2 Second Lean™

Hogyan fejleszd az embereket
és építs lean kultúrát

szórakoztató

munkában
és
otthon



SHINGO INSTITUTE • RESEARCH AND PROFESSIONAL PUBLICATION AWARD •

3. KIADÁS

öt új fejezet

Paul A. Akers

Köszönet a *2 Second Lean*ért

Ez a történet Paul Akers egyéni törekvéseiről szól, a küldetéséről, hogy létrehozzon egy lean vállalatot. Olvashatunk csillapíthatatlan kalandvágyáról, valamint Japánban, a FastCapnél és az életében tapasztalt új lehetőségek megismeréséről, hibáiról, illetve azok felismeréseire tett erőfeszítéseiről. Végül láthatjuk célja elérését: megtalálni az igazságot a lean szívében-lelkében. A szerző lean utazásáról készült fotóin keresztül megismerjük az embert, a lean folyamatát és az alapelveket, amik mindent megváltoztatnak. Paul ugyanazt a lelkesedést képviseli, amit véleményem szerint a Ford™ és a Toyota™ mérnökei érezhettek évekkel ezelőtt – ez a lelkesedés sajnos gyakran eltűnik a modern leanben.

A *2 Second Lean* kézzelfogható megvalósítása ezen alapelveknek. Gyors, hatásos és rengeteg értéket közvetít. Ez nem puszta rábeszélés vagy képmutató hitvallás, hanem a lean mélyebb, szinte spirituális értelmezése.

Ez a figyelemre méltó írás kiemelkedik a lean szakirodalom sokaságából. Ha új vagy a lean világában, szerezd be ezt a könyvet! Ha a lean szakértője vagy, akkor is! Akárhogy is, nem fog csalódást okozni.

~RANDALL BENSON lean tanácsadó és a *The Quest Effect* szerzője

Ez fantasztikus! Imádom az összes képet. Imádom az otthoni alkalmazásokat. Ha az összes lean „guru" a gyakorlatban is alkalmazná, amiről beszélnek… hm…

~HOLLY DUCKWORTH, PhD, a Kaiser Aluminum, a Folyamatos Fejlesztés alelnöke

Több mint egy éve találkoztam Paul Akersszel a FastCaptől. Paul személyesen látogatott el Ferndale városába, és arra áldozta az idejét, hogy „lean" fogalmakat tanítson az ott dolgozóknak.

Később folytattuk a Paul által elkezdett oktatást, bevezettük és napi szinten használjuk azokat a lean alapelveket, amikről olyan ékesszólóan ír a *2 Second Lean*ben. Minden pénteken megtartjuk a lean kerekasztalunkat. A leant nagyon fontosnak tartjuk, amiről a kormánynak is szólnia kellene és tenni érte. A közvélemény gyakran torz képet mutat a kormányzati alkalmazottakról. Városunk munkavállalói a lean segítségével már magukévá tették a folyamatos fejlesztésre és hatékonyságra való törekvés fogalmát.

Lenyűgöző, ahogyan a munkavállalók egymással kommunikálnak és megosztják fejlesztési ötleteiket. Ez egy sokkal csapatcentrikusabb légkört teremtett. Az új alkalmazottaktól kezdve a régi motorosokig minden munkavállalónak éreznie kell, hogy értékes, és az ötleteivel változásokat érhet el.

Minden városnak ki kellene próbálnia a leant!

~GARY S. JENSEN Ferndale (Washington állam) polgármestere

Tanuld meg, hogyan működj maximális hatékonysággal, mialatt produktív és pozitív környezetet alakítasz ki magad körül mindazzal, amit csinálsz. A kiváló példák és elemzések ebben a könyvben nagyszerű alapot jelentenek bárkinek, aki sikeres akar lenni és folyamatos fejlődésre törekszik.

~DR. NIDO QUBEIN, a High Point University és a Great Harvest Bread Co. elnöke

Paul Akers szenvedélye a lean iránt ragályos. A FastCap folytatja lean utazását, ami folyamatos fejlesztést jelent. A munkavállalók ötleteinek bevonása világszínvonalú lépés, és remekül bemutatja, amit Paul és a csapata csinál.

~HARRY W. KENWORTHY, a Lean Government Center igazgatója és vezetője

Egy nagyszerű könyv Paul Akerstől – ő az én lean „testvérem egy másik anyától". Paul megmutatja nekünk, hogy a lean egyszerű dolog, közben mókás is, és valóban működik! A *2 Second Lean* egy lean vezetés és kultúra története, ami abban segít, hogy jól CSINÁLD, ÉREZD jobban magad és INDÍTSD el a fejlődést az életed minden területén.

~KARL WADENSTEN, a Vibco Vibrators and Radio Talk Show Host *Lean Nation* on AM790 ans 790Business.com elnöke

Ez a könyv a FastCap dinamikusan működő világába repít minket repjegy nélkül. Itt megismerhetjük azt az erőteljes fejlesztési közösséget, amit Paul Akers egyszerűsége, alázatossága és lelkesedése teremtett. Ahogyan Paul írja: amikor megváltoztatjuk a gondolkodásunkat, olyan dolgokra is képesek leszünk, amit korábban elképzelni sem tudtunk. Az is lelkesítő, hogy tudom, Paul folyamatos fejlesztésre vonatkozó alapelveit a kormányzatnak is tanította. A kritikák ellenére – hogy a *2 Second Lean* nem MBA-ra való, és nem is kifejezetten azoknak, akik az elméleteket szeretik – én azt javaslom, minden fejlesztési szakember olvassa el, elsősorban az egyszerűség gondolatiságáért. Ez a könyv életre kelti a leant.

~MERYL RUNION, a CSP, a PowerPhrases és kilenc másik együttműködő kommunikáció témájában írt mű szerzője

Mindenki tudja, hogyan kell bevezetni a leant… Paul viszont megmutatja az értéket, ami kihozza a lean nagyszerűségét az emberekből. Úgy gondolom, hogy ez az az összetevő, ami jelentősen hozzájárul ahhoz, hogy a könyv kitágítsa tudásunkat. Szép munka!

~TONY OLIVER, Denver, Colorado

Végre! Egy remek interaktív könyv, ami elérhetővé teszi a tanulást a leanről, könnyű megemészteni és ráadásul mókás! A QR-kódokkal könnyen hozzáfér-

hetünk a videókhoz és az elgondolkodtató megjegyzésekhez, feladatokhoz, így csodálatos olvasói élményben lehet részünk.

~LINDA KLEINEBERG, CMO at VIBCO Vibrators

A *2 Second Lean* nagyszerű! Paul Akers igazi újító, aki teljes körű szerepet vállal, lean kultúrát épít és ügyfeleket szolgál ki. Az emberek elvárása egy jól megírt könyv, ami segít könnyen kapcsolatba kerülni a leannel… nos, ez a munka teljesíti ezt, struktúrája maga innovatív, kreatív és vevő/olvasó fókuszú. Tetszeni fog mindenkinek. A mai vezetők innovatívak, szenvedélyesek és optimisták. Paul segítségével mindhármat meg fogjuk kapni szteroidokban.

~DR. CHARLES SCHWAHN, a bestseller *Total Leaders 2.0* című könyv szerzője

Világos, vicces és okos! A *2 Second Lean* Paul Akers receptje arra, hogyan tegyük folyamatossá és növekvővé a vállalatfejlesztést egyszerű formában. Mindezt a gyakorlatban is működteti saját vállalatánál, a FastCapnél. Ez az írás egy vérbeli amerikai vállalkozó hangja és lelkesedése, aki megmutatja, hogy a lean bárhol és bármikor alkalmazható – és mindig hangsúlyozza az E-M-B-E-R-E-K fontosságát. Csatold be a biztonsági övedet, mert szédületes és inspiráló olvasói élményben lesz részed a QR-kódokkal elérhető videóknak köszönhetően!

~GWENDOLYN GALSWORTH, a Visual Workplace/Visual Thinking and Work That Makes Sense szerzője

Paul Akers a *2 Second Lean*ben a „miért" kérdését válaszolja meg. Miért éppen a lean? Paul megkérdőjelezhetetlen okokat szolgáltat az olvasónak arra, miért induljon el a lean útján. Nagyon ajánlom a *2 Second Lean*t mindenkinek, aki arra keresi a választ, hogyan tehetné még hatékonyabbá és jövedelmezőbbé a vállalatát. Mint Erie megye (New York állam) megyei képviselője a Lean Six Sigmát négy évvel ezelőtt vezettem be, és egy csődbe ment megyét Amerika egyik pénzügyileg legstabilabb megyéjévé alakítottam. Erie megye New York legnagyobb északi megyéi közé tartozik, itt található az Egyesült Államok harmadik legszegényebb városa (Buffalo). A figyelemre méltó előrehaladásunk 80%-ban a leannek és 20%-ban a Six Sigmának köszönhető.

A lean egy életre szóló utazás – egy utazás, ami megéri a belefektetett időt és energiát, ami a lean megértéséhez és megvalósításához szükséges. Paul Akers épp a megfelelő löketet adja az elkezdéshez. Tehát... vágj bele!

~CHRIS COLLINS, megyei vezető, Erie megye, New York

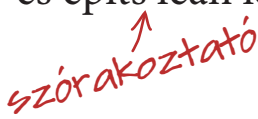
Minden alkalommal, amikor ellátogatok a FastCap vállalathoz, rengeteg motivációt kapok az emberektől. A lean kultúra fertőző. Mint a legtöbb helyen, itt is a vezetőktől indul ki minden. Ha az emberek készen állnak és elhivatottak, működik!

~CALEB ERICKSON, Whatcom megye seriffirodája

Paul A. Akers

2 Second Lean™

Hogyan fejleszd az embereket
és építs lean kultúrát





FastCap Press

Copyright © 2016 by FastCap Press

Minden jog fenntartva, beleértve a részleges vagy
teljes újranyomtatást is bármilyen formában!

A nagy mennyiségű beszerzés esetén érvényesíthető
speciális kedvezményekről információk az alábbi elérhetőségeken:
Paul Akers: 888-443-3748 vagy paul@fastcap.com

Tervezte: PAUL AKERS
Hetedik nyomtatás 2016. november
Megjelent több mint 60 000 példányban
Gyártva az Amerikai Egyesült Államokban

Fordítás és magyar változat © Leannovation Team, 2019

Minden jog fenntartva!

Fordította:
BÁLINT KORNÉLIA, JUSZTIN NOÉMI,
PETŐ SÁNDOR, VÁTHY EDIT

Lektorálás: PETŐ SÁNDOR, VÁTHY EDIT

Olvasószerkesztő: BARDI ERZSÉBET

2 Second Lean mindenféle formában elérhető

Elolvashatod… még nagyobb betekintést kaphatsz a videólinkeken
keresztül… és a terjedelmes audiokönyvekből hallhatod is az
ötleteket extra inspirációkkal és további innovatív történetekkel.

**Látogasd meg a 2secondlean.com oldalt ezen
termékeinkért és az összes friss lean ötletért!**

Köszönetnyilvánítás

Angie Vogtnak, aki megszerkesztette az eredeti kéziratot.

Angela Thompsonnak a végső szerkesztésért.

Külön köszönet
a feleségemnek, Leanne Akersnek, hogy a másik felem és építi velem ezt a csodálatos életet és vállalatot.

Jon Lussier-nek, hogy tartotta a frontot a FastCap vezetésében, amíg én belemetkeztem a könyvírásprojektbe… köszönet az összes remek idézetért.

A FastCap összes tagjának, hogy a legelképesztőbb emberek csapatát alkotják, akikkel életemben valaha dolgoztam.

Keith Turley-nek, az első publikálásért, és hogy annyit biztatott, hogy fejezzem már be ezt a könyvet.

Köszönöm egy ismeretlen leanesnek… 1998-ban besétáltam egy szekrényboltba, ami teljesen különbözött azoktól, amikkel addig találkoztam. Nem voltak kézzelfogható, látható készletek, csak egy darabot készítettek éppen. A legtöbb gép csendben működött, a munkaterület tiszta és magas szinten szervezett volt. Azon a napon a munka csendben folyt, a vállalat tulajdonosa nem pánikolt, egyszerűen csak arra utasította az embereit, hogy végezzék el a karbantartási feladatokat a létesítményben. A vállalat sikeresen működött, profitot hozott és úgy tűnt, hogy az ott dolgozó emberek szeretik a munkájukat. Amikor kisétáltam az üzletből, azt gondoltam: ez az ember őrült. Hogyan szerezhetsz pénzt és viheted az üzletet, ha az embereid nem gyártanak termékeket? Két évvel később megtanultam a választ.

A magyar kiadáshoz

Köszönettel tartozunk a fordításban részt vevő kollégáinknak, továbbá mindazoknak, akik a lean iránti elköteleződésükkel és érdeklődésükkel inspirálják szakmai közösségünket.

