2-sekundowy Lean™

Jak rozwijać ludzi i budować kulturę Lean



Paul A. Akers

Recenzje książki
"*2-sekundowy Lean*"

"Jest to opowieść o osobistym dążeniu Paula Akersa do stworzenia przedsiębiorstwa zarządzanego zgodnie z filozofią Lean (Lean z ang. szczupły) uzupełniona o jego rozpaczliwe poszukiwanie przygody, odkrywanie nowych możliwości (w Japonii, FastCap i w życiu), jego ścieżce błędów i odkryć, a w końcu zdobyciu nagrody - prawdy o sercu i duszy Lean. Dzięki zdjęciom z podróży Paula poznajemy osoby, proces stawania się Lean i zasady, które zmieniają wszystko. Paul uosabia moim zdaniem tego samego ducha przygody, którego musieli czuć inżynierowie Forda i Toyoty już wiele lat temu - ducha tak często nieobecnego we współczesnej filozofii szczupłego zarządzania.

Książka "2-sekundowy Lean" jest namacalnym wcieleniem zasad szczupłego Lean. Jest szybka, efektywna i dostarcza mnóstwo wartości. Nie zawiera żargonu doradców czy ortodoksyjnych "strojów moralności", tylko głębsze, niemal duchowe ujęcie bycia Lean.

Ta niezwykła książka wyróżnia się wśród wielu książek o tej tematyce. Jeśli jesteś początkujący w zakresie filozofii Lean, kup tę książkę! Jeśli jesteś ekspertem, zapoznaj się z jej treścią! Tak czy inaczej, nie będziesz rozczarowany"

~Randall Benson - konsultant Lean oraz autor książki *The Quest Effect*

"Niesamowita. Jestem zachwycona zdjęciami i przykładami zastosowań z całego świata Lean w domu. Gdyby wszyscy guru Lean praktykowali to, co sami głoszą ..... hmmmm....."

~Holly Duckworth, Ph.D. - Wiceprezes ds. Ciągłego Rozwoju
w firmie Kaiser Aluminum

"Paula Akersa z firmy FastCap spotkałem ponad rok temu. Paul osobiście odwiedził Ferndale i spędził czas z pracownikami przybliżając im koncepcję Lean.

Kontynuujemy nauczanie Paula i na co dzień stosujemy zasady szczupłego zarządzania, o których tak elokwentnie pisze w swojej książce. W każdy piątek rano odbywają się obrady naszego "okrągłego stołu". Koncepcja Lean jest ważnym elementem tego, czym powinien być i jak powinien działać rząd. Opinia publiczna często ma błędne pojęcie na temat urzędników państwowych. Pracownicy naszego miasta przyjęli zasadę ciągłego poszukiwania ulepszeń i efektywności w zakresie swoich obowiązków służbowych.

Jestem pod dużym wrażeniem tego, jak wszyscy pracownicy współpracują i dzielą się pomysłami na wprowadzanie udoskonaleń. Przyczyniło się to do poprawy atmosfery pracy zespołowej w porównaniu do sytuacji z przeszłości. Każda osoba, od niedoświadczonego po długoletniego pracownika, powinna być świadoma swojej wartości i tego, że jej pomysły mają znaczenie. Każde miasto powinno dowiedzieć się, co może zmienić Lean."

~Gary S. Jensen - Mayor, miasto Ferndale, Washington

"Dowiedz się, jak we wszystkim, co robisz, być maksymalnie wydajnym i jednocześnie, jak tworzyć produktywne i pozytywne środowisko. Doskonałe przykłady i analizy zawarte w tej książce to świetne podstawy dla każdego, kto dąży do skutecznego wzrostu."

~Dr. Nido Qubein - Rektor High Point University i Prezes w firmie Great Harvest Bread Co.

"Pasja Paula Akersa do Lean jest całkowicie zaraźliwa. FastCap kontynuuje swoją podróż w kierunku ciągłego doskonalenia. Ich podejście do angażowania pracowników w realizacji ich własnych pomysłów jest światowej klasy i znajduje odzwierciedlenie we wszystkim, co robi Paul i jego zespół."

~Harry W. Kenworthy - Dyrektor i Manager w Lean Government Center

"Wspaniała książka Paula Akersa - mojego "szczupłego" brata z innej matki. Paul pokazuje, że filozofia Lean jest prosta, zabawna i naprawdę działa! "2-sekundowy Lean" to opowieść o przywództwie i kulturze zgodnie z koncepcją szczupłego zarządzania, która pomoże Ci ZROBIĆ to, co właściwe, czuć się dobrze i PODWYŻSZYĆ standardy całej organizacji. "

~Karl Wadensten - Prezes Vibco Vibrators i prezenter audycji radiowej *Lean Nation* na stronie AM790 i 790Business.com

"Ta przekonywująca książka przeniesie Cię w dynamiczny świat FastCap bez opłat lotniczych. Odkryjesz zespół dążący do ulepszeń, który stworzyła prostota, pokora i entuzjazm Paula Akersa. Jeśli wiąże zmienimy sposób myślenia, uda nam się osiągnąć to, co wydawało nam się niemożliwe. Dlatego teścieszę się, że Paul przybliża zasady ciągłego doskonalenia również rządowi. Chociaż twierdzi on, że "2-sekundowy Lean" nie jest przeznaczony dla ekonomistów czy teoretyków, nadal radzę wszystkim ekspertom zajmującym się doskonaleniem, aby przeczytali tę książkę dla zapoznania się z nieco prostszym ujęciem teorii. Książka ta odkrywa na nowo filozofię Lean.

~Meryl Runion, CSP, autorka książki Power Phrases i dziewięciu innych książek na temat komunikacji grupowej

"Każdy może powiedzieć, jak wdrożyć Lean, ale Paul ujawnia wartości, które sprawią, że Lean rozwija się w ludziach. Moim zdaniem "2-sekundowy Lean" wnosi znaczący wkład w zwiększenie zakresu wiedzy. Bardzo dobrze napisana książka."

~**Tony Oliver - Denver, Colorado**

"Nareszcie! Wspaniała, interaktywna książka, która sprawia, że nauka o Lean jest przystępna, łatwa i ZABAWNA! Kody QR zawierają linki do filmów wideo i ćwiczeń, które skłaniają do myślenia i zachęcają do wspaniałej lektury..."

~Linda Kleineberg - CMO w firmie VIBCO Vibrators

"*Książka "2-sekundowy Lean" jest ZWIETNA! Paul Akers to innowator, który doskonale rozumie budowanie kultury firmy i obsługą klienta. Można spodziewać się dobrze napisanej książki, która pomoże Ci szybko zrozumieć Lean... i tak jest w istocie, już struktura książki sama w sobie dowodzi innowacyjności, kreatywności i koncentracji na klientach/czytelniczkach. Będziesz zachwycony. Dzisiejsi liderzy są innowacyjni, pełni pasji i optymistyczni. Paul zapewnia wszystkie te "dopalacze."*

~Dr. Charles Schwahn,
autor bestsellera Total Leaders 2.0

"Błyskotliwa, zabawna i mądra - książka "2-sekundowy Lean" to przepis Paula Akersa na ciągłe doskonalenie i rozwój - sprawdzony na gruncie własnej firmy, FastCap. To głos i duch prawdziwego amerykańskiego przedsiębiorcy, który pokazuje nam, że koncepcja Lean może być stosowana zawsze i wszędzie, a w jej centrum znajduje się C-Z-Ł-O-W-I-E-K. Zapnij pasy bezpieczeństwa. Masz przed sobą interesującą, porywającą i inspirującą lekturę.. także dzięki kodom QR z linkami do filmów wideo."

~Gwendolyn Galsworth, autorka książek Visual Workplace/
Visual Thinking i Work That Makes Sense

"W swojej książce "2-sekundowy Lean" Paul Akers odpowiada na pytanie "dlaczego". Dlaczego Lean? Paul podaje czytelnikowi istotne powody, dla których powinien udać się w podróż z Lean. Gorąco polecam "2-sekundowy Lean" każdemu, kto szuka sposobu, aby uczynić swoją firmę lub organizację bardziej efektywną i dochodową.

Jako **Naczelnik** Hrabstwa Erie (Nowy Jork) cztery lata temu wprowadziłem Lean Six Sigma, co uczyniło z upadłej dzielnicy jedną z najbardziej stabilnych finansowo w Ameryce. Hrabstwo Erie jest największym hrabstwem stanu w Nowym Jorku i ojczyzną trzeciego najbiedniejszego miasta w Stanach Zjednoczonych (Buffalo). Nasz znaczący postęp można przypisać w 80% koncepcji Lean, a w 20% Six Sigma.

Lean to podróż na całe życie warta czasu i energii niezbędnych, aby zrozumieć wdrożyć zasady szczupłego zarządzania. Paul Akers zapewnia odpowiedni bodziec do rozpoczęcia pracy. A więc.... zaczynaj!"

~Chris Collins - Naczelnik Hrabstwa Erie, Nowy Jork

"Za każdym razem, gdy odwiedzam FastCap, motywują mnie ludzie. Kultura Lean jest zaraźliwa. Jak w większości miejsc pracy sprowadza się ona do pracowników. Efekty są widoczne, jeśli ludzie wyrażają zgodę na zmiany i są pozytywnie nastawieni,"

~Caleb Erickson, Biuro Szeryfa Hrabstwa Whatcom

2-sekundowy Lean™

Jak rozwijać ludzi i budować kulturę Lean



Paul A. Akers

FastCap Press

Copyright © 2017 FastCap Press
Wszelkie prawa zastrzeżone, w tym prawo
do powielania całości lub części w jakiejkolwiek formie.

W celu uzyskania informacji na temat specjalnych zniżek przy zakupach
hurtowych prosimy o kontakt z nami pod numerem telefonu
888-443-3748 lub mailem orders@fastcap.com

Zaprojektowane przez Paula Akersa
Wydanie 11, październik 2017
Ponad 85,000 sprzedanych egzemplarzy
Wyprodukowane w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej

Książka "2-sekundowy Lean" dostępna we WSZYSTKICH formatach

Możesz ją przeczytać.... dowiedzieć się jeszcze więcej oglądając filmy wideo... i posłuchać wersji audio wzbogaconej o dodatkowe materiały, które dostarczą jeszcze więcej inspiracji i innowacji.

Zajrzyj na stronę 2secondLean. com, gdzie znajdziesz więcej produktów i pomysłów Lean.

Podziękowania

Redaktorom
Angie Vogt za edycję oryginału manuskryptu.

Angeli Thompson za końcową edycję gotowej wersji.

Specjalne podziękowania
Leanne Akers, mojej żonie, za to, że jest obok mnie budując niesamowite życie i firmę.

Pracownikom FastCap, za to, że są najbardziej niesamowitym zespołem, jaki można sobie wyobrazić.

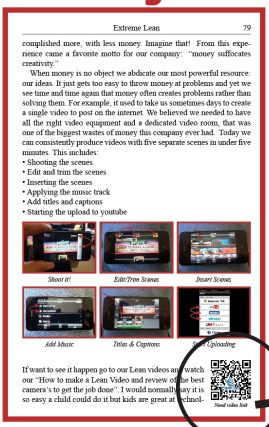
Keith Turley, za pierwsze wydanie i zmotywowanie do dokończenia książki.

Nieznanemu myślicielowi Lean
W 1998 roku wszedłem do sklepu, który był zupełnie inny niż wszystkie, które widziałem do tej pory. Nie było widocznych zapasów i tylko jedno zamówienie było w przygotowaniu. Większość maszyn była wyłączona, a stanowiska czyste i zorganizowane. Tego dnia praca przebiegała powoli, ale właściciel firmy nie panikował, tylko po prostu zlecił pracownikom, aby przeprowadzili konserwację w całym obiekcie. Firma odnosiła sukcesy, była rentowna, przynosiła zyski, a ludzie byli naprawdę zadowoleni z pracy. Wyszedłem ze sklepu myśląc, że ten facet jest szalony. Jak można zarabiać pieniądze i utrzymać się w biznesie, jeśli pracownicy nie wytwarzają produktów? Dwa lata później znalazłem odpowiedź.

Spis treści

Przedmowa		
Rozdział 1:	Co to jest Lean?	12
Rozdział 2:	Czy naprawdę jest aż tak źle?	17
Rozdział 3:	Zasada przepływu jednej sztuki	21
Rozdział 4:	Teraz będzie już tylko lepiej	25
Rozdział 5:	Co Ci przeszkadza?	29
Rozdział 6:	Domo Arigato, Panie Lexus!	37
Rozdział 7:	Myślmy jak Hoks	43
Rozdział 8:	Zbudujmy kulturę Lean	51
Rozdział 9:	Wiecej niż tylko poranne zebrania	60
Rozdział 10:	Zacznijmy od toalety	66
Rozdział 11:	Jak zacząć?	70
Rozdział 12:	Extreme Lean	75
Rozdział 13:	Pokorny Lean	83
Rozdział 14:	Trzy filary Lean	87
Rozdział 15:	Świetne pytanie	95
Rozdział 16:	Lean to język obcy	113
Rozdział 17:	Organizowanie marnotrawstwa	116
Rozdział 18:	Istota Lean	125
Rozdział 19:	90% to odpady	127
Rozdział 20:	Charyzmatyczne osobowości Lean	130
Rozdział 21:	Rusz pełną parą z Lean	133
Rozdział 22:	Długotrwały sukces dzięki filmom wideo	136
Rozdział 23:	Nasz nowy dom	140
Rozdział 24:	Zróbmy sobie wycieczkę	145
Źródła		150

Znajdź



Extreme Lean 79

complished more, with less money. Imagine that! From this experience came a favorite motto for our company: "money suffocates creativity."

When money is no object we abdicate our most powerful resource: our ideas. It just gets too easy to throw money at problems and yet we see time and time again that money often creates problems rather than solving them. For example, it used to take us sometimes days to create a single video to post on the internet. We believed we needed to have all the right video equipment and a dedicated video room, that was one of the biggest wastes of money this company ever had. Today we can consistently produce videos with five separate scenes in under five minutes. This includes:

- Shooting the scenes
- Edit and trim the scenes
- Inserting the scenes
- Applying the music track
- Add titles and captions
- Starting the upload to youtube

Shoot it! Edit/Trim Scenes Insert Scenes

Add Music Titles & Captions Uploading

If want to see it happen go to our Lean videos and watch our "How to make a Lean Video and review of the best camera's to get the job done". I would normally say it is so easy a child could do it but kids are great at school-

Need video link

Skanuj



Oglądaj



Co to są kody QR?

Znajdź w książce!

Użyj smartfona do zeskanowania dowolnego kodu QR w książce.... lub po prostu kliknij na kod... a zostaniesz przekierowany bezpośrednio do filmu wideo lub PDF!

Wszystkie filmy Lean
http://bit.ly/xNSQoa

Najpopularniejsze filmy Lean

1. Biurko Lean
http://youtu.be/-POV-VqEJIg

2. Poranny spacer w ramach doskonalenia
http://youtu.be/3OEePS7Oh_g

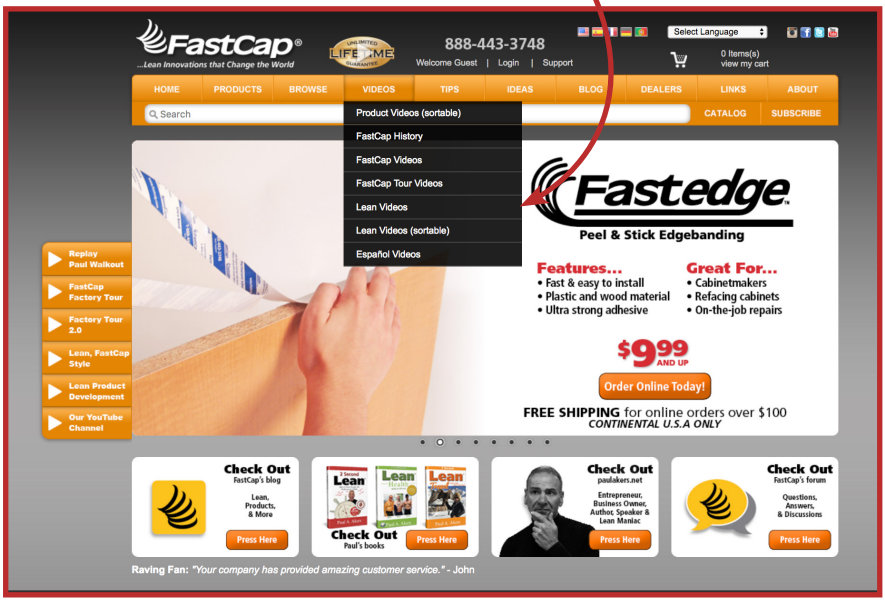
3. Rozwiązywanie problemów zgodnie z Lean
http://youtu.be/gvIkPgf2eEE

4. Burrito Lean
http://youtu.be/uyzMQ2WwmWo

Nie masz czytnika kodów QR?

Znajdźnas w internecie

1. Wejdźna stronźwww.fastcap.com
2. Kliknij na wideo
3. Filmy wideo Lean



Wszystkie filmy FastCap sżw

100% DARMOWE!

To nasz sposób, żeby siżodwdziżczyż

Przedmowa

Witaj w świecie Lean. Kiedy już doświadczysz ogromnych korzyści płynących z myślenia zgodnie z założeniami szczupłego zarządzania, będziesz za tym tęsknić, pragnąć tego i robić wszystko, aby to osiągnąć.

Ponieważ ta filozofia bardzo wiele zmieniła w moim życiu, zarówno osobistym, jak i zawodowym, chciałem, aby tytuł tej książki wskazywal, jak łatwo można zbudować dynamiczną kulturę Lean. Chociaż jest wiele książek na ten temat, wciąż jeszcze nie znalazłem takich, które byłyby zabawne. Moi koledzy pasjonujący się kolarstwem górskim powiedzieliby: "To jest chore!" I faktycznie, kiedy szukałem książek lub stron internetowych, które mógłbym polecić ludziom, wszystko, co znajdywałem, to książki wypełnione skomplikowanymi diagramami i teorią szkoły biznesu - na pewno nie ukazujące koncpecji Lean, którą poznałem i pokochałem.

Książka ta nie jest przeznaczona dla absolwentów MBA ani dla osób zainteresowanych teorią produkcji lub schematami produkcyjnymi. Książka ma za zadanie stworzyć szanse ludziom, którzy chcą poprawić swoje życie codzienne, zarówno w miejscu pracy, jak i w domu. Koncepcja Lean nie jest tak skomplikowana, jak przedstawiają ją wszyscy eksperci i podręczniki. W rzeczywistości, kiedy nauczysz się wprowadzać Lean w swoje życie, przekonasz się, że im bardziej myślisz w stylu Lean, tym bardziej będziesz korzystać z życia.

Myślenie zgodnie z założeniami Lean spowodowało, że mój biznes przekształcił się z małej garażowej firmy w wielomilionowe przedsiębiorstwo międzynarodowe. Mam najbardziej oddanych i rozrywkowych pracowników, o jakich każdy przedsiębiorca może marzyć. Żyję amerykańskim snem, ponieważ ktoś podzielił się ze mną genialną koncepcją Lean. Podobnie jak moi japońscy mentorzy, chcę nauczyć innych, jak myśleć zgodnie z założeniami



Paul ze swoim mentorem Lean, Dyrektorem Generalnym Hoks, który ma na głowie słynną czapkę Paula Lear Jet.

szczupłego zarządzania i stworzyć lepiej prosperującą i bardziej produktywną kulturę na całym świecie.

Myślenie zgodnie z Lean sprawia przyjemność i jest ciekawe! Przyjaciele zajmujący się tym tematem dostarczyli mi wiele pomysłów! Moim celem było napisanie krótkiej, ciekawej wizualnie i łatwej w odbiorze książki. Na rynku dostępnych jest wiele warsztatów i podręczników. Chciałem napisać książkę, w sposób przystępny dla każdego - od osoby zajmującej się domem, po osobę na stanowisku kierowniczym.



Grupa turystów podczas kolacji z Prezesem Hoks, jednej z najlepszych firm zarządzanych zgodnie z Lean, które odwiedziłem w Japonii.



Nudne książki poruszające tematykę szczupłgo zarządzania, która powinna sprawiać przyjemność.

W ramach własnego rozwoju intelektualnego czytam jedną książkę tygodniowo, a po zakończeniu każdej lektury zawsze zadaję sobie pytanie, która z koncepcji mogłaby naprawdę zmienić coś w moim życiu, gdybym ją wdrożył? Każdy rozdział niniejszej książki kończę podsumowaniem zatytułowanym "Pamiętaj". Podsumowanie to ma na celu podkreślenie głównych założeń każdego rozdziału. W każdej chwili możesz szybko przejrzeć i zapamiętać najważniejsze zasady. Więc przygotuj się na ostrą jazdę, jaka Cię czeka w miarę, jak zaczniesz myśleć i rozumieć Lean!



Myśliciele Lean budują silne relacje, przekraczające wszelkie bariery kulturowe.

Rozdział 1

Co to jest Lean?



Paul i Leanne we wczesnych latach działalności FastCap.

Moja przygoda z Lean rozpoczęła się dziesięć lat temu.

Nigdy wcześniej nawet nie słyszałem o czymś takim jak szczupłe zarządzanie, ale to, co się potem wydarzyło, jest naprawdę zaskakujące. W 1997 roku moja żona i ja założyliśmy w garażu firmę FastCap specjalizującą się w rozwoju i produkcji innowacyjnych narzędzi i sprzętu dla stolarzy meblowych i budowlanych. Dlaczego produkty do obróbki drewna? Ponieważ jestem pasjonatem stolarstwa, który żyje tym rzemiosłem.



Paul w swoim sklepie w domu.

Naszym pierwszym produktem był FastCap - osłonka służąca do zamaskowania otworów po śrubach w szafkach.





Drugim naszym wynalazkiem było laserowe narzędzie pozycjonujące zwane Laserjamb. Wymyśliłem te produkty, gdy jeszcze zajmowałem się wytwarzaniem mebli. Wpadłem na pomysł, jak wyprodukować i sprzedać je na dobrze mi znanym rynku (na marginesie, w mojej kolejnej książce zjamę się odpowiedzią na pytanie, *Jak odkryć i sprzedać swój talent*).

Poszliśmy do banku złożyć pierwszy wniosek kredytowy na 250 tys. dolarów. Było to dla nas wówczas dużą sumą pieniędzy. Bank zatwierdził wniosek, ale ponieważ większości małych przedsiębiorstw nie udaje się utrzymać na rynku, Prezes Banku był bardzo ostrożny.

Chciał osobiście odwiedzić FastCap, aby upewnić się, że wszystko jest "w porządku". Przechodząc przez nasz zakład zauważył, że wszystko jest bardzo dobrze zorganizowane, mamy zdyscyplinowaną kulturę firmy i wszystko przebiega bardzo sprawnie. Po obejrzeniu zakładu powiedział do mnie: "Paul, pożyczyłbym ci każdą sumę pieniędzy, jaką sobie zażyczysz. Nigdy wcześniej nie widziałem tak dobrze zarządzanego i zorganizowanego biznesu. Wygląda na to, że wiesz co robisz."



Paul z Prezesem Banku, "Synu, masz wspaniale funkcjonującą firmę..." :)



PracownicyFastCap we wczesnych latach działalności

Jako dumny właściciel swojej firmy nie mogłem oczekiwać większego komplementu. Moja żona Leanne i ja bardzo ciężko pracowaliśmy nad rozwojem naszego biznesu i właśnie zdobyliśmy nagrodę "Business Start-up of the Year" w hrabstwie Whatcom.

Nie muszę dodawać, że opinia Prezesa Banku potwierdziła tylko nasze przekonanie, że świetnie sobie radzimy. Dobrze zarabialiśmy, nasz biznes się rozwijał, a firma wyróżniała się młodą i dynamiczną kulturą. Wszystko wyglądało dobrze i tak też nam się wydawało. Co mogłoby być nie tak w rentownym przedsiębiorstwie, które budzi zaufanie prezesa lokalnego banku? Nasuwało się pytanie, czy firma, która odniosła tak duży sukces, może mieć jakieś znaczące problemy do rozwiązania?"



Zarządzanie tysiącami kolorów surowców.

Mieliśmy kłopoty z inwentaryzacją zwłaszcza z zarządzaniem surowcami z zewnątrz. Zatrudniłem konsultanta do spraw produkcji, aby sprawdzić, czy może zaproponować program



Tracy, konsultant, który stwierdził, że nie wiedzieliśmy, co robimy.

komputerowy umożliwiający efektywniejsze zarządzanie naszymi zapasami. Po zwiedzeniu całego zakładu zapytałem: “A więc, Tracy, co myślisz? Czy możesz mi pomóc”?



Paul... powolny upadek!

Jego powściągliwość była deprymująca. Powiedział:”No cóż, nie wiem”. Zapytałem: “Co według ciebie jest moim problemem”? Zawahał się, rozejrzał i powiedział: “Czy chcesz poznać prawdę”? Odparłem “Oczywiście”! Powiedział:”Nie wiesz, co robisz i nie wiesz, jak produkować”. Ta uwaga mnie dotknęła

Tydzień wcześniej Prezes Banku powiedział mi, że jest to najlepsza firma, jaką kiedykolwiek widział, a teraz ten facet mówi, że nie wiem, co robię, że w zasadzie staczam się po równi pochyłej i czeka mnie powolny upadek.



Bob Taylor, mentor Paula z Taylor Guitars.



Paul grający na jednej ze zrobionych przez siebie gitar gitar.

Aby zrozumieć, jak bardzo mnie te słowa dotknęły, należy poznać moją historę. Wszystko, do czego dążyłem w życiu do tej pory, nie tylko osiągałem, ale również prześcigałem samego siebie. W wieku 14 lat zdobyłem odznakę skauta, a w wieku 16 lat zbudowałem swój pierwszy instrument muzyczny i tak zimponowałem Bobowi Taylorowi, który zajmował się produkcją gitar, że zatrudnił mnie do pracy w Taylor Guitars™. Miałem zaszczyt uczestniczyć w produkcji pierwszych 2000 gitar, które opuściły tę fabrykę.



Paul z uczniami zajęć praktyczno-technicznych.

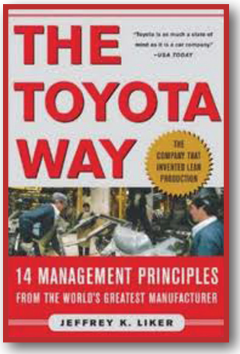
Po ukończeniu studiów i zdobyciu wykształcenia w zakresie produkcji zatrudniłem się jako nauczyciel zajęć praktyczno-technicznych, a następnie zostałem zaangażowany do zarządzania kondominium obejmującym 100 jednostek. Był to



Jeden z wielu historycznych domów, które odrestaurował Paul.



Wybudowany przez Paula dom.



The Toyota Way
jedna z ulubionych książek Paula.

bardzo złożony projekt budowlany ściśle związany z procesem produkcyjnym. Byłem również jednym z głównych budowniczych domu redaktora magazynu Architectural Digest w Bel Air w Kalifornii i odrestaurowałem wiele pięknych zabytkowych domów w Pasadenie, a wszystko to po skończeniu zaledwie 20 roku życia.

Nie tylko byłem pewien, że rozumiem zasady produkcji, ale na dowód tego mogłem poszczycić się też bogatym doświadczeniem w tym zakresie i imponującą listą osiągnięć. A teraz ten facet, któremu płaciłem za pomoc w doskonaleniu mojego biznesu, mówi mi, że nie wiem, co robię.

jednak zapytałem z pokorą:" Ok, Tracy, co muszę zrobić?" Powiedział:"Musisz poznać TPS-Toyota Production System, czyli inaczej Lean Manufacturing". Zapytałem "Co to jest Lean"? Wkrótce miałem poznać odpowiedź.

PAMIĘTAJ:
TWOJA PYCHA PRZESŁANIA CI TO,
CZEGO POWINIENEŚ SIĘ NAUCZYĆ.

W jaki sposób koncepcja Lean może Ci pomóc:

Podaj jedną rzecz, w której jesteś naprawdę dobry:

_____

_____

Niespodzianka! Prawdopodobnie w tym zakresie odnotowujesz najwięcej strat i możesz zastosować koncepcję Lean najbardziej efektywnie.

Twoje przemyślenia i spostrzeżenia po przeczytaniu rozdziału:

Powi zane filmy:



1. Co to jest Lean
http://youtu.be/_NYZzwqd01I



2. Lean w rządzie
http://youtu.be/tliTOVr1dkM



3. Paul Akers otrzymuje nagrodą"2011 Executive of the Year" przyznawaną przez Seattle Magazine
http://youtu.be/-337vqBlRrM

Rozdział 2

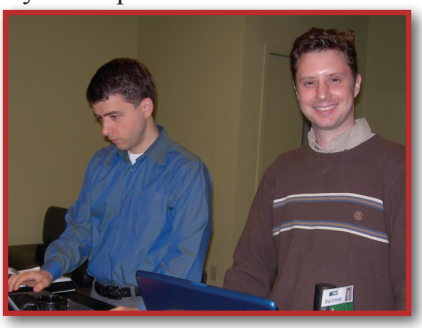
Czy naprawdęjest aętak ęe?

Tydzień po tym, jak zabrzmiały słowa “nie wiesz jak produkować”, do naszych drzwi zapukało dwoje nastolatków: Brad i Jon. Brad i Jon przebywali na misji w Japonii i pracowali jako tłumacze dla pewnego Japończyka, który wdrażał koncepcję Lean w amerykańskich firmach. Znali Lean na tyle dobrze, że zdecydowali się zacząć działać na własną rękę, a moja firma, FastCap, była ich pierwszą ofiarą.



Brad podczas tłumaczenia japońskiego mentora Lean.

Byłem pod wrażeniem ich zdolności obserwacji, ale cena za ich usługi była oszałamiająca - 10 000 dolarów tygodniowo. Prowadziłem małą firmę, a nie bank. Nie było mnie na nich stać, ale wiedziałem, że potrzebuję pomocy, jeśli chcę, aby mój biznes wszedł wyższy poziom. Ich szczerość i bezpośredniość w pewien sposób do mnie przemawiały. Porozmawiałem z Leanne i przekonałem ją, że powinniśmy przeznaczyć na to pieniądze. Okazała się to być jedna z najważniejszych decyzji, jakie podjęliśmy. Nasza przygoda miała się właśnie zacząć na poważnie. Przeskok, jaki nas czekał, możnaby przyrównać do przejścia od weekendowego meczu koszykówki z chłopakami z pracy do poważnego treningu olimpijskiego. Rutyna czy normalna codzienność miały przejść do historii. Pytali o wszystko począwszy od tego, dlaczego wytwarzamy tyle produktów końcowych. Odpowiedziałem, że ustawianie maszyny pod każdy rodzaj naszego produktu zajmuje dużo czasu. Możemy równie dobrze wykonać całą



Dziecinne twarze Brada i Jona z Gemba Research, moich pierwszych nauczycieli Lean.



Spójrz na te wszystkie piękne gotowe produkty!

partię każdego typu produktu i sięgać po nie w miarę przez najbliższych kilka miesięcy."

Brad i Jon stwierdzili, że jest to marnotrawstwo, ponieważ trzeba magazynować, inwentaryzować i zarządzać wszystkimi tymi towarami. Jeśli produkujesz dokładnie to, czego potrzebujesz, nie trwonisz czasu na wszystkie te czynności. Eliminuje to w znaczym stopniu straty. Jeśli czas ustawiania maszyny jest przeszkodą, należy znaleźć sposób na jego skrócenie... Sprawdź, czy możesz zredukować czas z 45 do 5 minut.



Brad ze swoim ujmującym uśmiechem,"Paul, musisz się jeszcze wiele nauczyć o Lean"

"Słuchaj", powiedziałem, "mógłbym być waszym ojcem. Zajmuję się tym od lat. Ustawienie i uruchomienie maszyny w ciągu 5 minut jest niewykonalne". Brad uśmiechnął się i powiedział:"Musisz się jeszcze wiele nauczyć o Lean".

Przez następny tydzień obserwowali nasz proces produkcyjny i oceniali wszystko, co robiliśmy, począwszy od mocowania matryc, szybszej wymiany narzędzi, odległości między poszczególnym urządzeniami, a skończywszy na ustawianiu zacisków i ograniczników na naszych maszynach. Każdy etap procesu został oceniony pod kątem efektywności i skomplikowania. W rezultacie dokonaliśmy znaczących zmian, aby skrócić czas ustawiania maszyny, co pozwoliło nam w prosty sposób wytwarzać produkty w rozmiarach, kształtach i kolorach zgodnie z konkretnymi zamówieniami klientów, a nie produkować duże partie wszelkich możliwych wariantów produku.



Paul "przełykający żabę"

Zamiast 45 minut i sporego nakładu pracy, osiągnęliśmy czas ustawiania maszyny na poziomie 5 minut. Musiałem przełknąć tę żabę. Co ważniejsze na drodze ciągłych udoskonaleń udało nam się uzyskać czas ustawiania maszyny wynoszący na chwilę obecną zaledwie 2 minuty.

Tak wyglądały moje początki z Lean. Byłem absolutnie przekonany, że pomysłów Brada i Jona nie da się zrealizować, a jednak na moich oczach, w ciągu kilku tygodni urzeczywistniło się to, co wydawało się niemożliwe.

Pierwsze doświadczenie z koncepcją szczupłego zarządzania odkryło przede mną dwie fundamentalne zasady: eliminowanie marnotrawstwa i ciągłe doskonalenie.

To, co w oczach Prezesa Banku było czystym i zorganizowanym

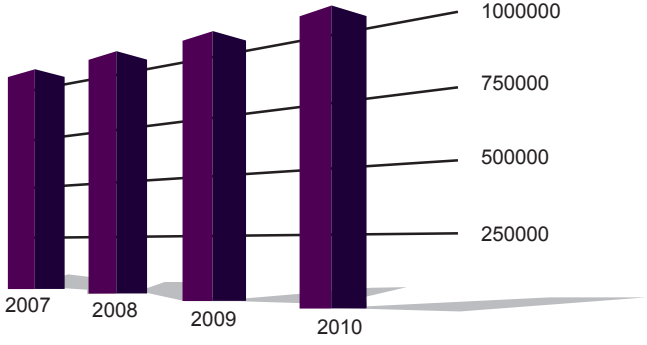
biznesem, dla Brada i Jona było zespołem pracowników zaangażowanych w uciążliwą pracę, w efekcie której powstawały niepotrzebne zapasy wymagające stałego zarządzania i kontrolowania. Aby wyeliminować straty w postaci nadmiaru zapasów, musieliśmy dokładnie przeanalizować nasze procesy i znaleźć sposoby ich udoskonalenia.

Koncepcja Lean zakłada, że wszystko można ulepszać bez końca. Jeśli myślisz, że kwestia doskonalenia jest jak wyjazd na wakacje - coś, co robisz kilka razy w roku, a potem wracasz do utartych schematów - to jesteś w błędzie.

Po przeczytaniu The Toyota Way doceniłem na nowo jak radykalna jest koncepcja "ciągłego doskonalenia". Teraz zdaję sobie sprawę, że marnotrawiona energia, zmarnowane pieniądze, zasoby i czas nieustannie ciągną nas w dół każdego dnia.

Jeśli myślisz, że dobrze panujesz nad swoim biznesem, pomyśl jeszcze raz. Toyota™ wciąż wprowadza miliony ulepszeń w swoich procesach na całym świecie i od ponad 50 lat działa w oparciu o założenia Lean. Jak mówi mój dobry przyjaciel i sympatyk koncepcji Lean Jeff Kaas:"Marnotrawstwo jest jak grawitacja: ciągnie cię w dół 24 godziny na dobę przez 7 dni w tygodniu i jeśli nie masz metody, aby ją przezwyciężyć, przegrasz!

Każdego roku Toyota wprowadza miliony ulepszeń, a wszystko to dzięki pomysłom swoich pracowników na całym świecie!



PAMIĘTAJ:
JESTEŚMY POKOLENIEM GENERUJĄCYM MARNOTRAWSTWO 24 GODZINY NA DOBĘ, 7 DNI W TYGODNIU.

W jaki sposób koncepcja Lean może Ci pomóc:

Zacznij prowadzić dziennik i przez tydzień każdego dnia śledz wszystkie czynności i procesy, które mogą być źródłem marnotrastwa.

Pod koniec tygodnia zobacz, czy jest więcej rzeczy, które generują straty, a nie są źródłem korzyści, produktywności czy wydajności. Rezultaty mogą być dla Ciebie zaskakujące.

Twoje przemyślenia i spostrzeżenia po przeczytaniu rozdziału:

Powiązane filmy:



1. Lean Burrito
http://youtu.be/uyzMQ2WwmWo



2. Marnotrawstwo, marnotrawstwo, marnotrawstwo... jest wszędzie
http://youtu.be/gFnSL29GHS0



3. Lean: marnotrawstwo czekania
http://youtu.be/ibBXtlco4ms

Rozdział 3

Zasada przepływu jednej sztuki

Kolejne tygodnie były dla mnie jak rekolekcje religijne. Zanurzyłem się w nowy sposób myślenia. Po zapoznaniu się z zasadami eliminowania marnotrawstwa i koncepcją ciągłego doskonalenia, zacząłem zgłębiać ideę "przepływu jednej sztuki" polegającą na wytwarzaniu tylko jednego produktu na raz.

Koncepcja ta jest całkowicie obca współczesnemu obywatelowi USA. W ciągu minionego stulecia pogrążaliśmy się stopniowo w gospodarce produkcyjnej, która opierała się na masowej produkcji. Żyjemy w epoce "większe jest lepsze", "maksymalizacji rozmiarów" i "jeśli coś jest dobre, to im więcej tym lepiej," prawda?

FastCap nie był wyjątkiem. Posiadaliśmy halę masowej, wielkoseryjnej produkcji stanowiącej dokładne przeciwieństwo zasady przepływu jednej sztuki.

Produkowaliśmy duże partie produktów bez względu na to, ile zamówień otrzymaliśmy od klientów, ponieważ wierzyliśmy, że oszczędzamy czas i pieniądze. Jak się okazało model produkcji seryjnej przyczynił się do zwiększenia nakładu pracy i marnotrawstwa.



W FastCap byliśmy dotychczas przekonana o skuteczności systemu produkcji masowej.

Jeden z naszych produktów, zwany Laserjamb™, wytwarzaliśmy w partiach po 100 sztuk. Według naszych własnych obliczeń wyprodukowanie każdego z Laserjamb zajmowało około 45 minut, a wyprodukowanie całej partii 100 sztuk od początku do końca trwało około 75 godzin roboczych. Produkcja w partiach liczących 100 sztuk miała nam pozwolić zaoszczędzić czas, ponieważ gotowy produkt był zawsze pod ręką, aby na bieżąco realizować wpływające zamówienia. Kiedy Brad i Jon zasugerowali, żebyśmy zaczeli je produkować po jednej sztuce i tylko na podstawie konkretnego zamówienia, pomyślałem, że zwariowali. O ile mnie pamięć nie myli

zareagowałem słowami: ”Nie, to się nigdy nie uda!” (jest takie powiedzenie o uczeniu starego psa nowych sztuczek, które przychodzi mi w tym miejscu na myśl).