Leannovation

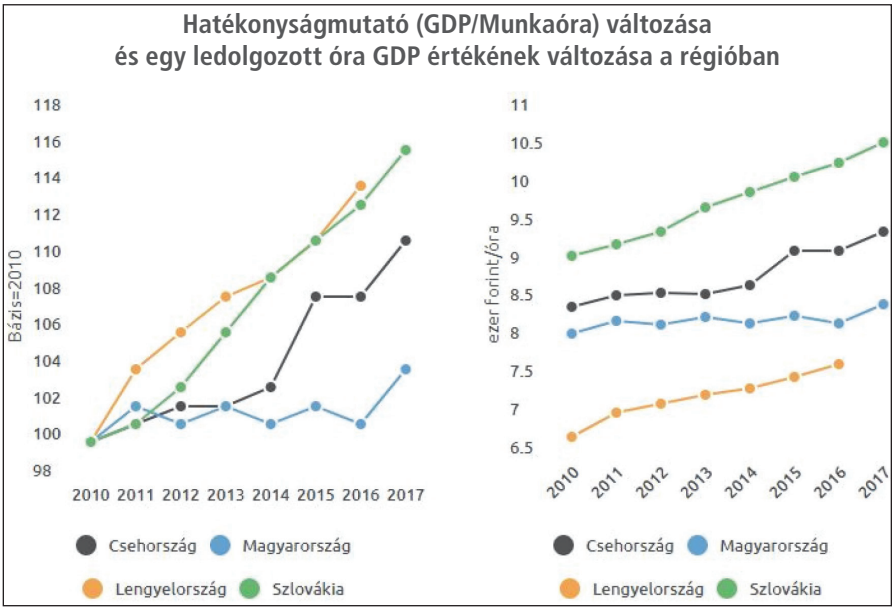
Tartalom

ELŐSZÓ	A MAGYAR KIADÁSHOZ	8
ELŐSZÓ		12
1. FEJEZET:	Mi a lean?	14
2. FEJEZET:	Úgy gondolod, tényleg annyira rossz vagyok?	19
3. FEJEZET:	Egydarabos anyagáramlás	23
4. FEJEZET:	Innen már csak jobb lesz	27
5. FEJEZET:	Mi zavar téged?	31
6. FEJEZET:	Domo Arigatou, Lexus úr!	39
7. FEJEZET:	Gondolkodjunk úgy, mint a Hoksnál!	46
8. FEJEZET:	Építsünk lean kultúrát!	54
9. FEJEZET:	A reggeli megbeszéléseken túl	63
10. FEJEZET:	Csináljuk a mosdóban!	69
11. FEJEZET:	Hogyan kezdjem?	73
12. FEJEZET:	Extrém lean	78
13. FEJEZET:	Alázatos lean	86
14. FEJEZET:	A lean három alappillére	90
15. FEJEZET:	Megdöbbentően jó kérdések	98
16. FEJEZET:	A lean egy idegen nyelv	115
17. FEJEZET:	A veszteségek elrendezése	118
18. FEJEZET:	A lean igazi gyümölcse	126
19. FEJEZET:	90% veszteség	128
20. FEJEZET:	Lean All-Stars	131
21. FEJEZET:	Indítsd be a leant!	134
22. FEJEZET:	Felpörgető videó	137
23. FEJEZET:	Az új otthonunk	141
24. FEJEZET:	Gyárlátogatás	146
	Mintaoldalak	152
	Paul Akers életrajza	156

Előszó a magyar kiadáshoz

Az IDŐ, amiből napi szinten mindnyájunknak ugyanannyi jut, és ami egyre kevesebb, ugyanaz az idő, amit Paul sokkal jobban kihasznál, mint legtöbbünk. Hét éve láttam az első videót arról, hogyan alkalmazza ez a kicsit „bogaras", kopaszodó cégvezető a leanes alapelveket a saját otthonában. Ami azonnal lejött, hogy olyan valakiről van szó, akinek ez a fajta gondolkodásmód a SZENVEDÉLYE, ráadásul mindezt láthatóan élvezi is.

Miért működik? Mérnökként mindig is ez izgatott. A mindennapi tapasztalatok alapján a HATÉKONYSÁG tekintetében komoly elmaradásaink vannak, mint ahogy ezt az alábbi ábra is jól mutatja.



FORRÁS: OECD

Egyre több videót megnézve – többek között Paul cégének, a FastCap mindennapjait bemutató Lean Tour 2.0-át –, a kíváncsiságom egyre csak nőtt.

Miként lehet, hogy ennek a fickónak ennyi mindenre van ideje?

Céget vezet, könyveket ír, folyamatosan utazik, előadásokat tart, repülőgépet vezet, megcsinálta kétszer is az Ironmant, több ezer YouTube

videót tölt fel (mindezt ingyen), nem beszélve arról, hogy az egyik legbefolyásosabb véleményformálóvá vált.



FORRÁS: *Business Transformation and Operational Excellence World Summit Report* on November 20

Belevágtam az első könyve elolvasásába. Meglepett az egész felépítése, egyszerűsége, hogy ilyen témáról ennyire könnyedén, gyakorlatias módon is lehet írni. A fejezetek végén mindig találunk egy jópofa, könnyed, rövid videót, ami segít a megértésben, és a befogadásban is.

Nagyon sokan úgy gondolunk a leanre, hogy az a gyártó szektor egyik hatékonyságot növelő eszköze, de rá kell jönnünk, hogy mindennapjainkra is igaz, hogy az általunk végzett tevékenységek 90%-a veszteség.

Ahogy Paul fogalmaz: „A veszteségek olyanok, mint a gravitáció: a nap 24 órájában jelen vannak, és ha szisztematikusan nem küzdesz ellenük, veszíteni fogsz!"

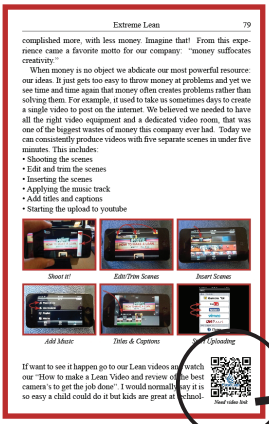
Ha szeretnéd szórakozva megérteni, megtanulni a lean lényegét, a legjobb könyvet tartod a kezedben.

Viszont vigyázz, lehet hogy az egész életedre hatással lesz, pláne, ha elolvasod az egészségről, az utazásról és az egész életről írt további könyveit!

Barátsággal, és jó szívvel:

Ladosinszki István,
T-Systems, működésfejlesztési teamvezető

Keresd


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

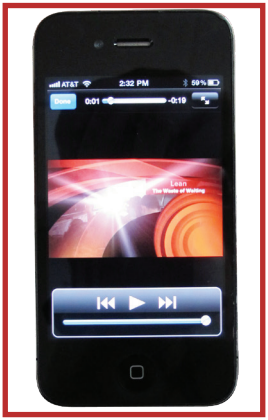
If want to see it happen go to our Lean videos and watch our "How to make a Lean Video and review of the best camera's to get the job done". I would normally say it is so easy a child could do it but kids are great at school-

Need video link

Szkenneld



Nézd



Mi az a QR-kód?

Keresd a kódokat a könyvben!

Használd az okostelefonodat, szkenneld be a könyvben szereplő bármelyik QR-kódot… vagy csak kattints rájuk… és közvetlenül a lean videókhoz vagy PDF-hez vezetnek!

Az összes lean videó:
http://bit.ly/xNSQoa

A vezető lean videóink:

1. Lean Desk
(Lean íróasztal)
http://youtu.be/-POV-VqEJIg

2. Morning Improvement Walk
(Reggeli fejlesztési séta)
http://youtu.be/3OEePS7Oh_g

3. Lean Problem Solving
(Lean problémamegoldás)
http://youtu.be/gvIkPgf2eEE

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

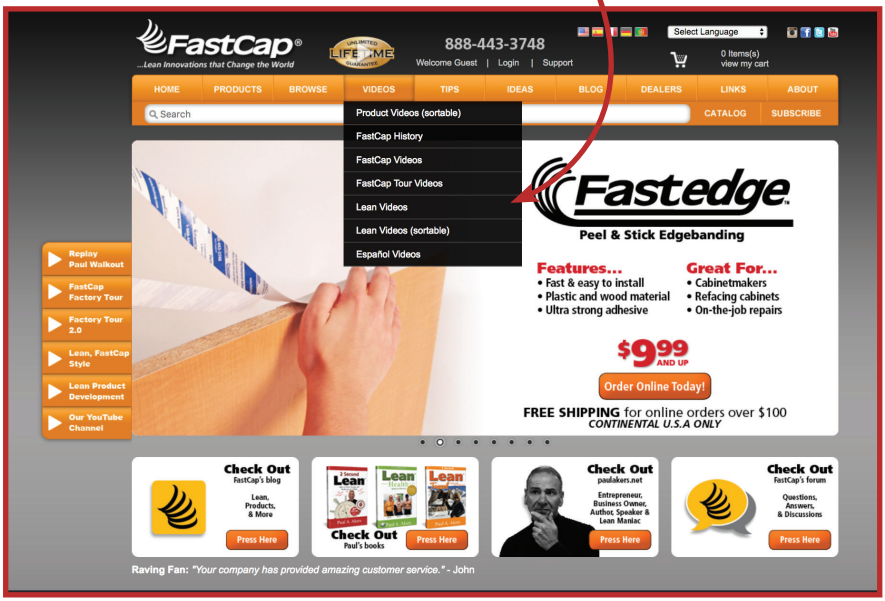
Nincs QR-kód-olvasód?

Keress meg minket az interneten!

1. Keresd fel a www.fastcap.com oldalt!

2. Kattints a videos menüpontra!

3. Lean videók



Az összes FastCap lean videó

100%-ban ingyenes!

Az a módszerünk, hogy továbbadjuk.

Előszó

Üdvözöllek a világomban, az extrém lean gondolkodás világában! Eljön az idő, amikor te is megtapasztalod a lean hatalmas előnyeit, epekedni fogsz utána, és bármit megteszel majd, hogy megkapd.

A lean gondolkodás hatalmas változást hozott az életemben – a magán- és a szakmai életemben egyaránt. A könyvnek először olyan címet szerettem volna adni, hogy közvetítse, hogyan lehet létrehozni egy vibráló lean kultúrát. Számos lean témájú könyv létezik már a piacon, de még nem találtam olyat, ami humoros is lenne. A mountain bike-os haverjaim azt mondanák: „Ez beteg!" Az az igazság, hogy amikor olyan könyveket vagy honlapokat kerestem, amelyeket ajánlani tudnék az embereknek, mindegyik tele volt bonyolult diagramokkal, ráadásul üzleti nyelven íródtak, szóval a lean gondolkodást nem a tréfás oldaláról mutatták be, amit én már megismertem és nagyon szeretek.

A könyv nem MBA-hallgatóknak, és nem azoknak készült, akik a gyártás elmélete vagy különböző folyamatábrák iránt érdeklődnek. Ez a könyv azoknak készült, akik a lehetőségek ajtaját szeretnék kinyitni, és fejleszteni szeretnék az életüket mind a munkahelyen, mind otthon. A lean nem annyira bonyolult, mint amennyire a szakemberek és a szakkönyvek mutatják. Amint magadévá tudod tenni a lean megközelítést, látni fogod, hogy a többször alkalmazott lean gondolkodás még élvezetesebbé teszi az életedet.

A lean gondolkodás segítségével tudtam előrevinni a vállalkozásomat, s egy kis garázsműhelyből nemzetközi, több millió dolláros vállalkozássá fejlesztettem. Nekem vannak a legelszántabb, leghumorosabb munkatársaim, akikről egy vállalatvezető csak álmodhat. Az amerikai álomban élek, mert megosztották velem a lean gondolkodás zsenialitását. A japán mentoraimhoz hasonlóan ennek a gondolkodásnak az ajándékát én is tovább szeretném adni másoknak, és a világ legsikeresebb és legtermelékenyebb vállalkozását megteremteni.



Paul lean mentorával, a Hoks alelnökével, amint Paul Lear szurokfekete sapkáját viseli

A lean gondolkodás vicces és izgalmas! A leanes barátaimtól tanult ötletek egy földrengés erejével hatnak. Ezért megpróbálkoztam egy lean könyv írásával – a célom az, hogy rövid, szemléletes és egyszerű legyen. Számos workshop, kézikönyv és tankönyv található a piacon. Olyan könyvet szerettem volna írni, ami mindenki számára elérhetővé teszi a leant, a háziasszonytól a vezető szakemberekig.

Szokásom, hogy hetente elolvasok egy könyvet szellemi fejlődésem érdekében és utána mindig játszom egy kis játékot. Megkérdezem magamtól: „Mi az az egy dolog, amit, ha komolyan alkalmazom a könyvből, hatással lesz a világnézetemre? Belecsempésztem a könyvbe ezt a kis játékomat, minden fejezet végére beszúrtam egy összegzést, amit „A legfontosabb dolog"-nak neveztem el. Ez az összefoglaló rávilágít a fő(bb) pontokra, a lehető *„legleanebb"* módszerrel. Bármikor gyorsan át tudod nézni és memorizálni az alapelveket. Nincs is más hátra, kapcsold be a biztonsági övet, készülj fel egy energikus utazásra, ahol elkezded a gondolkodást, és megszerzed a lean tudást!



A csapatunk vacsora közben a Hoks elnökével. A Hoks az egyik lean vállalat, ahová Japánban ellátogattam



Unalmas lean könyvek, amik mind ugyanarról szólnak! A lean szórakoztató!



A leanesek erős kapcsolatokat építenek, átlépve a kulturális akadályokat

1. FEJEZET

Mi a lean?

Tíz évvel ezelőtt kezdődött az utazásom a lean világába. Az idáig még csak nem is hallottam ezt a szót, és nem volt benne semmi rendkívüli a számomra. A feleségemmel 1997-ben alapítottuk a vállalkozásunkat, a FastCapet a garázsunkban. Termékfejlesztéssel foglalkoztunk, ami arra specializálódott, hogy innovatív szerszámokat és gépeket gyártott asztalosoknak és építkezési vállalkozóknak. Miért pont faipari termékeket? A magyarázat az, hogy szenvedélyes mesterember vagyok, aki megragad minden lehetőséget, hogy megsimogathasson egy darabka Honduras-mahagónit.



Paul és Leanne a FastCap korábbi éveiben



Paul az otthoni műhelyében

Az első termékünk a FastCap volt, ami egy felragasztható kupak, s arra szolgált, hogy eltüntesse a csavarok furatait a szekrények belsejében.

A második termékünk egy Laserjamb nevű pozicionáló eszköz volt. Akkor találtam ki ezeket a termékeket, amikor szekrényeket készítettem. Kitaláltam, hogyan készítsem el őket, és hogyan adjam el a piacon. Igazi szakértővé váltam. (A következő könyvem címe: *Hogyan fedezd fel és értékesítsd a tehetségedet?*)





A bankhoz fordultunk, mert először is azt szerettük volna tudni, hogy mekkora a hitelkeretünk. Az összeg 250 ezer dollárra rúgott, ami rengeteg pénznek számított akkoriban. A bank hitelezési bizottsága elfogadta a hitelkérelmünket, de mivel szá-

mos kisvállalkozás tönkrement, a bizottság elnöke sokkal elővigyázatosabban járt el: személyesen ellátogatott a FastCaphez, hogy meggyőződjön róla, minden rendben megy. Ahogy körbejártuk a létesítményt, az elnök megjegyezte, hogy úgy látja, magas a szervezettség, fegyelmezett a kultúránk és a dolgok rendben, egyenletesen működnek. Így szólt: „Paul, annyit fogok kölcsönadni magának, amennyit csak akar. Még sosem jártam olyan cégnél, ami ennyire jól és szervezetten működött. Tényleg úgy látszik, hogy tudja, mit csinál."



Paul a bank vezérigazgatójával: „Fiam, nagyszerű a vállalkozásod" :)



A FastCap csapata a kezdetekkor

Büszke üzlettulajdonosnak lenni: ez volt a legnagyobb megtiszteltetés, ami csak érhetett. A feleségemmel, Leanne-nel keményen dolgoztunk, hogy fejlesszük a vállalkozásunkat, majd sikerült elnyernünk Whatcom megye „Business Start-up of the Year" (Az év legjobb kezdő vállalkozása) címét.

Nem meglepő, hogy a bizottság elnökének első benyomása megerősítette az érzésünket, hogy rendkívül jó munkát végzünk. Jó profitot hoztunk, az üzletünk fejlődött és a cégünk egy fiatal, menő, gyorsiramú technológiával rendelkezett. Minden jónak tűnt, és jól éreztük magunkat. Mi lehet a baj egy profitáló vállalkozással, ami még a helyi hitelezési bizottság elnökének is elnyerte tetszését? Ebből jön a következő kérdés: „Tud egy cég ennyi sikerrel együtt jelentős problémákat felsorolni?"



Több ezernyi különböző színű alapanyag kezelése



Tracy, a szakértő, aki kijelentette, hogy nem tudjuk, mit csinálunk

Leltározási gondjaink akadtak, kifejezetten a bejövő áruk kezelésénél. Egy tanácsadó segítségét kértem, mert szerettem volna tisztában lenni vele, hogy tud-e olyan software programot ajánlani, ami-

vel hatékonyabban tudjuk kezelni a leltárt. Az üzembejárás után megkérdeztem: „Tracy, mit gondolsz? Tudsz segíteni?”

„Nem tudom”, jött a nyugtalanító válasz. „Mit gondolsz, mi a probléma?”, faggattam. Elhallgatott, körülnézett, majd megkérdezte: „Tudni akarod az igazat?” „Persze!”, feleltem. A válasza a következő volt: „Nem tudod, hogy mit csinálsz pontosan, és nem tudod, hogyan kell gyártani.”



Paul... szabadesés

Jaj.

Egy héttel azelőtt a bank elnöke azt mondta nekem, hogy ez a legjobb vállalkozás, amit valaha látott, most pedig azt hallom, hogy azt sem tudom, mit csinálok. Teljesen paff voltam.

Ahhoz, hogy megértessem, mennyire keményen hatottak rám ezek a szavak, ismertetnem kell a hátteremet. Amit csak megpróbáltam életemben, mindig maximálisan kellett teljesítenem. Eagle Scout rangot szereztem tizennégy évesen. Tizenhat voltam, amikor elkészítettem az első hangszeremet, ami akkora hatással volt Bob Taylor gitárkészítőre, hogy felvett dolgozni maga mellé a Taylor Guitarshoz. Szerencsés vagyok, mert részese lehettem, ahogy a gyárban az első kétezer gitár elkészül.



Paul mentora, Bob Taylor a Taylor Guitarstól



Paul játszik az egyik egyedi megrendelésű gitárján



Paul (a szakállas férfi) az iparművészeti osztályával

A főiskolai diplomám megszerzését követően a termelőüzemben szerzett tapasztalataimmal iparművészeti tanár lettem, aztán egy száz lakásból álló társasházfejlesztés vezetésével bíztak meg. Ez egy nagyon összetett építőipari projekt volt és szorosan kapcsolódott a gyártási folyamatokhoz. Az egyik vezető építője voltam az Architectural Digest *(Építészeti áttekintés)* magazin szerzőjének Bel Air-beni (CA) otthonának, továbbá részese



Az egyik felújított történelmi otthon



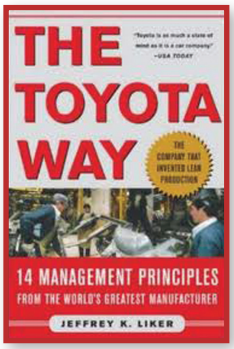
Paul saját kezűleg készített kézműves otthona

lehettem a leggyönyörűbb történelmi otthonok helyreállításának Pasadénában; ezek mind a korai húszas éveimben történtek.

Nemcsak abban voltam biztos, hogy értem a termelési alapelvek hátterét, hanem gazdag tapasztalattal is rendelkezem a gyártás területéről. Ennek bizonyságául egy egész listám van az elért eredményeimről. És most ez az ember, akinek fizettem, hogy fejlessze a vállalkozásomat, azt mondja, hogy nem tudom, mit csinálok.

A munkámban alázatos vagyok, ezért így szóltam: „Oké, Tracy, mit kellene csinálnom?" Mire ő: „Tanulnod kellene valamiről, amit TPS-nek, Toyota Production Systemnek, Toyota termelési rendszernek hívnak, de nevezik még lean gyártásnak is.

Ezek után azon voltam, hogy minél előbb megtudjam, mi is az a lean.



The Toyota Way
A Toyota módszer, *Paul egyik kedvenc könyve*

A LEGFONTOSABB DOLOG:
A BÜSZKESÉGED ELVAKÍT,
S NEM TUDOD, MIBEN KELLENE
IGAZÁN FEJLŐDNÖD.

Lean feladatok Neked

Írd le azt az egyetlen dolgot, amiben tényleg jó vagy!

_____

_____

Meglepetés! Valószínűleg ebben a dologban van a legtöbb veszteség az életedben, és ahol leghatékonyabban tudod alkalmazni a leant.

A gondolataid és útravaló a fejezetből:

Lean videók:



1. Mi a lean?
http://youtu.be/_NYZzwqd01I



2. Lean az államigazgatásban
http://youtu.be/tliTOVr1dkM



3. Paul Akers megkapja a Seattle Magazine 2011 Executive of the Year (a Seattle Magazin az év ügyvezető igazgatója 2011) díjat
http://youtu.be/-337vqBIRrM

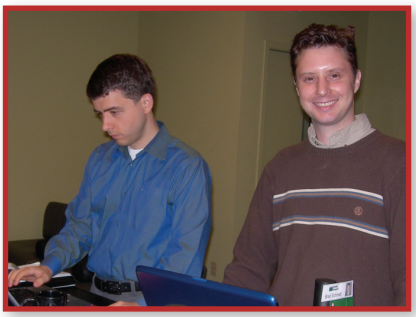
2. FEJEZET

Úgy gondolod, tényleg annyira rossz vagyok?



Brad egy japán lean tréner fordítója

A következő héten, a „te nem tudod, hogyan kell gyártani" rágalmazás után, két srác, név szerint Brad és Jon bukkant fel a FastCapnél. Misszionárius gyerekek voltak Japánban és fordítóként dolgoztak egy japán férfi mellett, aki leant tanított amerikai vállalatoknak. Ennek köszönhetően ismerkedtek meg a lean koncepciójával, majd úgy döntöttek, hogy megalapítják a saját vállalkozásukat, amelynek az első áldozata az én cégem, a FastCap lett.



Babaarcú kölkök, Brad és Jon. Genbakutatáson, az eredeti lean tanárok

Nagy hatást gyakoroltak rám, bár a szolgáltatásuk heti tízezer dollárba került, ami kissé sokkolt. Kis cég tulajdonosa voltam, nem egy banké. De tudtam, egyedül kevés vagyok, segítségre van szükségem, ha fejleszteni szeretném a cégem. Valami vonzott a „semmi sem lehetetlen" megközelítésükben. Nehezen, de sikerült meggyőzni a feleségemet, Leanne-t, hogy engedjen pénzt költeni erre. Később bebizonyosodott, hogy ez volt az egyik legjobb döntés, amit valaha is hoztam. Az utazás a megkomolyodásról szólt. Olyan volt, minta egy hétvégi könnyed kosárlabdázásból a srácokkal egy komoly olimpiai felkészülésbe kezdenék. A megszerzett rutin és a közönséges hétköznapok már a múlté.



Nézd a gyönyörű késztermékeket. NE!

Mindenről kérdéseket tettek fel, azzal kezdve, hogy miért készítek annyi késztermékeket. Azzal magyaráztam, hogy túl sok ideig tart a gépbeállítás minden

terméktípushoz. Mivel minden típusból legyártunk egy egységnyit, azt elrakjuk, és máris lefedett a következő néhány hónapunk.

Brad és Jon arról próbáltak meggyőzni, hogy ez veszteséges, mert készleteznem kell, leltározni és kezelni a késztermékeket. Ha csak azt gyártod, amire szükséged van, nem lesz készleted, nem kell leltároznod és nem lesz gondod a késztermékekből képzett készletekre. Ez jelentős mennyiségű veszteségtől szabadít meg. Ha a hosszú gépbeállítás tart vissza, akkor a beállítás felgyorsítására kell módot találnom… ha negyvenöt percig tart a beállítás, meg kell nézni, hogy tudom lecsökkenteni öt percre. „Nos", válaszoltam, „az apukád lehetnék. Évek óta ezzel foglalkozom. Nincs arra lehetőség, hogy a gépbeállítást öt percre lecsökkentsük és emellett még jó terméket is gyártsunk." Brad csak mosolygott és ezt válaszolta: „Paul, még nagyon sokat kell tanulnod a leanről."



Brad az elbűvölő mosolyával. „Paul, még nagyon sokat kell tanulnod a leanről"

A következő hetekben megfigyelték a termelési folyamatainkat és mindent kiértékeltek, ami a szerszámmozgatással kapcsolatos, a szerszámok cseréjét, a távolságot, amit a műhelyben sétálunk a felszerelésekért, a készülékek és ellenőrző eszközök elhelyezkedését a gépeinken. Minden folyamatlépésünket kiértékelték hatékonyság és egyszerűség szempontjából. Végül jelentős változásokat vezettünk be annak érdekében, hogy a gépbeállítási időt csökkenteni tudjuk, ami lehetővé teszi számunkra, hogy a vevőink igényei szerinti méretet, formát és színt tudjuk előállítani, nem pedig minden lehetséges változatot ömlesztve, *batch*ekben.



Paul „ideget eszik"

És lám csodát, negyvenöt perc és egy hatalmas vita helyett ötperces lett a gépbeállítás! Némi alázattal járt, de ami a lényeg: a mai napig folytatjuk a folyamat fejlesztését, így ma már kettő percnél tartunk.

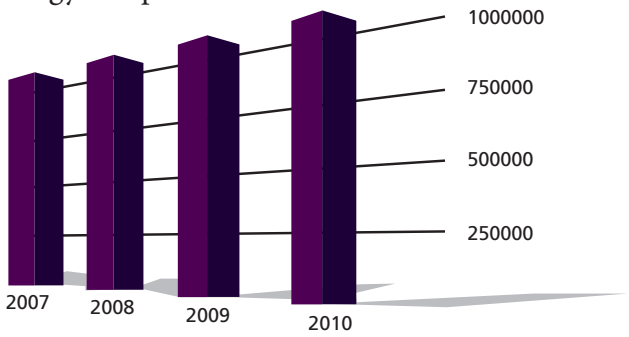
Ez volt számomra a lean gondolkodás bemutatása. Teljesen biztos voltam benne, hogy amit Brad és Jon kitalált, lehetetlen elérni, mégis hinnem kellett a szememnek, ugyanis néhány hét múlva láttam megvalósulni a lehetetlent.

A lean termeléssel kapcsolatos első tapasztalatom megmutatta a lean gondolkodás két alappillérét: a veszteségek megszüntetését és a folyamatos fejlesztést.

Amíg a bankigazgatóra nagy hatással volt a műhely tiszta és rendezett megjelenése, Brad és Jon azonnal látták az alkalmazottak üzemét, ahol azon fáradoztak, hogy egy olyan folyamatot tartsanak fent, ami szükségtelen készletet halmoz fel, ami azután állandó felügyeletet és követést igényel. Annak érdekében, hogy kiküszöböljük a felesleges raktárkészletet, a folyamatainkat elemezni kell, továbbá módot találni a fejlesztésükre.

A lean gondolkodás hisz abban, hogy minden folyamatosan fejleszthető, vég nélkül. Ha eddig úgy gondoltad, hogy a fejlesztés ötlete valami olyasmi, mint amikor nyaralni mész – valami, amit néhány alkalommal véghez viszel évente, aztán visszatérsz a munkához –, nagy meglepetés fog érni.