Stary pies rzeczywiście nauczył się nowych, imponujących sztuczek!

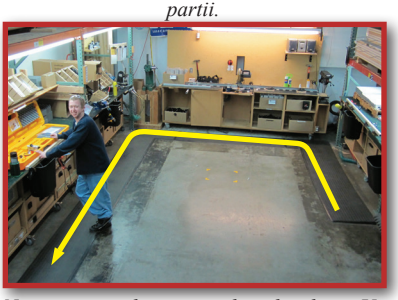
Środowisko produkcyjne, które stworzyłem wymagało ogromnej ilości miejsca przeznaczonego na samo wytwarzanie produktów. Wykonanie ich w partiach po 100 sztuk oznaczało, że na każdym etapie procesu musieliśmy pomieścić aż 100 sztuk Laserjambs. Na początek potrzebowaliśmy wystarczająco dużo miejsca na stole warsztatowym, aby ułożyć 100 Laserjambs. Doprowadziło to do roszerzenia zakresu przestrzennego produkcji, która wymagała środków transportu, aby przenieść produkty z jednej części zakładu do drugiej.

Proces produkcji w dużych partiach wymagał miejsca, sprzętu, zasobów kadrowych i finansowych. Była to cena, jaką musiałem zapłacić w zamian za skuteczność. Wytwarzanie 100 sztuk w tym samym czasie było dla mnie najbardziej sensownym rozwiązaniem.



Stoły warsztatowe do przechowywania dużych partii produktów. Jeden błąd oznaczał konieczność przerobienia całej partii.

Przyjmując z pokorą zalecenia Brada i Jona, zaczęliśmy produkować jeden Laserjamb na raz. Dla każdego doświadczonego producenta proces ten już na pierwszy rzut oka wydawał się zbyt żmudny i czasochłonny, aby mieć sens. Chciałem pokazać tym tak zwanym ekspertom, jak daremne będą nasze wysiłki. Myślę, że raczej ich tym rozbawiłem.



Nowe stanowisko pracy w kształcie litery U - jedna osoba wykonująca pracę czterech osób z pominięciem ryzyka błędów.

Pierwszy tydzień spędzili przekształcając wszystko w małe stanowiska produkcyjne w kształcie litery U. Moja firma zaczęła wyglądać jak ofiara jakiejś azjatyckiej rewolucji. Pamiętasz, jak mocno przekonany byłem o pozycji swojej firmy i własnych kompetencjach w zakresie produkcji? Prawie upokarzające było

dla mnie patrzenie jak ci młodzi,"niedoświadczeni" chłopcy wywracają niemal całą firmę do góry nogami rozkładając ją na czynniki pierwsze. To tak, jakby ktoś powiedział mi:"Paul, Twoje dziecko jest brzydkie. Teraz my się nim zajmiemy". To by było na tyle jeśli chodzi o moją "młodą, trendy" firmę!

Jak myślisz, co wydarzyło się potem? Po raz kolejny doznałem olśnienia. Dzięki zasadzie przepływu jednej sztuki każdy Laserjamb był produkowany od początku do końca przez jedną osobę, która była w stanie wzrokowo skontrolować cały produkt podczas jego montażu. Pozwoliło nam to na wychwycanie błędów na bieżąco. Być może otwór nie był wyśrodkowany lub pokrętło nie zostało prawidłowo przykręcone. Niezależnie od rodzaju błędu byliśmy w stanie wychwycić go jeszcze w trakcie procesu produkcji każdej sztuki Laserjamb, a nie po wyprodukowaniu całej partii. Naprawienie jednego uszkodzonego Laserjamb jest łatwe. Konieczność naprawienia 100 pod koniec partii to katastrofa!

Dzięki tego typu udoskonaleniom zadziałał transformacyjny efekt domina. Nie tylko zauważyliśmy, że każdy produkt jest wytwarzany z większą dbałością i uwagą oraz że popełniamy bardzo niewiele błędów, jeśli w ogóle, ale również reszta procesu zaczęła przebiegać sprawniej. Obsługa zamówień, załadunek, wysyłka, fakturowanie oraz związane z tym przepływy gotówkowe uległy uproszczeniu.



Uproszczenie procesu zgodnie z zasadą przepływu jednej sztuki

Zamiast magazynowania, inwentaryzacji i śledzenia 100 sztuk Laserjamb, nie mieliśmy ani jednego produktu, ponieważ każda sztuka Laserjamb została wyprodukowana pod konkretne zamówienie, pakowana, wysłana i sprzedawana. Oznaczało to również, że nie wydawaliśmy pieniędzy na produkcję czegoś, co nie zostało sprzedane. Mieliśmy znacznie mniej zapasów i roboczogodzin w postaci produktów widocznych na półkach. Dobrym ćwiczeniem oddziałującym na świadomość jest wyobrażenie sobie wszystkich gotowych produktów jako główek sałaty więdnących co godzinę. Zasada przepływu jednej sztuki uprościła i usprawniła pozostałe etapy procesu produkcyjnego. Myślenie zgodnie z Lean zaczęło mieć dla mnie sens wbrew temu, co podpowiadała mi intuicja.

PAMIĘTAJ:
WYKONAJ CAŁĄ PARTIĘ PRODUKTU, A MARTOTRAWSTWO POWSTANIE WSZĘDZIE. WYKONAJ JEDNĄ SZTUKĘ I TO BEZBŁĘDNIE, A MARNOTRAWSTWO ZNIKNIE W MAGICZNY SPOSÓB.

W jaki sposób koncepcja Lean może Ci pomóc:

Określ jeden obszar, w którym wytwarzasz produkty w partiach:

_____

Oblicz, jak długo zajmuje wytworzenie partii 10 produktów?:

Czas: _____

Następnie oblicz czas wytworzenia produktu po sztuce aż do uzyskania 10 sztuk:

Czas: _____

Powiązane filmy:

1. W stylu FastCap
http://youtu.be/su9CulCZTBg

2. Produkcja masowa vs. zasada przepływu jednej sztuki
http://youtu.be/mmop9huyYRU

3. Wymiana ostrza
http://youtu.be/i7klvrAm5gc

Rozdział 4

Teraz będzie już tylko lepiej

Moja przygoda z Lean była naprawdę fascynująca. Proces transformacji zapierał dech w piersiach. Wraz z każdą sugestią wprowadzenia udoskonaleń przechodziłem przez etapy niedowierzania i zwątpienia, następnie rezygnacji, aż wreszcie całkowitego zaskoczenia w miarę, jak moim oczom ukazywało się prostsze, skuteczniejsze i mniej kosztowne rozwiązanie.



Szafka pod zlewem - przed.



Szafka pod zlewem - po. Szybciej, łatwiej i bezpieczniej.

Od tamtej pory mam bardziej krytyczne spojrzenie i wyłapuję wszelkie formy marnotrawstwa we wszystkim, co robimy w FastCap. Mimo że od dziesięciu lat zajmują się Lean i ludzie z całego świata przyjeżdżają tutaj, aby zobaczyć i zrozumieć wprowadzoną przez nas kulturę organizacyjną, uważam, że nadal 90% tego, co robimy, to marnotrawstwo. Oto osiem przejawów marnotrawstwa, które nękają



nas wszystkich. Numer 8 jest największym złoczyńczą.

Zidentyfikowanie źródła marnotrawstwa nie powinno Cię martwić. To gra, gigantyczne polowanie na padlinożercę. Lean nie czyni rzeczy trudniejszymi lecz koncentruje się na ukierunkowanym upraszczaniu każdego procesu. Dzięki temu zyskujesz lepszy, bardziej satysfakcjonujący wynik przy mniejszym nakładzie pracy. Kwestii tej nie należy przeceniać. Nie chodzi tu o cięższą czy szybszą pracę, ale o jej uproszczenie. Rzecz nie tylko w tym, aby wszystko przyspieszyć, ale też w tym, aby poprawić jakość wszystkiego, co robisz. Rzadko zdarza się, że zmiana przybiera postać ogromnej lub drastycznej rewolucji. To raczej małe kroki na niekończącej się drodze do nieustannego doskonalenia wszystkiego, co robimy każdego dnia. Duże zmiany są wspaniałe, ale to nie o nie chodzi w Lean.

Opisałem powyżej, jak szczupłe zarządzanie zostało wprowadzone



Wspólny obszar pracy, który widywałem odwiedzając inne firmy. Co za koszmar.



Stół warsztatowy FastCap po 10 latach ciągłego doskonalenia. Wygląda jak marzenie.

do mojego modelu biznesowego i jak ogromne dało rezultaty. To, jak bardzo myślenie zgodnie z koncepcją Lean może wpłynąć na nasze życie osobiste, jest zdumiewające.

Jeśli jeszcze tego nie powiedziałem (a będę to ciągle powtarzać!), podstawowym założeniem idei szczupłego zarządzania jest eliminacja marnotrawstwa i ciągłe doskonalenie poprzez dążenie do upraszczania wszystkiego, co robisz. Jeśli wykonanie określonej czynności zajmuje godzinę, zastanów się, jak można skrócić ten czas do 30 minut. Te 30 minut nie oznacza, że mamy wykonywać daną czynność w szaleńczym tempie. 30 minut to czas, który udało nam się zaoszczędzić dzięki wyeliminowaniu 8 źródeł marnotrawstwa. Następnie, gdy uda Ci się zredukować czas do 30 minut, zastanów się, jak można go

skrócić do 15 minut. A po skróceniu czasu do zaledwie 7 minut możesz zacząć skakać z radości. Zanim się obejrzysz, uda Ci się prawie całkowicie wyeliminować proces. Lean to sztuka odejmowania, a nie dodawania.



Szuflady są oznaczone etykietą, przyciski ponumerowane dla ułatwienia obsługi, a czerwono-zielony punkt na rzep wskazuje, czy naczynia są brudne czy czyste.



To także ciągła eliminacja marnotrawstwa we wszystkim, co robisz w życiu. Wdrożenie zasad szczupłego zarządzania do codziennych czynności pomoże Ci zoptymalizować sposób, w jaki szykujesz śniadanie lub ubierasz się rano, zabierasz klucze do samochodu i aktówkę przed wyjściem do pracy, szykujesz dzieci do szkoły, pozwoli Ci zoptymalizować czas posiłków, pracę w ogródku, utrzymanie domu itd. Myślenie zgodnie z założeniami Lean odnosi się do każdego aspektu życia i dlatego też może usprawnić każdy jego element. I faktycznie, bycie myślicielem Lean sprawia, że wszystko staje się trochę lepsze!



Nawet solniczka i piperznicz-ka mają swoje miejsce :)

Całe życie jest procesem. Kiedy zaczniesz uczyć się, jak myśleć zgodnie z założeniami szczupłego zarządzania, pewne pytania będą stale pojawiać się w Twoich codziennych rozważaniach. Zaczniesz zastanawiać się, jak sprawić, aby pewne procesy przebiegały szybciej, bezpieczniej i prościej oraz jak poprawiać jakość wszystkiego, co robisz każdego dnia. Nie raz, nie dwa razy, ale codziennie będziesz wprowadzać drobne ulepszenia, które będą przynosić efekty przez resztę Twojego życia.

To jest właśnie to, co rozumiemy przez podnoszenie jakości życia, biznesu i poprawy ogólnego spojrzenia na życie. Czy możesz sobie wyobrazić, że każdego dnia wszystko staje się trochę lepsze? Zmienia się nie radykalnie, ale stopniowo? Kiedy zaczynasz stosować koncepcję Lean, to właśnie tak się dzieje i jest to niezwykle satysfakcjonujący sposób na życie!

DOSKONALENIE PROCESU - 8 ŹRÓDEŁ MARNOTRAWSTWA WEDŁUG KONCEPCJI Lean

PAMIĘTAJ:
ZIDENTYFIKOWANIE ŹRÓDŁA MARNOTRAWSTWA NIE POWINNO CIĘ MARTWIĆ. TO GRA, GIGANTYCZNE POLOWANIE NA PADLINOŻERCĘ.

W jaki sposób koncepcja Lean może Ci pomóc:

Rozejrzyj się dookoła siebie i wskaż po jednym przykładzie z 8 źródeł marnotrawstwa w Twoim życiu.:

1. Nadwyżka produkcji: _____

_____

2. Nadmierne przetwarzanie: _____

_____

3. Magazynowanie: _____

_____

4. Błędy i defekty: _____

_____

5. Transport: _____

_____

6. Nadmierny ruch: _____

_____

7. Czas oczekiwania: _____

_____

8. Niewykorzystany potencjał ludzki: _____

_____

Powiązane filmy:

1. Kuchnia Lean
http://youtu.be/Ui-Lk6gK7m8

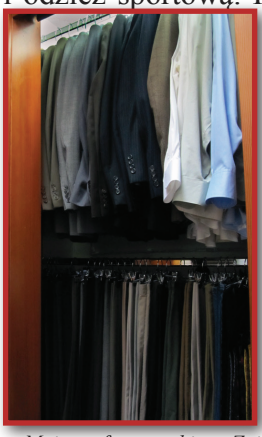


Rozdział 5

Co Ci przeszkadza?



Pozwólcie, że przytoczę kilka przykładów tego, jak wykorzystałem koncepcję szczupłego zarządzania nie tylko w pracy, ale także w domu. Gdy codziennie rano otwieram moją szafę, widzę około dziesięciu różnych garniturów, które noszę, jak również moje codzienne ubrania i odzież sportową. Problem polega na tym, że mam 50 lat i jestem ślepy jak kret i nie potrafię już tak łatwo rozróżnić kolorów.



Moja szafa - przed i po. Zainstalowałem światła, dzięki czemu mam pewność, że właściwie dobieram kolor ubrań. Dlaczego zwlekałem z tym 16 lat!!!!

Kiedy 16 lat temu budowałem dom, zainstalowałem światło w szafie. Działa nadal dobrze, tylko moje oczy nie są już tak sprawne. Światło lampy tworzy cienie i ciemne zakamarki, co oznacza batalię każdego dnia rano. Pewnego razu wyciągnąłem z szafy garnitur (nie ten gołębioniebieski poliestrowy) i poszedłem na środek sypialni, gdzie jest lepsze światło, aby dopasować koszulę i krawat. Po kilku kursach do szafy i z powrotem zrozumiałem, jak czasochłonne to było zajęcie. Proces ubierania się zaczął mnie denerwować! A gdyby zamontować tam jeszcze dwie lub trzy świetlówki? Nie byłoby już więcej cieni ani ciemnych zakamarków! To było moje zadanie na kolejny weekend.



Szafa z ubraniami - przed i po. Wcześniej pojedynczy, obecnie podwójny drążek z płaszczami żony na górze. Zainstalowałem oświetlenie również w dolnym rzędzie, żebym mógł lepiej widzieć swoje ubrania.

Obecnie moja szafa jest oświetlona tak, jakby sam Bóg co rano do mnie przemawiał! Kiedy włączam światło, widzę najmniejsze różnice kolorystyczne między garniturami, ubraniami, koszulami i spodniami. Od tego czasu rozpoczęcie dnia od czegoś tak rutynowego, jak ubieranie się, nie frustruje mnie już ani nie spowalnia. Te drobne zwycięstwa są psychologicznie wyzwalające. Mogłoby się wydawać, że to drobnostki, ale jeśli zredukujesz wykonywane codziennie czynności do kilku mniejszych, prostszych kroków, twoje życie stanie się naprawdę lepsze i pewne rzeczy będziesz wykonywał szybciej. Koniec z chodzeniem tam i z powrotem, koniec z pomyłkami i ponownym przebieraniem się, koniec kłopotów.



Mój przyjaciel, Karl Wadensten, który produkuje wibratory do betonu. Karl jest jednym z największych zwolenników idei szczupłego zarządzania, jakich kiedykolwiek spotkałem, a jego firma jest pełna ludzi, którzy z zacięciem walczą z marnotrawstwem.



Artur (79) i Henry (80) z firmy VIBCO. Mówią o sobie, że są "z odzysku". Rozpoczęli drugą karierę w firmie VIBCO i wnoszą ogromny wkład w tworzenie kultury organizacyjnej według założeń Lean. Ze względu na ich bogate doświadczenie często proszeni są o pomoc w rozwiązywaniu problemów.

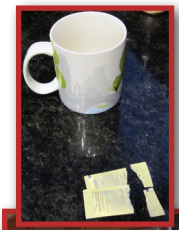
Przez 16 lat borykałem się z problemem i nigdy nic z tym nie zrobiłem. Z chwilą jego rozpoznania ("to naprawdę działa mi na nerwy") i podjęcia decyzji o znalezieniu rozwiązania (projekt weekendowy) udoskonaliłem jeden z pierwszych codziennych procesów na resztę mojego życia.

Koncepcja Lean polega na naprawie tego, co Ci przeszkadza. Nauczyłem się tego od Karla Wadenstena z VIBCO™? Karl jest jednym z tych rzadkich zwolenników koncepcji Lean, którzy przybliżają ją w sposób prosty i przyjemny. Prowadzi on w Providence na wyspie Rhode dużą firmę produkującą wibratory przemysłowe do materiałów sypkich i betonu! Karl prowadzi audycję radiową The Lean Nation i jednocześnie biega po swojej firmie w hełmie deklarując wojnę z marnotrawstwem. Jest jednym z moich najlepszych kolegów

związanych z koncepcją Lean, który nawrócił mnie na ścieżkę tej filozofii. Pamiętaj:"Lean polega po prostu na naprawianiu tego, co Ci przeszkadza."

To, co działało mi na nerwy, to to, że nie widziałem moich ubrań w szafie. Podjąłem więc działania, aby to zmienić. Teraz przez resztę życia będę się cieszyć z przyjemności ubierać się co rano w dobrym oświetleniu zastanawiając się, w co się ubrać. Nie mówiąc już o tym, że zyskałem w oczach żony, ponieważ dzieli ze mną tę samą szafę i również ona lepiej rozróżnia już swoje ubrania. Każdy wygrywa - kolejna korzyść płynąca z Lean.

W moim domu wprowadziłem dosłownie setki udoskonaleń, ale pozwolę sobie wspomnieć jednym z moich ulubionych. Zawsze rano robię sobie herbatę. Lubię dodawać małą saszetkę słodzika, trochę cynamonu, a potem herbatę. Robię to codziennie rano. Cała procedura jest dosyć prosta. Otwieram szufladę, wyjmuję saszetkę, otwieram ją, wsypuję do filiżanki, obracam się, podchodzę do kosza i wyrzucam puste opakowanie. Następnie dodaję szczyptę cynamonu do mojej filiżanki i odkładam przyprawę. Umieszczam torebkę z herbatą w filiżance, podchodzę do kranu z gorącą wodą, zalewam herbatę i gotowe.



Koniec z saszetkami. Słodzik wraz z cynamonem przesypałem do dozownika cukru.



Rozwiązania zgodnie z założeniami Lean!
Unikanie niepotrzebnych ruchów. Nie muszę już chodzić tam i z powrotem, aby zrobić sobie herbatę.
Nadmierny ruch to marnotrawstwo.
Teraz wszystko jest proste i szybkie!

Właściwie nie lubię rozrywać saszetek ze słodzikiem. Robiłem to od lat i doprowadzało mnie to do szału. Pewnego dnia



Herbata i mieszanka słodzika i cynamonu znajdują się tuż obok kranu z gorącą wodą.



Oszczędności w przypadku 3 filiżanek herbaty dziennie

Czas: 30 sekund dziennie = 3 godziny rocznie.

Dystans: 10 kroków na każdą herbatę x 3 herbaty dziennie = 30 kroków dziennie = 10 km rocznie = przebytych 10 km mniej rocznie.

postanowiłem kupić słodzik luzem. Sprawiłem też sobie dozownik cukru i przesypałem do niego słodzik. Moja rutyna nieco się zmieniła. Wyjmowałam swoją filiżankę, dodawałem szczyptę słodzika, cynamonu, wkładałem torebkę z herbatą, zalewałem gorącą wodą i gotowe.

Zaszczędziłem pięć sekund na rozrywaniu saszetki. Wiem, myślisz, że to jest drobnostka, ale to małe rzeczy składają się na duże. Potem pomyślałem sobie:"Tylko ja w tym domu używam cynamonu i słodzika. Dlaczego więc nie dosypać cynamonu do dozownika ze słodzikiem?"

Ponownie udało mi się uprościć codzienną rutynę. Teraz wystarczyło wsypać mieszankę słodzika i cynamonu, następnie włożyć torebkę herbaty do gorącej wody i gotowe - bez robienia choćby jednego kroku. Codziennie oszczędzałem sobie dziesięć sekund na resztę życia. Oczywiście codziennie robię trzy lub cztery filiżanki herbaty. Wystarczy pomnożyć dziesięć sekund razy trzy, by przekonać się, ile czasu zyskałem, dzięki czemu mogłem szybciej wyjść z domu.

Zwróć też uwagę, jak przy okazji wyeliminowałem inne rodzaje marnotrawstwa na poziomie bardziej globalnym. Związanych jest z tym wiele procesów. Słodzik trafia do saszetek, których wytworzenie wymaga pracy i procesu produkcyjnego. Ktoś musi je wykonać, wyprodukować i przetransportować, a następnie dostarczyć produkt końcowy do sklepu. Ktoś musi rozłożyć towar w sklepie. Ja z kolei muszę kupić słodzik w saszetkach, zabrać do domu i włożyć do szuflady. Potem zużywam saszetki i wyrzucam je. Następnie śmieciarka musi odebrać odpady i przetransportować na wysypisko, a tam ktoś musi zrównać z ziemią powstałą górę śmieci, a następnie zagospodarować składowisko.

Jest wiele przykładów marnotrawstwa związanych z tą jedną tylko czynnością, a jednak wykonujemy ją miliardy razy dziennie na całym świecie. Dotyczy to nie tylko słodzika, ale wielu rzeczy. A mi udało się wyeliminować to wszystko. Nie muszę marnować papieru. Żadne drzewo nie musi być ścięte z mojego powodu. Koncepcja

Lean jest naprawdę przyjazna dla środowiska.

Przytoczę jeszcze dwa kolejne przykłady tego, co zrobiłem w moim domu, chociaż mógłbym je mnożyć. Pierwszy z nich zainteresuje wszystkich, którzy nienawidzą sprzątania po koszeniu trawnika.



Nieustannie pracuję nad udoskonaleniami w swoim ogrodzie, aby jego utrzymanie było łatwe i przyjemne.

Co tydzień muszę kosić trawnik, jak większość z nas. Mam do skoszenia dwa hektary, więc używam dużej kosiarki. Cały czas workowałem trawę, ale zajmowało to dużo czasu i powodowało dużo marnotrawstwa, ponieważ w trakcie pracy kilkakrotnie musiałem schodzić z kosiarki, aby opróżnić worek.



Fontanny można również wykorzystać do kosiarek trawnikowych! Wielu moim przyjaciołom zrobiłem dowcip każąc im pociągnąć za dźwignię

Ktoś kiedyś polecił mi, abym spróbał ściółkować trawnik, ale stwierdziłem, że nie wygląda on wówczas tak dobrze. Zauważyłem jednak, że gdy koszę trawę nieco wyżej, powstaje mniej pokosu, a mój trawnik na dłuższą metę wygląda lepiej. Zacząłem więc stosować pokos jako ściółkę. Dzięki temu nie muszę już używać tak dużo nawozu, a ściółkowanie jest znacznie lepsze dla trawnika. Zaoszczędziłem pieniądze i czas, nie musiałem nawozić trawnika tak intensywnie, jak kiedyś. Bez względu jednak na to, czy po zakończeniu koszenia trawy workowałem czy ściółkowałem pokos, musiałem spryskać spodnią część kosiarki, ponieważ trawa przyklejała się do ostrzy. Mieszkałem na północnym zachodzie Pacyfiku, gdzie kosi się trawę nawet podczas deszczu. Za każdym razem musiałem schodzić



Bidet dla kosiarki!
Nawet ona jest zachwycona ideą Lean!



Słupki 4x4 zawierają ścinki trawy, myjka ciśnieniowa jest ustawiona i gotowa do wyczyszczenia spodu kosiarki. Woda pod pełnym ciśnieniem wznosi się na wysokość 7,5 metra. Dzieci uwielbiają się tu bawić!



Duże ogrody i ciężka praca wymagają myślenia zgodnie z założeniami koncepcji Lean!

z kosiarki, wsuwać wąż pod kosiarkę i czyścić ją. To był bardzo pracochłonny proces. Nie lubiłem tego robić. A jeśli by poprowadzić rurę, wywiercić w niej otwory i podłączyć wąż ogrodowy do przełącznika? Mógłbym najechać wówczas kosiarką nad rurę, pociągnąć za dźwignię i pozwolić, aby woda rozpylała się równomiernie pod całą powierzchnią kosiarki. No cóż, spróbowałem i zgadnij, co się stało. Sprawdziło się. Pozwoliło mi to zaoszczędzić dużo czasu. Nie musiałem już więcej wsiadać i zsiadać z kosiarki!

Lean zakłada ciągłe doskonalenie, prawda? Nie podobało mi się, że wąż i rury burzyły harmonię w obszarze pracy. Poszedłem więc o krok dalej. A gdyby tak poprowadzić rurę w betonie, wycinając w nim niewielki otwór i umieszczając tam rurę? W betonie widoczne byłyby tylko małe otwory. Wystarczy tylko podjechać do przełącznika, pociągnąć za dźwignię i z betonu wydostaje się woda. Mój system czyszczenia podwozia był dobrze zamaskowany. Panował ład i porządek - nie było węży ani rur zakłócających porządek obszar pracy. Wszystko było bez zarzutu. No cóż, sam tego dokonałem. I wiesz co? Działa idealnie! Moi przyjaciele byli zachwycenie zbudowanym przeze mnie mechanizmem. Dlaczego? Bo jest naprawdę świetny! To jest właśnie myślenie w kategoriach procesu ciągłego doskonalenia.

Teraz, kiedy kończę pracę przy koszeniu trawnika, z łatwością (i z przyjemnością) czyszczę podwozie kosiarki. Ciągłe udoskonalenia w moim domu sprawiają mi satysfakcję.

Czas na mój ostatni przykład wprowadzania udoskonaleń w domu zgodnie z Lean. To również jeden z moich ulubionych, ponieważ jest tak prosty.



Nóż do smarowania zabrudzony resztkami masła i moje rozwiązanie w postać pędzelka!

Dwójka moich dzieci, 16 i 18 lat, lubi jeść tosty. Przygotowują je i, jak to nastolatki, zostawiają brudny od masła nóż na blacie. Szczerze mówiąc przez pewien czas doprowadzało mnie to do szału. Nie miało znaczenia, jak bardzo próbowałem je nauczyć, żeby odkładały nóż na krawędź maselniczki lub do zmywarki. Efekty trwały dzień czy dwa, bo moje dzieci są grzeczne i posłuszne (naprawdę)! Potem jednak nóż znów pojawiał się na blacie, pozostawiając okruchy i resztki masła.

Pewnego dnia zadałem sobie pytanie: “Dlaczego nóż zawsze trafia na blat”? Ponieważ nie utrzyma się zbyt długo na krawędzi maselniczki. Spadnie. Zastanawiałem się więc, co by było, gdybym używał pędzla do rozsmarowania masła na toście? Poszedłem do kuchni, zajrzałem do szuflady i znalazłem naprawdę ładny pędzelek do ciasta z krótkim włosiem i zaokrągloną głowką. Zabrałem go, wetknąłem w miękkie masło i pędzelek idealnie utrzymywał się w miękkim podłożu. Przygotowałem sobie tosta, aby przetestować mój pomysł i okazało się, że sprawdza się bez zarzutu. Pędzelek wetknięty był w masło, więc nie było ryzyka, że wypadnie, do tego ładnie wyglądał wystając z maselniczki. Kiedy wróciłem tego wieczoru do domu, moja córka powiedziała:”Tato! Ten pędzelek do masła jest super. Teraz to takie proste”. To jest właśnie siła myślenia w kategoriach procesu ciągłego doskonalenia. Coś działa, a ludzie to zauważają, ponieważ życie staje się prostsze, a problem, który mnie naprawdę denerwował, został rozwiązany.

Na koniec chciałbym poruszyć ważną kwestię. Koncepcja Lean zakłada wyeliminowanie rzeczy, które Ci przeszkadzają. Od tego własnie wychodzę przybliżając założenia idei ciągłego doskonalenia. Ludzie potrafią zrozumieć i utożsamić się ze wszystkimi rzeczami w życiu, które ich dręczą i denerwują. Ponadto lubią być pytani:”Co cię trapi?” Osobom nieśmiałym może na początku nic nie przychodzić do głowy, ale gwarantuję Ci, że zaczną myśleć o tym i w niedługim czasie będą tak samo zaangażowani w proces jak Ty.

Kiedy sprowadzamy koncepcje Lean do prostych pomysłów, wszyscy na tym zyskujemy. Dlatego właśnie idea ta działa wszędzie - w domu i w pracy. Jakość życia może ulec poprawie. Codziennie zadawaj sobie pytanie:”Co mnie denerwuje”? Gwarantuję, że odpowiedzi Cię zaskoczą.

PAMIĘTAJ:
WYPOWIEDZ WOJNE TEMU, CO CI PRZESZKADZA!

W jaki sposób koncepcja Lean może Ci pomóc

Wypisz 5 rzeczy, które Ci przeszkadzają w domu:

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

Wypisz 5 rzeczy, które Ci przeszkadzają w pracy:

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

Powiązane firmy:

1. Lean w domu 1
http://youtu.be/3F0R9iOH2_c

Rozdział 6

Domo Arigoto, Panie Lexus!

Teraz chciałbym powrócić do zastosowania Lean w miejscu pracy, ponieważ, jak to bywa w przypadku wszelkiego rodzaju zmian, napotkałem na problemy, które dostrzegam również w innych fabrykach i firmach. Samo słowo "szczupły" wywołuje dezaprobatę lub co najmniej przerażenie wśród wielu ludzi, którzy wypróbowali szczupłe myślenie i napotkali takie same trudności jak ja. Trudności te świadczą o tym, że dana osoba nie zrozumiała jeszcze w pełni tej koncepcji. Moje dwie podróże do Japonii w ciągu pięciu lat przyniosły pełne uznanie dla Lean i motywację do skutecznego wdrażania szczupłego zarządzania.



Dlaczego to nie działa tak, jak powinno?

Na początku odniosłem wrażenie, że idea ta jest bardzo obiecującym narzędziem biznesowym, które może pomóc mojej firmie przekształcić się w bardziej wydajne i nowoczesne przedsiębiorstwo. Jednak nie należy traktować jej tylko jako narzędzia. Szczupłe myślenie to coś znacznie więcej.

Przez pierwsze trzy miesiące doświadczyłem kolażu emocji. Te trudne do zaakceptowania zmiany przyniosły znaczące korzyści, pozwoliły zaoszczędzić dziesiątki tysięcy dolarów, umożliwiły zwiększenie wydajności i wprowadziły do firmy FastCap wiele ułatwień. I to tylko w ciągu trzech miesięcy!

Czułem się jak nowo narodzony człowiek.... jakbym osiągnął coś znaczącego. Wydawało mi się, że nadszedł czas, aby konsultanci wrócili już do domu skoro wiedziałem, co robię, prawda? Hmm, nie tak szybko!

Te tak zwane "ogromne" zmiany, jakich doświadczyłem, w oczach moich mentorów zostały uznane za nieznaczne. Kiedy powiedziałem im o planach budowy większego obiektu, spojrzeli na mnie jak na szaleńca. "Dlaczego? I tak masz zbyt wiele"! protestowali. Wciąż tego nie rozumiałem.



Udało się! Czas to uczcić!

To właśnie w tym czasie Brad i Jon zasugerowali, żebym wziął udział w nowym programie. Razem z kilkoma innymi liderami biznesu miałem udać się

do Japonii w celu odbycia szkolenia w zakresie szczupłej produkcji. Część wycieczki miała na celu poznanie z bliska Systemu Produkcyjnego Toyoty (TPS). Jak mógłbym powiedzieć NIE? Japonia jest Ziemią Świętą, ojczyzną Lean. Oczywiście zgodziłem się!

Pierwsza podróż do Japonii przyniosła mnóstwo wiedzy i inspiracji. Byłem przytłoczony nadmiarem wrażeń i informacji, których nie byłem w stanie przyswoić. Zakłady produkcyjne były miejscem, w którym dominowała prostota i wydajność. Miałem okazję zobaczyć, jak jedna osoba wykonuje pracę dziesięciu w najczystszej, najbardziej zorganizowanej przestrzeni, jaką



Moja pierwsza podróż do Japonii z Bradem i Jonem z Gemba Research.

kiedykolwiek widziałem. Nie wiedziałem, jak przekazać te nowe informacje moim pracownikom, ale byłem przekonany, że szczupłe zarządanie rozwiąże wiele problemów, które miałem w FastCap.



Lean - od stanowiska pracy do produkcji

Po powrocie wprowadziłem więcej usprawnień i zacząłem inicjować tak zwane warsztaty KAIZEN Event, gdzie grupa pracowników koncentruje się na procesie, analizuje go w poszczególnych etapach, a następnie ponownie łączy wszystkie etapy w całość eliminując zbędne czynności lub marnotrawstwo. Ulepszanie procesów jest traktowane jako zadanie zespołowe.



Ci ludzie całkowicie popierają Lean. Nawet ich ubrania robocze są wyprasowane

W ciągu kolejnych lat firma FastCap była świadkiem wielu udoskonaleń. Wyeliminowaliśmy wiele źródeł marnotrawstwa, uprościliśmy procesy i osiągnęliśmy stały wzrost. Muszę jednak przyznać,

że wdrażanie koncepcji szczupłego zarządzania stawało się harówką. Zauważyłem, że byłem jedyną siłą napędową zmian. Tak długo, jak tylko podsuwałem pomysły, przeprowadzałem burze mózgów lub warsztaty Kaizen Event, dopóty widziałem postęp. Jak tylko odchodziłem lub wybierałem się w podróż służbową, miałem wrażenie, że sprawy stoją w miejscu - tam, gdzie je zostawiłem. Czułem się jak lokomotywa ciągnąca pociąg. Ludzie, którzy wdrożyli Lean, często mówili mi, że czuli się sfrustrowani, ponieważ nie potrafili sprawić, by nowe podejście trwale zagościło się w ich firmie.





Co za kontrast! Wcześniej masowa produkcja, a obecnie organizacja pracy zgodnie z zasadą przpływu jednej sztuki. Produkcja tylko tego, co potrzebujesz i kiedy potrzebujesz. Na pierwszy rzut oka reguła przepływu jednej sztuki wydaje się być kontrowersyjna, a produkcja masowa szybsza i wydajniejsza, ale jest dokładnie na odwrót. Na zdjęciu jedno z wielu stanowisk pracy w kształcie litery U w naszym zakładzie.

Sądzę, że w tym momencie wiele osób rezygnuje. Nigdy nie przestanę być wdzięczny za to, że się nie poddałem, ponieważ to, co wydarzyło się podczas mojej drugiej podróży do Japonii, było momentem przełomowym, który pozwolił mi zrozumieć szerszy aspekt Lean. Odkryłem istotne brakujące ogniwo w moich metodach, które sprawiało, że Lean nie zostało na stałe przyjęta przez pracowników. Organizowane przeze mnie warsztaty nie przynosiły efektów i właśnie ta druga podróż do Japonii pozwoliła mi zyskać perspektywę, której potrzebowałem.

Główną atrakcją podróży było zwiedzanie fabryki Lexusa™ i dwugodzinny wykład Wiceprezesa. Zakład był jednym z najbardziej imponujących i fascynujących modeli produkcji, jakie kiedykolwiek widziałem. Na zakończenie wycieczki zapytałem wprost Wiceprezesa:"Co dla Toyoty jest najważniejsze?"



W autokarze podczas naszej drugiej podróży do Japonii

Miałem nadzieję usłyszeć inną odpowiedź, niż oczywiste stwierdzenie, że najważniejsze jest "eliminowanie marnotrawstwa poprzez ciągłe doskonalenie", ponieważ są to filary koncepcji szczupłej produkcji. Bardzo chciałem

usłyszeć coś innego, coś bardziej inspirującego, choć nie miałem pojęcia, co by to miało być. Wiceprezes nie zawiódł mnie.



Najważniejsi dla Toyoty™ są ludzie - rozwój i szkolenie w duchu ciągłego doskonalenia.

Bez wahania odpowiedział:"Najważniejszą rzeczą dla Toyoty są ludzie. Toyota zajmuje się kształceniem i szkoleniem pracowników oraz budowaniem kultury ciągłego doskonalenia. Nie obchodzi nas kolejna hybryda, kolejny cud technologiczny, czy nawet kolejna strategia sprzedaży. Naszym priorytetem jest szkolenie ludzi i tworzenie kultury ciągłego doskonalenia". Nie do końca była to odpowiedź, której się spodziewałem, ale to był moment przełomowy wyjazdu.

Ostatnie pięć lat spędziłem skupiając się na eliminowaniu marnotrawstwa i ciągłym doskonaleniu. W centrum działań Toyoty natomiast znajdowało się budowanie kultury poprzez nauczanie i szkolenie swoich ludzi. Cały czas starałem się przekonać moich pracowników do przyjęcia szczupłego myślenia inicjując warsztaty Kaizen Event. Mój błąd wynikał z faktu, że koncentrowałem się na procesach. Musiałem skupić się na budowaniu kultury ludzi, którzy rozumieją i akceptują Lean.

Moje błędne, ale pełne nadziei założenia zakładały, że moi pracownicy będą tak samo jak ja zaangażowani w proces identyfikowania źródeł marnotrawstwa i ciągłego doskonalenia. Wiedziałem, że gdyby patrzyli na cały proces wdrażania Lean moimi oczami, wykazaliby się równie dużym zapałem i entuzjazmem. Moja rozmowa z Wiceprezesem Lexusa uświadomiła mi braki w tym, jak postrzegałem i rozumiałem czym jest i jak działa idea szczupłego myślenia.

Jednym z problemów była motywacja. Jako właściciel firmy byłem zmotywowany, aby mój biznes rozwijał się z powodzeniem. Wdrożenie zasad szczupłego myślenia miało pomóc mi osiągnąć ten cel. Motywacją moich pracowników natomiast były przyziemne rzeczy, które sprawiają, że przychodzą do pracy, takie jak wypłata, osobista satysfakcja i poczucie wspólnoty z innymi pracownikami. Niekoniecznie motywował ich mój wielki plan rozwoju biznesu!



Rozwój i szkolenie oraz budowanie kultury ciągłego doskonalenia.

Stało się dla mnie jasne, że moim podstawowym zadaniem jest budowanie kultury szczupłego myślenia poprzez skupienie się na rozwoju ludzi. To właśnie było brakującym ogniwem, przez które nie mogłem wprowadzić trwałych ulepszeń w

FastCap. Z tego powodu czułem się jak lokomotywa ciągnąca pociąg. Lean to budowanie kultury ciągłego doskonalenia, a nie organizowanie warsztatów.

Jak w przypadku każdego aspektu samodoskonalenia największym wyzwaniem nie jest nauczenie się czegoś, ale trwała zmiana kultury, stylu życia, aby postęp i wzrost były zrównoważone. Wszyscy znamy kogoś, kto zrzucił zbędne kilogramy lub zmienił swoje nawyki, np. zaczął ćwiczyć, medytować czy codziennie się modlić. Wielu jednak rezygnuje z tych nowych nawyków po roku. Przyzwyczajenie jest drugą naturą człowieka. Zmiana przychodzi nam łatwo, ale zły nawyk jest jak zazdrosna, porzucona kochanka - nieustannie o nas walczy!

Moje dążenie do wdrożenia Lean nie było wyjątkiem. Musiałem ustanowić ten sposób myślenia nie tylko jako stały i rozwijający się nowy nawyk dla siebie samego, ale także skłonić moich stolarzy, pracowników magazynowych i transportowych, kierowników biur i menedżerów do przyjęcia takiego sposobu myślenia. Nie byłem pewien, jak mogę to osiągnąć, ale to. co się wydarzyło podczas podróży do Japonii wskazało mi drogę!



W drodze powrotnej do domu - bardziej świadomy, z nową determinacją i nowym celem.

PAMIĘTAJ:
PODSTAWOWYM ZAŁOŻENIEM
LEAN JEST ROZWÓJ LUDZI.

W jaki sposób koncepcja Lean może Ci pomóc:

Wymień pięć rzeczy, które obecnie robisz, aby rozwijać ludzi, na których masz wpływ:

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

Wymień jedną rzecz, którą zamierzasz zacząć robić od jutra, aby wpłynąć na rozwój ludzi:

_____

Powiązane filmy:



1. Lexus
http://youtu.be/Wa1sAR1aYzo



2. Cele firmy FastCap, plik PDF
http://bit.ly/xMn1R4

Rozdział 7

Myślmy jak Hoks!



Po fabryce Lexusa naszym następnym przystankiem była firma Hoks specjalizująca się w produkcji obwodów elektronicznych. Brad powiedział nam, że spośród wszystkich firm, które odwiedzimy podczas naszej wycieczki po Japonii, Hoks będzie najlepszym przykładem tego, jaki wpływ na biznes może mieć Lean. Ze sprzedażą w wysokości 100 milionów dolarów rocznie Hoks jest uważany za małą firmę.



7 rano w zakładzie Hoks

Mieszczący się w południowej części Japonii zakład produkcyjny Hoks stanowi inspirującą historią sukcesu przedsiębiorstwa, które poradziło sobie wbrew przeciwnościom losu przekształcając stratę 10 milionów dolarów rocznie w roczny zysk tej samej wysokości.

W jaki sposób? Wdrażając Lean! Z niecierpliwością czekałem na tę wizytę i lekcję od kogoś, kto znajdował sie na skraju bankructwa, a mimo to odniósł zwycięstwo.

Dojechaliśmy na miejsce o siódmej rano. Ubraliśmy się niezobowiązująco ale biznesowo oczekując takiego samego królewskiego traktowania, jak w fabryce Lexusa. Staliśmy tak w oczekiwaniu na wykład i wycieczkę. Prezes, pan Manabe, przywitał każdego z nas szczotką i wiadrem. Następnie gestem nakazał nam i pozostałym członkom kierownictwa firmy uklęknąć i przejść do czyszczenia posadzki. To był nowy wymiar koncepcji szczupłego myślenia, jakiej nie znałem i wszyscy, jak można sobie wyobrazić, byliśmy trochę zszokowani!



Prezes Hoks realizuje zadasy 3S podobnie jak inni członkowie zespołu. Pewnie podobnie jak ja myślicie sobie, że musi być skuteczniejszy sposób na osiągnięcie sukcesu..... Jednakże celem tego ćwiczenia nie była skuteczność, ale pokora.

Prezes firmy Hoks miał na celu zademonstrowanie nam podstawowych zasad Lean zwanych 5S. Najpierw jednak kilka słów wyjaśnień.

Istnieje 5 zasad teorii szczupłego zarządzania, których uczeni są liderzy biznesu. Określane są mianem “5S” i stanowią punkt wyjścia dla tych, którzy dopiero zaczynają stosować Lean.

1. **Sortowanie** - sortuj wszystko i usuń to, co nie jest niezbędne do pracy, pozbądź się bałaganu i śmieci.







2. Systematyka - sposób na ustalenie priorytetów i uporządkowanie narzędzi i zasobów potrzebnych do zwiększenia wydajności, tak aby pracownicy mieli łatwy dostęp do narzędzi i materiałów eksploatacyjnych.

3. Sprzątanie - czyste środowisko pracy poprawia morale i skutecznie pomaga wykryć zużycie i/lub usterki maszyny.



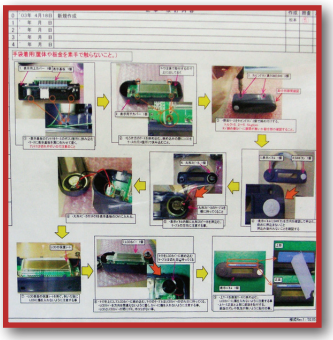






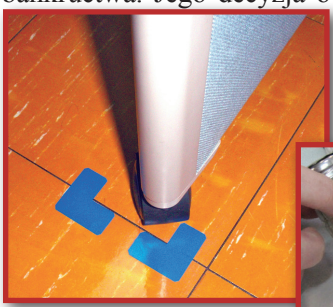


4.<u>Standaryzacja</u> - budowanie porozumienia w miejscu pracy w zakresie najlepszych praktyk, tak aby wszyscy zrozumieli, czego się spodziewać i czego się od nich oczekuje.




5. <u>Samodyscyplina</u> - znalezienie sposobów na trwałe wdrożenie zmian. Jest to o wiele łatwiejsze, gdy wszystko ma swoje miejsce. I mam tu na myśli naprawdę wszystko, także solniczkę i pieprzniczkę.

Wróćmy jednak do naszej wycieczki do firmy Hoks. Wszyscy szorowaliśmy podłogę na kolanach razem z Prezesem firmy i jego dyrektorami. Prezes i Dyrektor, pan Emoto, podzielili się z nami wspomnieniami o tym, jak wyglądała sytuacja w mrocznych czasach, kiedy ich firma stanęła w obliczu bankructwa. Jego decyzja o zbudowaniu kultury Lean była ostatnią deską






ratunku, aby uratować firmę. Przytłoczony przez reguły 5S zdecydował się wdrożyć tylko trzy z nich: sprzątanie, sortowanie i standaryzację. Ten człowiek naprawdę miał dar upraszczania rzeczy. Zrozumiał, że tylko wówczas istnieje znacznie większa szansa, że ludzie zrozumieją i zrealizują pomysły. Miejsce reguł 5S zajęły zatem reguły 3S.

Codziennie o godzinie 7.00 rano ekipa zaczynała realizować założenia 3S. Za wykonywane prace nie pobierali wynagrodzenia, ponieważ byli zmotywowani do uratowania firmy. Dzięki zangażowaniu we wdrażanie nowych zasad nawiązał się rodzaj więzi wśród pracowników firmy. Reguły 3S były proste, a wyniki na tyle satysfakcjonujące, że zapanowało poczucie sukcesu i odpowiedzialności.



Pan Emoto opowiada historię firmy Hoks.

Gdy Prezes firmy Hoks dowiedział się o idei szczupłego zarządzania, zaczął wdrażać ją w najprostszy znany mu sposób. Udowodnił, że nawet niewielkie ulepszenia małymi krokami mogą przynieść widoczne rezultaty. Działania pracowników przyniosły skutek podobny do efektu, jaki uzyskuje się stosując regułę procentu składanego w odniesieniu do wkładów pieniężnych.



Jeden za wszystkich, wszyscy za jednego - każdego ranka i każdego dnia pracownicy Hoks wdrażają zasady 3S.

Na drodze realizacji zasad 3S udało im się usunąć wiele zbędnych rzeczy, które obniżały ich produktywność. Pokazano nam zdjęcia stołów, krzeseł i sprzętu, które zostały usunięte ze wszystkich miejsc pracy - góra odpadów, które wypełniły cały ich parking. Przekształcenie 10 milionów dolarów strat w 10 milionów dolarów zysku jest niczym innym, jak cudem, ale stało się to w wyniku zastosowania bardzo prostego planu polegającego na wdrożeniu trzech z 5S!



Nikt z nas naprawdę nie rozumie, jak śmieci przeszkadzają nam w efektywnej pracy.

Prace nabrały rozpędu i wszyscy zaangażowani poczuli dumę, ponieważ wiedzieli, że jest to kluczowe dla przetrwania i dalszego sukcesu firmy. Kadra kierownicza nosiła ten sam strój roboczy, szorowała tę samą podłogę i pracowała na

tym samym stole, co inni pracownicy. Wszyscy byli szanowani i traktowani na równi. Wszyscy byli zaangażowani w ciągłe doskonalenie, co z kolei skutkowało większą ilością pomysłów i jeszcze większym entuzjazmem. Codziennie rano, zanim zaczynali właściwą pracę, wdrażali zasady 3S. O godzinie 8.00 Prezes zwoływał wszystkich na ćwiczenia rozciągające przy dźwiękach japońskiej muzyki. Potem rozmawiał z nimi o ważnych sprawach i zasadach dotyczących firmy i dopiero półtorej godziny po przybyciu do fabryki wszyscy rozpoczynali pracę. Nawet po tym, jak firma stanęła na nogi, pracownicy Hoks z dumą codziennie praktykowali zasady 3S. Warto również wspomnieć, że Hoks był w stanie konkurować z porównywalnym produktem chińskiego przedsiębiorstwa mimo 17 razy wyższych kosztów pracy.





Powyżej: zespół Hoks podczas obiadu w niebieskich kombinezonach roboczych.
Po prawej: efektywna praca przy stanowiskach stojących.

Strategia szczupłego zarządzania zawsze przynosi w efekcie prostszy, bezpieczniejszy i lepszy produkt oraz szczęśliwszych i bardziej zaangażowanych pracowników!

Czas zainwestowany w ludzi i ich środowisko pracy ma kluczowe znaczenie dla powodzenia koncepcji szczupłego zarządzania. Hoks jest świetnym przykładem etyki stanowiącej drogę do sukcesu poprzez dyscyplinę podtrzymywania tego, w co pracownicy wierzą.

Byliśmy świadkami wielu innych niezapomnianych zdarzeń, jakie miały miejsce w firmie Hoks. Najbardziej zaskakujące było to, że całe wyposażenie fabryki było na kółkach, nawet biurka! Wszystkie biurka wykonane były z rury "Gemba", były prostsze, bardziej elastyczne i wyższe. Kolejną uderzającą cechą tych biurek było to, że nikt przy nich nie siedział! Wszyscy stali. Wokół było kilka krzeseł, ale rzadko widzieliśmy, żeby ktoś z nich korzystał. Wszystko było oznakowane. I mam na myśli naprawdę wszystko - łącznie z każdym elektrycznym przełącznikiem i zegarem. Całość dawała niesamowite poczucie porządku i dyscypliny, nieporównywalne do tego, co do tej pory widziałem.

Po wprawiającym w zdumienie zwiedzaniu ich zakładu, a następnie dwugodzinnym wykładzie Prezesa, podszedłem do niego, podobnie jak wcześniej do Prezesa Lexusa. Zapytałem go, co będzie, jeśli Nissan™, Ford™, Chrysler™ czy inne japońskie firmy zobaczą, co jego przedsiębiorstwo osiągnęło.



Nawet biurko prezesa Manabe było na kółkach!

Popatrzył na mnie i powiedział:"Paul, inteligentni ludzie nie uwierzą, że to może być takie proste". Oto w pełnej okazałości ukazała się moim oczom prawda o tym, z czym zmagałem się w FastCap. Jeśli czujesz, że walczysz z wiatrakami lub kręcisz się w kółko próbując sprawić, żeby Twoje wysiłki przyniosły rezultaty, oznacza to, że coś robisz źle.

Strategia szczupłego zarządzania jest prosta w obsłudze. Znacznie



Biurka, kredensy, szafki na akta, wszystko na kółkach i mobilne.



Ciężki regał na kółkach.



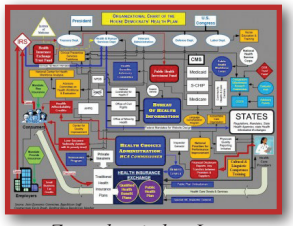
Meble w poczekalni na kółkach.

zwiększysz ryzyko porażki, jeśli ją nadmiernie skomplikujesz. To nie labirynt schematów i procesów, które dzisiejsi konsultanci próbują wdrożyć w firmach. Prezes Hoksa zredukował najbardziej podstawową listę kontrolną z 5S do 3S i uczynił ją tak prostą, że cały zespół mógł zrozumieć reguły i osiągnąć cele. Spójne, zdyscyplinowane podejście do ciągłego doskonalenia jest siłą napędową procesu zmian.

Wdrażając w przedsiębiorstwie kontrolę wizualną prezes Hoks zapewnił lepsze zrozumienie procesu produkcji. Niezwłocznie zaangażował pracowników w sortowanie i organizowanie własnego miejsca pracy, co w efekcie końcowym zapewniło przetrwanie i rozkwit jego firmy. Stało się tak dlatego, że stworzył kulturę doskonalenia wykorzystując 3S jako podstawę sukcesu.



Zarządzanie z Lean



Zarządzanie bez Lean

Podczas drugiej podróży do Japonii towarzyszył mi Dyrektor Generalny FastCap, Jon Lussier. Natychmiast zaczęliśmy planować i obmyślać strategię. Teraz zrozumiałem, że musimy przenieść FastCap z poziomu "organizowania działań" do budowania kultury szczupłego zarządzania. Jak można by stworzyć kulturę Lean w Bellingham w Waszyngtonie? Jak moglibyśmy odtworzyć kulturę Hoksa w FastCap? Jednym z naszych celów było, doprowadzenie to tego, aby w ciągu roku FastCap przypominał Hoks. Od tego celu dzieliły nas lata świetlne, ale wierzyliśmy, że z nowym nastawieniem wszystko było możliwe. To rodzi kolejne pytanie i temat naszego następnego rozdziału: Jak budować kulturę Lean?



Jon i ja osiągnęliśmy nasz cel - wspinaczka na szczyt Mt. Whitney, 4,4 km. Następnie udaliśmy się do domu, aby osiągnąć inny cel, jakim było budowanie kultury Lean.

JEDNA RZECZ:
INTELIGENTNI LUDZIE NIE UWIERZĄ,
ŻE TO TAKIE PROSTE.

W jaki sposób koncepcja Lean może Ci pomóc:

Jakie rzeczy nadmiernie komplikujesz?

Jakie trzy najważniejsze rzeczy musisz uprościć, aby Twój zespół odniósł sukces?

1. _____

2. _____

3. _____

_____

Uwaga: zrozumiałem, że muszę pracować nad moim nieefektywnym stylem zarządzania i szkolenia. Obwiniałem pracowników zamiast upatrywać źródła problemu w nieefektywnym zarządzaniu, nieskutecznych procesach i szkoleniach.

Powiązane filmy:

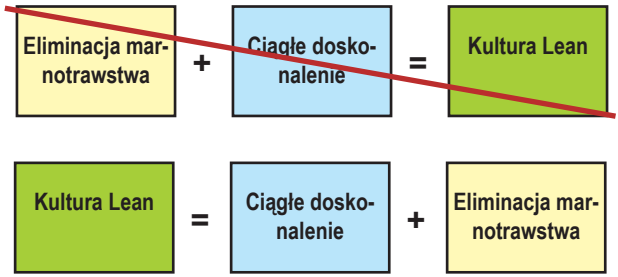
1. Sztuka odejmowania
http://youtu.be/QZUPPQ7tGx4

2. Utrzymanie ładu i porządku w miejscu pracy
http://youtu.be/nYDSC7zWMxI

Rozdział 8

Zbudujmy kulturęLean

Mam nadzieję, że do tej pory udowodniłem, jak bardzo Lean może zmienić biznes i dom. Powinniście już rozumieć, że ten rodzaj zarządzania koncentruje się na eliminacji marnotrawstwa poprzez ciągłe doskonalenie i że wszystko zaczyna się od prostego pytania:"Co mi przeszkadza?" Pokazałem również, że teoria ta może być nieskuteczna, gdy skupiamy się na samym procesie, a nie na ludziach. Osobiście uważam, że jest to moment, w którym większość ludzi rezygnuje. Są oni skoncentrowani w 90 % na procesie, a w 10 % na ludziach. W rzeczywistości powinno być odwrotnie.



Z drugiej podróży do Japonii wróciłem z wyraźnym przekonaniem, że aby koncepcja Lean mogła zadziałać w dłuższej perspektywie i stać się stałym elementem FastCap, musiałbym zbudować kulturę Lean. Bez wątpienia jest to największe wyzwanie. Jak budować kulturę ciągłego doskonalenia? Jak nakłonić ludzi do stałego poszukiwania nowych sposobów na udoskonalenia?

Cóż, muszę przyznać, że miałem o tym takie samo pojęcie, jak każdy. Widziałam idealny przykład kultury szczupłego zarządzania w Hoks i chciałem, aby moja firma też tak wyglądała. Wiedziałem, że metoda musi być prosta, aby każdy w FastCap, od pracowników warsztatu po menedżerów biura, mógł się identyfikować z celem. Wiedziałem również, że musi być zrównoważona, aby mogła stać się naturalnym sposobem myślenia, który wspierałby a nawet wzmacniał naszą firmę i system przekonań pracowników.

Nasz system przekonań był prosty. Dążyliśmy do ciągłego doskonalenia, koncentrowaliśmy się na podnoszeniu jakości i



Poranne zebrania FastCap.
Analiza błędów
Przegląd udoskonaleń
Analiza sprzedaży
Zasady FastCap
Czytaanie entuzjastycznych listów
Szkolenie dotyczące produktu
Lekcja historii
Gimnastyka

eliminacji marnotrawstwa na każdym kroku.

Zaczęliśmy od wdrażania tego, co widzieliśmy w firmie Hoks. Na początek od tzw. porannych zebrań. Codziennie o godzinie 8.00 rano poświęcaliśmy bardzo krótki czas, może pięć, dziesięć minut, na wspólne spotkanie zanim rozpoczęły się jakiekolwiek prace produkcyjne. Zaczęliśmy od najbardziej podstawowych rzeczy, takich jak głośne odczytywanie wyników codziennej sprzedaży i przeglądania błędów, które popełniliśmy dzień wcześniej. Byliśmy otwarci na sugestie, jak zapobiegać tym błędom i jakie nowe procesy powinniśmy rozważyć w celu poprawy. Na koniec dokonywaliśmy przeglądu wszystkich nowych procesów wprowadzonych dzień wcześniej i ocenialiśmy ich skuteczność. Te trzy/cztery zadania realizowaliśmy konsekwentnie każdego dnia.

Potem wpadliśmy na jeszcze jeden pomysł. Moja żona, Leanne, zdała sobie sprawę, jak duży wpływ miała na nas lektura książek. Jak tylko pojawiała się nowa pozycja na rynku, zapoznawaliśmy się z jej treścią i znajdowaliśmy czas, by ją omówić. Lektury dotyczyły zazwyczaj biznesu, samodoskonalenia lub historii. Nasz Dyrektor Generalny, Jon, był również zapalonym czytelnikiem i w trójkę często dyskutowaliśmy



Ciągły rozwój wszystkich pracowników jest podstawą kultury Lean.



Część biblioteki FastCap. Inteligentni wykształceni ludzie potrafią rozwiązać każdy problem.

i sprawdzaliśmy, czego się nauczyliśmy, co nam się spodobało (lub co nie) w każdej książce. Naszymi ulubionymi lekturami były Good to Great, and Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies autorstwa Jima Collinsa, czy Built From Scratch (the Home Depot story). Przeczytanie książek i omówienie zasad zawartych w tych bestsellerach było dla nas jako liderów punktem odniesienia do rozwiązywania problemów. Pomyśleliśmy, że być może zaangażowanie całej firmy w czytanie pomoże przybliżyć pracownikom naszą perspektywę. Próbowaliśmy przecież stworzyć kulturę rozwiązywania problemów. W rzeczywistości moim celem było zbudowanie najlepszej na świecie kultury w tym zakresie, więc logiczne było dzielenie się tymi złotymi myślami najbardziej wizjonerskich liderów biznesu na świecie ze wszystkimi pracownikami FastCap.

Włączyliśmy więc do naszych porannych spotkań trochę czytania tych niesamowitych książek. Omawialiśmy niektóre z najważniejszych punktów, na które natrafiliśmy i oddaliśmy pracownikom głos w dyskusji. Mimo że czytaliśmy tylko dwie lub trzy strony dziennie, byliśmy zaangażowani w koncepcję wspólnego uczenia się. Przerobiliśmy w ten sposób wiele książek, m.in. Raving Fans i The Purple Cow. Byliśmy niestrudzeni, a nasi pracownicy już wkrótce osiągnęli ten sam poziom wiedzy co nasi menedżerowie.

Poranne zebrania przerodziły się w omawianie danych dotyczących sprzedaży, błędów, udoskonaleń, czytanie i omawianie fragmentów książek, które trwało już nie 10, a 45 minut. Ani się obejrzeliśmy, jak nasi pracownicy zaczęli myśleć w ten sam sposób, co my, ponieważ zaczęliśmy dosłownie nadawać na tych samych falach! Wprowadzaliśmy naszych pracowników w świat pomysłów i innowacji liderów biznesu.

Po książkach o samodoskonaleniu i biznesie przyszedł czas



Kluczem do nauczania historii jest przedstawienie jej w sposób interesujący i zabawny. Istnieje mnóstwo wysokiej jakości historycznych filmów wideo, które ożywią i zafascynują nawet największych sceptyków.... Nauka przez zabawę!

również na podręczniki historii. Uwielbiam historię, więc zacząłem zachęcać naszych ludzi do zastanawiania się nad rzeczami z perspektywy historycznej. Jak rozwiązywalno problemy w przeszłości? Jakie czynniki były brane pod uwagę? Tego rodzaju krytyczne myślenie stało się integralną częścią budowania kultury ciągłego doskonalenia.

Pierwsze trzy miesiące były ciężkie. Dokładaliśmy starań, by podtrzymywać zainteresowanie i entuzjazm pracowników. Nie wszystkich zdołaliśmy przekonać i niektórzy z pewnością uważali nas za szaleńców. Dlaczego "marnujemy" tę pierwszą godzinę dnia, zamiast zrobić coś konstruktywnego? Dlaczego podczas tego szalonego porannego spotkania stoimy w kręgu? Ale po trzech miesiącach sprawy zaczęły wyglądać coraz lepiej. Nie poddawaliśmy się (byliśmy wytrwali jak podczas stosowania diety), a po sześciu miesiącach zauważyliśmy pierwsze sukcesy. Po roku wszyscy byliśmy zaangażowani.

Przeszliśmy od słów do czynów. Nie tylko mówiliśmy o ciągłym doskonaleniu, ale także pokazywaliśmy zespołowi, na czym ono polega w życiu codziennym. W pierwszym roku wprowadziliśmy w życie poranne zebrania, które ewoluowały i stawały się coraz efektywniejsze.

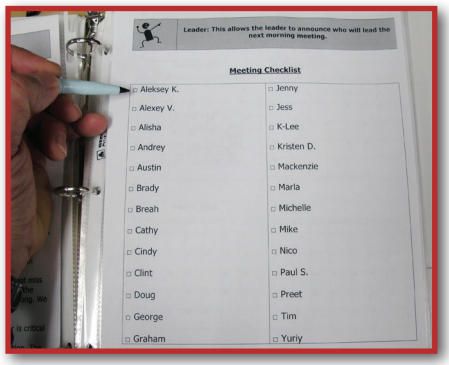


Ludzie, o których nigdy nie pomyślałbyś, że mogliby wystąpić publicznie, przewodniczą porannym zebraniom kompetentnie i bez skrępowania.

Mimo powodzenia porannych spotkań po pierwszym roku wprowadziliśmy jeszcze jedną znaczącą zmianę. Spotkaniu zawsze przewodniczyłem albo ja, albo Jon, Dyrektor Generalny. Ponieważ wraz z rozwojem naszej działalności mieliśmy coraz mniej czasu, dochodziło do sytuacji, wktórych żaden z nas nie mógł być obecny ze względu

na podróże służbowe. Bardzo trudno było utrzymać ciągłość spotkań i ich merytoryczną istotę w czasie naszej nieobecności.

Postanowiliśmy, że musimy nauczyć naszych ludzi, jak prowadzić spotkania, a najlepszym sposobem była nauka w drodze praktyki. Postanowiliśmy, że ktoś inny będzie prowadził spotkanie nie tylko pod naszą nieobecność, ale także na co dzień; każdy z pracowników po kolei pełnił tę funkcję. Codziennie wyznaczyliśmy nową osobę, która miała pełnić funkcje kierownicze. Uczyliśmy więc ludzi nie tylko ciągłego doskonalenia, ale także szkoliliśmy ich na liderów. Nieśmiałych ludzi, którzy nigdy wcześniej nie wypowiadali się publicznie, wyszkoliliśmy tak, aby zrobili coś, co wydawało im się niemożliwe.



Stopniowe kształcenie liderów.

I wiesz co? Pracownicy czuli się świetnie, ponieważ przychodzili do pracy każdego dnia i widzieli poprawę sytuacji osobistej, a także poprawę środowiska pracy i sytuacji zawodowej. To jest początek budowania kultury ciągłego doskonalenia.
Codziennie kształcimy liderów w FastCap.

Mój przyjaciel Jeff Kaas, który pracował również nad budowaniem kultury szczupłego zarządzania w swoim biznesie, przedstawił mi pewną koncepcję.

Powiedział: "Paul, jeśli chcesz, aby Twoi ludzie weszli na wyższy poziom, pozwól innym na zwiedzanie Twojej firmy."

Brzmiało to jak prawdziwe wyzwanie. Czy jesteśmy wystarczająco dobrzy, aby inni widzieli w nas


Jeff Kaas z Kaas Tailored, producent wyposażenia samolotów. Doskonały nauczyciel koncepcji Lean. Jeff organizuje dwa razy w tygodniu zwiedzanie pt. "Naucz się widzieć".

wzór do naśladowania?

Jeff powiedział: ”Jeśli cały czas jesteś na świeczniku a ludzie z zewnątrz przychodzą przyglądać się temu, co robisz, Twoi pracownicy będą chcieli sprostać oczekiwaniom. Domyślnie będą się stawać coraz lepsi.”



Najlepszym sposobem przeniesienia koncepcji Lean na kolejny poziom jest pokazanie ludziom efektów Twojej pracy.

Zaczęliśmy więc zapraszać ludzi i pozwalać innym firmom na zwiedzanie naszego zakładu. Czy istniał lepszy sposób, aby pokazać im nasze nieustające wysiłki na rzecz doskonalenia? Okazało się to mieć jeszcze inne korzyści, których nie brałem pod uwagę.

Nasi ludzie byli zadowoleni, że inni chcieli zobaczyć, co robią. Na bazie obserwacji ludzkich zachowań doszedłem do wniosku, że najważniejszą rzeczą, której każdy naprawdę pragnie w życiu, jest uznanie i pochwała za dobrze wykonaną pracę. Zapraszając innych do zwiedzania naszej firmy, mówiliśmy światu: ”Spójrzcie, jakie wspaniałe rzeczy robimy!” To było jak wystawianie naszych najlepszych projektów naukowych pod ocenę sędziów!



Dino Rossi, Senator stanu Waszyngon

Zwiedzanie FastCap było dla naszych pracowników wyraźnym komunikatem, że wykonują wyjątkową pracę, ponieważ ludzie z całego świata zaczęli odwiedzać nasz zakład. Nawet dygnitarze i politycy wysokiego szczebla chcieli zobaczyć, co robimy. Dlaczego? Ponieważ osiągaliśmy wyjątkowe rezultaty. W FastCap nigdy nie zwolniliśmy nikogo z pracy, nie obniżaliśmy wynagrodzeń ani stawek płac, a mimo największego spowolnienia gospodarczego w ciągu ostatnich stu lat nadal się rozwijamy. Prowadzimy działalność w 40 krajach a nasza ekspansja



Rob McKenna, Prokurator Generalny stantu Waszyngton

nadal trwa. Jesteśmy bardzo rentowną firmą oferującą najwyższe w naszym regionie płace na każdym stanowisku. Mamy z czego być dumni, ale czasami w naszych dążeniach do ciągłego doskonalenia tracimy to z oczu.

Nasz sukces zawdzięczamy koncentracji na budowaniu kultury kształcenia ludzi. Nie tylko o tym mówimy. Wydajemy też tysiące dolarów na codzienne szkolenia i naukę. Tak właśnie przekuwamy słowa w czyny. Osoby odwiedzające nasz zakład pytają:"Jak szkolicie swoich nowych pracowników?" Nasza odpowiedź brzmi:"Każdy pracownik przechodzi szkolenie każdego dnia, kiedy przychodzi do pracy". Większość firm odkurza instrukcję dla pracowników, którzy przeglądają ją przez tydzień lub dwa, a następnie 90% informacji zapominają. W FastCap każdego dnia analizujemy 13 celów, 20 zasad, niekończące się udoskonalenia, setki produktów, każdy błąd, każdą negatywną reakcję klienta, historię, kulturę. Zbudowaliśmy tę kulturę inwestując czas i pieniądze w szkolenia i wpajając naszym pracownikom wartości i uzmysławiając korzyści płynące z doskonalenia, mając na uwadze to, co powiedział Wiceprezes Lexus - że najważniejszą rzeczą dla każdej wiodącej na świecie firmy jest rozwój i szkolenie ludzi.

Morning Meeting Agenda

- 7:30-7:55 Leader preps for the meeting
- 7:55 Leader Announces over intercom and walkie-talkie 5 minutes until morning meeting
- 8:00 Good morning FastCap!
- 8:01 Announce tomorrow's Meeting Leader
- 8:02 Sales Numbers
- 8:03 Mistakes and discussion
- 8:10 Raving Fans
- 8:15 Product Review
- 8:20 Improvement
- 8:25 FastCap Principles
- 8:30 History and Enrichment
- 8:35 Constitution
- 8:40 Stretching
- 8:45 Back to Work

Note:

1. The times are approximate. Our morning meeting generally takes 30 minutes, but can take up to an hour depending on subjects and issues of the day.
2. We have the morning meeting every morning. We do not miss it. It is the most important way we build our culture. In the beginning, our morning meetings were only 5 minutes long. We recommend that you start the same way and make it sustainable.
3. Constant review and testing of the material you cover is critical for retention.
4. We are often asked if we have new employee orientation. The answer is "No." The morning meeting provides daily orientation and is infinitely more effective.

Program porannych zebrań FastCap'

Ostatecznie każdy z nas mógł powiedzieć o sobie, że jest inżynierem procesu. Naszym zadaniem nie jest tworzenie produktu, ale udoskonalanie procesu, w wyniku którego powstaje. To wyróżnia nas jako



W FastCap mamy najlepszych wykwalifikowanych pracowników na świecie, których szkolimy każdego dnia.

wyjątkową kulturę Lean. Kolejność wdrażania tych usprawnień jest równie ważna.

W pierwszej kolejności zajęliśmy się:



Najważniejszą rzeczą, jakiej ludzie oczekują, jest poczucie, że ich pomysły mają znaczenie i coś zmieniają.

- pracownikami
- procesem
- produktem

Lubimy mówić w firmie FastCap, że prowadzimy działalność na rzecz rozwoju ludzi. Dzięki temu właśnie wytwarzamy wyjątkowe produkty; pracujemy w innowacyjnym środowisku, w którym pomysły, niezależnie od tego, czy pochodzą od pracownika na poziomie podstawowym, czy od dyrektora finansowego, przyjmowane są z takim samym entuzjazmem. Oczekujemy, że każda osoba w FastCap będzie z dnia na dzień stawała się coraz lepsza; tego wymaga i to wspiera nasza kultura organizacyjna!

Miarą postępu w budowaniu kultury szczupłego zarządzania jest uśmiech. Zauważysz więcej uśmiechniętych twarzy, ponieważ wszyscy doświadczają poprawy i pracują w czystym środowisku.

Motywowanie ludzi do tego, aby byli jak najlepsi, poświęcenie czasu na omówienie wyników, słuchanie pomysłów na doskonalenie i wspólne uczenie się jest istotą naszych porannych spotkań. Od nowego pracownika w jego pierwszym dniu pracy aż po mnie jako właściciela wspólnie podejmujemy się nauki i doskonalenia. Nikogo nie pomijamy i nikomu nie odmawiamy przywileju oczekiwania na poprawę. W ten sposób zaczęliśmy budować kulturę szczupłego zarządzania w FastCap. Poranne zebrania były tylko początkiem.

PAMIĘTAJ:
POKAŻ MI SWOJĄ KSIĄŻECZKĘ CZEKOWĄ I TO, NA CO WYDAJESZ PIENIĄDZE, A POWIEM CI, CO JEST DLA CIEBIE WAŻNE.

W jaki sposób koncepcja Lean może Ci pomóc:
Zacznij, od przemyślenia, jak będzie wyglądało Twoje pierwsze poranne zebranie. 5 minut to wszystko, czego potrzebujesz, żeby zacząć:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Odwiedź nas na stronie:
www.fastcap.com
Pobierz plik word FastCap Poranne zebrania. Zmień go w 99% lub w 1%. Jest to DARMOWE źródło, które umożliwi Ci rozpoczęcie wdrażania kultury szczupłego zarządzania.

Materiały dodatkowe:

1. Poranne zebrania
http://bit.ly/wPwgQL

Rozdział 9

Więcej niętylko poranne zebrania

Poranne zebrania pozwoliły nam na realizację pierwszego etapu budowania kultury, jakim jest rozwój i szkolenie ludzi. Wciąż jednak musieliśmy dawać pracownikom do zrozumienia, że dążymy do ciągłej poprawy. Chcieliśmy, aby ludzie na co dzień dokonywali udoskonaleń, dzięki którym moglibyśmy wytwarzać produkty wyższej jakości po niższych kosztach, a jednocześnie cieszyć się stałym poczuciem sukcesu w naszym środowisku pracy. Kultura Lean to nie tylko kształcenie ludzi, tak aby czuli się oni szczęśliwi i zaangażowani. Chodzi również o wyniki - wymierne, konkretne rezultaty, które pokazują stałą tendencję do doskonalenia się.

Jak to osignęliśmy? Gdybym powiedział moim ludziom: ”Chcę, żebyście codziennie wprowadzali jedno udoskonalenie”, spojrzeliby na mnie poirytowani. Większość z nich odpowiedziałaby: ”Nie wiem, czy jestem w stanie każdego dnia wpaść na jakiś pomysł”. Brzmi to jak prawdziwe wyzwanie, prawda?

Więc znów uprościłem całą sprawę. Pamiętasz model Hoks? Fascynujące w tej firmie było to, że zaplanowali cały proces tak, aby uzyskać maksymalne zaangażowanie ze strony pracowników.

Powiedziałem swoim podwładnym: ”Każdego dnia podejmuj starania, aby o 2 sekundy skrócić proces, który realizujesz, to mi wystarczy. To wszystko, czego oczekuję. Jedna poprawa trwająca dwie sekundy.”

Nie ma na świecie człowieka, który nie wymyśliłby, jak skrócić czas wykonywania czynności o 2 sekundy. Tak nisko ustawiłem poprzeczkę, że każdy mógł ją przeskoczyć i tak właśnie się stało. Zacząłem od prostego oczekiwania, ale żeby upewnić się, że ludzie zrozumieli, jak mogą zaoszczędzić te 2 sekundy każdego dnia, wymyśliliśmy kolejny etap budowania Lean - poranny spacer.

Każdy melduje się w pracy o 7 rano. Nasze poranne zebranie odbywa się od 8:00 do 8:30. Z technicznego punktu widzenia od 7



Od 7 do 8 rano- czas na wprowadzanie ulepszeń.



Demonstracja udoskonalenia systemu KanBan



Nowe miejsce na gąbkę do naklejania znaczków



Podejdź i zobacz moje udoskonalenia



Organizowanie narzędzi we wkładkach piankowych.

do 8 moi ludzie nie pracują na swoich stanowiskach. Czas ten rezerwujemy na wdrażanie reguł 3S. Pozwól, że przypomnę: naszymi 3S są sprzątanie, sortowanie i standaryzowanie. Posprzątać (stanowisko pracy), posortować wszystko i usunąć to, co nie jest niezbędne do wykonania konkretnego zadania, a następnie utrzymać taki porządek. Poświęcenie tej pierwszej godziny na reguły 3S gwarantuje, że każda osoba ma możliwość znalezienia 2-sekundowej poprawy. Posprzątanie stanowiska pracy zawsze skutkuje w pewnym stopniu zwiększeniem wydajności. Każdy wie, że ma co najmniej jedną godzinę od 7 do 8 rano, aby wprowadzić jedną drobną poprawę we własnym obszarze kompetencji lub przestrzeni roboczej. Aby usprawnić realizację tego pomysłu, codziennie rano przechodziłem przez poszczególne działy i witałem swoich pracowników: ”Cześć Austin! Jaką poprawę dziś wprowadziłeś?” lub “Nad czym pracujesz”.

Kiedy ludzie zwiedzają FastCap, mówią: ”to najczystsze miejsce, jakie kiedykolwiek widziałem, jesteście fanatykami, nawet sól i pieprz są oznakowane.”

Naszym drugim krokiem w kierunku budowania kultury Lean był bardzo prosty proces, który każdy mógł zrozumieć i w nim uczestniczyć. Zadbaliśmy o to, aby był on nieskomplikowany i wkomponowany

w codzienną pracę. Nie ma miejsca na świecie, które nie mogłoby skorzystać z 2 sekundowego udoskonalenia.

Niedawno prowadziłem wykład na temat procesu doskonalenia wśród pracowników ratusza w pobliżu mojego miejsca zamieszkania. W pierwszym tygodniu wszyscy wymyślili ulepszenia, a niektóre z nich zaoszczędziły im wiele godzin dziennie. Wyobraź sobie! Poprosiłem tylko o 2 sekundy, ale ludzie wprowadzili zmiany, dzięki którym w efekcie zyskali kilka godzin. To jest magia prostoty.