Miután elolvastam a *The Toyota Way* (A Toyota módszer) című könyvet, előjöttem egy új értelmezéssel, hogy mennyire mélyreható a folyamatos fejlesztés gondolata. Csak most jöttem rá, hogy az elpazarolt energia, a pénzerőforrások és az idő folyamatosan meglopnak minket, minden egyes napon.



A Toyota fejlesztések millióit vezeti be minden évben, a javaslatok világszerte az alkalmazottaktól származnak

Ha azt gondolod, hogy az életed vagy a vállalkozásod egész jól megy, vak vagy. A Toyota még mindig fejlesztések millióit valósítja meg a folyamataiban, pedig már több mint ötven éve **a lean szerint gondolkodik**. Ahogy a barátaim és lean cimborám, Jeff Kaas mondja:

„A veszteség olyan, mint a gravitáció; 24/7-ben nyom le téged, és ha nincs ötleted, hogyan győzd le, veszíteni is fogsz, ő pedig győzni!"

A LEGFONTOSABB DOLOG:
A HÉT MINDEN NAPJÁN, A NAP 24 ÓRÁJÁBAN MINDANNYIAN VESZTESÉGGENERÁTOROK VAGYUNK.

Lean feladatok Neked

Vezess naplót, és egy héten keresztül mindennap írd le a tevékenységeidet részletesen: *valószínűleg* tartalmaznak veszteségeket.

A hét végén látni fogod, hogy több dolog jelent veszteséget, mint ami profitot hoz, termelékeny vagy hatékony. Az eredmények valószínűleg meg fognak lepni.

A gondolatok, és amit magaddal viszel a fejezetből:

Lean videók:

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

2. Veszteség, veszteség, veszteség… mindenhol
http://youtu.be/gFnSL29GHS0

3. A várakozási veszteség
http://youtu.be/ibBXtlco4ms

3. FEJEZET

Egydarabos anyagáramlás

Az elkövetkezendő hetek egy vallási visszavonulásra emlékeztettek – teljes elmerülést az új gondolkodás módszerében. A veszteségek elkerülése és a folyamatos fejlesztés koncepciójának megismerése után az egydarabos anyagáramlást, azaz egy termék időben történő elkészülését ismertem meg.

A koncepció az ösztönösséggel ellentétes, ami a modern amerikai gondolkodással nehezen összeegyeztethető. Az elmúlt évszázadban kultúránkat termelési gazdaság jellemezte, ami a tömegtermelésben bízik. Olyan korszakban élünk, amiben a „nagyobb jobb", „az extra méretű még nem elég!", és „ha valami jó, a több jobb".

A FastCap sem volt kivétel. Az üzemünket a tömegtermelés jellemezte, nagy egységekben gondolkodtunk, ami pontosan ellentéte az egydarabos anyagáramlás koncepciójának.

A FastCapnél nagy egységekben gyártottunk, figyelmen kívül hagyva azt, hogy mennyi vevői rendelés érkezik, mert abban hittünk, hogy ezzel időt és pénzt spórolunk. De mint kiderült, így még több munkát generáltunk, és a nagy egységekben való gyártással valóságos veszteséghegyeket.



A FastCap a nagy darabszámú egységekben való gyártás hipnózisában

Az egyik termékünket, a Laserjambet 100-as egységekben gyártottuk. Számításaink alapján egy Laserjamb gyártása 45 percig tartott. Egy 100-as egység előállítása 75 munkaórát jelent, az első darab legyártásától az utolsó darab legyártásáig. A 100-as egységekben gyártással úgy gondoltuk, hogy időt nyerünk, mert mindig lesz kéznél késztermék, amivel teljesíteni tudjuk a beérkező vevői igényeket. Amikor Brad és Jon azt javasolta, hogy a megrendelések alapján gyártsunk, azt gondoltam, elment az eszük. Azt hiszem, ezt mondtam pontosan: „Nem, ez sosem fog működni!" (Itt kell megemlítenem, hogy „öreg kutyának új trükköt

tanítani", ez alapján lehet leginkább megérteni az akkori helyzetet.)



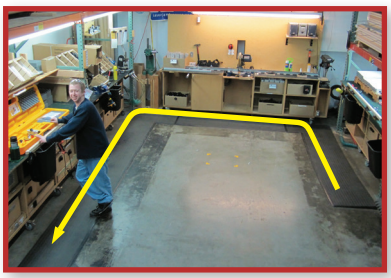
Az öreg kutya új trükköt tanul!

Ebben a termelési környezetben kialakítottam azt a jelentős nagyságú helyet is, amire a termékek előállításához szükség volt. A 100-as egységek kezelése azt jelentette, hogy minden folyamatlépésnél egyszerre 100 darab Laserjamb várt elhelyezésre. Kezdőként elég volt számunkra egy munkahelynyi terület a 100 Laserjamb tárolásához. A nagy darabszámú egységek miatt kiterjedt területeket használtunk, és külön anyagmozgató erőforrás kellett, hogy az üzemen belül mozgatni tudjuk a termékeket egyikről a másik helyre.

Az egységekben történő gyártás csökkentette a rendelkezésünkre álló helyet, felszerelést, emberi erőforrást és pénzt. Úgy tekintettem erre, mint egy szükséges rosszra a hatékonyságért cserébe. Az tűnt a legészszerűbbnek, ha 100 darabot gyártunk le egyszerre. Engedelmeskedve Brad és Jon javaslatának, elkezdtük a Laserjambet egydarabos gyártással előállítani. A gyártási tapasztalataim alapján első pillantásra a folyamat túl unalmasnak és időrablónak tűnt. Mindenáron be akartam bizonyítani, hogy amit az úgynevezett szakértőim bevezettek, nem fog működni. A kedvükben jártam, vagy legalábbis azt gondoltam.



Nagy munkaasztalok a nagy egységek tárolására. Ha egy hiba történt, az egész egységet utómunkálni kellett



Laserjamb U alakú cellában – egy személy dolgozik négy helyett, hiba nélkül

Az első héten átrendeztek mindent, kis U-alakú gyártócellákat alakítottunk ki. Az üzemem kezdett úgy kinézni, mintha ott egy ázsiai forradalom tört volna ki, és én voltam az áldozat. Emlékeztek, hogy mennyire bíztam a vállalkozásomban és a képességeimben? Nos, eléggé megalázónak éreztem, amint láttam ezeket a tapasztalatlan kölyköket, ahogy újjászerveznek mindent az üzemünk-

ben – a gyártóterületünk alapeszközeinek eltávolításával. Olyan érzés volt, mintha valaki azt mondta volna: „Paul, a gyereked csúnya. Elviszszük innen." Ez túl sok volt az én fiatal és jól menő vállalkozásomnak!

Mit gondoltok, mi történt ezután? A saját szememmel láttam a lean gondolkodás varázsát. Az egydarabos anyagáramlás használatával minden egyes Laserjambet az összeszerelés első lépésétől az utolsóig egyetlen személy készítette el, aki ezáltal ellenőrizte is az egész darabot, miközben összeszerelte. Ezáltal a gyártási folyamattal egy időben tudtuk azonosítani a hibát, ott, ahol az jelentkezett. Előfordult, hogy egy rés volt a hiba, vagy egy gombot nem rögzítettek megfelelően. A hiba típusától függetlenül már a termék előállítása közben sikerült megfognunk a hibás darabot, ahelyett hogy a 100 darab elkészülése után vettük volna észre. Megjavítani egy hibás Laserjambet könnyű, 100 hibás Laserjamb darabot kezelni katasztrófa!

Az efféle fejlesztések átalakító hatással is bírtak. Kezdtük látni, hogy nemcsak nagyobb odafigyeléssel és figyelemmel készülnek a termékek – nagyon kevés hibával –, hanem a további kapcsolódó folyamataink is zökkenőmentesebben működnek. A rendelések teljesítése, a feltöltés, a kiszállítás, a számlázás, továbbá a pénzáramlás azonnal egyszerűsödött.



Egyszerű egydarabos anyagáramlás

Száz darab Laserjamb tárolása, leltározása és kezelése helyett eggyel sem kellett foglalkoznunk, mert mindegyiket rendelésre állítottuk elő. Legyártottuk, csomagoltuk, dobozba tettük, kiszállítottuk, és fizettek érte. Ez azt is jelenti, hogy nem gyártottunk olyat, amit ne adtunk volna el. Sokkal kevesebb munkaórát töltöttünk leltározással. Jó módszer, ha a késztermékeinkre káposztafejenként tekintünk, ami egy óra alatt elfonnyad.

Az egydarabos anyagáramlás egyszerűsíti és fejleszti a gyártási folyamatok mindegyikét. A lean gondolkodás kezdett működőképesnek tűnni, s megcáfolta az eddigi ösztönszerű gondolkodásomat.

A LEGFONTOSABB DOLOG:
DOLGOZZ NAGY TÉTELBEN VESZTESÉGESEN, VAGY GYÁRTS EGY DARABOT ÉS A VESZTESÉGEK VARÁZSLATOS MÓDON ELTŰNNEK!

Lean feladatok Neked

Adj meg egy területet, ahol több darabot állítasz elő a műveleti lépések között!

_____

Mennyi ideig tart, ha 10 darabból áll egy egység?
Az időtartam: _____

Most mérd le azt, meddig tart egy darabot elkészíteni, amíg eléred a 10 darabot:
Az időtartam: _____

A gondolataid, és amit érdemes magaddal vinned a fejezetből:

Lean videók:

1. Lean FastCap stílusban
http://youtu.be/su9CulCZTBg

2. Egységekben való gyártás vagy egydarabos anyagáramlás
http://youtu.be/mmop9huyYRU

3. Lean-vágógép-átállás
http://youtu.be/i7klvrAm5gc

4. FEJEZET

Innen már csak jobb lesz

A lean utazásom tényleg magával ragadott. Üdítő volt végigmenni ezen az átalakuláson. Minden egyes fejlesztési javaslatnál egy-egy hitetlenkedési és kétségbeesési szakaszon megyek át, majd alázatosan fejet hajtok – azért, hogy végül egyszerűbb, hatékonyabb és kevésbé költséges eredmény meglepetésével jutalmazzon.



A mosogatónk előtte…



…utána – gyorsabb, egyszerűbb és biztonságosabb

Mióta az én kritikus szemem is meglátta azt, hogy mindenben van veszteség, amit a FastCapnél csinálunk, nagy hatást gyakorolt rám. Már tíz éve dolgozom a leanben és sokan utaztak azóta hozzánk a világ különböző részeiből, hogy lássák és megértsék a lean kultúra lényegét, de még mindig úgy gondoltam, hogy 90%-os veszteséggel dolgozunk. Nyolc veszteség, ami mindannyiunkat sújt. Ez a nyolcas a legnagyobb bűnös.



Ezeket a veszteségeket megtalálni nem jelent terhet, inkább játék – egy hatalmas utcaseprés. A lean nem bonyolítja túl a dolgokat, szándékosan a folyamat egyszerűségére fókuszál. Amikor valamit egyszerűbbé teszel, jobb eredményt hozol létre, elégedettebb leszel, ami kevesebb erőfeszítést igényel. A lean nem azt jelenti, hogy dolgozzunk keményebben és kétségbeesettebben, hanem azt, hogy egyszerűsítsük, amit lehet. Nemcsak azon kell munkálkodnunk, hogy mindent felgyorsítsunk, amit csinálunk, hanem ennek minőségi fejlesztésére is törekednünk kell. Ritkán jelent hatalmas vagy drasztikus változást, de apró lépés a folyamatos fejlesztés végtelen és mindennapi folyamatában. A nagy változások nagyszerűek, de a lean nem erről szól.

Az előbbiekben megosztottam, hogyan vezettem be a leant az üzleti modellembe és miként értem el drámai eredményeket. Ennek következménye, hogy a gondolkodás hatással volt a magánéletemre is, nem meglepő módon.



Egy általános munkaterület, amit más vállalatnál láttam. Rémálom



FastCap munkaasztal tízévnyi folyamatos fejlesztés után. Egy álom

Ha eddig még nem mondtam (és néhányszor még mondani fogom!), a lean arról szól, hogy megszüntessük a veszteséget, folyamatosan fejlesztéseket hajtsunk végre olyan szemmel, hogy mindent egyszerűbbé akarjunk tenni. Ha valamit egy óráig tart elvégezni, kérdezzük meg magunktól, hogyan lehetne ezt 30 perc alatt megoldani. Ez nem őrjítő 30 perc, 30 perc, amit a 8 veszteség csökkentésével kaptál meg. Ha lecsökkentetted 30 percre, tedd fel a kérdést, hogyan tudnám tovább csökkenteni 15 percre. És miután sikerült elérned a 7 percet, kezdhetsz örömtáncot járni. Nemsokára kihagyhatod a teljes folyamatot és ráadásul teljesen boldog leszel. A lean a kivonás, nem a hozzáadás művészete.

A lean arról szól, hogy folyamatosan csökkentsük a veszteségáramlatokat, ami mindenre kiterjed, amit csak csinálunk az életben – hogyan készíted el az ebéded vagy hogyan öltözöl fel reggel. Egyszerűsítheti, hova rakod a kocsikulcsot és a táskát munkába indulás előtt, hogyan indítod el a gyerekeidet reggel, milyenek a családi étkezéseid, hogyan végzed a kerti munkát, miként barkácsolsz otthon. A lean gondolkodás az élet minden területére kiterjed, és fejlesztő hatással bír. Igen, amikor lean gondolkodóvá válsz, az életedben minden egy kicsit jobb lesz!