Nie to miałem na myśli mówiąc o rozwoju pracowników.... Gdzie to udoskonalenie?

Kiedy wyjaśniłem mój pomysł 2-sekundowych udoskonaleń Harry' emu Kenworthy' emu, konsultantowi, z którym rozmawiałem w mojej audycji radiowej "The American Innovator", zapytałem go, czy uważa, że taką koncepcję można wdrożyć w dowolnym środowisku.

Odpowiedział: "Absolutnie". Ja natomast stwierdziłem: "Jak myślisz, dlaczego ten pomysł tak dobrze sprawdził się w FastCap"? Powiedział: "To proste, Paul. Aby dana idea stała się integralnym elementem organizacji, należy :



Yuriy nakłada przezroczystą taśmę na etykiety, dzięki czemu etykiety pozostają na swoim miejscu przez dłuższy czas.

- sformułować oczekiwania
- sprawdzić oczekiwania
- wzmocnić oczekiwania

Nie rozumiałem, jak te trzy pojęcia miałyby się odnosić do teorii biznesu, ale nieświadomie wdrażałem w firmie procesy zgodnie z tymi zasadami. Spodziewałem się, że moi ludzie dokonają 2-sekundowych udoskonaleń, ponieważ oczekiwanie zostało jasno sformułowane poprzez wyznaczenie określonego czasu. Zainicjowane przeze mnie poranne spacery służyły sprawdzeniu realizacji moich oczekiwań. Od czasu do czasu jakiś pracownik utkwił w martwym punkcie i wtedy pomagałem mu w znalezieniu 2-sekundowych udoskonaleń.



Podczas porannego zebrania można obejrzeć filmy z nagraniami wideo przedstawiającymi udoskonalenia.

W końcu wzmacniałem pożądane zachowanie omawiając udoskonalenia na porannym zebraniu. Kierownicy zespołów podczas obchodu pozwalali naszym pracownikom pokazać różne udoskonalenia, jakie wprowadzili w swoim obszarze. Jest to bardzo skuteczna technika budowania kultury.

Ponadto w drodze uznania dla ciekawych pomysłów nagrywaliśmy je na wideo, a następnie pokazywaliśmy podczas porannego zebrania. Przedtem jednak pozwoliliśmy pracownikom przejść się po firmie, żeby mogli zobaczyć różne udoskonalenia. Jednak było to dość kłopotliwe, ponieważ mieliśmy do obejrzenia wiele stanowisk pracy i trwało to zbyt długo. Poza tym stanowiska te były z reguły niewielkie i tylko ludzie z przodu widzieli i słyszeli prezentacje.

Nagrywanie pomysłów na wideo pozwoliło nam dostrzec cztery zalety. Po pierwsze, nie musieliśmy przeganiać całej firmy od działu do działu jak stado bydła. Po drugie, wszyscy mogli wyraźnie zobaczyć i usłyszeć prezentację oglądając wideo na porannym zebraniu. Po trzecie, nagrywanie filmów pozwoliło rozwinąć umiejętność prezentacji pomysłów i występowania przed obiektywem, co jest przydatną umiejętnością w dzisiejszych czasach. Po czwarte, stworzyliśmy potężną bibliotekę wideo do nauczania innych, jak wyglądają udoskonalenia w myśl Lean.

Katalogowanie i nagrywanie naszych udoskonaleń dostarczyło również świetnych materiałów promocyjnych. Dzięki temu stworzyliśmy metodę szkolenia dla osób spoza firmy, a nasi pracownicy po raz kolejny z radością przyjęli do wiadomości fakt, że ludzie z całego świata przyglądali się ich udoskonaleniom i uczyli się od nich. Moim wielkim i ambitnym celem jest zmiana świata i jak

widać, tego właśnie dokonują moi współpracownicy.

Poranny spacer stał się drugim ważnym aspektem budowania kultury ciągłego doskonalenia, który przyniósł o wiele więcej udoskonaleń niż kiedykolwiek się spodziewaliśmy. Taka jest jednak natura myślenia zgodnie z Lean. Korzyciom nie ma końca.

W tym momencie chciałbyś pewnie zadać pytanie: ”Paul, robisz to codziennie”? Odpowiedź brzmi TAK! Robimy to codziennie od ponad pięciu lat. To część naszej kultury. Jest to ważniejsze niż tworzenie produktów, narzędzi do obróbki drewna czy czegokolwiek innego, ponieważ wiemy, że mając najlepszych na świecie specjalistów od rozwiązywania problemów, nie ma znaczenia, co zbudujemy dzisiaj czy za pięć lat. Będziemy w stanie wykonać doskonałą pracę, niezależnie od tego, z jakim zadaniem przyjdzie nam się zmierzyć.

Najbardziej problematyczne w pomyśle 2-sekundowych udoskonaleń jest dla ludzi wiara, że ich działania nie przyczynią się do pogorszenia procesu. Owszem, będą popełniać błędy, ale dzięki temu też lepiej rozwiązywać problemy. Aby prawidłowo wdrażać Lean, należy mieć pewność, że system przyniesie pożądane rezultaty. Niezależnie od tego, jak wyboista będzie droga, ludzie najlepiej uczą się na błędach. Jeśli pozbawisz budowaną przez siebie kulturę tego doświadczenia, pozbawisz się innowacji, które mogą Cię czekać. Pamiętajmy, że szukamy drobnych ulepszeń, więc błędy również powinny być małe. Każdy błąd i każda jego naprawa stanie się cennym elementem budowania kultury ciągłego doskonalenia.

PAMIĘTAJ:
W 2 SEKUNDY MOŻESZ ZMIENIĆ ŚWIAT!

Lean może przynieść Ci wiele korzyści

Zapisz pierwsze dziesięć 2-sekundowych ulepszeń:
(pamiętaj , że najlepiej zacząć od tego, co Cię denerwuje).

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

Powiązane filmy:

1. Poranny spacer
http://youtu.be/3OEePS7Oh_g

2. Zabezpieczenie przeciwpyłowe
http://youtu.be/Su_c2UhSRDw

Rozdział 10

Zacznijmy od toalety

W FastCap świetnie się bawimy. Jedna z najzabawniejszych rzeczy, jakie robimy, ma miejsce podczas porannych wycieczek, które proponujemy zwiedzającym. Po obejrzeniu naszej firmy w akcji podczas porannego zebrania i spaceru, ludzie zawsze pytają: ”Jak zacząć? Wydaje się to przytłaczające.”

Odpowiadam wtedy: ”Eh, to jest naprawdę całkiem proste” i prowadzę ich do jednej z naszych pięciu toalet. Otwieram drzwi i mówię: ”Zapraszam tutaj. Pokażę Ci, jak zacząć budowanie kultury ciągłego doskonalenia”.



Zapraszam! Lean zaczyna się w toalecie!

Spoglądają na mnie jakbym zwariował i odpowiadają: ”Mówisz poważnie? Naprawdę? Chcesz, abym nauczył się tego w toalecie?“ Odpowiadam z dumą: ”Mamy najczystsze toalety na świecie. Wszystkie nasze toalety są identyczne, ponieważ stanowią odzwierciedlenie standardu Lean, który naszym zdaniem powinnien odnosić się do pozostałych części naszego obiektu “.

Stworzyliśmy standard, który był łatwy do zrozumienia dla wszystkich. Przecież toaleta to miejsce wspólne dla nas wszystkich, a większość z nas odwiedza ją co najmniej trzy lub cztery razy w ciągu dnia. Kiedy mówimy, że wszystko powinno wyglądać jak toalecie, ludzie wiedzą dokładnie, o czym mówimy.

Ta książka jest pełna zdjęć stanowiących dowód naszych ekstremalnych działań w zakresie wdrażania koncepcji szczupłego zarządzania! Na zdjęciach widać, że każda toaleta jest wyposażona w półkę ze stali nierdzewnej, na której znajdują się niezbędne materiały eksploatacyjne - przepychacz sanitarny, szczotka do toalet, ręczniki papierowe, środek do czyszczenia szyb Windex™, chusteczki higieniczne, mop, aspiryna, roztwór



Każda toaleta jest standardowo wyposażona w te same środki czyszczące, które znajdują się na tym samym miejscu.... Utrzymanie czystej toalety jest bardzo proste!

soli fizjologicznej, w zasadzie wszystkie artykuły codziennego użytku, jakie stosujemy do utrzymania czystości w toaletach.

Kiedy po raz pierwszy rozpoczęliśmy zmianę naszych toaletach, zauważyliśmy, że mamy kilka różnych rodzajów środków czyszczących i sposobów na utrzymanie czystości. W tym zakresie nie mieliśmy żadnych standardów. Niektórzy stosowali Windex, inni 409™. Dysponowaliśmy całą gamą różnego rodzaju środków czyszczących i mieliśmy też wiele różnych sposobów czyszczenia toalet, co było absolutnie sprzeczne z ideą Lean.



Czysta toaleta i opuszczone siedzisko!

Pamiętasz reguły 3S, których nauczyliśmy się od Hoksa - sprzątanie, sortowanie i standaryzowanie? Zapamiętywanie ulubionych środków czystości każdego z nas jest niedorzeczne i sprawia, że prosty proces staje się niepotrzebnie skomplikowany. Teraz wszystko jest znormalizowane.



Schemat czyszczenia toalety

Na drzwiach każdej toalety znajduje się zalaminowana karta, na której znajdują się zdjęcia sześciu etapów czyszczenia toalety oraz zdjęcie osoby odpowiedzialnej za utrzymanie czystości w danym dniu. W FastCap nie zatrudniamy osób sprzątających. Sami czyścimy toalety, również ja.

Toalety pozostają idealnie czyste przez cały dzień, ponieważ konsekwencją wdryożenia Lean jest szacunek dla ludzi. Pozostawienie toalety w lepszym stanie niż ją zastałeś to podstawowy znak szacunku i uprzejmości wobec innych. Siedzisko toalety jest opuszczone, na toalecie nie ma żadnych śladów ani kropli wody na lustrze, a umywalka jest czysta.

W ten sposób każda z naszych toalet jest pozostawiona w czystości przez cały dzień. Przyrzekam, nie przesadzam! O każdej porze dnia możesz wejść do którejkolwiek z nich i zobaczysz, że każda będzie równie czysta jak rano, kiedy w niej sprzątano. Dzieje się tak dzięki trzem zasadom.

Zasadna numer jeden, pozostaw wszystko w stanie lepszym, niż zastałeś. Umożliwia to systematyczną poprawę. Zasadna numer dwa (przepraszam, nie mogłem się powstrzymać), szacunek dla ludzi. Proste rzeczy, takie jak opuszczenie siedziska toalety to podstawowa uprzejmość, która pokazuje szacunek dla innych. Kiedy pozostawiasz

wszystko w stanie lepszym niż zastałeś, sprzątasz po sobie i dlatego robisz rzeczy lepiej z myślą o innych, co jest znakiem szacunku. Zasadna numer trzy, stwórz standard, który będzie osiągalny dla każdego. Nasz standard powstał w oparciu o bardzo podstawowy model, z którym każdy może się identyfikować: toaleta. To namacalny i łatwy do zrozumienia przykład. Czy istnieje lepsze miejsce do budowania kultury ciągłego doskonalenia niż toaleta?

1. Pozostawienie toalety w lepszym stanie niż ją zastałeś
2. Szacunek dla ludzi
3. Stworzenie standardu

Moją radą dla osób pragnących stworzyć kulturę Lean jest rozpoczęcie od toalety i potraktowanie tego miejsca, jako punktu wyjścia do stopniowego jej rozwijania. Na co czekasz? Zacznij od toalety!

Budowanie kultury Lean wymaga standaryzacji i uproszczania wszystkiego. Zdecydowaliśmy się na Windex (ponieważ jestem Grekiem, a wszyscy Grecy wiedzą, że Windex jest dobry na wszystko. Jeśli nie zrozumiałeś żartu, obejrzyj film *Moje wielkie greckie wesele* - to wiele wyjaśni). Jest to obiegowy żart w FastCap: gdy wszystko inne zawodzi, weź Windex. Paul kocha Windex. Dlatego stosujemy go do toalet, podłóg, stołów czy blatów kuchennych. Mamy jeden środek, który świetnie sprawdza się na każdej powierzchni. To tylko jeden z powodów, dla których toaleta stanowi idealny przykład standaryzacji i uproszczenia procesów.



Windex świetnie nadaje się do wszystkiego!

Wróćmy jeszcze do reguł 3S. Toaleta jest czysta i utrzymywana w czystości w bardzo prosty sposób. Zgodnie z 3S pozbyliśmy się wszystkich zbędnych produktów i znormalizowaliśmy zasady utrzymania jej w porządku. Używamy tego samego produktu i tej samej listy kontrolnej we wszystkich toaletach. Każdy sprząta co tydzień inną toaletę i może wykonać zadanie perfekcyjnie, ponieważ wszystko jest na tym samym miejscu, bez względu na to, która toaleta przypadnie pracownikowi do czyszczenia - wszystko jest w 100% przewidywalne. Osiągneliśmy to na drodze standaryzacji procesu, nie ludzi. To pozwala nam wszystkim skupić się na myśleniu na wyższym poziomie, na działaniach takich jak ciągłe doskonalenie i innowacyjność. Nie ma w naszych umysłach chaosu i nie tracimy czasu na szukanie banalnych rzeczy, takich jak środki czyszczące czy przepychacze do toalet. Jeśli nie wiesz, gdzie zacząć, zacznij od toalety!

PAMIĘTAJ:
LEAN ZACZYNA SIĘ W ŁAZIENCE.

Powiązane filmy:

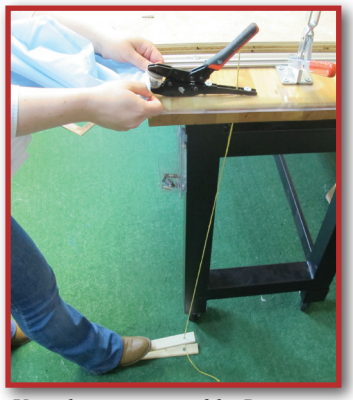


1. Łazienka Lean
http://youtu.be/cul_Ypj0Inw

Rozdział 11

Jak zacząć?

Niektórzy z Was są bez wątpienia rozczarowani. Z pewnością światowej klasy biznesowa teoria Lean manufacturing nauczana w programach MBA i wiodących szkołach na całym świecie nie może być sprowadzona do czegoś tak rozrywkowego, prostego i łatwego Podzieliłem się z Wami tym, jak koncepcja Lean uratowała firmy, które stały z krawędzi bankructwa i przekształciła je w maszyny przynoszące wielomilionowe zyski. Opowiedziałem wam również o takich firmach jak moja, które przed wdrożeniem Lean odniosły niesamowite sukcesy i miały ku temu wszystkie niezbędne warunki, a mimo to idea ciągłego doskonalenia miała przełomowy wpływ na ich wyniki i pracowników Zastanów się teraz, jakie zastosowanie nie tylko w biznesie, ale także w swoim życiu osobistym może mieć myślenie zgodnie z Lean. Członkowie mojego zespołu opowiadali o tym, jak wykorzystywali zasady Lean do interakcji z nauczycielami swoich dzieci, pośrednikami w handlu nieruchomościami i wszelkiego rodzaju relacjach w życiu codziennym. Zamiast obwiniać lub oskarżać innych, jak to się często zdarza, nasi pracownicy oczywiście pytają: ”Jak mogę to udoskonalić?”, “Jak mogę to zrobić lepiej?” Przeciętni ludzie nie są przyzwyczajeni do tego rodzaju pozytywnego myślenia, a myśliciele Lean są osobami pozytywnymi, nastawionymi na działanie. Zwolennicy teorii szczupłego myślenia nieustannie poszukują rozwiązań i nie zadowalają się standardową odpowiedzią “Nie, nie sądzę, żebyśmy mogli to zrobić”. Zamiast tego dążą do udoskonalania procesu i znalezienia lepszego sposobu.



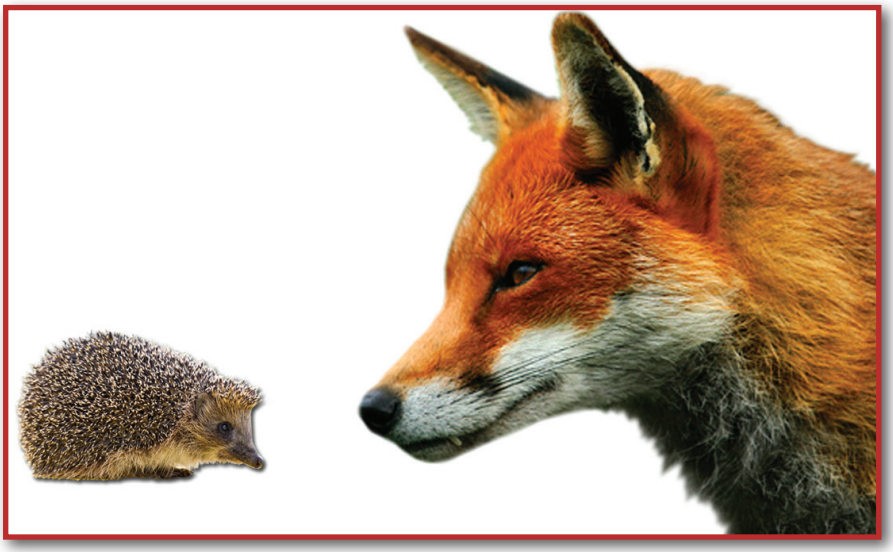
Użyj głowy, a nie portfela. Drewniany pedał i para szczypiec jako przyrząd do zaciskania. Ręce operatora są teraz wolne, tak samo jak jego głowa, aby pomyśleć o kolejnym udoskonaleniu.

Zapewniam Cię, że gdyby wdrażanie Lean było skomplikowanym procesem, to nie napisałbym tej książki. Jestem energicznym przedsiębiorcą wykazującym się niewielką cierpliwością do ćwiczenia akademickich, instrukcji technicznych czy jakichkolwiek planów wymagający żmudnego mikrozarządzania. Moim celem jest dotarcie do jak największej liczby ludzi i obserwowanie, jak nasze firmy, nasze społeczności i relacje prywatne porywa fala udoskonaleń. Twoja firma i Twoje życie osobiste

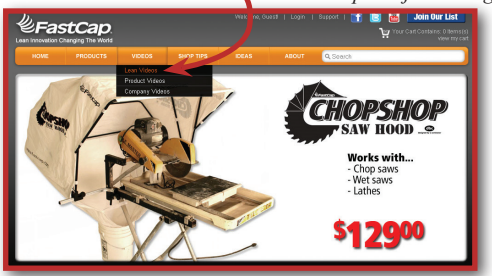
mogą się radykalnie poprawić, stając się lepsze niż kiedykolwiek, poprzez wprowadzenie w życie prostego, uniwersalnego pragnienia ciągłego doskonalenia.

Tajemnica światowych korporacji takich jak Toyota, New Balance i FastCap polega na tym, że niektóre rzeczy robią tak dobrze, że nikt nie może ich doścignąć. Przypomina to słynną przypowieść Irvinga Berlina o jeżu i lisie. Lis był bardzo sprytny i potrafił zrobić wiele rzeczy skutecznie, a jeż natomiast wiedział, jak zrobić naprawdę dobrze tylko kilka z nich. Wytrwałość jeża pozwala mu przechytrzyć lisa. Całe piękno teorii Lean tkwi w jej prostocie.

Jak zacząć? Po pierwsze, radzę przeprowadzić kilka badań, aby dowiedzieć się więcej o tym, jak wygląda firma, w której wdrożono Lean. Mamy niesamowitą stronę internetową pod adresem www.fastcap.com. Kliknij



Moje codzienne 2-sekundowe zmiany na drodze do udoskonalenia są zawsze lepsze niż jeden z Twoich sprytnych planów.
Spróbuj mnie dogonić.lepsze niż jeden z twoich sprytnych planów.
Spróbuj mnie dogonić..



Kliknij zakładkę wideo, aby BEZPŁATNIE obejrzeć filmy na naszej stronie internetowej.

na zakładkę wideo na ekranie głównym, a znajdziesz filmy na temat wszystkiego, o czym mówiłem: historii naszej firmy, porannego spaceru, porannego zebrania i mój ulubiony materiał na temat biurka Lean. Zacznij oglądać filmy. Poczuj energię,

którą żyjemy w FastCap.

Po drugie, trzeba będzie odbyć wycieczkę. Dołożyliśmy wszelkich starań, aby możliwość zwiedzania naszej firmy była jak najbardziej dostępna za pośrednictwem strony internetowej (najbardziej Lean jak to możliwe), jednak zwiedzanie osobiste przynosi wiele korzyści. Jeśli jest to w ogóle możliwe, znajdź czas, aby odwiedzić przedsiębiorstwo, które działa zgodnie z koncepcją Lean. Aby poczuć autentyczność i moc kultury szczupłego zarządzania, nie ma nic lepszego od interakcji z ludźmi z krwi i kości w firmie na miejscu. Niektóre z moich ulubionych to Kaas Tailored (prowadzone przez mojego przyjaciela Jeffa Kaasa) w Everett, w Waszyngtonie i Karl Wadensten's Company, VIBCO w Providence, na Rhode Island. Jeśli jesteś w Bellingham w Waszyngtonie zapraszamy do odwiedzenia nas w FastCap. Jeśli nie możesz polecieć do Japonii, odwiedź Toyotę w USA w fabryce w Lexington, KY. Organizują fantastyczną wycieczkę, która naprawdę zapiera dech w piersiach.



Odwiedź FastCap - patrz i ucz się

Istnieje tysiące firm na całym świecie, które oferują możliwość obejrzenia przedsiębiorstwa od wewnątrz, ponieważ nieodłączną częścią kultury Lean jest pragnienie "przekazania jej dalej". Kiedy odczujesz korzyści płynące ze szczupłej kultury, naturalną rzeczą będzie chęć dzielenia się nimi z innymi.Taka właśnie jest idea Lean i w taki sposób łatwo sprawdzić, czy ją zrozumiałeś. Filozofia szczupłego zarządzania zawsze będzie wzbudzała entuzjazm i zachwyt. Ludzie lubią czuć się lepiej i będą zachwyceni, jeśli przy mniejszym wysiłku osiągną większy sukces.



Poranne spotkania tworzą kulturę!

Trzecią rzeczą do zrobienia jest wdrożenie porannego zebrania w miejscu pracy. To początek procesu włączania wszystkich w działania na rzecz budowania kultury Lean. Poranne spotkania mają na celu ustalenie oczekiwań w zakresie ciągłego doskonalenia poprzez ustanowienie dotyczącego wszystkich

wymogu poprawy wydajności pracy o 2 sekundy. Zacząć należy od łazienki - myślałeś, że żartuję? Łazienka to łatwy pierwszy krok, który jest zrozumiały dla każdego, gdyż każdy musi z niej skorzystać co najmniej trzy razy dziennie.

Już następnego dnia po pierwszym porannym spotkaniu rozpocznij poranny spacer, aby przekonać się, co każdy może wnieść do procesu poprawy.

Po około roku, gdy poczujesz się komfortowo podczas porannego spotkania i spaceru i po stworzeniu łazienki zgodnie z regułami Lean, następnym, co musisz wziąć pod uwagę, jest nauczanie Lean.

Otwórz swoją firmę dla ludzi, dowiedz się więcej na temat innych zwolenników teorii w Twojej społeczności i zachęcaj do wzajemnych odwiedzin. Kiedy zaczniesz otwierać swój biznes dla innych odwiedzających, zaczniesz uczyć się, jak wdrażać Lean w zupełnie nowy sposób. Dlaczego? Ponieważ kiedy Twoi pracownicy przyjmują odwiedzających, którzy są zainteresowani tym, co robią, zaczynają od nowa odczuwać dumę ze swojej pracy. To pierwsza korzyść. Gdy czegoś nauczasz innych, musisz po prostu samemu stać się w tym lepszym. To druga korzyść.



Im więcej nauczasz o szczupłym zarządzaniu, tym więcej o nim wiesz.



Każdy w firmie naucza, nie tylko kadra zarządzająca.

Po trzecie, tak po prostu należy postąpić. Pomaganie innym i przekazywanie dalej tego, czego się nauczyłeś, jest ważniejsze niż zarabianie pieniędzy. Przekonasz się, że firmy odnoszące największy sukces zrównoważyły sztukę zarabiania pieniędzy z darem dzielenia się i pomagania innym. Ta etyka "przekazywania dalej idei społeczeństwu" ma fundamentalne znaczenie w drodze do realizacji celu, jakim jest bycie Lean.

Zatem zaryzykujcie i zostańcie liderami Lean.

PAMIĘTAJ:
ZACZNIJ OD RZECZY MAŁYCH, ALE-
NIE BÓJ SIĘ MARZYĆ O WIELKICH.

Powiązane filmy:

1. Koncepcja Lean w pigułce - dokument PDF
http://bit.ly/pCOvvq

2. Użyj głowy - nie portfela
http://youtu.be/OuVfDJhf0ew

Rozdział 12

Extreme Lean

Kultura szczupłego zarządzania nie jest czymś, co może być zbudowane przy okazji; wymaga 1000% zaangażowania. Gdy kadra kierownicza utożsamia się z tego rodzaju odpowiedzialnością na poziomie emocjonalnym, mówi się o kulturze szczupłego zarządzania "Extreme Lean", w której kierownictwo firmy jest w pełni zaangażowane w eliminowanie marnotrawstwa poprzez ciągłe doskonalenie. "Wypowiedzieliśmy wojnę marnotrawstwu" powiedział Karl Wadensten. Pragnienie uproszczenia, poprawy i eliminacji marnotrawstwa wszędzie tam, gdzie to możliwe, jest sprawą bardzo emocjonalną i intuicyjną.



Zrobiłem to zdjęcie, kiedy trzy osoby odeszły od stołu zostawiając za sobą nieporządek. Moja pierwsza myśli brzmiała:"Taki bałagan! Jak można to tak lekceważyć?" Następnie zacząłem się zastanawiać, jak dwie butelki wody, kawa i espresso oraz trochę herbatników może dać w efekcie tyle śmieci! Jako myśliciel Lean automatycznie zadałem sobie pytanie, jak mogę wyeliminować taką ilość marnotrawstwa. Ta zadziwiająca ilość śmieci wywołała we mnie fale emocji.



Walczymy z odpadami!

Niedawno odwiedziłem zakład produkcyjny, którego kultura była bardzo bezproduktywna, mimo że firma od trzech lat stosowała zasady Lean. Dowiedziałem się, że kierownictwo zdecydowało się wypróbować Lean tylko dlatego, że ich konkurenci również wdrożyli ten sposób zarządzania. Tak więc kadra kierownicza przekazała tę koncepcję menedżerom średniego szczebla i powiedziała: "Zajmijcie się *tym* Lean". Zasadniczo umyli ręce od odpowiedzialności za to, jak wdrożyć zasady szczupłego zarządzania. Ich zaangażowanie ograniczało się tylko do zainteresowania, jak strategia ta przełoży się na wyniki finansowe, a w efekcie kultura ich przedsiębiorstwa była jałowa i nieinspirująca. Oczywiście wprowadzali ulepszenia i widzieliśmy przykłady 3S, ale nie miało to nic wspólnego z pasją, którą widziałem w japońskich firmach i kilku wybranych przedsiębiorstwach w USA.

Jako lider musisz być w pełni zaangażowany w proces, w przeciwnym razie Lean będzie tylko atrakcją miesiąca, po prostu kolejnym narzędziem, które zostanie zepchnięte na bok, gdy kierownictwo wróci z następnej konferencji biznesowej. Większość liderów wdraża Lean, ponieważ sądzi, że pozwoli im zarobić więcej pieniędzy. Tylko 2% liderów tworzy dynamiczne kultury Lean koncentrując się na rozwoju ludzi, a nie na

wynikach końcowych. “Extreme Lean” odczuwane jest zarówno w sercu, jak i umyśle.

Doskonałym przykładem Extreme Lean jest japońska firma Molten™. W trakcie zwiedzania zakładu Prezes pokazał nam konkretną komórkę produkcyjną, w której usilnie zajmowano się usuwaniem 1/6 sekundy z jednej minuty procesu. Stałem tam z otwartą szczęką zdając sobie sprawę, jak nieudolna we wdrażaniu jest strategia szczupłego zarządzania. Ci ludzie tropili marnotrawstwo, jak mój pies kota. Kiedy zapytałem Prezesa, czy jest zestresowany, odpowiedział: ”Japończycy nie znają tego słowa. Chińczycy znajdują się w odległości dwóch dni statkiem od nas i dwóch tygodni od USA. Jeśli nie będziemy eliminować marnotrawstwa z takim zacięciem, nie będziemy mieli pracy“.



Japończycy nie mogą być zestresowani - Chińczycy znajdują się dwa dni łodzią stąd.



Prezydent Hoks’a mówi jasno:”To są jedyne maszyny vendingowe na kółkach w Japonii! Tak, wydaje się to szalone, ale możemy je łatwo przemieszczać, bez problemu utrzymywać porządek za nimi i stanowią idealne odzwierciedlenie naszej pasji do elastyczności w miejscu pracy “.

Skąd u mnie taki zapał do bycia Lean? Zaczęło się od zakładu Hoks w Japonii. Kiedy zobaczyłem, co firma osiągnęła wbrew przeciwnościom, zapałałem entuzjazmem do filozofii szczupłego zarządzania. Od razu wiedziałem - chcę tego samego dla FastCap. Duch i energia tego miejsca zainspirowały mnie do wyznaczenia celów dla mojej firmy, które do tej pory uważałem za niemożliwe do osiągnięcia. Od tamtego momentu moje zaangażowanie we wdrażanie strategii szczupłego zarządzania i pokazywanie innym, jak potężna może być, pozostaje niezmienne. Pamiętajmy, że odwiedziłem Hoks po pięciu latach wegetacji Lean w mojej firmie i szukania odpowiedzi na pytanie, dlaczego nie udawało mi się uczynić tej idei integralną częścią organizacji. Jeśli nie jesteś pasjonatem procesu doskonalenia, musisz ciągle studiować, obserwować i uczyć się oraz posuwać do przodu małymi kroczkami, aż do momentu, gdy poczujesz entuzjazm.



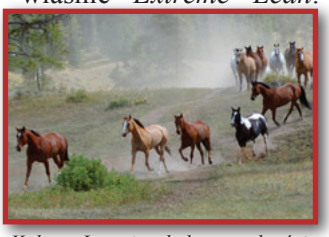
Hoks jest tak zaangażowany w eliminowanie marnotrawstwa, że opisuje każdy termostat, przełącznik ścienny i gniazdo. Nie ma czasu na zgadywanie. Konkurujemy z Chińczykami, którzy płacą swoim obywatelom 17 razy mniej niż my.

W FastCap mieliśmy jednego pracownika, którego najtrudniej było nawrócić na nowy sposób myślenia. Pewnego ranka był szczególnie sfrustrowany tym, że ile czasu spędzaliśmy na naszym porannym zebraniu i spacerze.

“Paul, nie możemy sobie pozwolić na to, by cały ten czas przeznaczać na doskonalenie się. Mamy zbyt wiele pracy do wykonania i nigdy jej nie zrobimy”. Powiedziałem: ”Jesteśmy firmą odnoszącą ogromne sukcesy. Czy wiesz dlaczego? Dzięki ciągłemu doskonaleniu. Twoja praca nie polega na wyprodukowaniu narzędzi FastCap, ale na usprawnieniu procesu ich wytworzenia, co pozowli na samoistne rozwiązanie Twoich obaw związanych z produkcją.”

Jeden z moich nauczycieli Lean rozmawiał z kadrą kierowniczą Toyoty na temat złej prasy na skutek procesów sądowych i zarzutów o zacinające się pedały gazu i wadliwe hamulce. Kierownictwo nie przyjęło pozycji ofiary, tylko stwierdziło, że niektórzy ludzie w Toyocie popadli w samozadowolenie z sukcesów. Stracili pasję, zapał.

Mój sensei, Brad (“Brad i Jon” z rozdziału 2) porównał efekt y, jakie przynosi Lean do życia “dzikich mustangów”. Przysięgam, że jego oczy błyszczały, gdy o tym opowiadał! Dzikie mustangi, wolne od strachu, kierują się instynktem, jakby ich życie zależało od biegania. Efekt kreatywności budzącej się w człowieku jest równie silny, jak stado dzikich koni. Sztuką jest jednak dać koniom wolność. Nigdy nie można się zatrzymać. To jest właśnie *Extreme Lean*.



Kultura Lean jest kulturą wolności, w której ludzie mają prawo wyrażania siebie i bycia kreatywnymi.... Dla większości liderów jest to niewygodne.

Na krótko przed tym, jak kryzys gospodarczy uderzył z pełną siłą w 2008 r., zacząłem dostrzegać wokół siebie niepokojące sygnały. Widziałem, jak firmy, które odniosły sukces i były bardzo odpowiedzialne w swoich działaniach finansowych, zaczynały podupadać. Jak wiesz, FastCap jest w dużej mierze uzależniony od budownictwa, a ciężko jest znaleźć branżę, która obok nieruchomości i bankowości, bardziej ucierpiała w wyniku recesji. W tym czasie radziliśmy sobie dobrze. Działaliśmy w, jak to nazywałem, “szalonym trybie Lean”, co oznacza, że byliśmy na fali dobrych nastrojów, wysokich zysków, ekspansji międzynarodowej i z bardzo entuzjastycznym zespołem pracowników. Udoskonalenia miały miejsce codziennie na wszystkich poziomach. Biznesy odnotowały spadek o 25%. Naprawdę dobrzy ludzie i mądrzy biznesmeni zamykali swoje firmy. Postanowiłem, że to nie czas, aby spocząć na laurach. Jeśli



Tutaj pokazuję różnicę pomiędzy Lean a marnotrawstwem. Nasze życie przypomina obecnie opakowanie z nadmierną ilością papieru; czyste, brązowe pudełko w mojej dłoni jest tym, do czego aspirują myśliciele Lean - dokładnie to, czego klient potrzebuje i ani trochę więcej.

chcieliśmy uniknąć niebezpieczeństw związanych z osłabiającą się gospodarką, musieliśmy stawić czoła recesji i zapobiec temu, aby dotknęła także i naszą firmę. Nadszedł czas, aby przejść w tryb pełnej walki. Nadszedł czas na *Extreme Lean*, czyli działanie z pozycji siły. Dlaczego mamy czekać, aż nastaną złe czasy, aby przywdziać szaty wojenne?

Zebrałem moich pracowników i przeprowadziłem z nimi burzę mózgów dotyczącą naszego planu działań. Określiliśmy trzy cele.

Cel 1: Przetrwamy.
Cel 2: Nie będzie zwolnień ani obniżania wynagrodzeń.
Cel 3: Nie tylko przetrwamy, ale także będziemy normalnie funkcjonować w czasie recesji.

Pierwszym krokiem było porzucenie mojego marzenia o ekspansji. Odłożyłem 5 milionów dolarów na budowę nowszego, większego obiektu, który byłby symbolem naszego sukcesu. Ciężko mi przyszło zrezygnowanie z tego marzenia, ale wszyscy uznaliśmy, że powinniśmy zatrzymać pieniądze jako rezerwę. Gospodarka kryła wiele niebezpieczeństw, które mogły nam zagrozić w każdej chwili. Oszczędzanie pieniędzy, a nie ich wydawanie, było najrozsądniejszą decyzją. Moi przyjaciele i partnerzy



Zachowaliśmy nasz stary zakład produkcyjny i dostosowaliśmy go do zasad Lean. Użyliśmy głowy, a nie portfela, dzięki czemu udało nam się zachować wszystkie stanowiska pracy.



Po wielu latach planowania i ciężkiej pracy zrezygnowałem z marzeń o nowoczesnym zakładzie produkcyjnym. Ukierunkowałem energię naszego zespołu na wdrażanie Lean i była to najlepsza decyzja, jaką kiedykolwiek podjąłem.

biznesowi nie mogli uwierzyć, że zrezygnowałem z tego projektu w połowie jego realizacji.

Następnie zdecydowaliśmy się zredukować nasz budżet o kolejne 25% pomimo 25-procentowego spadku sprzedaży. Dokonaliśmy wszystkich tych cięć bez wpływu na wynagrodzenia i miejsca pracy. Zmniejszyliśmy budżet reklamowy i marketingowy o połowę, z 500 000 do 250 000 dolarów. Większość firm postępuje odwrotnie przy złej koniunkturze, ponieważ w powszechnym przekonaniu, aby utrzymać się na wodzie, trzeba przeznaczyć większą cześć dochodu na promocję firmy i agresywne pozyskiwanie klientów. W każdym dziale ograniczyliśmy wydatki o 25%. Żaden dział nie został pominięty. Wszyscy nieśliśmy ten krzyż. Tak właśnie wygląda *Extreme Lean*. Mimo że byliśmy już modelową firmą, która wprowadziła Lean, wiedzieliśmy, że marnotrawstwo jest wszędzie i byliśmy zdeterminowani, aby je wyeliminować.

Byliśmy zaangażowani w realizację naszej misji ciągłego udoskonalania przy mniejszej ilości zasobów, aby przetrwać i prosperować w czasie nadchodzącej burzy. Pamiętaj, że mieliśmy już za sobą etap *Crazy Lean*. Zamiast poddawać się atmosferze rezygnacji, spojrzeliśmy w przyszłość i byliśmy zdeterminowani, by stać się lepszymi i osiągnąć więcej mając mniej - dzikie mustangi kreatywności i innowacyjności. Tak jak się spodziewałem, nasza determinacja bardzo się opłaciła. Zdarzyło się coś wspaniałego. Nasz biznes się nie załamał. Nie ucierpiał ani trochę. Każdy dział znalazł kreatywne sposoby na zmniejszenie wydatków przy jednoczesnym poszukiwaniu doskonaleń. Specjaliści od marketingu i reklamy stworzyli lepsze, tańsze i skuteczniejsze kampanie reklamowe. Osiągnęliśmy więcej przy mniejszym budżecie. Możesz to sobie wyobrazić?! Z tego doświadczenia powstało ulubione motto naszej firmy: ”Pieniądz zabija kreatywność”.



Z profesjonalnej kamery wideo o wartości $5000 przerzuciliśmy się na kamerę o wartości $400, a teraz z powodzeniem używamy iPhone’a do nagrywania setek filmów wysokiej rozdzielczości. W tym samym czasie przeszliśmy z pełnego sprzętu działu wideo 37 m² na pojedyncze stanowisko pracy z jednym komputerem, a obecnie za pomocą iPhone’a nagrywamy i montujemy, tam gdzie stoimy, w chwili nagrywania ujęć. Teraz wszystko odbywa się zgodnie z zasadą przepływu jednej sztuki - dokładnie na czas i bez wykonywania czegokolwiek na zapas. Zajrzyj na naszą stronę i zobacz, jak powstają filmy Lean.

Kiedy pieniądze nie stanowią problemu, nie wykorzystujemy najbardziej wartościowego zasobu, jaki posiadamy: naszych pomysłów. Łatwo przychodzi nam wyrzucanie pieniądzy na rozwiązywanie

problemów, mimo że widzimy, iż pieniądze często same je powodują. Przykładowo, czasami potrzebowaliśmy dni, aby stworzyć pojedyncze wideo i opublikować je w internecie. Uważaliśmy, że niezbędny jest profesjonalny sprzęt i oddzielna sala do nagrywania filmów. Była to jedna z największych strat pieniędzy w naszej firmie. Dziś w niespełna pięć minut możemy bez przerw nagrać filmy wideo składający się z pięciu scen. W tym czasie:

fotografujemy sceny
montujemy i przycinamy nagrany materiał
wstawiamy sceny
dodajemy podkład muzyczny
dodajemy tytuły i podpisy
zamieszczamy nagrania na YouTube™

Jeśli chcesz zobaczyć proces powstawania wideo, przejdź do naszych filmów i obejrzyj *Jak zrobić film Lean*. Znajdziesz tam również przegląd najlepszych kamer. Chciałoby się powiedzieć, że jest to dziecinnie proste, ale dzieci bardzo dobrze orientują się w technice. Zamiast tego mówię, że nawet 70-latek bez wiedzy technicznej może nauczyć się, jak zrobić film w niecałe pięć minut. Odkąd myślimy zgodnie z założeniami Lean, usunęliśmy przeszkody, które zazwyczaj hamują ludzi, a także sprawiliśmy, że złożony proces stał się przystępny dla wszystkich.



Nagraj materiał!



Edytuj/przytnij sceny!



Wstaw sceny!



Dodaj podkład muzyczny!



Wstaw tytuły i podpisy



Rozpocznij przesyłanie filmu

Prawdziwa nagroda przyszła, gdy osiągnęliśmy nasz trzeci cel - wzrost. W wyniku zamknięcia tak wielu innych firm w sektorze budowlanym, wysokiej klasy sprzęt stał się dostępny po znacznie niższych cenach. Kupowaliśmy sprzęt za połowę ceny rynkowej, a czasami

nawet za jeszcze mniej, co pozwoliło nam na swobodne rozszerzenie działalności. W wyniku naszej ekspansji zatrudniliśmy więcej osób, a rok 2009 był jednym z najlepszych w naszej historii. Rok najtrudniejszego dla naszej branży spowolnienia gospodarczego był w rzeczywistości jednym z najbardziej dochodowych okresów od momentu założenia firmy, w którym powstało najwięcej miejsc pracy, a zarobki były na wysokim poziomie. To jest nagroda za działanie zgodnie z *Extreme Lean*. Przetrwamy wszystko, co przyniesie los, jeśli oprzemy się pokusie stania z boku i obserwowania naszych sukcesów.



Jedna z wielu maszyn, które kupiliśmy za grosze, a do tego stworzyliśmy 10 nowych miejsc pracy.

PAMIĘTAJ:
WALCZYMY Z MARNOTRAWSTWEM. ODROBINA GNIEWU I PASJI WŚRÓD ŻOŁNIERZY WYMIERZONA STRONĘ WROGA NIE ZASZKODZI.

Powiązane filmy:



1. Najlepsze kamery
http://youtu.be/XD3E78f_leI

Rozdział 13

Lean pokorny

Poza stuprocentowym zaangażowaniem emocjonalnym lider Lean musi być pokorny. Co to znaczy? Wyznaczę Ci konkretny cel. Doceniaj, stosuj pochwały i/lub wyrażaj uznanie dla pracy zespołu co najmniej dziesięć razy dziennie. Twoi ludzie powinni być przyzwyczajeni do słyszenia takich słów jak: ”To wspaniały pomysł, Bob,” czy “Mary, doceniam jak ciężko pracowałaś nad tym projektem”, czy “John, Twój pomysł podoba mi się bardziej niż mój.” Kiedy pokora staje się główną cechą kierownictwa, podąża za nią kreatywność i zaangażowanie. Ludzie mogą zacząć się rozwijać w kulturze, w której wiedzą, że na ich czele nie stoi człowiek zapatrzony w siebie. Pracownicy zdają sobie sprawę z tego, że kierownictwo koncentruje się na docenianiu innych. Nie ma polityki, nie ma zazdrości ani rywalizacji, bo wszyscy wiedzą, że zostaną docenieni za swój wkład i co ważniejsze, rozumieją, że ich praca polega na uznaniu wkładu innych. Kultura Lean jest środowiskiem wzjemnej życzliwości. Jest hojna w docenianiu pracy innych, okazywaniu szacunku, wspieraniu i pomaganiu w realizacji pomysłów.

Lider działający zgodnie z zasadami Lean ma na tyle niezachwiane ego, że może zwracać się z prośbą o przedstawianie pomysłów i przyjmować je od absolutnie każdej osoby zaangażowanej w projekt. W rzeczywistości lider Lean jest podekscytowany perspektywą uwolnienia niewykorzystanej kreatywności i geniuszu, który kryje się w większości organizacji.

Chociaż większość ludzi na początku jest nieco nieśmiała i powściągliwa, to jednak powszechne jest ludzkie pragnienie bycia rozpoznawanym i szanowanym. Kiedy tylko ludzie przyzwyczają się do tego, że słyszą pytania “Co Ci przeszkadza“ lub ”Jak byś to rozwiązał“, możesz spodziewać się, że w bardzo krótkim czasie przez Twoją firmę przejdzie fala kreatywności.



Cztery rzeczy, które lider Lean musi regularnie powtarzać swoim pracownikom:

1. *“Świetna robota, doceniam Twoją pracę”.*
2. *“Mary, Bob, to wspaniały pomysł!”*
3. *“Mary, Bob, Wasz pomysł podoba mi się bardziej, niż mój “!*
4. *“Myliłem się, masz rację, czegoś się nauczyłem.”*

Niesamowitym zbiegiem okoliczności, w czasie, gdy pisałem niniejszy rozdział, podszedł do mnie Pavlo - jeden z moich pracowników. Zauważył, że złożyłem zamówienie na niewłaściwy



Firmy, które są prowadzone z pokorą, mogą spodziewać się fali kreatywności.

materiał do wykorzystania w jednym z naszych produktów. Powiedział: ”Paul, chciałem się tylko upewnić, czy celowo zamówiłeś markę X, mimo że uznaliśmy wcześniej, że ta druga marka będzie prawdopodobnie lepsza”. Puknąłem się w głowę i powiedziałem: ”O rany, dziękuję ci bardzo. Masz całkowitą rację “. Nie było za późno, aby anulować błędne zamówienie i zmienić je na właściwy materiał. Bardzo dziękowałem Pavlo za wyłapanie mojego błędu. Później tego dnia Pavlo, mierzący 1,92 m wzór sportowej doskonałości, który powinien mieć ego wielkości Teksasu, zwrócił się do mnie i powiedział: ”Paul, pomyślałem, że powinieneś wiedzieć, że to właśnie Aleksiej odkrył ten błąd. Musiał wyjść wcześniej, więc powiedziałem mu, że Ci przekażę. Chciałem tylko się upewnić, że wiesz.”

To duch kultury Lean. Jeśli lider chce przyznać się do błędów i nie ma problemu z uznaniem czyichś zasług, to ten sam duch wspaniałomyślności i wsparcia obecny będzie wśród pracowników. W mniej przyjaznym środowisku, Pavlo mógłby narzekać na moje niedopatrzenie lub potrząsnąć głową i obserwować, jak jeden błąd prowadzi do kolejnych, mówiąc tylko, że od początku wiedział, że to nie może się udać. Tymczasem nie było dla niego problemem, żeby podzielić się ze mną swoimi obawami. Co więcej, Pavlo mógł po prostu przyjąć słowa uznania i cieszyć się nimi, ale zamiast tego przekazał je osobie, która na nie zasłużyła - Aleksiejowi, innemu pracownikowi.

Innym efektem pokornego przywództwa jest budowanie kultury, która uwalnia ludzi od lęku i niechęci do dzielenia się swoimi pomysłami. Odrzucenie nie jest problemem, ponieważ całkowicie akceptowalne jest wysuwanie propozycji ulepszeń, a następnie uznanie faktu, że być może nie był to taki świetny pomysł. Nikt się nie obraża i nikt nie czuje presji bycia doskonałym. Wszyscy możemy być trochę bezbronni, ponieważ jesteśmy silni i zjednoczeni w naszym dążeniu do ciągłego doskonalenia, koncentrując się na poprawie życia naszych klientów.

Nie tak dawno temu zespół inżynierów i menedżerów z firmy Bombardier, produkującej niewielkie samoloty Learjets, odwiedził FastCap. Jeden z nich opowiedział mi pewną historię. Uczestniczył w przyjęciu pożegnalnym znajomego inżyniera, który odchodził na emeryturę. Inżynier otrzymał wiele prezentów i życzeń i przez chwilę zastanawiał się nad swoją 30-letnią

karierą w firmie. Z pewnym żalem stwierdził: ”Przez trzydzieści lat korzystali z pracy moich rąk. Mogli też korzystać z pracy mojej głowy i mojego serca bez dodatkowych kosztów, ale nigdy o to nie poprosili“.

Liderzy Lean stymulują rozwój wszystkich talentów i umiejętności danej osoby. Dokładnie to właśnie usłyszałem wiele lat temu w Japonii od Wiceprezesa Lexusa. “Najważniejsi są nasi pracownicy. Kolejna technologia, strategia sprzedaży lub kolejny wspaniały model nie mają znaczenia. Inwestujemy w naszych pracowników”.

Ostatecznie, jeśli Twoje podejście do ludzi charakteryzuje pokora i wdzięczność, wydobędziesz maksimum ze swoich pracowników. Liderzy Lean muszą szanować ludzi i zdawać sobie sprawę, że każda osoba wnosi do zespołu swój własny wkład. Kiedy się nad tym zastanowisz, zdasz sobie sprawę, jak wielki ciężar spadł z Twoich barków. Cóż za ulga, że to nie ty musisz być autorem wszystkich wspaniałych pomysłów! Masz przed sobą bezkres możliwości i pomysłów czekających na uwolnienie. Dlaczego zignorować lub zepchnąć na bok najcenniejsze źródło pomysłowości?
Kierownictwo działające według zasad Lean osiąga najlepsze rezulataty w zakresie produktów i usług, wykorzystując w pełni potencjał swoich pracowników bez zazdrości, rywalizacji i stosowania kar. Ktoś kiedyś powiedział mi, że gra sił jest dziewiątym i największym rodzajem marnotrawstwa, które jest głównie napędzane przez ego. Tylko osoby o silnej samoświadomości mogą stać się liderami Lean, ponieważ pokora jest oznaką wiarygodności i hojności. Książka ta nie dotyczy szczupłego zarządzania czy perfekcji w zakresie działań operacyjnych, 2-sekundowych ulepszeń, kultury, zasad 3S czy zwiedzania zakładów produkcyjnych, lecz jakości kierownctwa. Kiedy kierownictwo kieruje się zasadami światowej klasy i mądrze je wdraża, wtedy wszystko jest możliwe.

PAMIĘTAJ:
POKORA JEST DROGĄ DO WIELKOŚCI.

Powiązane filmy:



1. 2-sekundowe udoskonalenia Lean
http://youtu.be/6qhE4WicKoI



2. Lean Lantech,
Doskonałość kierownictwa
http://youtu.be/fOotGdcDQ8o

Rozdział 14

Trzy filary Lean

Nieco ponad rok temu postanowiłem napisać niniejszą książkę. Decyzję podjąłem z kilku powodów.

Przede wszystkim ludzie byli ciekawi. Odwiedzali FastCap, widzieli naszą kulturę opartną o zasady szczupłego zarządzania w codziennym życiu i chcieli dowiedzieć się więcej o tym, jak ją zbudować. Wydało mi się sensowne przelanie moich myśli na papier i opowiedzenie naszej historii. Chciałem podzielić się naszą przygodą i szczegółami tego, w jaki sposób zbudowaliśmy Lean, aby jeszcze skuteczniej pomóc innym.



Wycieczka po FastCap

Po drugie, chciałem w bardziej zwięzły sposób wyrazić moje myśli i opisać proses stawania się Lean.

W chwili obecnej, rok później, mam wątpliwości co do treści książki i tego, co naprawdę ma znaczenie dla czytelników. Jedno jest jasne - książka cieszy się powodzeniem! Podoba się ludziom. Jest łatwa, krótka i zrozumiała dla każdego. Chciałem, aby wszyscy niezależnie od tego, czy mają tytuł doktora czy w wieku osiemnastu lat dopiero rozpoczynają karierę zawodową, byli w stanie zrozumieć, wdrożyć i zbudować kulturę szczupłego zarządzania.



Trzy filary Lean



Paul podczas jednego z wykładów

2-sekundowy Lean przyniósł mi mnóstwo rozgłosu. Ludzie z całego świata prosili mnie, abym wygłaszał wykłady w ich firmach lub organizacjach. Zastanawiałem się, w jaki sposób mogę uczynić przekaz z książki jeszcze bardziej skutecznym. Lean polega na ciągłym planowaniu,

wdrażaniu, weryfikacji, ponownej ocenie i ulepszaniu wszystkich aspektów. Więc zaczynajmy... w dalszej części pokażę Ci, jak sprawiłem, że przesłanie zawarte w książce stało się jeszcze bardziej czytelne.

Stworzyłem koncepcję *Trzech filarów Lean według Paul'a*. W naszej hali produkcyjnej widziałem, z jakimi problemami borykają się ludzie i zdałem sobie sprawę, że czegoś tu brakuje. W środowiskach, w których stosowane jest szczupłe zarządzanie, zwykło się mówić, że dwa filary Lean to eliminacja odpadów i ciągłe doskonalenie. Nie mogę się z tym do końca zgodzić. Lean sprawia, że ludzie **widzą marnotrawstwo**. Dostrzeżenie marnotrawstwa jest pierwszym filarem szczupłego zarządzania. Jeśli nie można zidentyfikować żadnego z ośmiu rodzajów marnotrawstwa w swojej działalności, to nie można ich też wyeliminować. Nauczenie ludzi, jak **identyfikować marnotrawstwo**, to zatem pierwszy filar szczupłego zarządzania!

Jeśli zamierzasz zbudować kulturę Lean, musisz przyjrzeć się każdemu procesowi i zadać pytanie: "Bob, jakie jest osiem źródeł marnotrawstwa i które z nich dostrzegasz w procesie, który właśnie teraz przeprowadzasz"?

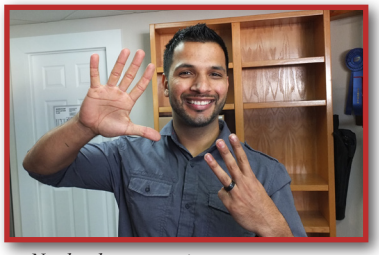
Najpierw upewnij się, że wszyscy członkowie zespołu **znają osiem źródeł marnotrawstwa** równie dobrze, jak datę swoich urodzin. Nie nauczysz się ich z ulotek, maili czy seminariów. Codziennie musisz przyswajać te informacje! W FastCap wymieniamy je każdego dnia rano w czasie naszych zebrań. Codziennie kolejny pracownik musi wyliczyć je na palcach i zobrazować, na czym każde z nich polega.



Nauka dostrzegania 8 rodzajów marnotrawstwa powinna być interesująca i zabawna

1.Nadmierna produkcja. Marnotrawstwo numer jeden to nadprodukcja. "Matka" wszystkich marnotrawstw, będąca źródłem pozostałych siedmu ich rodzajów.
2.Transport. Przewożenie towarów wyprodukowanych w nadmiarze.
3.Nadwyżka zapasów. Następnie nadprodukowane towary muszą być składowane.
4.Braki i defekty. Wśród towarów wyprodukowanych w nadmiernej ilości znajdują się produkty wadliwe, które wymagają naprawy.
5.Nadmierne przetwarzanie. Usuwanie błędów w nadprodukowanych towarach powoduje nadmierne przetwarzanie.
6.Nadmierny ruch. Z wytworzonymi towarami związana jest znaczna ilość procedur i czynności, co powoduje niepotrzebny ruch.
7.Oczekiwanie. Następnie nasi klienci są zmuszeni czekać na naprawę towaru.
8.Niewykorzystany potencjał ludzki. Marnujemy potencjał pracowników, którzy przerabiają efekty marnotrawstwa, zamiast skupiać się na dostrzeganiu ich źródła, eliminowaniu i tworzeniu wartości dla klienta.

Pierwszy filar



Nauka dostrzegania marnotrawstwa

Jak już wspomniałem, każdego dnia jeden z naszych pięćdziesięciu dwóch pracowników musi wyliczyć rodzaje marnotrawstwa na palcach rąk i opowiedzieć nam historie z nimi związane. Obecnie jest to tak mocno zakorzenione w umysłach naszych pracowników, że z łatwością identyfikują źródło marnotrawstwa w procesie, który prowadzą. Najważniejszą rzeczą, której się nauczyłem, jest reguła, która stanowi pierwszy filar: ludzie muszą dostrzegać marnotrawstwo.

Drugi filar

Drugi filar odnosi się do nieustannego doskonalenia. Istotą 2-sekundowego Lean jest stopniowe wprowadzanie małych zmian, które szybko kumulują się w wyraźne efekty. Po roku nadal jestem w stu procentach przekonany o słuszności tej koncepcji, bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, ponieważ działa ona wszędzie i jest tak prosta. W związku z tym należy przede wszystkim rozpoznawać marnotrawstwo i **stale na co dzień poprawiać wszystko, każdy proces.**

Trzeci filar

Główna część moich korekt jest związana z pierwszym i trzecim filarem. Pierwszy filar - ludzie muszą widzieć marnotrawstwo - to wyjaśnienie tego, co większość ludzi uważa za ważny filar myślenia zgodnie z zasadami Lean. Drugi filar - nieustanne udoskonalanie wszystkiego!

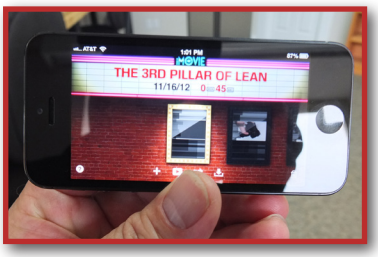
Trzeci filar jest chyba najbardziej niezwykły i trochę mnie zaskoczył. Po prostu nie rozumiałem, dlaczego tak skutecznie wdrażamy naszą kulturę Lean. Trzeci filar Lean to.... nagrania wszystkich udoskonaleń

"przed i po". Należy pokazać obszar roboczy i proces przed i po. Wiem, co chcesz powiedzieć. "Paul, co to ma wspólnego z Lean"?

Wszystko! Tworząc kulturę, chcesz udokumentować jej rozwój. Zrób to w ciekawy sposób, aby ludzie chcieli oglądać filmy i zapragnęli stać się częścią procesu. To uwalnia ogromną ilość nowej, świeżej energii. Zawsze mówię ludziom, żeby po prostu używali swojego iPhone'a, smartfona lub dowolnego urządzenia, jeśli nie mają profesjonalnej kamery i nagrali filmy przy pomocy urządzenia, które mają właśnie pod ręką. Jedyne, czego potrzebujesz, to aplikacja taka jak iMovie do edycji filmów bezpośrednio na urządzeniu.



Nie komplikuj - użyj telefonu, a nie kamery wideo



Aplikacja iMovie do edycji filmów

Najlepszym przykładem udanego wdrożenia tej koncepcji jest fantastyczny film "Odbieranie przesyłek pocztowych" firmy Walters & Wolf. Jest prosty, zabawny, nieskomplikowany i idealny do budowania kultury Lean. Ten film jest naprawdę czymś wyjątkowym, a Walters & Wolf oszaleli na punkcie Lean.

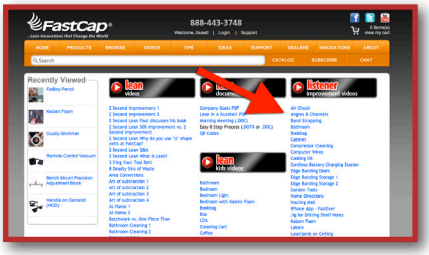
Zdradzić Ci tajemnicę? Zacząłem robić filmy około czterech lat temu. Więc wyprodukowanie pierwszego wideo zajęło mi dwa lata! Innymi słowy, powinienem był zacząć robić filmy sześć lat temu, ale paraliżowała mnie presja, ponieważ chciałem, aby wszystko było perfekcyjnie. Zakupiłem cały możliwy sprzęt, oświetlenie i oprogramowanie, ale nigdy nie nagrałem filmu, bo czekałem, aż wszystko będzie idealnie przygotowane. Potem zdałem sobie sprawę, jże to nie miało sensu. Zacznij robić cokolwiek, a nauczysz się wiele, tylko dlatego, że "po prostu coś zrobisz". To jest cała prawda o książce *2-sekundowy Lean*. Nieustannie wprowadzając drobne udoskonalenia, dowiesz się tak wiele, że kolejne zmiany będą jeszcze lepsze.

Podobnie jest z filmami wideo. Rozpocznij nagrywanie filmów już teraz, po prostu za pomocą aparatu, który masz pod ręką. Zrób już teraz film "przed i po". Nie zmieniaj niczego w swoim miejscu pracy, dopóki nie zarejestrujesz obecnego chaosu. Wideo "Porządek w chlewie" pokazuje dokładnie, co mam na myśli. Nie zmieniaj niczego,

dopóki nie nagrasz stanu “przed”, ponieważ tylko w ten sposób możesz dostrzec kontrast i pokazać swojemu zespołowi, jaki jest efekt ciągłego doskonalenia i jak stać się myślicielem Lean.

Zacząłem udzielać wskazówek firmom i wyniki były fenomenalne. Było to dosłownie jak dolewanie oliwy do ognia. Zrobili jeden film wideo i mogli go pokazać w różnych oddziałach i lokalizacjach swojego przedsiębiorstwa. Ani się obejrzałem, jak zrobili kolejny film. W ciągu zaledwie kilku tygodni stworzyli ich czterdzieści. Uświadomiłem sobie, że jest to kluczowy element. Filmy wideo stanowią o sukcesie oraz tworzą bibliotekę nagrań szkoleniowych dla wszystkich obecnych i przyszłych pracowników. To naprawdę potężne narzędzie.

Jednym z powodów, dla których FastCap odnosi taki sukces w budowaniu Lean i dlaczego każdy jest tak bardzo zainteresowany tym tematem, jest to, że wszystko, co robimy, rejestrujemy na naszych prymitywnych filmach wideo i wszyscy o dziwo je uwielbiają. Uznaliśmy, że filmy są dla nas wystarczająco dobre i dlatego pomyślałem, że podzielę się tym pomysłem z innymi i poświęcę tej koncepcji jeden z filarów Lean. Dokładnie to mówię ludziom na całym świecie. Im więcej o tym mówię, z tym większym zdumieniem patrzą na mnie i mówią: ”Nigdy wcześniej o tym nie myślałem, ale to naprawdę ma sens”.



Filmy udoskonalające Lean

Zaczynają od nagrywania filmów, po czym współpracują z nami i wysyłają nam swoje poprawione materiały. Filmy te zamieszczamy na naszej stronie internetowej, dając ludziom na całym świecie możliwość zobaczenia, jak inni rozwiązują różne problemy.

Półtora roku po opublikowaniu książki stwierdzam, że najważniejsze są trzy filary Lean: po pierwsze, zidentyfikuj marnotrawstwo, po drugie, każdego dnia nieustannie wszystko ulepszaj, po trzecie, nagraj materiał rejsterujący sytuację przed i po w twoim miejscu pracy.

Nie jesteś jeszcze do końca przekonany do filmów? Dobrze, pozwól, że opowiem Ci kolejną historię. Wczoraj widziałem się z Natalie i Mikayl'ą - dwoma uczennicami dziewiątej klasy Chrześcijańskiej Szkoły Cornerstone. Ich nauczyciel, Darryn Kleyn, przybliża uczniom koncepcję Lean w szczególny sposób, budując w swoich klasach kulturę Lean. Dzieci są jak maszynki do produkcji filmów. Potrafią nagrać naprawdę dobry materiał wideo na temat wprowadzanych przez nie udoskonaleń. Obejrzyj film "Co to jest Lean" na fastcap. com pod tytułem *Dzieci Lean*.



Darryn i jego klasa Lean



Mikayla i Natalie
Co to jest Lean?

Zapytałem Natalie: "Po roku nauki o Lean, co byś udoskonaliła, aby pomóc dzieciom lepiej zrozumieć tę koncepcję"?

Powiedziała: "Należy pokazać więcej przykładów Lean w praktyce i stosować mniej słów i teorii". Nie mam nic więcej do dodania.

Kiedy zacząłem pisać *2-sekundowy Lean*, moim celem było wyjaśnienie, jak każdy z nas może zbudować kulturę Lean i to w ciągu roku zamiast 11 lat, jakich ja sam potrzebowałem. Chciałem również podzielić się błędami, które popełniłem, aby ustrzec przed nimi innych. Gdybym miał wtedy wiedzę na takim poziomie, jak dzisiaj, łatwiej byłoby mi zbudować kulturę szczupłego zarządzania. Teraz już wiem, że w każdej chwili mogę udać się do dowolnej organizacji, wdrożyć proste zasady stanowiące trzy filary Lean i dokonać w krótkim czasie znaczących udoskonaleń.

PAMIĘTAJ:
NAUCZ SIĘ DOSTRZEGAĆ MARNO-TRAWSTWO.

Powiązane filmy:

1. Trzy filary Lean
http://youtu.be/R1e0wlyz9hY

2. Odbieranie przesyłek pocztowych
http://youtu.be/B2VemLCV8i0

3. Porządek w chlewie
http://youtu.be/Lj6NsliY674

4. Co to jest Lean? według Natalie i Mikayli
http://youtu.be/BV0JMky36mE

5. Nauka dostrzegania marnotrawstwa według Jaymie'go
http://youtu.be/EWAiD0v46vo

Rozdział 15

Świetne pytanie

Jednym z ulepszeń, jakie wprowadziłem w moich przemówieniach, są pytania słuchaczy. W terminologii Lean mówi się, że "idzie się na halę produkcyjną". Zawsze czułem się swobodnie, gdy ludzie przerywali mi w środku wykładu, aby zadawać pytania. Jednakże zasugerowano mi, aby za każdym razem przeznaczyć piętnaście minut pod koniec prelekcji na dyskusję ze słuchaczami. Zacząłem wdrażać ten nowy pomysł i efekt był tak zaskakujący, że postanowiłem zebrać dziesięć najlepszych i najczęściej pojawiających się pytań.



Jak mogę wprowadzić udoskonalenia?

Niektóre z nich mogą być nieco dziwne, ale tym bardziej czuję się w obowiązku na nie odpowiedzieć. Myślę, że wiele osób po prostu boi się je zadać. Zacznę od najbardziej niezwykłego, ale najczęściej spotykanego.

Pytanie 1 - Paul, co sądzisz o luksusie?

Odpowiedź - To bardzo interesujące pytanie. Sądzę, że ludzie widzą moje biurko i zdają sobie sprawę z tego, że nie mam biura i że jestem minimalistą w sposobie prowadzenia biznesu. Myślą sobie: "Ten facet musi być przeciwny wszelkim formom luksusu. Z pewnością nie posiada żadnych drogich rzeczy".

Nic bardziej mylnego. Zapewniam Cię. Otaczam się mnóstwem luksusu. W przeciwieństwie do większości ludzi mogę sobie pozwolić na zakup kosztownych rzeczy, ponieważ w sposobie prowadzenia przeze mnie działalności jest mniej marnotrawstwa. Lean to nie program oszczędnościowy. Lean eliminuje działania, które nie wnoszą wartości dodanej. Takie działania nazywamy marnotrawstwem. Jeśli opłaca mi się nosić


Uwielbiam luksus...to jest mój samochód!

piękny zegarek marki Breitling, to nie jest to dla mnie marnotrawstwem i chcę, aby Breitling nadal robił wspaniałe zegarki. Jeśli latanie własnym samolotem sprawia, że mogę wykonywać swoją pracę skuteczniej, to również nie jest to marnotrawstwem. Lean polega na eliminacji działań, które nie wnoszą wartości dodanej. Piękny zegarek nieustannie przypomina mi o wartości nieskazitelnego rzemiosła i dbałości o szczegóły. Mój samolot daje mi możliwość dotarcia do dowolnego miejsca w każdej chwili , dzięki czemu jestem bardziej elastyczny w działaniu.



Lean nie jest programem oszczędnościowym

Oczywiście utrzymanie samolot lub sposób jego eksploatacji, czy też sprawy, które załatwiam z jego pomocą, mogą być marnotrawstwem. Z pewnością potrzebna by była dokładniejszej kontrola i udoskonalenie. Jednak sam fakt posiadania samolotu lub ładnego zegarka czy drogiego samochodu nie jest sam w sobie marnotrawstwem. Jako klient doceniam ich zalety. Luksusowe przedmioty są wynikiem mojego skrupulatnego zarządzania kapitałem i nie mam absolutnie żadnego poczucia winy z powodu ich posiadania. Lean to nie socjalizm. To przemyślany kapitalizm.

Oczywiście posiadanie i używanie takich symboli statusu niesie ze sobą pewne marnotrawstwo. Nie zapominajmy jednak, że poddawane jest ono krytycznej kontroli i poszukiwaniu ulepszeń przez właściciela - nikogo innego. Dlaczego o tym wspominam? Wszyscy, tak bogaci, jak i biedni, jesteśmy otoczeni przez marnotrawstwo. Wskazywanie palcem na innych nie jest miłe i nie przyczynia się do skutecznego rozwiązywania własnych problemów. Luksus sam w sobie nie jest marnotawstwem. Uwielbiam luksus. Mam wiele pięknych rzeczy i mogę sobie na nie pozwolić, ponieważ jestem myślicielem Lean. To, na czym mi zależy to, aby wszędzie rozpoznawać i eliminować marnotrawstwo.

Pytanie 2 - Czy FastCap charakteryzuje się dużą czy niską rotacją pracowników?

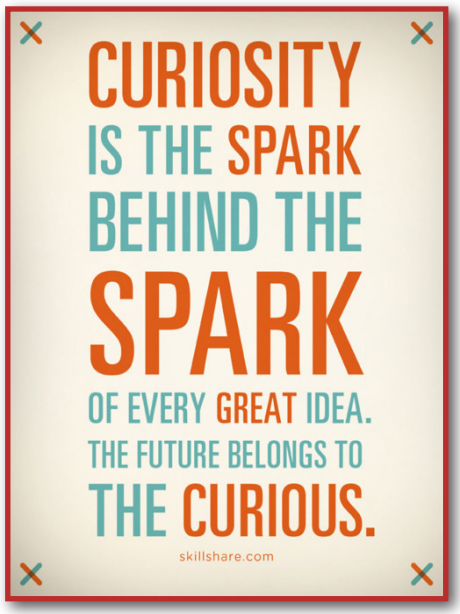
Odpowiedź - Mamy bardzo niski wskaźnik rotacji pracowników. FastCap jest bardzo popularnym pracodawcą, ponieważ ludzie czują się przez nas doceniani. Ich opinie i pomysły mają dla nas znaczenie. Jednym z moich celów podczas budowaniu kultury Lean było zmniejszenie uciążliwości pracy w dziale personalnym w naszej firmie. Jako dynamiczna firma chcieliśmy przyciągać talenty zamiast ich szukać. Lean drastycznie zmniejszył rotację pracowników do tego stopnia, że prawie nie ma o niej mowy. Czasami zdarza

się, że pracownicy nas opuszczają. Dzieje się tak głównie dlatego, że chcą spełniać swoje marzenia, przekwalifikować się i zostać lekarzami, prawnikami lub certyfikowanymi księgowymi. Poza tym rotacja jest niewielka, ponieważ dostrzegamy ludzi i ich opinie.

Pytanie 3 - Czy są wśród Twoich pracowników tacy, którzy nie rozumieją Lean i w ogóle odmawiają współpracy?

Odpowiedź - Oczywiście. Na początku co najmniej pięćdziesiąt procent osób, które pracowały w FastCap stanowili pracownicy, którzy sami zrezygnowali lub zostali przez nas zwolnieni. W dzisiejszych czasach rzadko jednak się zdarza, żeby pracownicy nie rozumieli naszej koncepcji. Są ku temu dwa powody.

Po pierwsze, dobieramy przyszłych pracowników bardzo uważnie. Szukamy ludzi, których wyróżnia pokora i ciekawość, którzy nie zachowują się tak, jakby wiedzieli i potrafili już wszystko. Chcemy, aby ludzie byli naturalnie ciekawi życia. Jeśli podczas rozmowy o pracę ktoś opowiada nam wszystko, co wie, a nie jest zainteresowany tym, co robimy lub tym, jak prowadzimy naszą działalność, wtedy wiemy, że ta osoba nie posiada cech, których poszukujemy u pracownika. Chcemy pokornych i ciekawskich ludzi. Dlatego też bardzo ostrożnie podchodzimy do zatrudniania nowych osób.



Po drugie, nasza kultura jest bardzo intensywna i pozytywna i wystarczy zaledwie tydzień czy dwa, by się do niej przekonać. Jeśli budujesz stabilną i trwałą kulturę, naturalną rzeczą jest, że inni szybko zrozumieją Twój sposób myślenia. Oczywiście zawsze znajdą się ludzie, których nie przekona Twój sposób prowadzenia biznesu. Na początku było to bardzo trudne. Teraz jest o wiele łatwiej. Jednym z moich ulubionych zwrotów brzmi: “Lean to ciężka praca, która ułatwia wszystko”. Z pewnością tak jest. Aby lepiej zrozumieć, jak

postrzegana jest kultura Lean z perspektywy nowego, młodego pracownika, zapoznaj się z wywiadem z Hannah, 16-letnią pracowniczką FastCap. W tym celu zeskanuj kod QR na końcu tego rozdziału.

Pytanie 4 - Czy stosujesz zasady Lean w domu i jak wygląda Twój dom?



Hannah

Odpowiedź - Jestem entuzjastą koncepcji szczupłego zarządzania. Poprawiam wszystko, co robię wszędzie tam, gdzie mogę. Niezależnie od tego, czy jestem na wakacjach, w domu, w pracy czy samolocie, ciągle staram się ulepszać procesy, eliminować marnotrawstwo i ułatwiać pracę. Niektórzy ludzie są zakłopotani, kiedy spotykają kogoś tak zafascynowanego Lean, ale zapewniam Cię, że ta koncepcja w znaczym stopniu wzbogaciła moje życie. Mogę zrobić o wiele więcej niż większość innych ludzi.

W związku z tym, że często ludzie pytają, czy stosuję Lean w domu, nagrałem kilka filmów wideo, aby pokazać, jak wygląda mój dom i jak wdrażałem w nim koncepcję szczupłego zarządzania. Oto dość zabawny przykład .... Lean w moich czterech ścianach.

To, co robię, jest tak proste, ponieważ wszędzie i na każdym kroku myślę zgodnie z zasadami Lean. Moja żona i ja właśnie spędziliśmy cały weekend na doprowadzeniu naszych szaf do stanu, w którym odpowiadałyby koncepcji Lean. Są teraz bardzo czyste i przejrzyste. Moja żona ma osobną szafę, w której trzyma dekoracje posegregowane według pór roku. Są tam specjalne dekoracje na 4 lipca, wiosnę, jesień, Święto Dziękczynienia i Boże Narodzenie. Nasz dom jest zawsze świąteczny i pięknie ozdobiony.

Problem polegał na tym, że dekoracje te nie były dobrze zorganizowane. Zapytałem więc: ”Jak możemy to poprawić?”



Szafa Leanne

Moja żona i ja spędziliśmy całe dwa dni organizując szafę, z czego możemy być dumni. Wszystkie wiązanki zostały dokładnie posegregowane. Wieńce ładnie rozwiesiliśmy, a świece powkładaliśmy do różnych pojemników. Dziś bez problemu dekorujemy dom w zależności od pory roku. Przystrajanie domu sprawia mojej żonie przyjemność, a cały proces nie jest już tak żmudny.

Właśnie dlatego Lean jest tak fantastyczną ideą. Sprawia, że rzeczy zazwyczaj trudne lub uciążliwe, stają się łatwiejsze i ciekawsze. Dodatkowo zyskujesz trenując szare komórki, ponieważ rozmyślasz na tym, jak można wszystko usprawnić. Lean ma na celu wyeliminowanie wszelkiego rodzaju zbędnych wysiłków.



Szafa Leanne

Pytanie 5 - Co robisz, gdy ludzie nie chcą zrozumieć i wspierać Lean lub sposobu, w jaki sposób wykonujesz swoją pracę? Czy zwracasz im uwagę na ich marnotrawstwo?

Odpowiedź - To prawdopodobnie jedno z moich ulubionych pytań, ponieważ odpowiedź na nie jest jedną z najważniejszych, które należy zrozumieć. Wszyscy mamy wystarczająco dużo marnotrawstwa w naszym codziennym życiu, którego wystarczyłoby na dziesięć kolejnych żyć. Nie skupiaj się na marnotrawstwie innych, tylko na swoim.

Jasno wyraziłem się w tej sprawie podczas jednej z wizyt w naszej firmie. Kilku pracowników z innej fabryki odwiedziło nasz zakład. Po zwiedzeniu części produkcyjnej jedna z osób powiedziała: ”Chciałbym zobaczyć, w jaki sposób możemy wdrożyć koncepcję Lean w biurze”. Popatrzyłem na niego i zapytałem: “Dlaczego? Pracujesz w biurze? Myślałem, że pracujesz na produkcji”.
Powiedział: ”Tak, to prawda, ale nasze biuro jest takie niechlujne”.
Potem powiedziałem mu: ”To jest jeden z największych błędów, jakie możesz popełnić. Skoncentruj się na sobie i wyeliminowaniu własnego marnotrawstwa. Wierz mi. Masz już go wystarczająco dużo na dziesięć kolejnych żyć”.

Kiedy ludzie przekonają się, jak bardzo poprawiła się Twoja przestrzeń robocza, o ile łatwiejsza stała się Twoja praca, jak bardzo mogą na Tobie polegać, jak spójny jesteś w tym, co robisz i jak poprawiła się jakość Twoich produktów, będą chcieli wiedzieć, jak tego dokonałeś. Możesz im pokazać jak, a wówczas będą chcieli się uczyć i rozpocząć swoją własą przygodę z Lean. Nie próbuj jednak zmuszać ani żony, ani psa, chomika, kota czy kolegów do koncepcji Lean.