A fiókok feliratozva, a mosogatógép gombjai jelölve lépésről lépésre, a piros és zöld pont azonosítja, hogy tiszta vagy szennyezett



Az életben minden egy folyamat. Amikor arról kezdesz tanulni, hogyan gondolkodj a lean szerint, a napi tevékenységeiddel kapcsolatban kérdéseket fogsz feltenni magadban. Azon fogsz gondolkodni, hogyan tudnád ezeket gyorsabbá, biztonságosabbá és egyszerűbbé tenni, mellette hogyan javítsd a minőségét mindannak, amit a mindennapokban teszel. Nem egyszer, nem kétszer, hanem ezentúl minden egyes nap fogsz apró fejlesztéseket végrehajtani.



Mikor a só- és borsszóróknak is megvan a saját helyük :)

A minőség növelése alatt a vállalkozásodat és az általános életszemléletedet értjük. El tudod képzelni, hogy mindennap minden egy kicsit jobb? Nem drámaian, de folyamatosan javul? Amikor lean gondolkodóvá válsz, ez vár rád, és teljesen meghatározza az életedet!

FEJLESZD A FOLYAMATOT!

A 8 VESZTESÉG

LEAN GONDOLKODÁS

A LEGFONTOSABB DOLOG:
A VESZTESÉG ÖSSZETEVŐIT MEGTALÁLNI MEGTERHELŐ, EZ EGY JÁTÉK – EGY ÓRIÁSI HAJTÓVADÁSZAT.

Lean feladatok Neked

Nézz körül, és írj egy-egy példát a nyolc veszteségre az életedben:

1. Túltermelés: _____

_____

2. Túlzott megmunkálás: _____

_____

3. Magas köztes készlet: _____

_____

4. Minőségi problémák: _____

_____

5. Felesleges mozgatás: _____

_____

6. Felesleges mozgás: _____

_____

7. Várakozás: _____

_____

8. Kihasználatlan emberi erőforrás: _____

_____

Lean videók:

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



5. FEJEZET

Mi zavar téged?



Hadd mutassak be néhány példát arra, hogyan alkalmaztam a leant otthon, nem csak a munkában. Van egy beépített szekrényünk, ahol körülbelül tíz különböző öltönyt tárolok egymástól elkülönítve, attól függően, hogy alkalmi vagy sportos öltözékről van szó. A problémám, hogy ötvenévesként olyan vak vagyok, mint egy denevér nappal, emiatt nem tudom megkülönböztetni a különböző színeket teljes magabiztossággal. Tizenhat évvel ezelőtt – amikor a házat építettem – beépítettem egy lámpát a szekrénybe. A lámpa még most is jól működik, de a szemem már nem. Mindig lesznek árnyékos és sötét sarkok, ami minden reggel küzdelmet jelentenek nekem. Kivettem egy öltönyt a szekrényemből (nem a poliészter púderkék öltönyt), aztán elsétáltam a hálószobámba, hogy jobban lássam, illik-e az ingem a nyakkendőmhöz. Megannyi séta után a szekrénytől a hálószobáig és vissza, rájöttem, hogy ez végtelenül unalmas és fárasztó. Mi lenne, ha két vagy hárommal több fénycsövet építenek be? Nem lenne több árnyék vagy sötét sarok! Ez volt a következő hétvégém projektje.



Előtte és utána: Saját lean fejlesztésem a gardróbomban – világítással felszerelve, hogy lássam a színeket. Miért vártam ezzel 16 évet?

Ma a szekrényem olyan világos, mint a mennyország! Amikor felkapcso-



Előtte és utána: A bejáratnál lévő szekrény kabátoknak. Egyetlen rúd volt korábban, most kettő a feleségem kabátjaival. A beépített világításnak köszönhetően most már lehet látni. Ez majdnem túlvilági élmény a sok fénnyel

lom az új lámpákat, minden apró színárnyalatot meg tudok különböztetni, legyen szó az öltönyeimről, a ruháimról, a pólóimról vagy a nadrágjaimról. Most valami olyan dologgal kezdem a napomat, az öltözködéssel, ami többé már nem frusztrál, nem zavar és nem gátol. Ezek a kis győzelmek felszabadítják a lelket. Apróságnak tűnnek, viszont amikor egyszerűbbé teszel egy olyan mindennapi tevékenységet, ami nagy erőfeszítésektől kímél meg, az életed valóban jobb és lendületesebb lesz. Nincs többé ide-oda séta, nincs több találgatás, hibázás, utómunka, vita.



Barátom, Karl Wadensten, aki vibrátorokat gyárt… betonhoz. ☺ Karl az egyik legjobb lean gondolkodó, akivel valaha találkoztam és cége tele van olyan emberekkel, akik szenvedélyesen vívják a háborújukat a veszteségekkel szemben



Arthur (79) és Henry (80) a VIBCO-tól. Ők előszeretettel „újrafutózottnak" hívják magukat. Ők második karrierjüket élik a VIBCO-nál és jelentős mértékben hozzájárulnak a lean kultúrához, felhasználva gazdag tapasztalatukat a mindennapi problémák megoldásánál

Tizenhat évig szenvedtem valamitől, amit nem oldottam meg. Egy pillanatnyi felismerés után (amikor rádöbbentem, hogy ez a tevékenység tényleg zavar) elköteleződtem a megvalósítás mellett (a hétvégi projektem), így ez lett az első olyan fejlesztésem, amivel a hátralévő életem mindennapjait tettem jobbá.

A lean segít megtalálni, mi zavar téged. Ezt a megközelítést Karl Wadensten tanította meg nekem, aki a VIBCO munkatársa. Karl egy másik azon ritka lean gondolkodóknak, akik a leant egyszerűvé és mókássá teszik. Karl egy nagyvállalat tulajdonosa Providence-ben, Rhode Islanden, ahol ipari rezgőberendezéseket gyártanak az ömlesztett és a szilárd anyagok mozgatására. Karlnak van egy rádióműsora, a címe The Lean Nation (A lean nemzedék), ahol sisakban és pajzsban felszerelkezve arról beszél, hogy „hadban állunk a veszteségekkel". Ő az egyik legjobb leanes

barátom, és ő világított rá erre a megközelítésre. „A lean egyszerűen megoldja, ami zavar téged."

Ami engem nagyon zavart, hogy nem láttam a ruháimat a beépített szekrényemben. Tehát elhatároztam, mit fogok tenni, és véghez is vittem. Azóta minden egyes alkalmat élvezek, amikor felöltözködöm. Arról nem is szólva, hogy sikerült pár jó pontot is szereznem, mert a feleségemmel egy szekrényünk van, vagyis ő is jobban látja a ruháit. Mindenki nyert – a lean egy újabb előnye.

Több száz lean fejlesztést valósítottam meg otthon – szó szerint, de a kedvencemet szeretném megosztani veletek. Minden reggel Splenda teát iszom egy kis fahéjjal. A lépések eléggé egyértelműek. Kihúzom a fiókot, kiveszek egy Splenda filtert, kinyitom, beleteszem a teáscsészémbe, megfordulok, elsétálok a szemeteshez, beledobom az üres papírt. Aztán egy kis fahéjat teszek a csészémbe és leteszem. Beleteszem a teászacskóba, elsétálok a meleg vízhez, beleengedem és kész is vagyok.

Tulajdonképpen nem szeretem kinyitni a Splenda filtereket. Évek óta csinálom, és megőrjít. Egy nap elhatároztam, hogy nem filteres Splendát fogok vásárolni. Vettem egy kis cukros edényt és beletettem a teát. Ezt követően a mindennapi rutinom kissé átalakult. Elővettem a csészémet, egy kis Splenda, kevés fahéj, teászacskó, meleg víz és el is készültem.



Nincs több Splenda csomag, ez most már előre össze van keverve a fahéjjal a cukorkiöntőben

Lean megoldás! Megszüntetni a felesleges mozgást. Nem kell többé oda-vissza sétálnom, hogy elkészüljön a teám. A séta veszteség. Gyors és könnyű!

Spóroltam az életemből öt másodpercet, nem kellett a nyitogatással foglalkoznom. Tudom, hogy azt gondoljátok, ez nagyon



A tea és a Splenda-fahéj keverék a forró vizes csap mellett



Napi 3 tea elkészítésének megtakarítása.

IDŐ: 30 másodperc naponta = 3 óra évente.

TÁVOLSÁG: 10 lépés/tea × 3 tea/nap = 30 lépés megtakarítás naponta = 10 012 méter évente = 10 kilométerrel kevesebb gyaloglás évente.

aprócska dolog, de sok kicsi sokra megy. Aztán arra gondoltam, hogy csak én használok fahéjat a Splenda teához, szóval miért is ne tegyem a hozzávalókat egybe, összekeverve?

Újból egyszerűsítettem. Most egy tartóm van, amiben fahéjtea-keveréket tartok, amit beleteszek a teás zacskóba, csak meleg víz kell hozzá és készen vagyok, egy lépést ezzel kihagyva. Megmentettem magamnak napi tíz másodpercet. Természetesen körülbelül 3-4 csésze teát iszom naponta. Ezt tíz másodperccel szorozva, és látva, hogy a teafőzés már gyerekjáték, gyorsabban elkészülök.

Gondoljunk bele, hogy globálisan is csökkentettem a hulladékkibocsátást. Sok tevékenységet bevontam. Nézzük meg a Splenda tea elkészítésének folyamatát, kis filterekbe csomagolását! Először is munkaerőt kell befektetni, hogy becsomagolják a teát. Valakinek el kell készítenie, ki kell nyomtatnia és el kell szállítania ezeket a tasakokat, majd a késztermékeket az áruházba juttatni, ott pedig valakinek tárolnia kell. Nekem meg kell vásárolnom, hazavinnem, és elkészítenem. Miután használtam, kidobom. Aztán a szemetes autónak el kell vinnie, és hulladéklerakóban letennie, a hulladéklerakóban el kell egyengetni, majd fel kell dolgozni.

Túl sok veszteség köthető egyetlen cselekvéshez, ami világszerte milliószor megtörténik naponta, nemcsak a Splendával, de sok egyéb termékkel is. És én most ezt megszüntettem. Nem kell papírt pazarolnom. Nem kell miattam fát vágni. A lean valójában a legjobb zöld jármű.

Két példát hozok még arról, hogy mit fejlesztettem az otthonomban, bár folytathatnám a sort még tovább is. Az elsőt azok fogják nagyon kedvelni, akik nem szeretnek összetakarítani a fűnyírás után.

Minden héten le kell vágnom a füvet, mint ahogyan minden kertes házban legtöbbünknél előfordul. Kétholdnyi területem van, ezért nagyipari fűnyírót használok. Eddig zsákba gyűjtöttem a füvet, viszont ez sokáig tartott, veszteséges volt, mert sokszor le kellett szállnom a fűnyíróról kiüríteni a zsákokat fűnyírás közben.



Ahelyett, hogy birtokom fenntartása túlterhelne, folyamatos lean fejlesztéseket végzek, ami szórakoztatóvá és könnyűvé teszi ezt a tevékenységet

Egyszer valaki azt ajánlotta, hogy próbáljam ki a mulcsozást. Nem igazán akartam, mert a fű nem lesz olyan szép utána. Megtanultam, ha kicsit magasabbra vágom le a füvet, a kisebb darabka miatt szebb lesz a fű hosszabb távon. Szóval elkezdtem mulcsozni. Manapság így már kevesebbet kell trágyáznom, mert a fű így sokkal egészségesebb. Pénzt spóroltam, és időt is, ugyanis fele annyit kell trágyáznom, mint ezelőtt. Függetlenül attól, hogy zsákba rakom vagy mulcsozom a levágott füvet, mindig ki kellett tisztítanom a fűnyíró alját, mert a fű feltapadt az alsó pengék közé. (A Csendes-óceán északnyugati részén élek, ahol eső után mindig füvet kell vágni.) Ez nagy gondot és sok munkát jelentett nekem. Le kellett szállnom a fűnyíróról, elővenni a slagot, beszorítani a fűnyíró alá, és kitisztítani az alsó pengéket. Munkaerőigényes feladat volt. Nem szerettem csinálni. Mi lenne, ha lefektetnék egy csövet furatokkal a földbe és egy kerti csapot tennék oda, amit el tudok zárni? A cső fölé tudnék állni, kinyitom a csapot és a víz kitisztítja a fűnyíró alját és a pengéket. Nos, hát kipróbáltam, miért ne? Működött. Rengeteg időt spóroltam ezzel. Nem kellett többé le- és fölszállnom a fűnyíróról a tisztításához.



Vizes mosó a fűnyíróhoz is. Sok vicces történet alakult ki a kar kihúzásával kapcsolatban



Fűnyíró bidé. Még a fűnyíróm is izgatott lesz a leantől

A lean a folyamatos fejlesztés folyamata, ugye? Nem tetszett, ahogy a tömlő és a cső elhelyezkedett. Szóval tettem egy újabb lépést előre. Mi lenne, ha a kis csövet betonba ágyaznám, kifúrnám a kis



A 4×4-es rekeszekben van a vágott fű, a nagynyomású vizes mosó le tudja takarítani a fűnyíró teljes alját. A vízoszlop teljes nyomáson 7 méter magas. A gyerekek is szeretnek vele játszani



A nagy udvar és a nagy munkák komoly lean gondolkodást igényelnek

lyukakat, beleteszem a csövet, betont a tetejére, és csak néhány lyukat látnék a betonban? Újra csak fölé vezettem, elfordítottam a kart és jött a víz a betonból. A berendezésem tisztítása immár álcázva volt. Letisztult lett – és nincs tömlő vagy slag összetekeredve a földön. Zökkenőmentesen működött. Megcsináltam és mesésen bevált! A barátaimnak nagyon tetszett az általam épített menő kis szerkezet. Miért? Mert menő volt és egyben mókás is! Ez a lean gondolkodás.

Most tehát egyszerű (mókás) fűnyírás után megtisztítanom a berendezésemet. Jó érzéssel tölt el, hogy az otthonomat is folyamatosan fejlesztem.