Skoncentruj się na sobie. Ty i ja mamy tyle do stracenia. To była jedna z najistotniejszych kwestii, których nauczyłem się w ciągu ostatnich kilku lat, kiedy rozmawiałem z ludźmi i zwiedzałem zakłady produkcyjne i firmy na całym świecie. Skoncentruj się na sobie!

Pytanie 6 - Czy zachęczasz w jakiś sposób swoich pracowników do wprowadzania ulepszeń?

Odpowiedź - Na początku stosowałem zachęty i był to prawdopodobnie jeden z naszych największych błędów. Od tamtej pory wiemy już, że Lean jest częścią naszej pracy, a nie czymś co robimy przed czy po niej. Ciągłe doskonalenie jest codziennym priorytetem dla wszystkich. Najważniejszą motywacją do wdrażania ulepszeń jest to, że życie zgodnie z zasadami Lean staje się coraz lepsze!

Kiedy po raz pierwszy wprowadziliśmy zachęty finansowe, mieliśmy wrażenie, że ludzie wprowadzają ulepszenia tylko po to, aby otrzymać 5 lub 10 dolarów więcej. Kiedy wstrzymaliśmy premie za ulepszenia i powiedzieliśmy: "To jest element Twojej pracy, twoja praca od tego zależy....", ludzie zrozumieli, że poważnie traktujemy Lean. Zatrudnialiśmy ludzi po to, aby korzystali nie tylko z pracy rąk, ale także ze swjej wiedzy. Był to naprawdę punkt zwrotny, ponieważ większość ludzi nie czuje się wystarczająco doceniana za swój intelektualny wkład w to, co robią. Mają wrażenie, że są potrzebni tylko do wytwarzania produktów.



Skup się na sobie

Zmieniliśmy paradygmat i powiedzieliśmy: "Twoja wiedza jest naszą wartością dodaną". To przekonało wielu ludzi na zupełnie innym poziomie. Myślę, że błędem jest płacenie za wdrażanie Lean. Wprowadzanie zachęt odwraca uwagę od tego, co jest prawdziwym celem przedsiębiorstwa.

A jest nim poprawa jakości życia klientów, oferowanie im wartości dodanej na wysokim poziomie, wyeliminowanie działalności nie tworzącej wartości dodanej i konsekwentne oferowanie jej klientowi każdego dnia, miesiąca i roku. Jeśli weźmiesz to pod uwagę, wzrasta Twój status w oczach klienta, który cały czas do Ciebie wraca, co z kolei przyczynia się do zwiększenia Twojego zysku.

Jeśli skupisz uwagę każdego członka zespołu na wprowadzaniu codziennych ulepszeń przez resztę życia, spowoduje to zmianę paradygmatu, dzięki czemu klient znów stanie się priorytetem. Wówczas pracownicy mają możliwość


Jak mógłbym zmotywować Cię do pracy?

współpracowania z innymi członkami zespołu i tworzenia większej wartości dla klienta.



Chcemy, byś ruszył głową!

Drugim argumentem, który zachęca do wdrażania Lean jest to, że moi pracownicy zyskują szacunek ze strony klienta, innych członków zespołu i mój. Każdy oczekuje szacunku, ale większości ludzi nie jest on okazywany.

Pytanie 7 - Co, jeśli nie chcę być wydajny we wszystkim, co robię? Lubię chodzić, dzięki czemu mam więcej ruchu na co dzień.

Odpowiedź - To Twoje prawo. Musisz zrozumieć, że Lean to ciężka praca, która ułatwia wszystko. Niewielki wysiłek może sprawić, że Twoje życie będzie jeszcze przyjemniejsze. Kiedy przyjrzysz się koncepcji Lean, jako ciężkiej pracy, która ułatwia wszystko z perspektywy globalnej, zrozumiesz, dlaczego jestem tak jej oddany.
Nauczyłem się, że czas jest wspólnym mianownikiem dla nas wszystkich. Każdy z nas ma do dyspozycji 24 godziny na dobę. Wszystkim nam, niezależnie od tego, czy jesteśmy bogaci czy biedni, wykształceni czy niewykształceni, dane są 24 godziny. To, co zrobimy w tym czasie, w dużym stopniu decyduje o sukcesie i satysfakcji z naszego życia. Jeśli jesteś osobą wysoce produktywną, bardzo zdyscyplinowaną, a członkowie zespołu, rodzina i inni współpracownicy mogą na Tobie polegać, to zrozumiałe jest, że będziesz miał więcej radości z życia.



Szacunek

Jeśli jesteś bezproduktywną osobą, która nie ma dużo obowiązków, nie jest wiarygodna dla członków zespołu, rodziny i innych ludzi, z którymi pracuje, to z pewnością przeżyjesz więcej rozczarowań i problemów w swoim życiu. Dzięki Lean możesz zoptymalizować i maksymalnie wykorzystać dane Ci 24 godziny.
Jeśli staniesz się naprawdę skuteczny w stosowaniu zasad Lean i dostrzeganiu marnotrawstwa, możesz z łatwością uzyskać 48 godzin z 24. Mówię to trochę żartem. Jednak, gdy ludzie odwiedzają nasz zakład produkcyjny i widzą, jak pracujemy oraz że nasi pracownicy są w dobrym nastroju i współpracują z innymi członkami zespołu, są poruszeni tak pozytywną atmosferą. Zawsze mówię wówczas, że moi pracownicy mogą mierzyć się z najlepszymi na całym świecie. Dlaczego? Bo w ciągu ośmiu godzin robią to, co większość

zajęłoby 40 godzin.

Wiele osób nie może uwierzyć, że możemy być o wiele bardziej produktywni. W FastCap praca przebiega tak płynnie, że ludzie nie mają problemów z jej wykonywaniem. Lubią swoją pracę i wykonują ją z pozytywną energią, co przekłada się na wyższą produktywność. Jak już wspomniałem, nie musisz decydować się na Lean, ale pamiętaj, że czas jest wspólnym mianownikiem. To, co robisz w ciągu tych 24 godzin określa to, kim jesteś i ile radości możesz czerpać z każdego dnia.



Czas jest dla wszystkich wspólnym mianownikiem

Pytanie 8 - Ashley z Wielkiej Brytanii zapytał: "Nasze obciążenie pracą wzrosło ostatnio i mamy problemy z wprowadzaniem udoskonaleń w wyznaczonym czasie, nawet jeśli pracujemy w godzinach nadliczbowych. Trudno jest spotykać się codziennie na zebraniach, stawać przed wszystkimi i mówić: "Wiem, że już wczoraj pojawił się ten problem, ale nie mieliśmy wystarczająco dużo czasu, aby go rozwiązać". Moi pracownicy naprawdę skupiają się na rozwiązaniach i mają świetne pomysły na udoskonalenia, ale ich lista zaczyna się powiększać, ponieważ nie mamy czasu na ich realizację. Jaki masz pomysł, żeby temu zaradzić?

Odpowiedź - Czasami wydaje się, że nie ma sensu przerywać pracy, żeby wdrażać reguły 3S zwłaszcza, gdy obciążenie pracą jest zbyt duże. Odpowiem więc na to pytanie historią, która wydarzyła się w FastCap.

Wiele lat temu pracowaliśmy w godzinach nadliczbowych, a nawet w weekendy, ponieważ tak bardzo byliśmy przeciążeni obowiązkami. Wydawało się niemożliwe nadrobienie zaległości. A potem powiedziałem wszystkim "Zatrzymajcie się. Wstrzymajcie pracę. W pierwszej kolejności posprzątajmy nasze stanowiska. Będziemy wdrażać 3S we wszystkich obszarach i wprowadzać udoskonalenia. Nie obchodzi mnie, czy zajmie to godzinę czy cztery dziennie. Nie wznowimy pracy, dopóki nie zrobimy porządku".

Możesz sobie wyobrazić, jak bardzo martwili się moi pracownicy, ponieważ obawiali się narastających zaległości. Zapewniłem ich, że dzięki usprawnieniom oraz bardziej uporządkowanemu, czystszemu, zorganizowanemu środowisku pracy uda im się osiągnąć o wiele więcej i nadrobić czas przeznaczony na reorganizację.

Zaczęliśmy więc od wdrożenia 3S i zobowiązaliśmy się do wprowadzania ulepszeń bez względu na to, jak duże było obciążenie pracą. I odnieśliśmy sukces. Nie tylko nadrobiliśmy zaległości, ale również udało nam się zwiększyć nasze dochody o kilka milionów dolarów przy tej samej liczbie pracowników i bez nadgodzin. To właśnie jest różnica między nadaniem priorytetu ciągłemu doskonaleniu, a doskonaleniem tylko wtedy, gdy są ku temu dogodne okoliczności. Wprowadzanie ulepszeń nie tylko przynosi poprawę, ale w ostatecznym rozrachunku również zmniejsza obciążenie pracą i pozwala nadążyć za rosnącym popytem.

Rozumiem, że może to wydawać się sprzeczne z logiką. Ale odrobiłem tę lekcję i jestem w 100% przekonany o jej słuszności. Przede wszystkim należy upewnić się, że we wszystkich miejscach pracy obowiązują reguły 3S i że wszyscy pracownicy wdrożyli 2-sekundowe udoskonalenia przed rozpoczęciem produkcji. Kiedy praca może odbywać się bez przeszkód, chaos jest wyeliminowany. Lean to nie tylko wygodne przekonanie. To kamień węgielny dużych firm. Im większym priorytetem staje się szczupłe zarządzanie, tym szybciej można wykonywać swoją pracę, a usprawnienia przynoszą korzyści w postaci wydajności operacyjnej.



Spotykamy się i uczymy codziennie...a dopiero potem zaczynamy pracę.

Pytanie 9 - Kolejne pytanie Ashley'a na temat motywacji. Jeśli wszystko zaczyna Cię przygnębiać i masz gorszy dzień, jak sam siebie motywujesz? Nie zapominaj, że nasza firma jest jeszcze na wczesnym etapie wdrażania Lean. Moi pracownicy nadal oczekują ode mnie motywacji. Jeśli więc nie jestem w dobrym nastroju, ma to negatywny wpływ na pracowników. Jakieś sugestie?

Odpowiedź - Ashley, jak zawsze doskonałe pytanie. Będę z Tobą szczery. Też miałem takie chwile. Mam bogate życie. I nie mam na myśli tylko finansów. Wiodę szczęśliwe i udane życie. Mam wiele dobrych relacji z ludźmi na całym świecie. I przypisuję to wszystko temu, że zdecydowałem się postępować zgodnie z historycznymi zasadami stanowiącymi podstawę prawdziwej wielkości. Innymi słowy, wybory, jakich dokonuję w moim życiu, opierają się na zasadach, które przyczyniły się do powstania wielkich rzeczy w historii.

Na przestrzeni dziejów zasady te przyniosły nie dobre, ale wręcz niesamowite sukcesy. Najlepszym dla mnie przykładem jest reguła, według której

postępowali już nasi ojcowie założyciele, a która mówi, że wszyscy ludzie są równi! W rezultacie powstał kraj, który zrobił więcej dla ludzi niż jakakolwiek inna zorganizowana forma rządów w historii ludzkości. Daleko mu do doskonałości, ale ten pomysł stał się punktem odniesienia dla wszystkich narodów! Miliony ludzi czują się dziś wyzwolone dzięki regułom, które przynoszą wspaniałe rezultaty.

Moje ulubione zasady:

- Uczyń z ludzi centrum swojego życia. To jest mój absolutny faworyt.
- Przedkładaj priorytety nad zysk. Zysk pojawi się sam.
- Nauczaj i kształć. Gdy przeprowadzasz intensywne szkolenia danej osoby, radykalnie zwiększasz jej zdolność do konsekwentnego wykonywania pracy - w znacznie większym stopniu niż osób, które są szkolone rzadko lub okazjonalnie.

Najlepszym przykładem szkolenia i edukacji jest Marynarka Wojenna. Jeśli weźmiemy osoby, które zostały przeszkolone na tak wysokim poziomie i postawimy je w obliczu stresujących sytuacji, będą one działać konsekwentnie przez 99 procent czasu. Zadałem sobie pytanie:"Jeśli przyjmę te zasady i uczynię z nich główny element swojego działania, to czy nieuchronnie osiągnę pozytywne rezultaty"?

W dni, kiedy mam wątpliwości i zastanawiam się, "czy naprawdę chcę to dalej ciągnąć, przecież to dużo pracy, czy ludzie naprawdę to docenią? Nie będzie łatwo....", zawsze spoglądam wstecz i widzę, ile mam już za sobą. Zacisnąłem zęby i wdrożałem te zasady. Dlatego moje życie jest tak pełne, a ja czuję się spełniony. Te pomysły przynoszą wspaniałe rezultaty.

Zawsze więc pozostanę wierny tym zasadom. Z historycznego punktu widzenia przyniosły one zrównoważony rozwój, równość, radość, satysfakcję i, owszem, również zysk. Koncentrowanie się na innych przynosi mi radość i satysfakcję. Gdyby pomaganie innym ludziom nie było dla mnie priorytetem, nie miałabym dobrych relacji z różnymi osobami na całym świecie. To mnie motywuje. Motywacją są dla mnie wartości historyczne, które są dowodem na to, że te zasady i idee działają. Nie poddawaj się!



Historyczne zasady wielkości

Pytanie 10 - Sam z Izraela zapytał: "Właśnie obejrzałem twoje wideo "Jak

sprawić, by Lean stało się integralnym elementem firmy". Jak zawsze, byłem pod wrażeniem prostoty przesłania. Niemniej jednak wciąż nurtuje mnie jedno pytanie. Z tego, co zrozumiałem z książki i Twoich wypowiedzi, koncepcja 2-sekundowego Lean powstała zaledwie kilka lat po rozpoczęciu przygody ze szczupłym zarządzaniem. Czy sądzisz, że gdybyś od początku realizował zasady trzech filarów, o których wspomniałeś w filmie wideo (nauczanie ludzi rozpoznawania marnotrawstwa, nakłanianie ich do naprawienia tego, co im przeszkadza, nagrywanie filmów "przed i po"), czy uważasz, że osiągnąłbyś to samo, co do tej pory?

W rozdziale drugim opisujesz na przykład, w jaki sposób skróciłeś czas przygotowania maszyn z 45 minut do 5 minut. Czy sądzisz, że gdybyś zaczął stosować podejście 2-sekundowego Lean, byłbyś w stanie to osiągnąć? Innymi słowy, jak można osiągnąć rozwiązania, które mają wpływ globalnie na cały system, stosując koncepcję 2-sekundowego Lean, która wydaje się być zorientowana bardziej lokalnie? (Możliwe, że nie do końca rozumiem tę koncepcję, więc mogę ją przeinaczać twierdząc, że jest zorientowana lokalnie) ".

Odpowiedź - Sam słusznie zauważył. Stosując koncepcję 2-sekundowego Lean mogłoby się wydawać, że skupiam się na drobnych udoskonaleniach i że nie jestem zwolennikiem Kaizen. Jednak kiedy Brad i John po raz pierwszy pojawili się u nas, aby zacząć nas szkolić, wykorzystali warsztaty Kazen Events jako podstawową metodę wprowadzania ulepszeń.



U.S. Navy SEALS

Po pierwsze, powinieneś wiedzieć, że właśnie dzięki 2-sekundowemu Lean mamy tak rewelacyjne wyniki w FastCap. Przysięgam, że kryje się za tym o wiele więcej niż widać na pierwszy rzut oka, w przeciwnym razie nie wyjaśniałbym procesów toczących się za kulisami, które dają szerszy obraz całości, tzn. cały strumień wartości.

Moim celem było wypracowanie łatwej strategii, która pozwoliłaby ludziom budować kulturę Lean i skutecznie wszystkich do niej przekonać. W ciągu ostatnich jedenastu lat zauważyłem, że to właśnie małe stopniowe ulepszenia są najlepszym rozwiązaniem i w rzeczywistości przynoszą lepsze efekty niż duże wydarzenia kaizenowe. Nie oznacza to, że warsztaty Kaizen Events nie mają żadnego sensu; po prostu nie jest to strategia, którą preferuję.

Globalna idea Lean

Postrzegam to jako globalne podejście, ponieważ w końcu każdy musi zrozumieć, że wszystkie procesy, duże i małe, mają na celu eliminację marnotrawstwa. Chcemy uzyskać maksymalną wartość dodaną dla naszych klientów. Kiedy po raz pierwszy analizujesz proces, musisz spojrzeć na niego całościowo.



Sam

Nie skupiaj się tylko na usuwaniu niewielkiej ilości marnotrawstwa z danego etapu, ponieważ sam ten krok może być również marnotrawstwem. Możesz być w stanie usunąć wszystkie ich źródła z procesu, ale ostatecznie może to nie przynieść korzyści klientowi. Byłby to wtedy klasyczny przykład nadmiernego przetwarzania.

Popatrz z dystansu i zadaj sobie pytanie:"Co dokładnie chcemy zrobić dla klienta? Jakie korzyści chcemy dla niego uzyskać?"

Po pierwsze, przyjrzyjmy się temu z globalnej perspektywy w połączeniu z wprowadzaniem drobnych ulepszeń krok po kroku. Nie udało mi się uprościć pewnych rzeczy, ponieważ nie poświęciłem wystarczająco dużo uwagi całościowemu obrazowi sytuacji. Moi ludzie mają szerszy pogląd, ale nigdy o tym nie rozmawialiśmy i nie wyjaśniłem nigdy, w jaki sposób udało nam się wdrożyć tę bardzo ważną koncepcję.

Każdego dnia uczymy nasz zespół szeregu zasad, które stanowią podstawę filozofii korporacyjnej. Jedną z tych zasad jest to, że Toyota nigdy nie próbuje eliminować marnotrawstwa z jakiegokolwiek procesu, chyba że jest szansa zmniejszyć je o połowę. Na pierwszy rzut oka wydaje się, że nie pasuje to do filozofii 2-sekundowego Lean, ale w rzeczywistości jest inaczej.

Zespół zdaje sobie sprawę z tego, że naszym celem jest skrócenie dziesięciominutowego procesu do pięciu minut, a następnie zamiana pięć minut na dwie i pół minuty. Widzą szerszy obraz i to, że 2-sekundowe udoskonalenia są metodą małych, stopniowych zmian, które pomagają im osiągnąć ten cel.

Nasz zespół wie również, jak szukać najistostniejszych przeszkód. Zostali przeszkoleni, aby zrozumieć, że wąskie gardło - największa przeszkoda w danym procesie - jest najlepszym miejscem do identyfikacji i eliminacji marnotrawstwa.

A oni wiedzą, że muszą zadać sobie pytanie: "Czy czynność, którą wykonuję, przynosi wartość dla klienta, czy też jest to tylko proces dodatkowy? Czy staram się eliminować marnotrawstwo, mimo że cały proces nie przynosi żadnych korzyści?". Są w pełni świadomi tych trzech pojęć. Rozumieją, że

nie chcemy robić niczego, co nie przyniesie korzyści klientowi.
Jeśli zawiniemy produkt w plastikową torbę, czy ma to jakąś wartość dla klienta? Owszem, może i produkt będzie wyglądać dobrze, ale jaki jest sens? Jeśli nic to nie wniesie, nie będziemy usprawniać procesu poprzez zmniejszenie torebki lub znalezienie sposobu na szybsze pakowanie. Jeśli plastikowa torba nie przynosi korzyści klientowi, jest źródłem marnotrawstwa.

Dobrym przykładem jest opakowanie produktów Apple. Niedawno kupiłem nowego iMac'a dla naszej firmy. Gdy otowrzyłem pudełko, byłem zaskoczony. Mało było materiałów opakowaniowych - mniej niż sześć miesięcy wcześniej, kiedy również kupiłem iMac'a. Komputer nie był owinięty w plastikową torbę, ale umieszczony między dwoma kawałkami pianki wraz z kablem i małą instrukcją obsługi. I to wszystko. Byłem prawie zszokowany, że nie było więcej typowych materiałów opakowaniowych, które towarzyszą większości produktów oferowanych na rynku.

Najwyraźniej firma Apple zrozumiała, że nie przynosi to korzyści klientowi. Ostatecznie byłem jeszcze bardziej zadowolony z zakupu, gdy zobaczyłem, w jak przemyślany sposób był zapakowany i jak mało zbędnych materiałów pozostało po opakowaniu.

Bezwzględnie konieczne jest, aby pracownicy zrozumieli osiem rodzajów marnotrawstwa. Muszą uświadomić sobie, że celem jest zmniejszenie wszystkiego o połowę, a nie tylko wprowadzanie drobnych ulepszeń krok po kroku. Niewielkie, stopniowe udoskonalenia są jedynie sposobem na osiągnięcie tego celu. Dzięki nauczaniu i szkoleniom, które prowadzimy na co dzień podczas naszego porannego spotkania, zespół zawsze potrafi dostrzec szerszy obraz sytuacji.

Globalne Lean jest ważnym pojęciem, które być może przeoczyłem lub nie zostało wystarczająco wyraźnie podkreślone w moich wcześniejszych wypowiedziach. Teraz jednak chciałbym poświęcić więcej czasu na bardziej szczegółowe wyjaśnienie tej koncepcji. Perspektywa globalna jest równie ważna jak 2-sekundowa. Oba podejścia przyczyniają się do budowania efektywnej kultury i tworzenia wartości dla klienta.



Podziel marnotrawstwo na pół

Inną metodą rozwijania globalnego punktu widzenia w FastCap jest wspaniały "pokarm dla duszy", który "spożywamy" podczas naszych regularnych szkoleń i sesji treningowych. Książki takie jak The Toyota Way, 14 Principles of Operational Excellence czy The Lean Turnaround autorstwa Art Byrne to tylko kilka przykładów wielu książek, które czytamy dla lepszego zrozumienia Lean.

W moim programie *The American Innovator* powiedziałem niedawno:”Naszym celem jest wykonywanie wszystkich czynności bez wysiłku lub nie wysilanie się przy żadnym działaniu”.
Shannon, nasza słuchaczka, napisała do nas: ”Wow, czyli to właśnie to sprawia, że Lean jest tak łatwe do zrozumienia!”
Koncepcja, która zakłada, że każde działanie powinno być wolne od wysiłku oznacza w terminologii Lean, że nie powinno być:

MURI = Obciążenia lub uciążliwości
MURA = Braku równowagi lub niestabilności
MUDA = Marnotrawstwa będącego wynikiem obciążenia, które powoduje nierównowagę lub brak przepływu, co sprawia, że wszystko staje się jeszcze bardziej uciążliwe.

Jeśli nie masz żadnych obciążeń, osiągniesz stan równowagi, co z kolei zmniejszy marnotrawstwo, wyeliminuje wysiłek i pozwoli na przepływ wartości do klienta. Słowa “zero walki” idealnie podsumowują cel Lean i wyjaśnia, dlaczego tak ważne jest, aby wszystko przebiegało płynnie.

Ten płynny proces odbywa się dzięki 2-sekundowym usprawnieniom w zakładzie produkcyjnym. Koncepcja ta polega na “oszczędnym” podejściu do wdrażania Lean. Lean jest pod wieloma względami przyjazny dla procesów i równowagi. I choć warsztaty Kaizen Events dają szansę osiągnięcia pozytywnych rezultatów - jak to miało miejsce we wczesnych latach w FastCap - nie okazały się dla nas idealnym modelem. Moim zdaniem warsztaty te są masowym zastosowaniem zasad Lean. Nie wprowadzają one płynnych procesów do produkcji, a jedynie zakłócają jej poprawne funkcjonowanie. Wymagają od ludzi, aby przerywali cały swój plan na dzień, tydzień lub na tyle, na ile będzie trzeba, aby każdy mógł skupić się na konkretnym obszarze. Powoduje to nierównowagę, a nawet obciążenie systemu.

Myślę, że podejście 2-sekundowe jest skuteczne, ponieważ wymaga jedynie niewielkich, codziennych ulepszeń w określonym czasie - to pierwsza rzecz do zrobienia każdego ranka tuż przed rozpoczęciem pracy. W ten sposób można tworzyć płynne ulepszenia i utrzymywać równowagę w procesie produkcyjnym. 2-sekundowy Lean to zasada, która umożliwia ciągłe doskonalenie organizacji całej firmy pod warunkiem, że jest wdrażana konsekwentnie i równomiernie.
Shannon napisała również: ”Lean można podsumować w następujący sposób: to złota zasada, która mówi nie czyń drugiemu, co Tobie niemiłe”

Lean sprawia, że osoba wykonująca pracę jest rzecznikiem klienta w czasie rzeczywistym. Klient nie może wejść na halę produkcyjną, by upewnić się,

że zostanie mu dostarczona oczekiwana wartość. Dobrze wyszkolony zespół jednak będzie zaangażowany w to, by spełnić oczekiwania klienta. Lean gwarantuje, że realizowane są tylko te działania, które przynoszą klientowi wyłącznie wartość dodaną. Właśnie tego oczekujesz jako klient. Moja rola jako producent czy to żywności, elektroniki, oprogramowania, samochodów czy leków polega na bezterminowym działaniu na rzecz klienta na hali produkcyjnej. Jako klient byłbym podbudowany wiedząc, że firma pracuje dla mnie tak ciężko.

Globalny Lean ma wiele aspektów, ale najlepszym przykładem tej koncepcji są chyba rzecznicy klienta na hali produkcyjnej.

Wiele się nauczyłem dzięki współpracy z innymi. Świadomie staram się chwalić ludzi, zamiast samemu szukać wyrazów uznania. Efektem tego jest dynamiczna kultura oparta na współpracy, w której każdy członek zespołu może nieustannie się kształcić i podwyższać kawlifikacje. Sam i Shannon, jak również wiele tysięcy innych osób, pomogły mi zrozumieć jaki wpływ mogę wywrzeć jako myśliciel Lean.

Izaak, inny słuchacz i wielki zwolennik koncepcji szczupłego zarządzania, wysłał mi niedawno poniższą wiadomość po tym, jak obejrzał *The American Innovator*.

“Paul, wielu dorosłych utraciło dziecięcą fascynację życiem i przygodą. Miło jest widzieć, jak entuzjastycznie podchodzisz do życia i ciągłego uczenia się”.

2-sekundowy, globalny, kolektywny, zorientowany na klienta Lean, czy Lean jako Złota Reguła, nawet Lean w przedszkolu - są to zasady, co do których jestem całkowicie entuzjastycznie nastawiony.

PAMIĘTAJ:
LEAN JEST ZŁOTĄ ZASADĄ

Powiązane filmy:



1. Wywiad z Hannah
http://youtu.be/JxmP5Nq15GI



2. Lean w domu 1
http://youtu.be/3F0R9iOH2_c



3. Lean w domu 2
http://youtu.be/zkIXuS2p6o0

Rozdział 16

Lean to język obcy

Często zdarza mi się, że mówię rzeczy, które mogą być dla ludzi niewygodne. Mówię językiem biznesowym, który często brzmi jak język obcy. Oto kilka moich ulubionych zwrotów i objaśnienie, jak je rozumiem.

Zaufanie: sztuka pozwalania ludziom na popełnianie błędów.

Mówię o zaufaniu do moich ludzi. Wielu menedżerów czuje się zaniepokojonych perspektywą zaufania swoim pracownikom, ponieważ liderzy osiągają punkt, w którym wierzą, że znają odpowiedź na wszystko. Są liderami ze względu na żyłkę do interesów, inteligencję i zdolność do załatwiania spraw. Zatrudniają ludzi do wspierania tych działań, ale rzadko proszą ich o udział w procesie innowacji na równych prawach. Rzadko ufają swoim ludziom i w rezultacie marnują ogromny potencjał. Ufam mojemu zespołowi i wiem, że popełnia on błędy tak samo, jak ja. Do większość rzeczy w moim życiu doszedłem ucząc się na błędach. Dlaczego więc nie dać swoim ludziom takich samych szans i nie pozwolić im rozwijać się i odbywać tych lekcji w taki sam sposób jak ja? Zaufanie jest ważnym elementem budowania kultury Lean i prawdopodobnie najbardziej nieprzyjemnym czynnikiem dla większości ludzi. Nie chcesz po prostu ryzykować, że ktoś zrobi coś złego. Błędy jednak są szansą na pogłębioną naukę, a co za tym idzie generują dynamikę, która jest tak niezbędna w większości firm i organizacji. Menedżerowie szukają absolutnej przewagi, która jest niemożliwa do osiągnięcia, ponieważ nie potrafią zaufać swoim ludziom.

Entuzjazm: wykorzystywanie historycznych, utrwalonych od dawna zasad z pasją i determinacją.

Większość menedżerów jest przekonana o tym, że zawsze muszą być wyważeni i niewzruszeni. Ja zachwycam się wszystkim, zwłaszcza samym życiem. Dla mnie entuzjazm jest kluczowy w mojej roli jako efektywnego menedżera. Oszalałem całkowicie na punkcie

ugruntowanych od dawna zasad, jeśli chodzi o nieustanną eliminację marnotrawstwa i szkolenia ludzi. Jestem entuzjastą zasad Lean. Dlaczego? Bo one działają, działały i będą działać dla każdego, kto z pasją realizuje je w praktyce. Są one kamieniem węgielnym firm odnoszących największe sukcesy na świecie, dlatego nie ma w tym nic złego, że masz na ich punkcie delikatną obsesję. Toyota, Harley Davidson, Virginia Mason Hospital, Wire Mold, Southwest Airlines i wiele innych firm przyjęło z pasją i entuzjazmem zasady Lean, dążąc do osiągnięcia niesamowitych rezultatów i konsekwentnie przestrzegając od lat utrwalonych zasad. Dla tych firm nie jest to tylko kolejna metoda czy jedno z wielu narzędzi. Jest to jedyna w swoim rodzaju, uniwersalna strategia we wszystkim, co robią.

Przekierowanie: sztuka uznawania zasług innych.

Jedną z najpotężniejszych koncepcji efektywnych liderów Lean jest zdolność do odciągania uwagi od siebie i kierowanie jej na innych. Idea ta zaczyna się na szczycie, kształtuje się tam i musi być najbardziej strategiczną regułą stosowaną przez lidera. Jeśli lider kreuje taki model, inni podążają za nim. To właśnie koncepcja przekierowania uwagi na innych zjednuje największych sceptyków. Przypisywanie sobie sukcesów jest odpychające i uniemożliwia współpracę. Uznawanie osiągnięć innych z kolei potrafi zdziałać cuda i jest powszechnie stosowaną koncepcją odnoszącą sukcesy w dążeniu do bycia liderem Lean.

Człowieczeństwo: uznawanie talentów innych osób

Lean koncentruje się w najwyższym stopniu na ludziach. Nasza działalność polega na zmianie i doskonaleniu ludzi. Podstawowym celem Lean jest wyłącznie rozwój, szkolenie, doskonalenie, uczenie się i poprawa kondycji ludzi. Lean nie jest mechanicznym systemem eliminującym marnotrawstwo. Jest to metoda zmiany sposobu myślenia o swojej pracy. Praca jest szlachetna i wszyscy możemy wnieść duży wkład w poprawę tego, co wspólnie robimy.

Odwaga: codzienna wiara w rzeczy pozornie niemożliwe

Myśliciele Lean są odważni. Jesteśmy tutaj, aby zmienić świat, a nie po to, by budować dobre i zdrowe przedsiębiorstwa.
Każdy lider Lean powinien dążyć do osiągnięcia czegoś więcej niż tylko zysku. Naszym zadaniem jest rozpoznanie możliwości, jakie niesie ze sobą postępowanie zgodnie z zasadami szczupłego zarządzania i w konsekwencji znaczna poprawa jakości życia. Jesteśmy po to, aby stało się to możliwe i aby jednocześnie w konsekwencji zmieniać świat.

Kata: rytm pracy.

Uwielbiamy procedury, dzięki którym można osiągnąć doskonałość. Słowo Kata pochodzi z języka japońskiego i oznacza coś w rodzaju rutyny. Procedury, które wdrażamy jako myśliciele Lean, obejmują poranne spotkanie i 2-sekundowe ulepszenia. Zebrania umożliwiają niezakłóconą komunikację między współpracownikami. Natomiast codzienne 2-sekundowe udoskonalenia są rytmem tętniącej życiem kultury Lean.

Zysk: rezultat doskonałości.

Z pewnością jednym z najbardziej kontrowersyjnych stwierdzeń jest to, że nie jesteśmy tutaj, aby zarabiać pieniądze. Zysk i pieniądze są produktami ubocznymi efektywnie budowanej kultury Lean. Naszym głównym zadaniem jest poprawa jakości życia naszych klientów. Naszym wewnętrznym zadaniem natomiast jest dalszy rozwój ludzi. O ile obie te zasady wdrożymy na wysokim poziomie, staniemy się opłacalni. Zysk nie jest jednak powodem, dla którego działamy zgodnie z zasadami szczupłego zarządzania ani przyczyną założenia firmy. Gdybym Ci powiedział, ile znam przedsiębiorstw, które mimo dobrych produktów i kompetentnych ludzi, poszło na dno, byłbyś zaszokowany. W ostatecznym rozrachunku problem ten wynika z tego, że kierownictwo koncentruje się na zysku i na sobie, zapominając o tym, w jakim celu firma została w ogóle założona. Koncentruj się nie na liczbach, ale na swoich klientach, ludziach i obsłudze, a będziesz zaskoczony, że cała reszta również się ułoży.

Rozdział 17

Organizowanie marnotrawstwa

Podczas mojej ostatniej podróży po Europie zorganizowałem sesję Q&A z grupą składającą się z pracowników Tatra Bank, słowackiego oddziału Raiffeisen Bank International w Wiedniu. Ich pytania były bardzo nietypowe, dlatego chciałbym poświęcić im cały rozdział i opowiedzieć o ich niezwykłym sposobie wykorzystania Lean w praktyce. Bank to ostatnie miejsce, w którym spodziewałbym się tętniącej życiem kultury Lean. Raiffeisen ma bardzo silną pozycję w Europie Wschodniej - w siedemnastu krajach zatrudnia ponad 60 000 pracowników. Dane te same w sobie byłyby imponujące, gdyby spróbować przestawić kulturę korporacyjną na kulturę Lean. Banki nie są przedsiębiorstwami produkcyjnymi, co w rzeczywistości nie ma znaczenia, ponieważ z pewnością nie znajdują się w centrum zainteresowania Lean. Spójrzmy prawdzie w oczy - pracownicy banku mogą być bardzo sztywni, nieelastyczni i nawet nieco nieprzyjaźni. Ale nie w Raiffeisen.



Bankierzy Lean

W ciągu dwunastu lat mojej przygody z Lean nigdy nie spotkałem grupy ludzi, którzy byliby tak zafascynowani szczupłym zarządzaniem. Dzięki swojemu nastawieniu przeciwstawiali się wszelkim oporom. Byli zabawni, kreatywni i bardzo dojrzali w zrozumieniu tego, jak działa Lean. Z punktu widzenia mistrzów i liderów szczupłego zarządzania Lean to nie tylko sztywny model biznesowy. W ich oczach to platforma kreatywności, innowacyjności i zabawy. Poniżej znajdują się trzy przykłady, jak działają myśliciele Lean w Raiffeisen.

Po przybyciu na ich forum Lean poinformowano mnie o wieczornej imprezie zaplanowanej na jednej z łodzi na Dunaju. Po posiłku i kolacji zaproszono Leanne i mnie na ćwiczenia zachęcające do pracy zespołowej. Natalia, członkini zarządu banku, wyszeptała mi do ucha: "Nie uwierzysz, co się zaraz wydarzy. Ludzie wystąpią na pokazie mody ubrani w rzeczy wykonane ze śmieci i odpadów. Każda drużyna musi ubrać jedną osobę. Zobaczmy, jak bardzo są kreatywni."

Pomyślałem sobie: "Wow, brzmi ciekawie, ale czy to zadziała?"
Drużyny włożyły w to wiele wysiłku i po około godzinie rozpoczęto pokaz.

Zespoły jeden po drugim pokazały nam wszystkie przejawy marnotrawstwa, które są typowe dla nas wszystkich - plastikowe butelki, gazety, folie bąbelkowe, tektura itp.



Strój z odpadów

To była najzabawniejsza rzecz, jaką kiedykolwiek widziałam i bardzo wyraźnie pokazała, jak wiele marnotrawstwa istnieje i jak łatwo je przeoczyć. Zawieszanie odpadów na człowieku naprawdę nam to uświadomiło. Nagrałem film, ponieważ stwierdziłem, że to, co widziałem, było poruszające. Wideo nosi nazwę "Pokaz mody Lean". Jest to doskonały przykład tego, jak bank zachęca swoich pracowników do kreatywnego myślenia i rozpoznawania marnotrawstwa poprzez zabawę.

Inny film, jaki nakręciłem, nosi tytuł "Kapitan Bob i jego trzej sternicy" i nawiązywał do następnego dnia, kiedy odbyły się odrębne warsztaty dla wszystkich grup Lean z 17 krajów. Jedna z tych grup była niesamowita. Film pokazuje kapitana Boba i jego trzech sterników związanych sznurem. Każdy z nich miał własnoręcznie wykonaną koszulkę z napisami i zdjęciami odpadów.



Kapitan Bob i 3 sterników

Pierwszym sternikiem była "Zmienność" z hakiem zamiast dłoni. Krzyczała głosem pirata: "Ukradniemy twoje zyski i klientów!" Drugi sternik zwany "Nieustępliwością" krzyczał: "Ukradnę Twoją rentowność. Jestem nieelastyczny. Nie zależy mi na potrzebach klientów. Sprawię, że Twoi klienci nie wrócą."

Ostatni sternik nosił na sobie koszulkę z napisem "Kapitan na pełnym morzu". To był Kapitan "Największe marnotrawstwo".

Wszyscy trzej uosabiali atrybuty ludzi, którzy nie myślą zgodnie z założeniami Lean. Kapitan Bob związał je i w ten sposób ograniczył ich wpływ na statek. Wyśmiewanie zmienności i nieustępliwości pokazało, jak szybko można zaprzepaścić biznes, klientów i zyski. Myśliciele Lean z Raiffeisen wyraźnie zrozumieli, jakie zmiany może przynieść koncepcja szczupłego zarządzania i przekazali to w zabawny sposób, który utkwił w pamięci.



Związ odpady

Trzeci przykład jest chyba najzabawniejszy. Grupa z innego kraju przedstawiła guru, który nosił białą szatę i owinięte prześcieradło wokół głowy. Nazwali go guru Lean. Kobieta uderzała

w dzwon i zaczęła nawoływać: “Chodź, zadaj guru wszystkie pytania dotyczące Lean, jakie Cię dręczą”. Na kolanach guru siedziała oczywiście młoda , piękna kobieta.



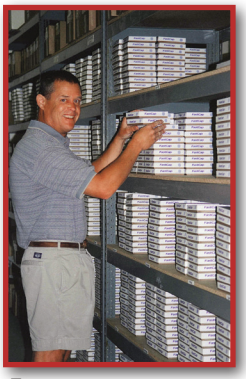
Guru Lean

Ludzie pytali: ”Jak mogę zastosować Lean w tej, czy innej sytuacji”?
Mogę tylko powiedzieć, że potrafili się bawić i podobały mi się zarówno wizualizacje, jak i humor, z jakim skutecznie i ciekawie przekazywali informacje. Raiffeisen rozumiał, że Lean nie jest czymś, co robisz. Lean to strategia oparta na silnej kulturze myślenia zgodnie z zasadami szczupłego zarządzania, która umożliwia przepływ wartości do klienta.
Kiedy nadszedł czas na moje przemówienie, wyjaśniłem, że Lean to nie tylko kwestia bycia zorganizowanym, bo przecież byłem zorganizowany już zanim odkryłem dla siebie Lean. Miałem piękne przedsiębiorstwo, które było świetnym przykładem tego, jak powinien wyglądać zorganizowany zakład produkcyjny. W przeszłości nie rozumiałem 8 rodzajów marnotrawstwa, a moja firma była typowym przykładem nadprodukcji i w pewnym stopniu jest nim do dziś. Udało mi się jednak skutecznie opanować marnotrawstwo w mojej firmie. Kiedy zapytałem grupę, co z rzeczy, które powiedziałem, było szokujące lub interesujące, Petra podniosła rękę i powiedziała: “To o byciu zorganizowanym i że to nie świadczy tak naprawdę o byciu Lean”.

Odpowiedziałem: “Możecie zorganizować marnotrawstwo”. A potem spojrzałem na folię w mojej prezentacji, która pokazała półki pełne zapasów - wypolerowane i błyszczące, płaskie i oznakowane czytelnymi etykietami - uosobienie wszystkich zasad Lean. Niestety magazyn sam w sobie był wielkim marnotrawstwem. Był to przykład nadprodukcji, która daje początek wszystkim pozostałym źródłom marnotrawstwa. Zorganizowałem je skutecznie!


Petra

Więc jeśli masz problem z nadprodukcją, tak jak ja miałem, zanim zrozumiałem, o co chodzi w Lean i szczerze mówiąc nadal mam, to nie ma znaczenia, jak dobrze wszystko uporządkujesz, ponieważ i tak nadal będziesz borykać się z marnotrawstwem, tyle że ze zorganizowanym. Myślę, że dla Petry to było objawienie, ponieważ wielu myślicieli Lean spędza dużo czasu systematyzując wszystko perfekcyjnie. Wiem, że to moja wina, ale musimy zrozumieć, że organizowanie nie jest barometrem Lean. Szczupłe zarządzanie eliminuje marnotrawstwo lub działania, które nie wnoszą wartości dodanej. Wszystko, co nie tworzy wartości dodanej dla klienta, jest marnotrawstwem.



Zorganizuj marnotrawstwo

Klient chce produktu. Nie chce ponosić kosztów produkcji, transportu i magazynowania produktu lub kosztów energii elektrycznej związanych z prowadzeniem magazynu. Nie chce również płacić pracownikowi, aby raz w miesiącu sprawdzał stany magazynowe. To jest zupełne marnotrawstwo. Zorganizowane, ale całkowicie zbędne.

Tytuł mojego wystąpienia brzmiał "Idea Lean jest prosta". Na koniec jeden z uczestników zapytał mnie: "Co uważasz za Twoje najważniejsze udoskonalenie?" Pomyślałem sobie: "Nigdy wcześniej nikt nie zadał mi takiego pytania". Musiałem zastanowić przez chwilę, ponieważ wprowadziliśmy już tak wiele zmian. Największa poprawa nastąpiła jednak, gdy przestaliśmy prowadzić warsztaty Kaizen Events, a zamiast tego zaczęliśmy wprowadzać 2-sekundowe udoskonalenia. W owym czasie udało mi się przekonać wszystkich do idei szczupłego zarządzania.
Dokonaliśmy tego prosząc ludzi, żeby naprawili to, co im przeszkadza, by przejrzeli swoje miejsca pracy i zadali sobie pytanie: "Czy wszystko jest idealnie? Czy nie chciałbyś czegoś zmienić? Jestem pewien, że jest coś, co Cię denerwuje." Nakłonienie ludzi do przemyślenia i zastanowienia się, co im przeszkadza, a następnie do udoskonalenia lub naprawy bez względu na to, jak niewielka byłaby to zmiana, stanowiło jedyne istotne ulepszenie, jakie kiedykolwiek wprowadziłem.

Przed etapem 2-sekundowych udoskonaleń prowadziłem warsztaty Kaizen. Ktoś musiał je zaplanować, zarządzać gazetą i innymi narzędziami. Ale kiedy powiedziałem sobie: "Zatrzymaj się na chwilę. Zobacz, co Ci przeszkadza i każdego dnia dokonuj 2-sekundowych udoskonaleń", był to prawdziwy punkt zwrotny w rozwoju FastCap.
Gdy kontynuowałem moje wystąpienie, coraz więcej osób podnosiło ręce. "Gdziekolwiek idę, wszędzie dostrzegam marnotrawstwo. Czy kupuję hot doga na ulicy w Pradze, czy siedzę w centrum konferencyjnym takim, jak to - wszędzie widzę marnotrawstwo. I to było bardzo istotne dla mojego sukcesu. Jestem wyszkolony, aby identyfikować marnotrawstwo." Młoda kobieta podniosła rękę. Zamiast stawiać mnie pod pręgierzem, zapytała: "W czym dostrzegasz u nas marnotrawstwo?"

Jest to przykład dojrzałej kultury Lean. Czuła się na tyle pewna siebie, że zapytała, gdzie dostrzegam problem. Na wykłady zabieram zazwyczaj pięć lub sześć selfie-stick'ów i uchwytów do telefonów komórkowych - produkty, które opracowałem z myślą o nagrywaniu wideo i które daję ludziom, którzy zadają trafne pytania. Oczywiście dałem jej również zestaw.



Gdzie są źródła mojego marnotrawstwa?

I zapytałem publiczność: “Dlaczego akurat to pytanie nagradzam selfie-sick’iem i uchwytem na telefon komórkowy, a nie inne pytania, które padły dzisiejszego wieczoru”?

Z typowym dla Raiffeisena humorem odpowiedziała: “Bo jestem ładna” i cała sala wybuchnęła śmiechem.

Padło jeszcze kilka odpowiedzi, aż ktoś wreszcie trafił w sendo. “Ponieważ skupiła się na sobie i na własnych problemach.”

Dokładnie! To jedna z najtrudniejszych rzeczy w każdej kulturze. W kulturze dojrzałej nie ma dyskomfortu związanego z zadawaniem pytań typu “Co muszę poprawić? Gdzie są źródła mojego marnotrawstwa? Jakie błędy dostrzegasz?”



Nagrywanie filmów Lean

Myślę, że było to bardzo odkrywcze pytanie. Patrząc wstecz na sukces FastCap po wdrożeniu 2-sekundowego Lean i na budowanie kultury przedsiębiorstwa, nasza niezłomna determinacja, aby pytać klientów o nasze słabości i prosić o sugestie dotyczące doskonalenia była prawdopodobnie najlepszą rzeczą, jaką mogliśmy zrobić. Pytaliśmy nie tylko klientów, ale również sami wymienialiśmy się informacjami. Nie czujemy się zagrożeni, gdy ktoś mówi: “Wiesz, myślę, że możesz zrobić to lepiej” lub “Bob, czy jesteś pewien, że pracujesz zgodnie z Lean”? W dziewięciu na dziesięć przypadków nikt nie próbuje się bronić, a za to każdy jest skłonny do poprawy. Jest to ważny kamień milowy w budowaniu kultury Lean. I w tej serii pytań i odpowiedzi ta kobieta doskonale pokazała nam, jak powinniśmy wdrażać udoskonalenia.

Nie zapomninaj, że wszystkie te historie dotyczą banku. Banki nie są tak naprawdę miejscem, w którym można by oczekiwać dalekowzrocznego myślenia w stylu Lean. Następnie zapytano mnie: ”Jak byś nauczył Lean sześcioletnie dziecko”? To było również świetne pytanie.

Akurat całkiem przypadkiem następny slajd mojej prezentacji dotyczył uczniów Chrześcijańskiej Szkoły Cornerstone oraz tego, w jaki sposób realizowali Lean i nagrywali filmy “przed i po”. Pokazałem wideo i powiedziałem: ”To bardzo proste. Pozwólmy dzieciom najpierw rozpoznać problem, a następnie dajmy im szansę na znalezienie twórczego rozwiązania i zachęcajmy do nagrywania filmów “przed i po”. Dzięki temu idea Lean będzie dla nich przyjemna i ciekawa. Tak właśnie powinieneś nauczać sześciolatków - pokazując, że to ważna i interesująca kwestia!

Inspiracją do wdrożenia jednego z moich najpopularniejszych udoskonaleń była sześciolatka, Katie Bailey. Katie nie zdążyła rano na autobus do szkoły. Jej ojciec, myśliciel Lean, poprosił Katie, aby zastanowiła się i zadała sobie pytanie: "Co jest przyczyną mojego spóźnienia"?



Uczniowie Chrześcijańskiej Szkoły Cornerstone

"No cóż, wiesz tato, nie mogłam znaleźć torby rano".
"Dlaczego?"
"Ponieważ zawsze ją gdzieś zostawiam i nie pamiętam gdzie."
"Dlaczego nie przeznaczysz jakiegoś miejsca, gdzie będziesz odkładać torbę, żeby zawsze była na tym samym miejscu?"
Nie trwało długo zanim Katie zaczęła analizować. Wybrała jedno miejsce, w które co noc przed pójściem spać odkładała plecak. Od teraz codziennie rano po wstaniu z łóżka myje zęby, ubiera się, bierze tornister i już nie spóźnia się do szkoły.

Tak właśnie uczysz 6-letnie dziecko myślenia według Lean. Pozwól mu przeanalizować problem i poszukać rozwiązania na własną rękę. Zadawaj pytania naprowadzające, które pozwolą mu znaleźć sposób i sprawią, że poszukiwanie odpowiedzi będzie świetną zabawą.



Katie

Czy możesz sobie wyobrazić Katie Bailey, jako lidera, współpracownika lub przedsiębiorcę, gdy dorośnie? Już jako dziecko uczy się rozwiązywać problemy i eliminować marnotrawstwo poprzez ciągłe doskonalenie.
Kolejny komentarz jest też jednym z moich ulubionych. Tym zakończę ten rozdział. Zapytałem moją publiczność: "Jaki wpływa ma na Was Lean lub co sądzicie o Lean"?
Lucia, młoda kobieta w ostatnim rzędzie podniosła rękę. "Lean sprawia, że śmieję się, nawet gdy jestem w pracy".

Zapytałem: "Dlaczego?"
"Lean ułatwia mi życie, sprawia, że jestem szczęśliwsza, bardziej pewna siebie, pozwala mi wziąć swoją przyszłość w swoje ręce". Sam bym lepiej tego nie ujął.
Lean jest często mylnie pojmowane jako metoda likwidująca miejsca pracy i pozostawiająca mało lub wcale miejsca na kreatywność. A w rzeczywistości

jest dokładnie odwrotnie. Ludzie zwalniani są rzadko, jeśli w ogóle. Lean stwarza liczne możliwości i gwarantuje stałe zatrudnienie, zapewnia ciągłość pracy obecnym pracownikom oraz możliwości rozwoju nowych. Przynajmniej tak działa FastCap.

Moja odpowiedź brzmiała: "Jako myśliciel, jesteś pożądanym towarem". Mogę śmiało powiedzieć: "Gdziekolwiek Lucia nie pójdzie, jeśli pozostanie zagorzałą myślicielką Lean, każda organizacja uzna ją, podobnie jak innych myślicieli Lean, za nieoceniony atut".

Sesja pytań i odpowiedzi w Tatra Bank należała do jedych z najlepszych w mojej karierze i z najbardziej oddanymi ludźmi, jakich kiedykolwiek spotkałem. Dzięki nim spotaknie było interesujące, nie bali się zadawać trudnych pytań i zastanawiać nad własnymi działaniami. Co więcej, zarządzanie w Raiffeisen jest naprawdę niezwykłe.... Świetna robota! Czapki z głów!



Lucia

PAMIĘTAJ:
DZIĘKI LEAN MASZ WPŁYW NA SWOJĄ PRZYSZŁOŚĆ.

Powiązane filmy:

1. Torba na książki Katie
http://youtu.be/Ip66VBZsZqI

2. The American Innovator: Przedszkole Lean
http://youtu.be/e8G0QOWUS_Q

3. Pokaz mody Lean
http://youtu.be/VBE94oKH5Vc

Rozdział 18

Istota Lean

W naszej firmie działamy według bardzo prostej zasady: “Są dwa rodzaje ludzi - ci, którzy dają i ci, którzy biorą”. Naszym celem powinno być jak najszybsze i jak najbardziej zdecydowane wyeliminowanie z naszego życia wszystkich, którzy chcą tylko brać i jednocześnie dawanie z siebie wszystkiego innym.

Można też to stwierdzenie nieco sparafrazować i powiedzieć, że są dwa rodzaje ludzi - szczęśliwi, którzy troszczą się o szczęście innych, oraz ludzie, którzy są nieszczęśliwi, ponieważ koncentrują się tylko na własnym szczęściu - dawcy i biorcy.

Jest to głęboka koncepcja, którą zajmowałem się w ciągu swojego dotychczasowego życia i która zmieniła moje postępowanie w różnych sytuacjach. Nie szukam przewagi, raczej myślę o tym, jak stworzyć sytuację, w której wszyscy wygrywają koncentrując się jednocześnie na pomocy innym. Zdałem sobie sprawę, że za każdym razem, gdy robiłem coś z myślą o ludziach, moje życie ulegało poprawie, a zawsze, gdy skupiałem się na własnych korzyściach w danej sytuacji, czułem się gorzej. Przeniosłem tę zasadę na Lean i doszedłem do wniosku, że ten sposób myślenia sprawdza się również w kontekście szczupłego zarządzania. Prawdziwa moc Lean może rozwinąć się tylko wtedy, gdy zaczniesz dawać.

Stworzyliśmy organizację, której celem są przede wszystkim:
1. Obsługa klientów i dostarczanie im wartości dodanej.
2. Rozwój wewnętrzny naszych pracowników i ich edukacja.
3. Przekazanie wartości społeczeństwu i wzmocnienie gospodarki.

Te trzy działania odnoszą skutek i poprawiają jakość życia ludzi na całym świecie i to jest wspaniałe. Nasza działalność w FastCap w zakresie Lean nie została rozpoczęta z myślą o zysku. Przekazujemy większość dodatkowych dochodów z publikacji książek na cele charytatywne. Regularnie rozdajemy

również nagrania audio. Oferujemy bezpłatne odwiedziny w naszym zakładzie produkcyjnym kosztem czasu i zasobów naszej firmy. W ten sposób doceniamy ludzi i życie innych. Ponadto nasi ludzie mają poczucie, że wnoszą istotny wkład. Czują się dobrze, ponieważ potrafią coś zmienić. Tworzymy środowisko, w którym ludzie pracują na wyższym poziomie niż w tradycyjnej organizacji. Nasza firma opiera się przede wszystkim na dawaniu i oddawaniu.

Jeśli organizacja zdecyduje się na wdrożenie lub budowanie kultury Lean, jest to duże przedsięwzięcie. Dodatkowym wzmocnieniem tych zmian są szkolenia i kształcenie pracowników lub wspieranie działań Lean poza firmą. To właśnie wtedy po raz pierwszy doświadczamy istoty Lean. Sześć czy siedem lat temu otworzyliśmy dla zwiedzających nasz mały, głośny zakład produkcyjny, który był pełen niedoskonałości. Podczas każdej wycieczki dowiadywaliśmy się nowych rzczy o naszych własnych marnotrawstwach i deficytach oraz stopniowo zaczynaliśmy rozumieć, jak usprawnić procesy. W ten sposób mogliśmy nie tylko pomagać naszym gościom, ale mieliśmy również okazję zobaczyć nasze procesy oczami innych. Robimy to do dzisiaj, z zapałem i chęcią, ponieważ jest dla nas jasne, że kultura Lean może się naprawdę rozwinąć dopiero wtedy, gdy zaczniemy ją przekazywać innym.



Odwdzięcz się za zdobytą wiedzę otwierając swoją firmę na zwiedzanie

PAMIĘTAJ:
GIVING IS GREATER THAN RECEIVING

Rozdział 19

90% to marnotrawstwo

Co za szokujące stwierdzenie. Większość ludzi reaguje słowami: “Niemożliwe, Paul, jestem bardzo produktywny!” Wtedy odpowiadam: “Ty i ja jesteśmy niezwykle produktywni, jeśli chodzi o wykonywanie działań nie przynoszących wartości dodanej”. Od niepamiętnych czasów człowiek dążył do coraz większej produktywności. Wystarczy pomyśleć o wszystkich wynalazkach, takich jak koło, wiatrak, silnik parowy, samochód czy samolot. Pragnienie udoskonalania leży w naszej naturze, ale sposób, w jaki ulepszamy i stosowane przez nas procesy mogą się również przyczyniać do powstawania marnotrawstwa. W terminologii Lean można spotkać tzw. wykres spaghetti. Proste ćwiczenie ilustruje drogę, jaką dana osoba musi przebyć, aby wykonać w pełni określone zadanie, takie jak opróżnienie zmywarki. Większość z nas jest wstrząśnięta ilością bezużytecznych działań (bieganie, chwytanie, otwieranie i zamykanie) w porównaniu z działaniami pożytecznymi (umieszczanie naczyń i sztućców w szafkach i szufladach). Rzeczywisty czas przynoszący wartość dodaną wynosi milisekundę w porównaniu do reszty bezużytecznych czynności.



Ścieżka spaghetti

To samo dotyczy tych, którzy spędzają większość czasu przed komputerem, szukając folderów zamiast tworzyć wartość dodaną i zmieniać coś lub ulepszać. Zdaję sobie sprawę z wielu marnotrawstw w moim codziennym życiu. Czasami wymieniam dziesięć maili z moimi partnerami biznesowymi, chociaż sprawę można wyjaśnić za pomocą jednej lub dwóch wiadomości. Dziewięćdziesiąt procent tego, co robimy codziennie, jest marnotrawstwem. To czysta statystyka. My ludzie mamy naturalny dar wymyślania, rozwijania i udoskonalania rzeczy. Istotne jest jednak, abyśmy rozwijali i wykorzystywali ten



Przy komputerze

potencjał w pełni. W gruncie rzeczy rozwiązywanie problemów mamy we krwi. Jednak zbyt często zdarza się jednak, że nie wykorzystujemy tego wrodzonego potencjału, ponieważ nie mamy dobrego mechanizmu, aby przekształcić potencjał w coś pożytecznego. Nie jesteśmy mrówkami, które wybierają ziarnko piasku, zabierają je, układają i kopią dziurę. My zabieramy ziarno piasku, układamy je i mamy jeszcze odwagę zapytać "Jak mogę zrobić to lepiej?", po czym konstruujemy koparkę. Ważne jest, aby opracować strategię i metodę, za pomocą której możemy wykorzystać naszą pomysłowość. Być może stąd właśnie wziął się mój entuzjazm do Lean. Jest to system, który wykorzystuje pomysłowość, jaką obdarzyła nas Matka Natura.

Nasz dział projektowania graficznego jest prawdopodobnie najbardziej imponującym przykładem marnotrawstwa i jednocześnie skuteczności szczupłego zarządzania. Muszę przyznać, że praca z grafikami nigdy nie była dla mnie łatwa. Przeważa u nich twórcza natura i raczej nie są skłonni do optymalizacji procesów. W pewnym momencie działalności FastCap zatrudnialiśmy dwóch grafików w pełnym wymiarze godzin, ale zawsze byliśmy w tyle z pracą. Zauważyłem, że spędzali nieskończoną ilość czasu na otwieraniu i zamykaniu plików, ich wyszukiwaniu lub kopiowaniu. Nie mogłem pojąć, dlaczego ten proces jest tak zagmatwany. Kiedy próbowałem znaleźć odpowiedź, zawsze słyszałem, że taka jest specyfika pracy grafika. Wiedziałem, że można to radykalnie poprawić. Jednak bez względu na to, ile czasu poświęcałem na przybliżenie im koncepcji Lean i jak bardzo zachęcałem do udoskonalenia procesu, nie byłem w stanie osiągnąć znaczących rezultatów.

W końcu poziom mojej frustracji w odniesieniu do pracy jednego z grafików osiągnął limit i musieliśmy się pożegnać. Tak, to jest przykład tego, że nie jestem idealnym liderem.... Nigdy też nie twierdziłem, że jestem doskonały! Drugi grafik również musiał odejść. Ale

zamiast zatrudnić innego profesjonalnego projektanta, przekazałem to zadanie Grahamowi z produkcji. Nauczył się projektowania graficznego. Pracował przy produkcji, gdzie codziennie dokonywał już 2-sekundowych usprawnień i osiągał doskonałe wyniki.

Jak już powiedziałem, nie miał wykształcenia jako grafik.

W ciągu zaledwie kilku tygodni udało mu się zdobyć niezbędne umiejętności, odnaleźć miejsca przechowywania plików i nadrobić zaległości. W końcu ktoś chciał wdrożyć zasady Lean w dziale projektowania graficznego. Nie tylko nadrobił zaległości, ale również wykonywał pracę dwóch pełnoetatowych pracowników i nadal miał wolny czas. Dzisiaj wykonuje powierzoną mu pracę zazwyczaj w ciągu godziny. Stale coś udoskonala. Nie pamiętam, kiedy ostatnio musiałem mu przypomnieć o tym, aby wprowadzić jakieś ulepszenia. Wdraża zasady Lean z każdym kliknięciem myszki. Nie tylko pracuje za dwóch, ale także pomaga codziennie w trzech innych ważnych działach.

Ten przykład ilustruje, że 90 procent wszystkich naszych działań to marnotrawstwo. Istnieją nieskończone sposoby eliminowania marnotrawstwa i tworzenia wartości dodanej zarówno dla firmy, jak i jej klientów.

Rozdział 20

Charyzmatyczne osobowości Lean

Nieustannie słyszę od menedżerów średniego szczebla: “Mój szef nie rozumie mojej pracy i nie wspiera moich wysiłków“. Moja odpowiedź jest zawsze taka sama: “Skup się na sobie, rozszerzaj swój własny obszar wpływów i zmierzaj do ciągłego doskonalenia. Kiedy podejdziesz do tematu w ten sposób, nie tylko będziesz szybciej się rozwijać i awansować, ale prędzej czy później staniesz się menedżerem własnego lub innego przemyślanego biznesu, w którym docenia się wpływ szczupłego zarządzania”.

Styl zarządzania według koncepcji Lean nie jest tylko trochę inny, ale wręcz zasadniczo różni się od innych. Tradycyjni liderzy często zajmują się sobą, swoim stanowiskiem i statusem. Liderzy Lean zawsze myślą o ludziach, za których są odpowiedzialni i o tym, jak mogą ich szkolić, kształcić i poprawiać jakość ich życia. Jest to przywództwo na najwyższym szczeblu i jednocześnie rzadka i bardzo pożądana cecha.

Regularnie jestem proszony o zarekomendowanie jakiegoś menedżera Lean, który chciałby zarządzać lub kierować dużą firmą. Niestety, zwykle muszę powiedzieć, że nie znam nikogo odpowiedniego. W rzeczywistości spotkałem setki certyfikowanych praktyków Lean, ale niewielu z nich byłoby w stanie zainspirować ludzi do robienia wielkich rzeczy. Właśnie dzisiaj kolejny raz zapytano mnie, czy nie mogę kogoś polecić na stanowisko lidera w dużej organizacji. Odpowiedziałem, że znam tylko jedną wykwalifikowaną osobę, która spełniłaby te wymagania. Tą osobą jest Bruce. Poniżej przedstawiam historię Bruce’a, która jest jednocześnie istotą niniejszego rozdziału. Jeśli zrozumiałeś, co oznacza zarządzanie według Lean, jesteś niespotykanym okazem, rzadkim gatunkiem a Twoje możliwości są nieograniczone.

Witaj Paul,

dziękuję, że pomyślałeś o mnie, jako osobie na to stanowisko. Jestem zaszczycony! Firma wydaje się być świetna.

Podobnie jak Ty, niechętnie rekomenduję kogokolwiek, CHYBA ŻE dana osoba jest prawdziwą charyzmatyczną osobowością Lean. Znam tylko kilka osób praktykujących Lean, ale szczerze mówiąc, bardzo

niewielu posiada dynamiczną i porywającą osobowość, która jest niezbędna, aby zainspirować i zachęcić pracowników do przyjęcia nowej kultury. Uważam, że nieetyczne jest polecanie na takie stanowisko kogoś tylko dlatego, że jest Twoim przyjacielem lub współpracownikiem.

Znam tylko jedną osobę, która moim zdaniem nadawałaby się na to stanowisko, ale jak można się domyślać, jest dobrze opłacana (ok. 200 000 USD rocznie) i naprawdę uwielbia swoją pracę i życie w Mississippi.

Przepraszam, że nie mogę bardziej pomóc.

-Bruce

Poleciłem Bruce'a do tej pracy, ponieważ nie pokazywał mi wykresów i diagramów z danymi statystycznymi na temat sukcesu, jaki przyniosło Lean. Nie próbował zaimponować mi terminologią Lean i japońskimi mądrościami. Nie wymieniał też wszystkich firm, które zmienił pod swoim wielkim kierownictwem. Spotkałem Bruce' a podczas wykładu. Przyszedł się uczyć, choć miał za sobą 15 lat doświadczenia więcej niż ja. Siedział przy stole w pierwszym rzędzie z 5 lub 6 swoimi ludźmi i każdy miał uśmiech na twarzy; wszyscy byli całkowicie owładnięci przez Lean! Byli podekscytowani, ponieważ to ich kultura, a nie metody i koncepcje, stanowiła drogę do sukcesu. Nie widziałem jeszcze kultury takiej jak ta, w której nie opracowano by imponujących statystyk, ale widziałem wiele statystyk bez kultury korporacyjnej. Zostań charyzmatyczną osobowością Lean. Będziesz kochany, doceniany i nagradzany bardziej, niż możesz to sobie wyobrazić.

Kiedy zatrudniam ludzi, zwracam uwagę na ich charakter. Kiedy szkolę ludzi, zwracam uwagę na ich umiejętności. Potrafię nauczyć każdego, jak wykonywać swoją pracę, ale osobowość jest rzadkością. Niedawno opracowałem nową metodę oceny osób, które chcą pracować dla FastCap. Zwracam się do nich z prośbą o przesłanie mi 2-3-minutowego filmu, w którym opowiedzą mi o sobie coś więcej. Tak wiele można dowiedzieć się o człowieku po tym, jak zareaguje na tę prośbę. Prawdziwe charyzmatyczne osobowości nie mają z tym problemu. Przyznają się, że nigdy wcześniej tego nie robiły, ale stwierdzą, że się nauczą i wyślą wideo. Inni wahają się i znajdują tysiące wymówek, dlaczego nie nagrają fimu. To proste zadanie tak wiele mówi o ludziach. Jednocześnie będziesz miał okazję spotkać więcej osób i podejmować bardziej efektywne, świadome decyzje o potencjalnych pracownikach.

Poniżej znajdziesz CV w postaci filmu wideo, przy pomocy którego chciałbym pokazać, jak łatwo jest nagrać taki film iPhon'em. Drugi film

z CV jest autorstwa Graham'a, jednej z naszych wybitnych postaci Lean, który przenosi się do Denver. Chociaż bardzo żałuję, że Graham odchodzi, zrobię wszystko, co w mojej mocy, aby pomóc mu znaleźć fenomenalną firmę, żeby nadal mógł wnosić ogromny wkład w budownie kultury dzięki głębokiemu zrozumieniu Lean.

Po raz kolejny możesz przekonać się, jak potężnym narzędziem są filmy wideo i jak ich stosowanie wyróżnia Cię na tle innych. Mówi się, że jeśli chcesz zwrócić czyjąć uwagę, musisz być nadzwyczajny. Nie jest niczym niezwykłym robić rzeczy po staremu. Wideo CV jest mimo to niezwykle interesujące i fascynujące dla większości ludzi.

Nauka porozumiewania się w ten charakterystyczny i ciekawy sposób sprawia, że jesteś wyjątkową osobowością charyzmatyczną, a to wcale nie jest zła pozycja!

PAMIĘTAJ:
OSOBOWOŚCI CHARYZMATYCZNE
KOCHAJĄ LUDZI I ICH INSPIRUJĄ

Wideo CV według Paula
http://youtu.be/bF7rOuBQDok

Wideo CV według Graham'a
http://youtu.be/nZ-n1KAbN_I

Rozdział 21

Rusz pełnąparąz Lean

Większość ludzi odrzuca “prostotę”, ponieważ “nicnierobienie” traktują jak policzek w twarz. Ale jeśli sprawy stają się bardziej złożone, procesy spowalniają, powodując zamieszanie i irytując największe umysły.

Poniżej znajdziesz 11 kroków uszeregowanych według ich znaczenia, które moim zdaniem pomogą Ci rozwinąć kulturę Lean. Jeśli Twojej kulturze korporacyjnej brakuje energii i wydajności, powróć do kroku 1 i powtarzaj go aż do momentu syntezy jądrowej.

1 - CEO lub Prezes Zarządu muszą zająć się Lean osobiście, a nie delegować wdrożenie systemu zarządzania na innych pracowników.

2 - Organizuj regularne spotkania w zespole, najlepiej raz dziennie, aby omawiać zagadnienia, ulepszenia i problemy oraz uczyć zasad Lean. Mistrzem świata piłki nożnej można zostać tylko wtedy, gdy cała drużyna gra strategicznie! W FastCap traktujemy każdy dzień jak udział w Pucharze Świata. W ten sposób zdobywamy serca i dusze naszych klientów i poprawiamy wydajność naszego zespołu.

3- Nauczaj i przekazuj wiedzę o 8 rodzajach marnotrawstwa. Każdy pracownik musi znać je na pamięć bez konieczności zapamiętywania skrótów. Muszą je zrozumieć. Odpady zaczynają się od nadprodukcji, transportu i tworzenia zapasów, następnie powstają wady, które muszą być naprawione, powodując nadmierne przetwarzanie i przemieszczanie, podczas gdy klient czeka, a Ty marnujesz swoją wrodzoną zdolność do wprowadzania ulepszeń i zmiany świata.

4 - Nagrywaj proste filmy “przed i po”. Uruchom kanał YouTube, a koncepcja rozprzestrzeni się w całej organizacji tak szybko, jak pożar lasu. Nie twórz zbyt skomplikowanych nagrań. Filmy wideo powinny być nagrywane na smartfonie. Nie kupuj aparatów fotograficznych ani drogiego oprogramowania. Ważne jest, aby nagrywać, gdy tylko dostrzeżesz potencjał poprawy. Nie pozwól, aby praca się kumulowała - nie zwlekaj. Doskonałość jest przekleństwem!

5 - Nigdy nie wskazuj na innych ludzi ani nie mów: “Zobacz całe to marnotrawstwo”. Zawsze najpierw patrz na siebie. Masz wystarczająco dużo odpadów na następnych 10 lat życia! Nie masz pojęcia, jak często po moim wykładzie przychodzą do mnie menedżerowie i narzekają na marnotrawstwo innych ludzi w swojej organizacji. Patrzę im prosto w oczy i mówię: “Problem jest w Was. Wszystko zaczyna się i kończy na Was. Przestańcie mówić, że chcecie zmienić innych ludzi. Problemem jesteście Wy. Świećcie przykładem, a inni pójdą za Wami. Wskazujcie palcem na innych, a ludzie odwrócą się od Was.”

6 - Nie możesz znaleźć czegoś, co możesz poprawić? Skoncentruj się na tym, co Cię denerwuje. Skup się na tym, z czym walczysz. Wszystko, co nie działa bezproblemowo, daje prostą możliwość wprowadzenia ulepszeń. W pierwszej godzinie, którą spędzam z daną osobą, znajduję 10 kłopotliwych procesów - w tym także u siebie.

7- Gdzie zacząć? Jak znaleźć te potencjalne ulepszenia? Sprawdź, w którym miejscu praca jest blokowana. Praca nigdy nie powinna zostać zatrzymana, powinna być nadal płynna. W przypadku jej przerwania dochodzi do marnotrawstwa.

8 - Czy potrzebuję pomocy? Czy powinienem zatrudnić konsultanta? Odpowiedź brzmi NIE! Zatrudniając doradcę, jesteś zależny od kogoś innego. Bez względu na to, co inni ci mówią, zostanie myślicielem Lean jest łatwe. Jeśli nauczysz się tego na własną rękę, będzie to głęboko zakorzenione w Twoim sposobie myślenia. Nie wszyscy konsultanci są źli. Wręcz przeciwnie, jest wielu nawet bardzo dobrych. Są jednak wykorzystywani niezgodnie z ich kompetencjami. Nigdy nie należy angażować konsultanta do wdrożenia Lean. Wynajmij konsultanta, aby dopasować i ulepszyć żywą kulturę. Jeśli konsultant zaprowadzi Cię do sali konferencyjnej, bierz nogi za pas i uciekaj! Zadanie do wykonania jest tam, gdzie jest praca: w biurze lub na hali produkcyjnej, a nie w sali konferencyjnej.

9 - Nie próbuj przekonywać rodziny do Lean. Po prostu spraw, by Lean stało się zabawą. Zabawa sama w sobie osłodzi życie, sprawi, że stanie się lepsze, a wszyscy otaczający Cię ludzie będą do Ciebie magicznie lgnąć. Dlatego tak ważny jest etap 1. Obejrzyj film wideo na końcu tego rozdziału.

10 - Nie należysz do kadry zarządzającej w swojej organizacji i zastanawiasz się, w jaki sposób możesz doprowadzić do zmian i zbudować kulturę Lean? Bez względu na swoją pozycję, każdy człowiek ma wpływ na rzeczy i ludzi. Włącz Lean do swojej strefy wpływów, a wkrótce dostaniesz awans na stanowisko kierownicze wyższego szczebla.

11 - Nigdy nie szukaj skomplikowanych rozwiązań. Zawsze wybieraj prostsze i bardziej efektywne. Użyj głowy, a nie portfela!

PAMIĘTAJ:
LEAN TO ZABAWA. ZABAWA OSŁADZA ŻYCIE.

Weekend Lean
http://youtu.be/gHInhjea61w

Rozdział 22

Długotrwały sukces dzięki filmom wideo

Niniejszy rozdział poświęcony jest marketingowi Lean. Na całym świecie istnieją dosłownie tysiące firm, które wdrażają 2-sekundowy model sprawiając, że koncepcja szczupłego zarządzania jest prosta i interesująca. Powstaje pytanie, jak sprawić, by Twoja kultura Lean stała się długotrwała. Powodem, dla którego tak wiele kultur korporacyjnych miało tak wielkie szczęście we wdrażaniu Lean jest przemyślany plan. Ustanowili spójny schemat codziennych:

- reguł 3S
- 2- sekundowych udoskonaleń
- porannych spotkań
- filmów "przed i po"

Dotychczas odwiedziłem 50 krajów. Podczas moich podróży miałem okazję poznać różne rodzaje organizacji. Te doświadczenia pozwalają mi z kolei dostrzec potencjał drobnych ulepszeń, które mogą mieć ogromny wpływ na moją lub inne firmy. Znam firmę, która nagrała ponad 2000 filmów, ale myślę, że liczba osób, które je obejrzały, mogłaby być wyższa. Filmy były wspaniałe, a ludzie nagrywali je z energią i kreatywnością, ale pracownicy nigdy ich nie widzieli. Moim logicznym wnioskiem było oczywiście, że to ogromna strata! Każdy powinien zobaczyć te filmy, były fantastyczne. Należy zadać sobie kilka pytań. Czy istnieje zorganizowany sposób rozpowszechniania takich informacji? Czy jest jakiś sposób, żeby ludzie mogli uzyskać dostęp do materiałów i zaczerpnąć z nich pomysły?

W FastCap wszystkie procesy, a w szczególności marketing, oparte są na zasadach Lean. Raz w tygodniu wysyłamy zbiorczo maila do ludzi na całym świecie, aby pokazać im 2-sekundowe udoskonalenia innych firm.



Cotygodniowy mailing Lean

Raz w tygodniu wysyłamy masowy mailing dotyczący produktów, aby zaprezentować klientom nasze innowacje. Rezultat jest naprawdę niesamowity. Najwspanialsze jest to, że jest to tak łatwe, ponieważ stworzyliśmy szablony dla maili. Wystarczy tylko wysłać wiadomość do osób przypisanych do określonej listy mailingowej.

Zastanawiam się, dlaczego inne firmy nie wysyłają swoim pracownikom filmów o 2-sekundowych udoskonaleniach. Zacząłem rekomendować innym organizacjom wysyłanie na adresy mailowe pracowników cotygodniowych wiadomości z wszystkimi wspaniałymi filmami wideo, które tworzą. Jak można się było spodziewać, wyniki były fantastyczne.

Warunkiem jest nagranie filmów wideo według poniższych zasad:

- nagrywaj jak najmniej skomplikowane filmy
- nie używaj zbyt wielu słów
- umieść widoczny link do filmu
- zawsze adresuj je do konkretnej osoby, np. Witaj Paul
- jeśli to możliwe, zawsze zadawaj pytania. “Dasz wiarę, że Bob zaoszczędził tyle czasu? Obejrzyj film i zobacz, jak tego dokonał.”

To tak, jakbyś korzystał ze środków pobudzających. Na następnej stronie znajdziesz przykład naszych maili. Skopiuj to, co chcesz. Wkrótce odniesiesz sukces!