Az utolsó példám a lean fejlesztésre szintén az egyik kedvencem, mert egészen egyszerű.

A két gyermekem, akik 16 és 18 évesek, nagyon szeretik a pirítós kenyeret. Elkészítik a pirítóst és – mert tinédzserek – a kenőkést a pulton hagyják. Őszintén szólva ez néha már az őrületbe kergetett. Ezerszer kértem őket, hogy tegyék a kést a vajas doboz szélére vagy a mosogatóba. Egy vagy két napra megoldódott a probléma, mert szófogadó gyerekek voltak, hallgattak rám (tényleg)! Hamarosan azonban újra kezdődött, a kés vajasan hevert a morzsás konyhaasztalon.

Ezért egy nap megkérdeztem magamtól, miért kerül mindig a kés a pultra? A válasz: a vajas kés nem marad meg a vajas doboz szélén, egyszerűen lecsúszik róla. Szóval arra gondoltam, mi lenne, ha ecsetet használnék a vajazáshoz? Kinyitottam a konyhafiókot, ahol találtam egy ecsetet, amit sütéskor használunk: kerek volt, rövid, apró sörtékkel, és nagyon aranyos. Elvettem, beletettem a puha vajba és az ecset tökéletesen megmaradt a vajban. Csináltam egy pirítóst, hogy kipró-





Az aljas csúszkáló vajkés, Paul megoldása a vajkefe

báljam, működik-e az ötletem, és lásd csodát, tökéletesen működött. A vajas ecset benne maradt a vajban, nem billent ki könnyedén, jól nézett ki, és csak állt egyenesen a vajban. Amikor aznap este hazaértem, a lányom megjegyezte: Hé, apa! A vajas ecset nagyon menő. És olyan egyszerű." Ez a lean szemlélet ereje. Működőképes, mert az emberek rájönnek, mennyire leegyszerűsíti és megkönnyíti az életüket, és valami, ami eddig tényleg zavart, megoldódik.

Elérkeztünk egy kritikus ponthoz. A lean valóban arról szól, hogy szüntessük meg a zavaró dolgokat. Így tanítom a leant, mert az igazi móka innen kezdődik. Az emberek könnyen megértik és azonosítják azokat a dolgokat, amik zavarják, már-már az őrületbe kergetik őket. Az emberek szeretik megkérdezni „Mi akadályoz téged?". A szerények először talán nem mondanak semmit, de garantálom, hogy elkezdenek ezen gondolkozni, és ugyanannyira azonosulnak a folyamattal, mint te.

Mikor a lean koncepciót leegyszerűsítjük ilyen ötletekre, mindenki csak nyer. Ezért működik a lean mindenhol, ahol kipróbálják – otthon és a munkában is. Az élet minőségét tudjuk javítani vele. Csupán kérdezd meg magadtól, akár mindennap: „Mi zavar engem?" Biztos vagyok benne, hogy a válaszok meglepetést fognak okozni.

A LEGFONTOSABB DOLOG:
Háborúban vagy
a téged zavaró dolgokkal!

Lean feladatok Neked

Írj össze 5 olyan dolgot, ami zavar téged otthon!

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

Írj össze 5 olyan dolgot, ami zavar téged a munkahelyeden!

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

Lean videó:

1. A lean otthon 1
http://youtu.be/3F0R9iOH2_c

6. FEJEZET

Domo Arigatou, Lexus úr!

Most pedig térjünk vissza a munkahelyi leanhez, mert, mint minden utazás, az én lean barangolásom is göröngyös útra tévedt. Mindenhol tapasztalom ezt, akár termelési, akár más vállalati környezetben járok. A „lean" szó hallatára a legtöbb ember homlokráncolással vagy rémült arckifejezéssel reagál. Ezek azok az emberek, akik már próbálkoztak a leannel és hozzám hasonlóan göröngyös útra tévedtek, nehézségekbe ütköztek. Ez annak a jele, hogy a leant alkalmazó személy nem érti teljes mértékben a lean lényegét. Öt éven belüli két japán utam végül meghozta gyümölcsét, és sikerült végre teljes körűen értékelnem a lean gondolkodást és -motivációt, annak hatékony kiépítésére.



Miért nem úgy működik, ahogy mondták?

A leannel való kapcsolatom kezdetén az volt a benyomásom, hogy ez az a jónak ígérkező üzleti eszköz, mely segíti majd a vállalkozásomat bővülni, egy hatékonyabb, kifinomultabb üzletté nőni. Nagyot fogsz csalódni, ha a leant „csak" egy eszközként akarod használni, mert a lean annál sokkal, de sokkal több.

Az első három hónapban érzelmi hullámvasúton mentem keresztül. A változások, bármennyire is nehéz volt hozzájuk szokni, jelentős eredményeket produkáltak a FastCapnél: több tízezer dolláros megtakarításokon kívül a hatékonyságnövekedés és egyszerűsödés úgy hatott, mint egy nagy adag friss hegyi levegő. És mindez csupán három hónap alatt.



Megcsináltam! Ideje ünnepelni!

Úgy éreztem, újjászületettem… mint aki jelentős mérföldkőhöz érkezett. Most, hogy már tudtam, mit csinálok (hm) eljött az ideje, hogy a tanácsadók hazamenjenek. Vagy mégsem?

Ezek az úgynevezett „jelentős" változások, amiken cégünk keresztülment, a mentoraim szemében igencsak eltörpül-

tek. Amikor elmondtam nekik, hogy egy nagyobb üzemet akarok építeni, úgy néztek rám, mint aki megőrült. – Miért? – kérdezték. – Már így is túl nagy az épület! – tiltakoztak. Én pedig még mindig nem értettem.

Brad és Jon ekkor azt javasolta, hogy vegyek részt egy intenzív lean képzésen Japánban, ahol más cégvezetőkkel együtt egy gyakorlati oktatást kaphatnék. A képzés tartalmazott egy egyéni, Toyota Termelési Rendszer (TPS-) orientációt. Hogy mondhattam volna nemet? Japán a Szent Föld, a lean gondolkodás anyaföldje! Naná, hogy igent mondtam!



Első japán utam Braddel és Jonnal a Genba Research-től



Az irodától kezdve a termelésig leanek...

Az első japán zarándokutam során mintha a tudás és az inspiráció lavinája temetett volna maga alá. Jóval több információ és benyomás szakadt rám, mint amennyit fel tudtam dolgozni. A termelési üzemek a hatékonyság és egyszerűség mintapéldái voltak, ahol mintha egy ember végezte volna tíz munkáját a legtisztább, legrendezettebb helyen, amit valaha láttam. Akkor még nem tudtam, hogyan fogom ezt az információmennyiséget átadni otthon az embereimnek, de azzal a határozott meggyőződéssel jöttem el Japánból, hogy a lean egészen biztosan megoldja a FastCap minden problémáját.



Ezek az emberek nagyon profik! Még a köpenye is élére van vasalva!

Miután hazaértem, több fejlesztést vezettem be és elindítottam az úgynevezett kaizen-esemé-

nyeket. A kaizen-esemény egy olyan csoporttevékenység, mely egy folyamatra fókuszál, megvizsgálja annak minden lépését, majd úgy rakja ismét össze, hogy eltávolítja a nem értékteremtő lépéseket, a veszteségeket. Csapatmunka, elsősorban fejlesztések létrehozására.



A következő pár évben a FastCap sok fejlesztésen ment keresztül. Rengeteg veszteségtől szabadultunk meg, egyszerűsítettük folyamatainkat és stabil üzleti növekedést tapasztaltunk.

Be kell valljam, hogy a lean termelés felőrölt minket. Azt vettem észre, hogy én lettem az egyedüli hajtóerő a lean bevezetésében. Amikor jelen voltam, hogy ötleteket generáljunk, brainstormingoljunk, kaizen-eseményeket vezessek, fejlődést tapasztaltunk. Mihelyst azonban kitettem a lábam, minden megállt és ott maradt abba, ahol éppen hagytam. Olyan volt, mintha egy vonatot toltunk volna, nem pedig húztuk. Amikor olyan emberekkel találkoztam, akik a lean bevezetésében jártasak voltak, mind arra panaszkodtak, hogy frusztráltak, mert nem tudják igazán meggyökereztetni a leant a cégüknél.



Mekkora különbség! Előtte batch halmok, most pedig gyors és egyszerű egydarabos anyagáramlás! Csak azt csináld, amire éppen akkor szükséged van. Az egydarabos anyagáramlást nehéz megszokni. A batch gyártás gyorsabbnak és hatékonyabbnak tűnik ugyan, de valójában éppen ennek az ellenkezője. Ezen a képen a rengeteg U alakú lean cellánk egyikét láthatjátok

Azt hiszem, ez az a pont, amikor sokan felhagynak a leannel. A magam részéről én végtelenül hálás vagyok azért, hogy akkor nem adtam fel, mert amit a második japán zarándokutamon láttam és tanultam, kulcsfontosságú volt olyan szempontból, hogy sikerült megértenem a teljes képet, végre megláttam a fától az erdőt. Rájöttem, mi az a kritikus, hiányzó láncszem, ami miatt eddig nem



A buszon – második japán utunk

tudtam meggyökereztetni a leant. Túl kellett lépjek a „csak lean események lebonyolítására fókuszáló” mentalitásunkon, és ez a második japán út pont azt a megvilágosodást hozta, amire szükségem volt.



A Toyotának™ a legfontosabb dolog az emberek tanítása, képzése egy folyamatos fejlesztési munkakultúrában

A második japán útnak a csúcspontja a Lexus™ gyárlátogatás és a Lexus vezérigazgatójának kétórás előadása volt. A Lexus gyár a legelegánsabb és leglenyűgözőbb üzem, amit valaha láttam. Az üzemi túra végén egy nagyon direkt kérdést tettem fel a vezérigazgatónak: „Mi a legfontosabb dolga a Toyotának?”

Nem erre a válaszra számítottam, inkább arra, hogy a legfontosabb például a veszteségek megszüntetése folyamatos fejlesztéseken keresztül, mivel ez a lean egyik alappillére. Kétségbeesetten reménykedtem valami más, inspiráló válaszban, bár fogalmam sem volt róla, mi lenne az. A vezérigazgató habozás nélkül ezt válaszolta: „A legfontosabb dolog a Toyotának az emberek. A Toyota mindig és mindenben az emberekről szól: a cél az emberek tanítása, képzése, folyamatos fejlesztési munkakultúrájuk kialakítása. Nem fókuszálunk a következő hibrid autóra, mérnöki csodára, sőt még értékesítési stratégiára sem. Prioritásunk az, hogy miként fejlesszük, képezzük embereinket és hogyan építsük ki a folyamatos fejlesztés kultúráját.” Ez aligha az a válasz volt, amit vártam, viszont ezen út során pont erre volt szükségem. Létrejött az én „Heuréka!“ pillanatom.

Magam részéről az elmúlt öt évet éppenséggel pont a veszteségek kiküszöbölésére és folyamatos fejlesztésekre fókuszálva töltöttem. A Toyota ezzel szemben pedig megszállottan építette a lean kultúrát, az emberei képzésére és oktatására koncentrálva. Jómagam a lean események keretében próbáltam meggyőzni embereimet, hogy a lean gondolkodást magukévá tegyék. Helytelenül a folyamatok fejlesztésére fordítottam nagy figyelmet, nem pedig amire valóban kellett volna: egy olyan munkakultúra kialakítására, amiben az emberek nemcsak megértik, hanem magukénak érzik és alkalmazzák is a folyamatos fejlesztést.



A véget nem érő képzés, oktatás, a folyamatos fejlesztés kultúrájának építése

Félrevezetett, de reményekkel teli szándékom az volt, hogy az embereim ezt a csodálatos, veszteségek kiküszöbölésére és a folyamatos fejlesztésre irányuló folyamatot ugyanazzal a lelkesedéssel fogadják majd, mint én. Tudtam, ha egyszer végre az én szememen keresztül tapasztalják meg a leant, ugyanolyan erővel és lelkesedéssel alkalmazzák majd, mint én.

A Lexus vezérigazgatójával folytatott beszélgetés során azonban rádöbbentem, hogy a leanről és annak működéséről alkotott képem igencsak hiányos.

Egyik probléma a motiváció volt. Cégtulajdonosként jómagam motiváltam voltam, mivel szerettem volna a cégemet bővíteni, növekedni, sikeresnek látni. A lean alapelvek és eszközök bevezetése segített elérni ezt. Az embereimet azonban csak a szokásos módon inspirálta: jó munka, megfelelő fizetés, személyes megelégedettség és a kollégákkal való együttműködés. Az én grandiózus üzleti terveim elérésében nem feltétlenül voltak motiváltak!

Nyilvánvalóvá vált számomra, hogy az elsődleges feladatom, amikor hazaérek, hogy a lean gondolkodás kultúráját az embereim fejlesztésére összpontosítva építsem ki. A „lean kultúra" építése volt a hiányzó láncszem számomra, ami miatt nem tudtam a FastCapnél maradandó fejlesztéseket véghez vinni. Ezért éreztem magam úgy, mintha tolnám azt a vonatot, nem pedig húznám. A lean egy folyamatos fejlesztési kultúra kialakításáról szól, nem pedig különböző lean események bevezetéséről.