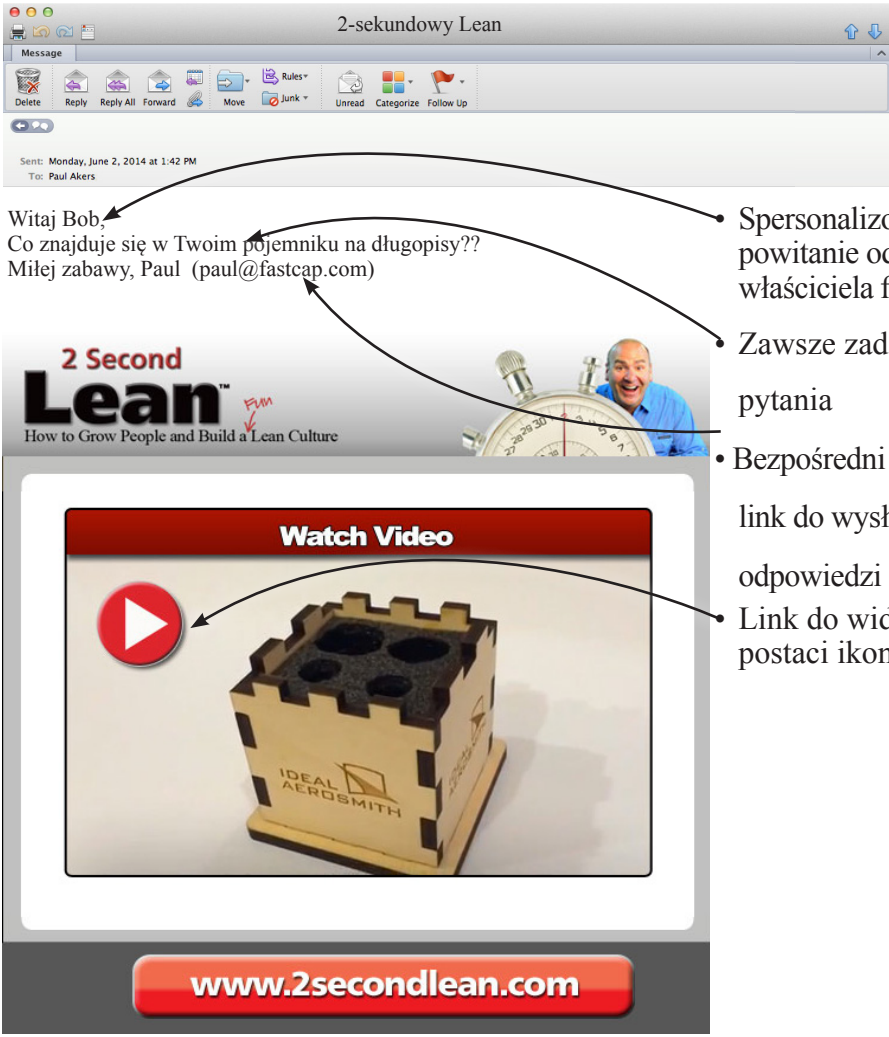
Witaj Bob,
Czy wykonujesz właśnie prace związane z zadaszeniem?
W takim razie mamy dla Ciebie odpowiedni wkręt! Obejrzyj film
Miłej zabawy, Paul (paul@fastcap.com)

- Spersonalizowane powitanie od właściciela firmy
- Zawsze zadawaj pytania
- Bezpośredni link do wysłania odpowiedzi



- Prosta reklama
- Dużo zdjęć
- Podświetlenie tekstu
- Link do wideo w postaci ikonki

Copyright © 2014 FastCap, All rights reserved.
Unsubscribe from this list | Update subscription preferences | View email in your browser.



- Spersonalizowane powitanie od właściciela firmy
- Zawsze zadawaj pytania
- Bezpośredni link do wysłania odpowiedzi
- Link do wideo w postaci ikonki

Rozdział 23

Nasz nowy DOM!

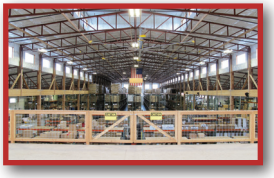
Na przyszłość



Po wielu latach oczekiwań i planowania, ostatecznie zakończyliśmy budowę 4645 m² Świątyni Lean - naszej nowej fabryki w Ferndale w Waszyngtonie. Każdy szczegół został opracowany z myślą o pracownikach i klientach. Od lat marzyłem o nowoczesnym zakładzie produkcyjnym, ale po kryzysie gospodarczym w 2008 roku projekt został wstrzymany. Dzięki Extreme Lean mogliśmy dalej się rozwijać. Projekt budowy został wznowiony na początku 2013 roku i pod koniec roku oddaliśmy fabrykę do użytku.



Nasz nowy budynek jest pełen innowacji w myśl Lean. Wszędzie widać jedną z najważniejszych zasad szczupłego zarządzania - szacunek do ludzi. Zakład produkcyjny posiada 110 okien zapewniających naturalne oświetlenie, automatyczne oświetlenie LED, system ogrzewania promiennikowego, wentylatory Big Ass Fan i zintegrowany system nagłośnienia Bose? Każdego dnia czuć lato!





Profesjonalna kuchnia

Stworzyliśmy również najwyższej klasy profesjonalną kuchnię do użytku naszych pracowników. Dzięki wysokiej jakości urządzeniom i szafkom nasi pracownicy czują się szanowani i doceniani. Często roznoszą się po firmie przyjemne zapachy z kuchni.



Warsztat - nasz plac zabaw

Nasze doświadczenie w obróbce drewna jest widoczne natychmiast po wejściu do fabryki. Piękne wyeksponowane belki i listwy sosnowe rozciągają się przez cały budynek. Warsztat stolarski 112 m² to nasz "plac zabaw" i zawsze ktoś tam jest. Toalety w FastCap zawsze były przedmiotem naszej dumy. Tak więc, kiedy stworzyliśmy zaplecze sanitarne dla nowego zakładu produkcyjnego, zastosowaliśmy wszystkie znane nam udogodnienia.



Toalety - obiekt naszej dumy

W naszym starym budynku toalety znajdowały się w pięciu różnych miejscach, a nasi ludzie marnowali czas, aby do nich dotrzeć. Poza tym nigdy nie było wiadomo, czy toaleta jest już zajęta. W celu wyeliminowania tego marnotrawstwa wybudowaliśmy w naszym nowym budynku jedną toaletę z kilkoma osobnymi kabinami, eliminując nadmierne przemieszczanie się pracowników w poszukiwaniu WC.

Zainstalowaliśmy również system oświetlenia sygnalizujący, która kabina jest zajęta. Ponieważ to oświetlenie jest widoczne z każdego miejsca w budynku, ludzie widzą, kiedy toaleta jest wolna.



Sygnalizacja zajętości kabiny



Oddzielne toalety

Oprócz tego, aby budynek stał się jak najlepszym miejscem pracy, opracowaliśmy go tak, aby wszystkie prace mogły przebiegać bez

zakłóceń. Poza toaletami, warsztatem oraz małą salą konferencyjną i serwerownią w fabryce nie ma ścian. Zapewnia nam to absolutną elastyczność i możliwość wprowadzania zmian zgodnie z wymaganiami podczas opracowywania przepływów pracy.



Brak ścian

Zakład produkcyjny został również zaprojektowany w sposób ułatwiający czyszczenie i konserwację. Zamiast wykładzin dywanowych czy płytek w całym budynku zainstalowaliśmy polerowany beton. W ten sposób udało nam się ujednolicić procesy czyszczenia i środki czystości. Sprzątanie jest teraz przyjemne, szybkie i łatwe.



Stanowiska techniczne i produkcyjne na kółkach

Każde stanowisko pracy i produkcyjne znajduje się na kółkach. W ten sposób możemy reagować na każdą sytuację. Jeśli musimy przenieść produkcję bliżej stanowiska wysyłek, nie potrzebujemy kilku dni, tylko kilku minut. Od biura technicznego i produkcji po część administracyjną, wszystko jest mobilne i modułowe.

Nasi pracownicy poruszają się również na kółkach! Ponieważ nasz nowy budynek jest znacznie większy niż stary zakład produkcyjny, musieliśmy zastanowić się, w jaki sposób możemy sprawnie poruszać się po całym obiekcie, a nasze hulajnogi marki Razor® pozwalają nam przemieścić się z jednego końca budynku na drugi w mniej niż 30 sekund.



Stanowisko na hulajnogi



Biurka do pracy stojącej

Wszystkie nasze biura wyposażone są w biurka do pracy stojącej. A ponieważ nie ma ścian, łatwo jest być na bieżąco. Stoły ułożone są w kwadraty, co zachęca do współpracy i często zdarza się, że ludzie łączą swoje siły, aby wspólnie pracować nad projektami lub pytaniami.

W tym biurze nie ma szans na powstanie marnotrawstwa!



Dział projektowania graficznego

Dział projektowania graficznego jest otwarty w stronę warsztatu, dzięki czemu materiały opakowaniowe i marketingowe mogą być w razie potrzeby łatwo zmieniane.

Większość naszych stanowisk roboczych składa się z systemu rur stalowych i złączek. Ponieważ stosujemy standardowe materiały budowlane, możemy dostosować każde stanowisko pracy do naszych wymagań. Umożliwia nam to również projektowanie wózków, stołów i stanowisk, które można łatwo powielać i modyfikować. Jeśli stanowisko nie jest już potrzebne, poddajemy materiały recyklingowi i wykorzystujemy je do innych celów. Na pierwszym miejscu możemy więc stawiać życzenia naszych klientów i wytwarzać lepsze produkty jeszcze szybciej i przy niższych kosztach, ponieważ żadne drogie lub stałe stanowiska robocze nie ograniczają naszych działań.



Wystandaryzowane wózki i stacje



Nasz punkt zamówień

Nasz system regałów magazynowych posiada korytarze o szerokości 50 cm, co oznacza, że potrzebujemy o połowę mniej miejsca na magazynowanie niż w przypadku tradycyjnych regałów. Zintegrowane systemy prowadzenia zapewniają bezpieczne sterowanie wózkiem widłowym przy pełnej prędkości. Na końcu każdego regału znajdują się stanowiska produkcyjne dla wszystkich produktów znajdujących się w danej alejce. Pozwala to na przepływ zapasów począwszy od surowców do produktów gotowych bez opuszczania regałów.

Wszystkie usprawnienia Lean wdrożone w trakcie opracowywania i realizacji budowy doprowadziły do ogromnej poprawy produktywności. Wytwarzamy towary wyższej jakości niż kiedykolwiek wcześniej,



Wąskie alejki

a objętość naszej produkcji również się zwiększyła. A wszystko to przy jednoczesnym uproszczeniu naszej pracy i zwiększeniu przyjemności z jej wykonywania. Wszystko dzięki Lean!

Chcesz zobaczyć więcej? Zapraszamy do obejrzenia filmu wideo z wycieczki po zakładzie! Oto informacja zwrotna od jednego z naszych wiernych fanów:

Chciałem tylko powiedzieć, że obejrzałem kilka filmów o waszej nowej fabryce i jestem zafascynowany. Twój zespół wykonuje świetną robotę! Wiem, że Wasza praca nie będzie miała końca, ale nieustannie mnie inspirujecie. Przekaż swoim ludziom, że ich wysiłek włożony w codzienne procesy inspiruje każdego dnia wiele osób w Pensylwanii. Wiem, że doskonałe kierownictwo i doskonały zespół są ważnymi składnikami recepty na sukces. Jesteście WIELCY i sprawiacie, że jestem dumny z amerykańskiej produkcji i tego, co można osiągnąć w tym kraju. Oby tak dalej. Jesteście dla mnie wzorem do naśladowania!

Shawn Gross
Kierownik ds. inżynierii i materiałów
Viking Plastics

PAMIĘTAJ:
TEGO, CO JUŻ RAZ ZOSTAŁO WDROŻONE, NIE DA SIĘ TAK ŁATWO ZMIENIĆ

Wybierz sięna wycieczkęLean z Paul'em!
http://youtu.be/jYby_HczyDA

Rozdział 24

Zróbmy sobie wycieczkę

Codziennie otrzymuję około trzech próśb o wykłady i/lub wizyty. Obecnie oferujemy 24 wycieczki rocznie, a nasze wymagania są bardzo surowe, aby odfiltrować tych ludzi, którzy nie są naprawdę poważnie zainteresowani budowaniem szczupłej kultury. ***Nie uczymy jak wdrażać Lean, lecz pokazujemy, jak budować szczupłą kulturę.*** Ze względu na wysokie zapotrzebowanie musieliśmy opracować strategię, aby dotrzeć do jak największej liczby osób. Chwyciłem kamerę wideo, wsiadłem na hulajnogę i spędziłem 4 godziny na nagrywaniu wycieczki po zakładzie. Bez profesjonalnej ekipy - tylko ja, moi ludzie, kamera wideo Sony PF 790 i mój Mac z programem Final Cut Pro. Efekt może i był daleki od ideału, ale poszło szybko i łatwo! Doskonałość jest dla ludzi, którzy znajdują tysiące wymówek, dlaczego nie mogą czegoś zrobić. Ten film powinien dać Ci pogląd na temat naszego sposobu myślenia. Mamy blisko 1000 filmów wideo (w sumie ponad milion odsłon), które są dostępne bezpłatnie w internecie i szczegółowo omawiają wiele różnych tematów.

Istnieje tak wiele firm na całym świecie, które wykonują fantastyczną pracę w budowaniu szczupłej kultury. W tym roku przeprowadziłem rozmowy z dyrektorami tych firm podczas konferencji MAPP w Indianie. Na końcu tego rozdziału znajdziesz link do filmu rejestrujący moje rozmowy z osobami zasiaającymi przy okrągłym stole Lean.

6 przedsiębiorstw budujących kulturę Lean

Walters & Wolfe	Kalifornia
Xylem Design	Kolorado
Klime-Ezee	Wielka Brytania
YelloTools	Niemcy
Viking Plastic	Pensylwania
Omni Duct	Kalifornia

Wymogi dotyczące wycieczek

- W wycieczce musi wziąć udział CEO. Zdajemy sobie sprawę, że niektóre organizacje są bardzo duże i czasem obecność CEO nie jest możliwa. Należy jednak podkreślić, że mieliśmy kilka przypadków spółek zatrudniających ponad 70.000 pracowników na całym świecie, których prezesi i członkowie zarządu uczestniczyli w wizycie. Dopuszczamy wyjątki od tej zasady, ale tylko wtedy, gdy jesteśmy przekonani, że wizytujący menadżer ma siłę, by skutecznie budować kulturę Lean.
- Obejrzenie przed odbyciem wycieczki co najmniej 10 filmów wideo Lean.
- Przeczytanie książki 2-sekundowy Lean.
- Firma musi podjąć zobowiązanie do przekształcenia swojej kultury i biznesu na model Lean w ciągu 1 roku.
- Nagranie 50 filmów "przed i po" w ciągu pierwszego roku.
- Utworzenie publicznego kanału YouTube, aby dzielić się z całym światem tym, czego się nauczyłeś (filmy Lean).
- Udostępnienie własnej firmy zwiedzającym w ciągu roku po wizycie w FastCap (podzielenie się z innymi zdobytą wiedzą)
- Pierwszą rzeczą, którą zrobisz podczas wizyty w naszej firmie jest sprzątanie naszych toalet. To uczy pokory i demonstruje efektywne procesy..... dwa filary Lean.

Jeśli spełnisz powyższe kryteria, poniżej znajdziesz szczegóły dotyczące naszej wycieczki:

- Wyślij do mnie wiadomość podając imiona uczestników.
- Pracujemy w zakładzie produkcyjnym. Zaleca się zatem ubieranie ciepłej odzieży w chłodne dni. Średnia temperatura wynosi u nas zazwyczaj 16,7 stopni Celsjusza.
- Zalecam obejrzenie poniższych 8 filmów, aby zyskać dobry punkt odniesienia i jak najlepiej wykorzystać wizytę u nas. Zachęcam również do odwiedzenia naszej strony internetowej, gdzie znajdziesz więcej filmów wideo i materiałów, które można wykorzystać jako narzędzia szkoleniowe dla Twojego zespołu.

Dlaczego FastCap oferuje zwiedzanie?

- Tak wiele nauczył nas system produkcji Toyoty. W taki sposób możemy się odwdzięczyć.
- Chcemy dać również innym możliwość czerpania takich samych korzyści wynikających z budowania pozytywnego klimatu biznesowego podobnie jak w Ameryce.
- Toyota bezpłatnie podzieliła się z nami 50-letnim doświadczeniem, więc chcemy się odwdzięczyć i oferujemy to samo.
- Nasi ludzie staną się lepszymi myślicielami Lean, jeśli ich tego nauczymy.
- Nasi ludzie czują się usatysfakcjonowani wiedząc, że inni chcą zobaczyć i doświadczyć tego, co robią, aby zbudować szczupłą kulturę.

Oczekiwania FastCap wobec uczestników wycieczek

- Uczestnicy powinni mieć jasno określony cel, jaki chcą osiągnąć.
- Jeśli poznajesz i wdrażasz Lean, oczekujemy, że sam również będziesz przekazywał wiedzę innym w ciągu roku od Twojej wizyty w FastCap.
- Wycieczka ta nie jest przeznaczona dla ciekawskich - jest przeznaczona dla osób, które poważnie podchodzą do kwestii Lean i angażują się w to, czego nauczyły się w praktyce.
- W wizycie muszą uczestniczyć kierownicy wyższego szczebla (właściciele, prezesi, dyrektorzy operacyjni itd.). Zapraszamy również innych uczestników.
- Wszyscy uczestnicy muszą przyjąć Lean jako system zarządzania.

Pierwsze kroki po odbyciu wycieczki

- Po pierwsze, koncepcja Lean jest prosta. Podejdź do tematu z takim nastawieniem, a odniesiesz sukces.
- Przestań szukać wymówek, dlaczego nie możesz czegoś zrobić. Jeśli szukasz usprawiedliwienia, nigdy nie zrozumiesz i nie doświadczysz Lean. Zmień siebie, zmień swoją rodzinę, swoją ulicę, swoje miasto i zmień świat.
- Odwiedź inne firmy, które zbudowały kulturę Lean.
- Zostań częścią wielkiej rodziny Lean. Nawiąż nowe kontakty.
- Jesteśmy tutaj, aby sobie wzajemnie pomagać.
- Najpierw doświadcz Lean, przekonaj się o korzyściach na własne oczy, a następnie zacznij czytać i uczyć się.
- Obejrzyj wszystkie filmy wideo FastCap i wykorzystaj je jako

narzędzia szkoleniowe w Twojej firmie.

- Przeczytaj książkę *The Toyota Way*.
- Słuchaj cotygodniowych audycji *The American Innovator* i *2-sekundowy Lean*. Wszystkie poprzednie audycje są dostępne na iTunes jako podcasty oraz na stronie internetowej.

Pamiętaj, że Lean to niekończąca się podróż.
Mam nadzieję, że będziesz czerpał tyle
samo przyjemności z podróży z Lean co ja.
Życie jest przygodą!



PAMIĘTAJ:
NIE UCZ SIĘ LEAN. DOWIEDZ SIĘ,
JAK BUDOWAĆ KULTURĘ LEAN.

Biblioteka filmów Lean FastCap's

Więcej filmów na kolejnej stronie



Rozmowy przy okrągłym stole MAPP
http://youtu.be/E9Na_YMKdvE



Walters & Wolf: Gdzie jest hala B?
http://youtu.be/cqojZ-3aCKI



Xylem Design: Zwiedzanie fabryki
http://youtu.be/6IUywb_O2KU



Klime-Ezee: PodróżLean
http://youtu.be/NDZ1Cmhy3eE



Omniduct: Blog Lean



Viking Plastics: PodróżLean
http://youtu.be/dNCfKVQifbU



Zapisz siżna cotygodniowe audycje

Lean w pigułce

http://bit.ly/pCOvvq

LEARN TO SEE LEAN

LEAN WORKS

Lean w pigułce!

1. Continuous improvement comes from "fixing what bugs you" every day!
2. Lean is all about the elimination of the 8 deadly wastes.
   - Overproduction
   - Overprocessing
   - Motion
   - Waiting
   - Transportation
   - Inventory
   - Rework of Defects
   - Unused Employee Genius
3. Waste is eliminated through continuous improvement.

Ważne zasady Lean

1. Lean thinkers encourage other people's creativity and respect for people.
2. Lean thinkers don't own ideas; it is always a team effort.
3. Lean thinkers say they are wrong at least 2 times a day.
4. Improvements are endless because waste is like gravity.
5. 90% of everything you do is waste.
6. Never look at the waste of others; you will always have plenty of your own!
7. Lean is not about working fast, but rather working smooth.

7 Magic Bullets to Building a Lean Culture

1. Teaching and training people.
2. The 2 second improvement every day from everyone.
3. Daily Morning 3S: Sweep, Sort and Standardize.
4. Start a daily morning meeting.
5. Start your Lean journey in the bathroom.
6. Start your Lean journey slowly.
7. Never start your Lean journey until you are 1000% sure it is the right direction for you. If you do start prior to this understanding, you will fail.

The Results of Building a Lean Culture

1. Operational excellence
2. Low turnover
3. Customer retention
4. Consistent reduction in cost
5. Consistent increase in quality
6. Continuous innovation
7. A fun place to work

Porządek obrad porannego zebrania Lean

Przykładowe strony



Morning Meeting Agenda

- 7:30-7:55 Leader preps for the meeting
- 7:55 Leader Announces over intercom and walkie-talkie 5 minutes until morning meeting
- 8:00 Good morning FastCap!
- 8:01 Announce tomorrow's Meeting Leader
- 8:02 Sales Numbers
- 8:03 Mistakes and discussion
- 8:10 Raving Fans
- 8:15 Product Review
- 8:20 Improvement
- 8:25 FastCap Principles
- 8:30 History and Enrichment
- 8:35 Constitution
- 8:40 Stretching
- 8:45 Back to Work

Note:

1. The times are approximate. Our morning meeting generally takes 30 minutes, but can take up to an hour depending on subjects and issues of the day.
2. We have the morning meeting every morning. We do not miss it. It is the most important way we build our culture. In the beginning, our morning meetings were only 5 minutes long. We recommend that you start the same way and make it sustainable.
3. Constant review and testing of the material you cover is critical for retention.
4. We are often asked if we have new employee orientation. The answer is "No." The morning meeting provides daily orientation and is infinitely more effective.



Leader: Our goal is for people to rave about our company. This is where emails and letter are read out loud to recognize our team for exceptional service.

Raving Fans

Examples of how FastCap blows people away!!



Example Letters

1. "Hi Kenzie! I want you to know that I am very grateful for what you did for me. You provided such friendly customer service and went the extra mile. Please forward this message to your supervisor. I want to extend a compliment to an excellent employee!"
   Thanks, Lisa

2. "Hi Paul! Thank you for opening up your doors and letting us in for the Learn to See Lean Tour. Being able to see what you do is encouraging and impressive. I have seen my fair share of "World Class" companies over the years and your company by far has been one of the best…hands down.
   We are considering ourselves lucky to be able to tour with you and Jon in Japan. Please convey our group's big "Thank you" to your employees. Their passion for continuous improvement and working together slapped me in the face the minute we walked in the door. Kudos!"
   Jack Louie

3. "Hi FastCap! I just wanted to thank you for all your support. I am proud to be selling your line, the name is like selling Kleenex… the name is so recognized. Your staff does an excellent job and is very helpful and customer driven."
   Thanks, Roger York

4. "Hi Jenny! Geez, you make it hard to stay mad. You (and FastCap) have provided absolutely outstanding customer service. I received the HOD's today – TODAY, the day after our last communication. Before I opened my little handyman business, I spent decades providing and managing customer support operations in the computer industry. I would have LOVED to have had an employee like you.
   Thanks for restoring my faith in (at least one) American business."
   Don Meyers

5. "Hi Clint! Thank you for escorting me through your facility today for our annual safety audit. As usual, your facility stands front and center in tidiness. Your record keeping is impeccable and always up-to-date, and all the personnel are always aware of each others' presence and safety awareness. My rating gives you an A-. It is rare for me to hand out A's."
   Frank Enriquez



Leader: Every day review one of our products so that our team is well-trained with hands-on information.

Product Review

The leader should be prepared to do the following:

1. Refer to the catalog to find the next product to be reviewed.
2. Go to our website and queue up the product video (when available).
3. Get the product to explain and pass around a sample.
4. Talk to Paul/Mike/Andrey/Jon about any additional technical info and additional demonstration for the group.
5. Encourage questions about the product and test for comprehension.
6. Cross off the product in the catalog.





Leader: Check with Andrey and queue up the most recent improvement video that has been made.

Improvements

Leader calls on 6 people everyday about their current morning improvement.



Every day we focus on an improvement that has been made. Because everyone is required to make one 2 second improvement a day, it is easy to showcase and celebrate one improvement every day. We take the improvements that are the most compelling and actually produce short videos showing the problem and improvement. These videos are then posted on our website under Lean Improvements.

The concept of reviewing an improvement every day comes from the idea that if you want to make a culture stick you must do the following 3 things:

- Create an expectation: Our expectation is that everyone makes a 2 second improvement everyday.
- Inspect the expectation: This is done in the first hour of every day during the Morning Improvement walk where we inspect the improvements that every team member is making.
- Reinforce the expectation: This is done by showing everyone videos of the improvements being made on a daily basis. Note: in the beginning we reviewed improvements by walking from department to department. This method may be effective for smaller companies, however as we grew it was more effective to make videos of the improvements and show them in the morning meeting.

Kod QR
(Format PDF)
http://bit.ly/xNSQoa

Leader: Read one principle and discuss with group the meaning and how to apply it at work and home.

FastCap's 22 Principles

1) What is the purpose of FastCap? **Grow People**.
2) FastCap is always looking for a way to make things... **Safety, Quality, Simpler, Faster.**
3) Winston Churchill said these words... **"Action This Day".**
4) When we walk away from something we... **"Leave It Better Than You Found It".**
5) Our job title is... **Process Engineer**.
6) Everything of value comes after... **Much hard work**.
7) Our goal each day is to make one... **2 second improvement**.
8) The most powerful word in the human language is... **A Person's Name.**
9) Enjoy your day to the fullest by... **Doing the Hard thing First.**
10) If we want to know what the real issue is, we must... **Ask why 5 times**.
11) When there is a problem, we should always... **Go and See**.
12) What must we do if we want to understand our actions? **Hansei** (reflect).
13) Real learning comes when you ask... **Questions.**
14) What did Bob Taylor say? **Responsible for things and people.**
15) "I'll trade all the intelligence in the world for someone with...**vision**".
16) Toyota never attempts to improve anything unless they can... **Cut the waste in half.**
17) **Hold each other accountable.** Hold each other accountable.
18) Your success at FastCap will be determined by the fact that you are... **Never Satisfied.**
19) Toyota's success is the result of the relentless pursuit of ... **Building a Culture**.
20) How do you make a vision stick? **Cast it over and over. Repetition**
21) There are two kinds of people in the world...**Givers and Takers**
22) According to Bob Taylor anything worth doing is...**worth doing poorly.**

Leader: Queue up and review the video, audio or book that provides our History and Personal Improvement lesson for the day.

History

Examples:
America the Story of Us video.
Top 100 people of the Century video.
Today in History



Personal Growth/Enrichment

Examples:
Read one page from book or listen to 5 minutes audiobook.
Good to Great
The Toyota Way
Nido Qubein



Leader: Ask one team member about one amendment per day.

Constitution



1st Amendment (1791, George Washington):
Freedom of Religion, Speech, Press, Assembly & Petition.

2nd Amendment (1791, George Washington):
A well regulated Militia Right to Keep and Bear Arms.

3rd Amendment (1791, George Washington):
No Soldier shall be quartered without consent.

4th Amendment (1791, George Washington):
Right to be secure
No unreasonable search and seizure
No warrants without probable cause, sworn by oath
Particularly describing place to be searched, persons or things to be seized

5th Amendment (1791, George Washington):
No person shall be held to answer for Capital or Infamous
Crime without indictment by Grand Jury, Except Military
No Double Jeopardy of life or limb
Shall not be compelled to bear witness against oneself
Shall not be deprived of Life, Liberty, or Property without due process of law

6th Amendment (1791, George Washington):
Right to a speedy trial by a jury of their peers
Be informed of the accusation against them
Confront witnesses against them
Compulsory process of witnesses in their favor
Assistance of Counsel for defense

7th Amendment (1791, George Washington):
Suits of common law exceeding 20 dollars, right to trial by jury
No fact shall be re-examined, other than by rules of common law

8th Amendment (1791, George Washington):
Excessive bail shall not be set
Nor excessive fines imposed
Nor Cruel and Unusual punishment inflicted

Leader: Lead team in a 3-5 minute stretch for the day.

Stretching



Cele

Przykładowe strony

http://bit.ly/xMn1R4

Grow People

- Take LEAN home
- Attitude of Gratitude, kindness to other workers
- Learning every day (History, Culture, Literature, Constitution)
- Hold each other accountable

One 2 Second Improvement

- Everyone makes One 2 Second Improvement every day for the rest of their life.
- Make the goal so small that anyone can achieve it.

Poka-Yoke

- Mistake-proof every process
- Create a simple process that anyone can follow in 5 minutes of training
- Less than one mistake a week
- Make things simple so we can free up RAM memory for higher-level thinking

No Bleeding

- Zero accidents
- Zero missed days

Best in the World at Lean

- Weekly tours
- Disney ship mentality
- Leave it better than you found it
- Morning meeting, build a culture
- Morning improvement from 7-8 am
- Video of improvements to help others
- Make one 2 Second Improvement a day

Made in the U.S.A.

- Bring manufacturing home
- Make all products in U.S. within ten years. Start - 2007, Complete - 2017

Same-Day Shipping

- Fax to truck in 2 hours

No Assuming No Guessing

- Ask why
- Ask why
- Ask why
- Make sure you are 1000% before you proceed.

Raving Fans

- If customers don't rave, we've failed
- Use person's name 2x's in 1st minute
- Attitude of gratitude, blow them away
- 1 minute product video on all products
- Create a binder of Raving Fan letters

World Class Problem Solvers

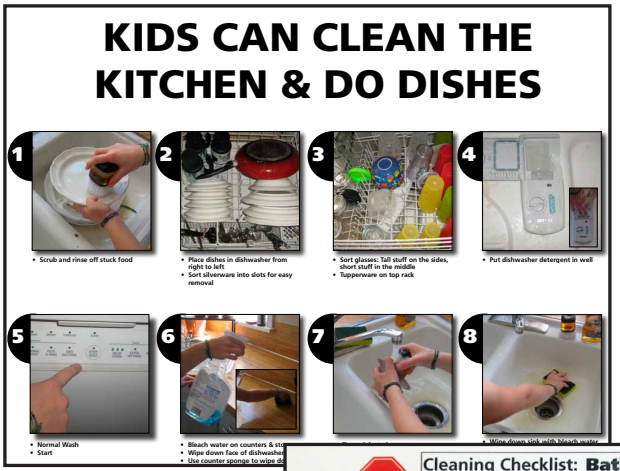
- Give me a solution
- No Excuses!! Don't tell me why you can't do it!
- History tells us that many others have overcome much bigger obstacles than we will ever face.

Improve the life of our Customer

- 100% Focus
- Zero waste of time
- Improve quality
- Reduce costs
- Don't make the customer pay for misuse of time and resources

Łatwy 8-stopniowy proces

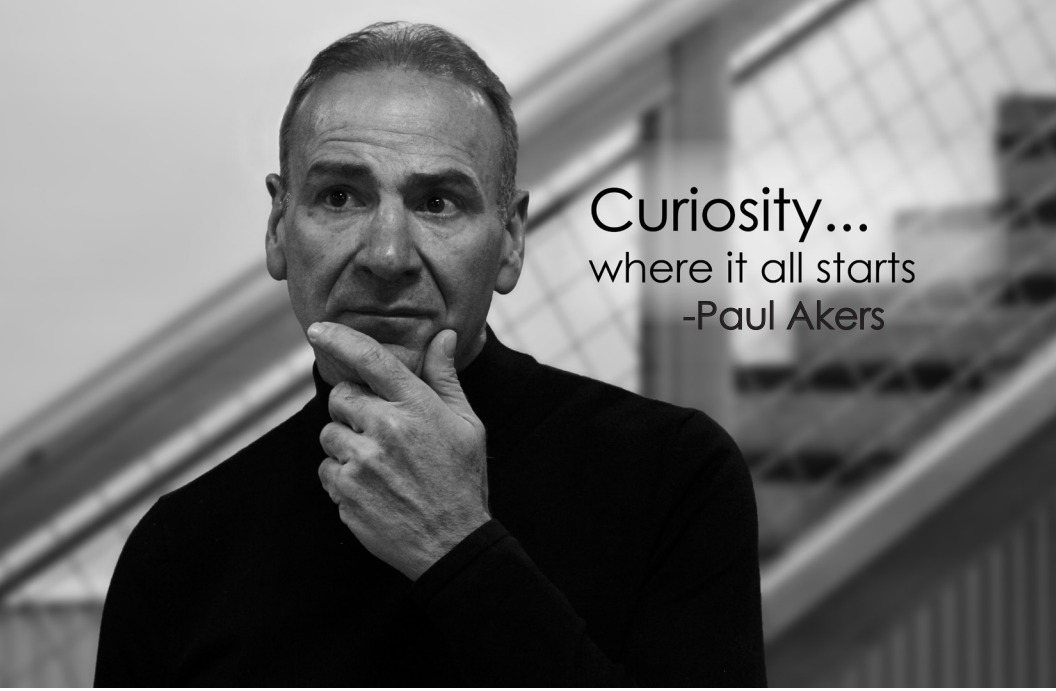
Przykładowe strony



Pobierz szablon w formacie Word z naszej strony internetowej Lean.
http://bit.ly/xNSQoa







Paul Akers jest założycielem i prezesem firmy FastCap specjalizującej się w projektowaniu narzędzi do obróbki drewna i okuć dla profesjonalnego budownictwa. FastCap został założony w garażu Paula w 1997 roku, kiedy to po prostu "naprawił to, co mu przeszkadzało" i opracował swój pierwszy produkt: Fastcap Cover Cap. Zaczynał skromnie, bez MBA, a dziś FastCap ma tysiące dystrybutorów na całym świecie w ponad 40 krajach. Intensywna dociekliwość Paula odnośnie tego, jak można naprawić różne rzeczy, utorowała mu drogę do tego, by stać się pomysłowym innowatorem i dzisiaj znajduje się w posiadaniu wielu patentów amerykańskich i międzynarodowych. Firma FastCap wprowadza na rynek około 20-30 innowacyjnych produktów rocznie i wygrał nagrodę Business of the Year w latach 1999 i 2010. W czerwcu 2011 roku Paul został laureatem prestiżowej nagrody Business Executive of the Year magazynu Business Magazine Seattle. Napisał swoją pierwszą książkę 2-sekundowy Lean o tworzeniu przyjaznej kultury Lean, która jest teraz dostępna w 12 językach. W 2015 r. napisał swoją drugą książkę Lean Health, a w 2016 r. Lean Travel. W 2016 roku książka Paula 2-sekundowy Lean została wyróżniona przez Instytut Shingo i zdobyła Nagrodę Professional Publication Award.



Paul nauczył się cieszyć przygodami i dążyć do doskonałości od ojca, kiedy zdobył stopień Eagle Scouts w wieku 14 lat. W wieku 15 lat zkonstruował gitarę w drewutni w liceum i zwrócił na siebie uwagę Boba Taylora, założyciela Taylor Guitars. Bob zatrudnił Paula do pracy w dniu ukończenia przez niego szkoły średniej, był dla niego mentorem i wywarł niezatarte wrażenie zmieniając - jak prawdziwy amerykański innowator - przemysł gitarowy na oczach Paula. W 2017 roku Paul miał zaszczyt udokumentować działania Boba Taylora w ramach trasy World Forestry Tour, w czasie której mały zespół podróżował po całym świecie, aby zwiększyć świadomość w zakresie zrównoważonej gospodarki leśnej.
Ukończył z wyróżnieniem studia na Uniwersytecie Biola w 1983 roku, uzyskując tytuł naukowy w dziedzinie edukacji.

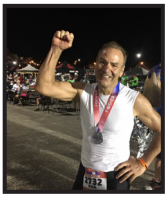
Paul pracował w Pasadenie, reataurując jedne z najbardziej prestiżowych zabytkowych domów i stał się częścią ekskluzywnej grupy rzemieślników, którzy zbudowali dom dla redaktora Architectural Digest.

Paul nauczał Sztuki Przemysłowej w szkole średniej Mark Keppel, gdzie jego innowacyjne myślenie doprowadziło do opracowania programu, który skupiał się raczej na nauczaniu dzieci konstruowania mebli niż na standardowych projektach realizowanych w szkołach średnich, takich jak wieszaki na klucze czy przycinanie desek.

Wkroczył w świat biznesu, kiedy jego dar rozwiązywania problemów doprowadził go do wymyślenia

wynalazku i ostatecznie rozpoczęcia własnej działalności produkcyjnej. Po serii wzlotów i upadków odkrył Lean i System Produkcyjny Toyoty (TPS), który odegrał kluczową rolę w prowadzeniufirmy FastCap jako przykładu szczupłej produkcji i kultury, a następnie tysięcy przedsiębiorstw na całym świecie.
W 2010 r. Paul kandydował w wyborach do Senatu USA w stanie Waszyngton z ramienia platformy Lean, zmierzając do przekształcenia rządu poprzez wzmacnianie pozycji obywateli. Po wyborach Paul kontynuował współpracę z różnymi agencjami rządowymi uczącymi Lean pomagając im tworzyć kulturę Lean w organizacjach rządowych w całym kraju. W 2013 roku Paul został zaproszony do rozmowy TEDx na temat innowacji.

Paul jest aktywny, serfuje, pływa, biega, jeździ na rowerze i ma na koncie wiele gór liczących 14.000 stóp nad ziemią, w tym Kilimandżaro oraz trekking do Everest Base Camp. Paul jest pasjonatem zdrowia i ukończył ironman II (Lake Placid, NY i Vichy, Francja).



Paul ma także uprawnienia pilota i odbył ponad 2.000 godzin lotu, w czasie których 3 razy przeleciał na północnym Atlantykiem w samolocie jednosilnikowym.

Paul jest energicznym mówcą, którego główną pasją jest pomaganie ludziom w odkrywaniu ich pełnego potencjału i pokazywanie innym, jak wdrażać Lean w biznesie i życiu osobistym. Pasja Paul' a do Lean zaprowadziła go do ponad 70 krajów na całym świecie, gdzie pracował i rozmawiał z przedstawicielami tak ważnych organizacji jak Izraelskie Siły Obrony, Mercedes Benz, Amazon, marynarka wojenna USA, Turner Construction i wiele uniwersytetów. Od Kazachstanu po Islandię, Tasmanię, Japonię, Niemcy, Izrael, Afrykę i Słowację - nigdy nie wiesz, gdzie jest teraz Paul.... ale na pewno uczy koncepcji Lean z pasją i zaangażowaniem. Paul jest również pasjonatem Japonii i przybliża ludziom filozofię tego niesamowitego kraju (Japońska Misja Naukowa). Przeszkolił w Japonii ponad 25 zespołów Toyoty i jej dostawców.

Tysiące słuchaczy śledzi jego cotygodniowy program "The American Innovator", gdzie uczy o potędze innowacyjności i myśleniu według koncepcji Lean. Dzieli się swoimi spostrzeżeniami i obserwacjami, przeprowadzając wywiady z fascynującymi ludźmi, dokumentując za pomocą fotografii i wideo podróże i przygody na całym świecie.

Paul ożenił się z Leanne w 1983 roku i ma dwoje dorosłych dzieci, Andréa i Kolbe, którzy pracują z nim w FastCap. To naprawdę rodzinny biznes!