Hazafelé megvilágosodva, és új cél mellett elkötelezve

Az önfejlesztés bármely más aspektusához hasonlóan a legnehezebb mindig az, ha nem tanuljuk meg rendesen, hogyan is kell azt a bizonyos dolgot csinálni. A legnehezebb feladat a kultúra, az életmód megváltoztatása, ami egy állandó, előrehaladó, véget nem érő folyamat. Mindannyian ismerünk valakit, aki gyorsan lefogyott vagy valami új, dicsérendő szokást vett

fel, mint például torna, meditáció vagy napi imádság. Azt is tudjuk, hogy például egy évvel később sok ilyen életmódbeli változtatás hajlamos veszíteni lelkesedéséből vagy akár teljesen megszűnik. Szokások rabjai vagyunk. A változás könnyű, de a rossz szokás olyan, mint egy féltékeny, elhanyagolt barát/barátnő: megállás nélkül harcol, hogy visszatérhessen!

A leannel való kapcsolatomat pontosan ez jellemezte. Nemcsak nekem kellett ezt az új gondolkodásmódot állandó és progresszív szokássá alakítanom, hanem minden alkalmazottamnak is: szakembereim, raktári alkalmazottaim, kiszállítás-csomagolásért felelős embereim, irodavezetők és ügyvezető igazgatók – mindenkinek el kellett fogadnia és azonosulnia ezzel a gondolkodással.

Még nem tudtam biztosan, hogyan fogom mindezt megvalósítani, de ami a japán zarándokút következő napjaiban történt, kétségtelenül helyes útra terelt.

A LEGFONTOSABB DOLOG:
A LEAN VALÓJÁBAN
AZ EMBEREK FEJLESZTÉSÉNEK
FOLYAMATA.

Lean feladatok Neked

Gyűjts össze öt dolgot, amire hatással vagy, és jelenleg embereid fejlesztésére fordítod!

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

Nevezz meg egy dolgot, amit holnaptól kezdve embereid fejlesztésére fogsz használni!

_____

Lean videó:

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

2. A Fast Cap vállalat céljai, PDF
http://bit.ly/xMn1R4

7. FEJEZET

Gondolkodjunk úgy, mint a Hoksnál!



A Lexus utáni következő állomásunk a Hoks, egy elektronikus áramkörök gyártására specializálódott cég volt. Brad szerint ezen a japán utunk során meglátogatott cégek közül a Hoks az ideális modellje annak, hogy a lean gondolkodás hogyan alakíthatja át az üzletvitelt. Százmillió dollár éves értékesítési forgalommal a Hoks valójában kis cégnek számít.



Reggel 7 óra a Hoksnál

A Japán déli részén található Hoks története inspiráló sikersztori, hiszen ez a cég tízmillió dolláros éves veszteséget tízmillió dolláros éves nyereséggé alakított. Hogyan? Lean stratégia, úgy értem, lean kultúra bevezetésével! Nagyon vártam ezt a látogatást, és hogy olyasvalakitől tanulhassak, aki szinte a csőd széléről emelkedett fel, és hatalmas sikereket ért el.

Reggel hét órakor érkeztünk, a szokott módon öltönyben és kétségkívül ugyanazt a királyi vendéglátást vártuk, mint amit a Lexusnál tapasztaltunk. Miközben az előadásra, gyárlátogatásra vártunk, a vezérigazgató, Mr. Manabe üdvözlésként mindenki kezébe egy vödröt és egy kefét nyomott. Aztán pedig mutatta a kezével, hogy ereszkedjünk szépen négykézlábra (bizony ám!) és kezdjük el tisztítani a padlót. Mondanom sem kell, hogy ilyen lean megközelítéssel még sosem találkoztam azelőtt, és mindannyiunkat kissé megdöbbentett.



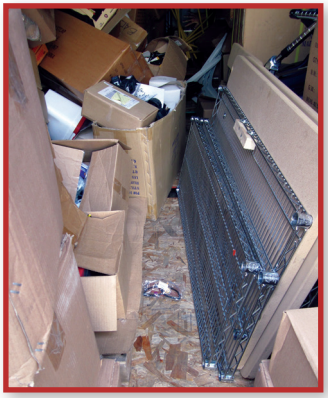
Négykézláb mászva a Hoks vezérigazgatója ugyanazt a 3S lépést hajtja végre, mint bármelyik más csapattag. Ha egy kicsit is olyan vagy, mint én, most azon gondolkozol, kell hogy legyen valami hatékonyabb módszer erre… Ennek a gyakorlatnak a célja azonban nem a hatékonyságban, hanem az alázatosságban rejlik

A Hoks vezérigazgatója a lean egyik alaptételét, az 5S-t kívánta bemutatni nekünk. Először is gyorsan tekintsük át az 5S-t!

A vezetőket a lean öt alapelve szerint tanítják. A „lean 5S-e" alapvető kiindulási pont azok számára, akiknek még újdonság a lean gondolkodás. Az „5S-ek" a következő:

1. **Szelektálás,** szortírozás: a szükségtelen dolgok kiválogatása és eltávolítása a munkahelyről.







2. **Rendszerezés:** a szükséges dolgok, eszközök és erőforrások priorizálása és hatékony elrendezése úgy, hogy a dolgozók könnyen és gyorsan hozzáférjenek azokhoz.





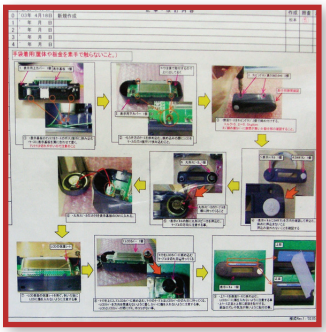


3. Takarítás: a tiszta munkahely növeli a munkamorált és megkönnyíti a gépek, eszközök állapotának megőrzését.





4. Szabványosítás: munkahelyi konszenzussal létrehozott legjobb gyakorlat kialakítása úgy, hogy mindenki értse és tudja, mit várnak el tőle.

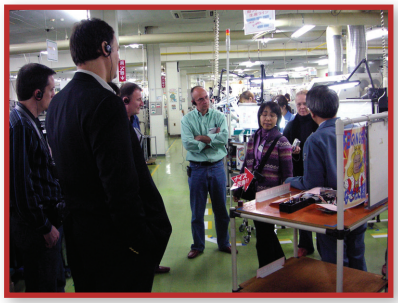



5. Szinten tartás: a változások fenntartása. Ha mindennek van helye és minden a helyén van (a só- és borstartót is beleértve), akkor ez nagyon egyszerűen megvalósítható.



Most pedig térjünk vissza Hoks-beli gyárlátogatásunkhoz! Mindannyian, a Hoks vezérigazgatójával és felsővezetőivel együtt négy-

kézlábon sikáltuk a padlót. Az elnök és igazgató, Emoto úr elmesélte, hogy milyenek voltak azok a napok, amikor a csőd szélén álltak. A lean kultúra meghonosítása az utolsó fűszálba kapaszkodása volt a vállalat megmentésére. Az 5S-t túl soknak érezte, ezért úgy döntött, hogy kezdetben csak a 3S bevezetését kísérlik meg: takarítás, szelektálás és szabványosítás. Ennek az embernek igazán van tehetsége a dolgok leegyszerűsítésére! Úgy gondolta, ha valami egyszerű, akkor nagyobb az esély arra, hogy az emberei megértik és bevezetik azt. Így lett az 5S-ből 3S.



Emoto úr a termelésben mesél a Hoks történetéről a gyárlátogatóknak

Minden reggel 7 órakor az alkalmazottai megjelentek, hogy szépítsék a környezetüket, szelektáljanak és szabványosítsanak. Mindezt fizetség nélkül tették, mert motiváltak voltak a cég megmentésében. A 3S-ben való részvétel folyamatában az alkalmazottak között egy különleges kapcsolat alakult ki. A 3S egyszerűnek és eredményesnek bizonyult: az alkalmazottaknak sikerélményt hozott és segített kialakítani a tulajdonosi érzetet.



Mindenki, minden reggel 3S-ezik a Hoksnál

A leant tanulmányozva a Hoks elnöke amennyire egyszerűen csak tudta, elkezdte bevezetni azt. Mindez bebizonyította, hogy egy kis fejlesztés, bármennyire apró is legyen, nagymértékben megfizetődik. Az alkalmazottak között egy különleges kapcsolat, speciális összetartó erő alakult ki.

A takarítás, szelektálás és szabványosítás során rengeteg, termelékenységüket csökkentő veszteséget, felesleges dolgot, „szemetet" távolítottak el. Láttunk képeket a munkaállomásokról – „szeméthegyekről" –, melyek megtöltötték egész hátsó parkolójukat. A tízmillió dolláros veszteségből tízmillió dolláros nyereségbe fordulás nem csodának, ha-



Senki sem érti igazán, hogy a hatékony munkavégzést mennyire akadályozza a rengeteg felesleges dolog

nem egy szuper egyszerű tervnek, az ötből 3S bevezetésének eredményeként jött létre!

A kezdeti lendületből függőség lett és mindenkit büszkeséggel töltött el, mert tudták, hogy ez kulcsontosságú vállalatuk fennmaradásához és folyamatos sikeréhez.

A vezetőség ugyanazt az egyenruhát hordta, ugyanazt a padlót sikálta és ugyanazon a munkaállomáson dolgozott, mint a beosztottak. Mindenki tisztelt mindenkit és egyenlőnek tekintett. Mindenki részt vett a folyamatos fejlesztésben, ami egyre több ötletet generált és egyre nagyobb elkötelezettséget eredményezett. Minden reggel, mielőtt bár-





FENT: *A Hoks csapat kék egyenruhájában ebédel*

JOBBRA: *Hatékonyan, állva dolgoznak munkaállomásukon*

ki nekiállt volna a munkájának, tehát az egész vállalat 3S-ezett. Reggel 8 órakor a cég vezérigazgatója összehívott mindenkit, hallgattak egy kis japán zenét, miközben tornáztak egy kicsit. Ezután az igazgató beszélt a céggel kapcsolatos fontos problémákról, alapelvekről, majd másfél órával a munkába érkezés után mindenki elkezdett ténylegesen Hoks termékek gyártásán dolgozni. Miután a vállalat kilábalt a csődközeli helyzetből, a Hoks alkalmazottai továbbra is mindennap büszkén 3S-eztek. Szintén megemlítendő, hogy a Hoks egy hasonló termékeket gyártó kínai cég méltó versenytársának bizonyult annak ellenére, hogy munkaerőköltsége 17-szerese volt a kínai vállalaténak. A lean stratégia mindig egyszerűbb, biztonságosabb és jobb terméket produkál, boldogabb és részt vevő alkalmazottakkal!

Az emberekbe és munkájukba fektetett idő kritikusan fontos a lean sikerének szempontjából. A Hoks ragyogó példája ennek a munkamorálnak, valamint annak, hogy miként élvezik a fenntartáshoz szükséges fegyelmezettségből fakadó sikereket.

Sok más figyelemre méltó, emlékezetes dolgot láttunk még a Hok-

snál. A legmeglepőbb számomra talán az volt, hogy mindenre kerekeket szereltek, beleértve az íróasztalokat is! Minden íróasztaluk például Genba (jelentése: „a gyártás helyszíne, ahol a dolgok történnek") csővázakból készült, így egy sokkal egyszerűbb, sokoldalúbb, magasabb munkaasztalt kreáltak. Egy másik jellegzetessége ezeknek az asztaloknak, hogy senki nem ült, mindenki állva dolgozott! Volt néhány szék itt-ott, de szinte alig láttunk valakit ülve dolgozni. Mindent felcímkéztek, és mindennek megjelölt helye volt, beleértve a konnektorokat, kapcsolókat, zárakat. Elképesztő rend és fegyelem uralkodott, olyan, amit még sosem láttam.



Még Manabe elnök íróasztalára is kereket szereltek

Egy igen átfogó, elképesztő gyárlátogatás, majd az elnök kétórás előadása után a Lexus vezérigazgatójához hasonlóan a Hoks elnökét



Megemelt, kereken könnyen mozgatható asztalok, virágalátét, iratszekrény



Nagy teherbírású polcrendszerek kerekeken



A látogatóknak szánt fotelekre is kereket szereltek

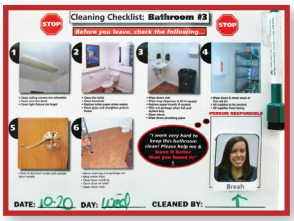
is megkörnyékeztem, és megkérdeztem tőle, hogy mi történik, amikor más cégek, mint például a Nissan™, a Ford™, a Chrysler™ képviselői jönnek látogatóba.

„Paul, az okos emberek nem hiszik el, hogy mindez ilyen egyszerű lenne" – válaszolta. Itt állt előttem feketén-fehéren a lényeg, amivel én a FastCapnél küzdök. Ha úgy érzed magad, mintha egy vonatot tolnál, vagy megállás nélkül töröd a fejed, hogyan tudod a leant működtetni, akkor mindent rosszul csinálsz.

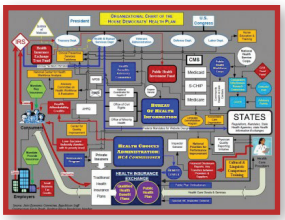
A lean alapjában véve egyszerű módszer. Ha túlbonyolítod, számszerűen megnő a bukás esélye. A lean nem az összetett folyamatábrák

labirintusa, amelyet a mai tanácsadók nagy része megpróbál a vállalatokra erőltetni. Tulajdonképpen a Hoks elnöke leredukálta a legalapvetőbb lean csekklistát ötről 3S-re, olyan egyszerűvé téve így azt, hogy a csapat minden egyes tagja 100%-ban megérthesse és a felállított célokat elérhesse. A folyamatos fejlesztés következetes, fegyelmezett megközelítése a gépezet hajtóereje.

A Hoks elnöke üzemét vizuális kontrollok segítségével tette könnyen érthetővé. Alkalmazottait a kezdetektől bevonta munkahelyük szelektálásának, szisztematikus elrendezésének folyamatába, végeredményként pedig céljuk a cég túlélése és felvirágoztatása volt. Mindez azért vált számukra elérhetővé, mert a 3S sikerére alapozva hozták létre a folyamatos fejlesztés kultúráját.



Lean



Nem lean

A második japán útra a FastCap vezérigazgatója, Jon Lussier kísért el. A Hoksnál látottak után rögtön elkezdtünk tervezni és stratégiázni. Most értettem csak meg, hogy a FastCapben a lean események lebonyolításának fókuszát a lean kultúra megteremtésére kellett áttennünk. Hogyan építhetnénk lean kultúrát Bellinghamben, Washingtonban? Hogyan tudnánk reprodukálni a Hoks kultúrát FastCapben? Egyik célunk az volt, hogy egy éven belül tényleg olyanok legyünk, mint a Hoks. Bár fényévekre voltunk ennek a célnak az elérésétől, meggyőződésünkké vált, hogy a kultúra építésére fókuszálva bármit elérhetünk.

Mindez felveti a következő kérdést és a következő fejezetünk témáját: Hogyan építünk lean kultúrát?



Jon és jómagam elértük a célunkat! Megmásztuk a 14 494 láb (4421 m) magas Whitney-hegyet! Ezután hazafelé vettük az irányt, hogy másik célunkat, a lean kultúra kiépítését is elérjük

A LEGFONTOSABB DOLOG:
AZ OKOS EMBEREK NEM HISZIK EL,
HOGY ILYEN EGYSZERŰ LENNE.

Lean feladatok Neked

Mik azok a dolgok, amiket túlbonyolítottál?

Melyik az a három legfontosabb dolog, amit a siker érdekében le kell egyszerűsítened?

1. _____

2. _____

3. _____

_____

Megjegyzés: jómagamnak fel kellett ismernie, mennyire nem hatékony a képzési és vezetői stílusom. Be kellett ismerjem, hogy hajlamos vagyok embereimet hibáztatni ahelyett, hogy felismerném, a legtöbb probléma a nem hatékony vezetői stílusom, a gyatra folyamatok és a rossz képzés eredménye.

Lean videók:

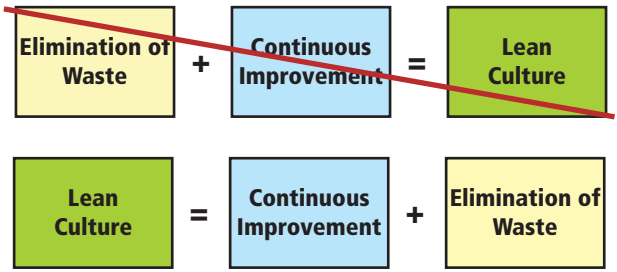
1. Az egyszerűsítés művészete
http://youtu.be/QZUPPQ7tGx4

2. Tartsd szorosan a gyeplőt!
http://youtu.be/nYDSC7zWMxI

8. FEJEZET

Építsünk lean kultúrát!

Remélem, sikerült bebizonyítanom, hogy a lean gondolkodás képes átalakítani egy vállalkozást vagy egy otthont. Felismerhetjük, hogy a lean a folyamatos fejlesztésen keresztül a veszteségek eltávolítására fókuszál, és hogy mindez ezzel az egyszerű kérdéssel kezdődik: „Mi zavar engem?" Azt is megvitattuk, hogy a lean miként válhat teherré, ha csak a folyamatra összpontosítunk az emberek helyett. Valójában úgy vélem, ez a legfontosabb pont, ahol a legtöbb ember feladja és lemond a leanről: amikor 90%-ban a folyamatra és csak 10%-ban az emberre koncentrálunk. A valóságban ennek 100%-ban az ellenkezője kellene, hogy legyen.



Második japán utamról azzal az egyértelmű, szent meggyőződéssel jöttem haza, hogy ahhoz, hogy a lean hosszú távon működjön és maradandó legyen, lean kultúrát kell kiépítenem. Kétségtelenül ez a legnagyobb kihívás: hogyan építsük ki a folyamatos fejlesztés kultúráját? Hogyan lehet az embereket rávenni arra, hogy szüntelenül fejlesztési lehetőségeket keressenek?

Nos, el kell ismernem, korábban én sem foglalkoztam ezzel egy cseppet sem. A lean kultúra ragyogó példáját láttam a Hoksnál és azt akartam, hogy az én cégem is pont olyan legyen. Tudtam, hogy egyszerűnek kell lennie ahhoz, hogy a FastCap termelési dolgozóitól kezdve a felsővezetőkön át bárkinek el tudjam adni. Azt is tudtam, hogy fenntarthatónak kell lennie, valami olyasminek, ami természetes, a mindennapi gondolkodás részévé válhat, így támogatná és megerősítené cégünk és alkalmazottaink rendszerbe vetett hitét.

Hitrendszerünk egyszerűnek tűnt: folyamatos fejlesztést akartunk,





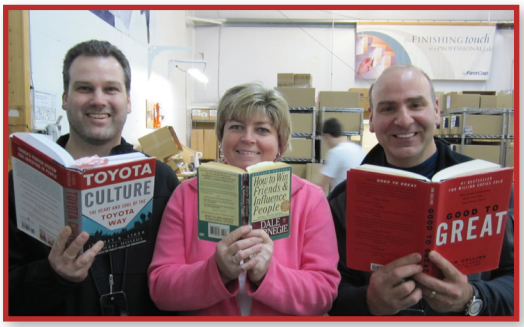
FastCap reggeli megbeszélés

- *Hibák áttekintése*
- *Fejlesztések áttekintése*
- *Értékesítési adatok*
- *FastCap-alapelvek*
- *Panaszlevelek, vevői reklamációk*
- *Termékképzés*
- *Történelemóra*
- *Torna*

a minőségre fókuszálni és a veszteségek fokozatos megszüntetését.

Azzal kezdtük, hogy utánoztuk, amit a Hoksnál láttunk, és amit mi reggeli megbeszélésnek hívunk. Minden reggel nyolc órakor, mielőtt bármilyen munkának nekiláttunk volna, öt-tíz percre összegyűltünk. A legalapvetőbb dolgokkal kezdtük, például hangosan felolvastuk a napi értékesítési adatokat és áttekintettük az előző napi hibáinkat. Javaslatokat vártunk arra vonatkozóan, hogyan lehetne kiküszöbölni, megakadályozni ezeknek a hibáknak az előfordulását és milyen új folyamatok szorulnak fejlesztésre. Végül áttekintettük az előző nap során bevezetett új folyamatokat, kiértékeltük azok hatékonyságát. Ez volt az a három vagy négy pont, amit mindennap következetesen átbeszéltünk.

Aztán támadt egy ötletünk. Feleségem, Leanne, rámutatott arra, hogy a könyvek, amiket olvasunk, mekkora befolyással vannak ránk. Mindig olvastunk valami újat és mindig találtunk rá időt, hogy napi rendszerességgel megvitassuk. A könyvek általában üzletről, önfejlesztésről vagy történelemről szóltak. Igazgatónk, Jon szintén lelkes olvasó és így hármasban gyakran beszélgettünk, áttekintettük egy-egy könyv kapcsán, mit tanultunk, mi az, ami tetszett (vagy nem tetszett). Néhány kedvencünk: Jim Collins: Good to Great,



A folyamatos tanulás a lean kultúra alapja



A FastCap-könyvtár részlete. Okos, művelt emberek bármilyen problémát meg tudnak oldani

illetve Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. Tetszett a Home Depot történetéről szóló Built From Scratch című könyv is. Cégvezetőként ezeknek a sikerkönyveknek az olvasása és a leírtak megvitatása egyfajta viszonyítási alapot szolgáltatott problémáink megoldásához. Rádöbbentett arra, hogy az egész cég bevonása ezen könyvek olvasásába talán segíthetne perspektívánk egységesítésében. Végül is mindannyian problémamegoldókból álló vállalati kultúrát igyekszünk létrehozni. Valójában az volt a célom, hogy a világ (szó szerint) legjobb problémamegoldóiból álló vállalati kultúrát hozzam létre, így értelmét láttam annak, hogy a világ néhány üzleti prófétájától tanult bölcsességeket, gyöngyszemeket megosszam másokkal. Úgy gondoltuk, hogy a FastCapnél ezeket mindenkivel meg kell osszuk.

Így hát bevezettük, hogy a reggeli megbeszélések során egy kicsit hangosan felolvassunk ezekből a nagyszerű könyvekből. Kiemeltünk bizonyos, számunkra fontos témát, amihez mindenki hozzászólhatott, megvitathatott.

Bár csak napi két-három oldalt olvastunk, elköteleztük magunkat ezen közös tanulási koncepció iránt. Rengeteg könyvet tekintettünk át. Néhány kedvencünk a Raving Fans és a Purple Cow. Töretlen elkötelezettségünk eredményeként minden alkalmazottunk és felsővezetői csapatunk egy oldalon állt.

Az értékesítési adatok, hibák, fejlesztések, könyvjavaslatok megosztása következtében reggeli megbeszéléseink a kezdeti öt-tíz perces időtartamról harminc-negyvenöt percesekké nőttek. Hamarosan csapatunk minden tagja ugyanúgy kezdett el gondolkodni, ahogy mi, hiszen szó szerint egy oldalon álltunk. Alkalmazottainkat bevezettük a világszínvonalú üzleti ötletek és innovatív üzletvezetők világába.

Az önfejlesztő és az üzleti könyvekről később a történelmi könyvekre tértünk át. Szeretem a történelmet, ezért elkezdtem bátorítani az embereimet, hogy történelmi szempontból is fontolják meg, lássák



A történelemtanítás kulcsa az, hogy szórakoztató és érdekes legyen. Kiváló történelmi videók hatalmas tárháza még a legnagyobb történelmet utálókat is feldobja, lenyűgözi… Legyen szórakoztató!

át a dolgokat. A múltban hogyan oldották meg a problémákat? Milyen szempontokat vettek figyelembe, mielőtt megoldották volna őket? Ez a fajta kritikus gondolkodás szerves része lett a folyamatos fejlesztési kultúra építésének.

Az első három hónap kemény volt. Olyan, mint a foghúzás: nehéznek bizonyult mindenkit lelkesedésre bírni, érdeklődését fenntartani. Nem sikerült mindenkit bevonnunk, és sokan dilisnek is tartottak minket. Miért „pazaroljuk" el a nap első óráját és miért nem dolgozunk inkább? Miért állunk körbe ezen a bolond reggeli megbeszélésen? Három hónap elteltével azonban a dolgok meglehetősen pozitív irányba fordultak, hat hónap után pedig, mert nem adtuk fel (csakúgy, mint egy jó fogyókúrát sem), a dolgok igazán jól kezdtek alakulni. Egy év múlva pedig már pörögtünk.

Azt a kezet simogattuk, amelyik enni adott. Nemcsak beszéltünk a folyamatos fejlesztésről, hanem megtanítottuk az embereinknek azt, hogy mit jelent ez a mindennapi munkavégzésben. Az első évben bevezettük a reggeli megbeszélést, ami fokozatosan nőtt, átalakult és egyre jobb lett.

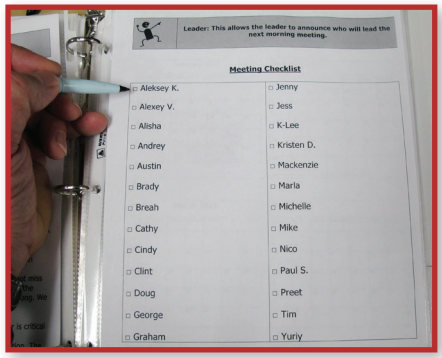


Azok az emberek, akikről sosem gondolnád, hogy nyilvánosan, nagy csoport előtt beszélnének, kényelmesen, profin vezetik a reggeli megbeszéléseket

Az első év után bevezettünk még egy jelentős változást. A reggeli megbeszéléseket korábban mindig jómagam vagy Jon, a vezérigazgatónk vezette. Növekvő üzletünk korlátozta időbeosztásunkat és sűrűsödő üzleti útjaink miatt előfordult, hogy egyikőnk sem volt a cégnél, hogy részt vegyen ezeken a reggeli megbeszélésen. Egyre nehézkesebbé vált, hogy jelenlétünk hiányában fennmaradjon, megőrizze lényegét.

Úgy döntöttünk, meg kell tanítanunk embereinket a megbeszélések vezetésére: gyakorlat teszi a mestert! Ekkor kezdtük csak el igazán csinálni azt, amiről eddig

csak beszéltünk. Elhatároztuk, hogy távollétünkben nemcsak hogy másvalaki vezesse a reggeli megbeszélést, hanem mindennap mindig valaki más vezesse azt. Minden napra egy új embert neveztünk ki vezetőnek. Tehát most már nemcsak az embereket tanítottuk folyamatos fejlesztésre, hanem vezetőket is neveltünk. Olyan félénk, nyuszi kollégák, akik korábban nem mertek több ember előtt beszélni, a tanítás és fejlesztés eredményeként olyasvalamit csináltak, amiről korábban álmodni sem mertek volna.



Vezetők nevelése – egyszerre egy

Szerinted hogyan érezték magukat az emberek? Nagyszerűen, hiszen amikor reggelente munkába jöttek, nemcsak személyes fejlődést tapasztaltak, hanem munkakörnyezetük, munkakörülményeik javulását is látták. Számunkra ez jelezte a folyamatos fejlesztési kultúra építésének kezdetét. A FastCapnél mindennap vezetőket képzünk.

Vállalati kultúránk ezen hatalmas változási fázisában barátom, Jeff Kaas, aki szintén a lean kultúra adoptálásán dolgozott saját vállalkozásában, egy új, jelentős koncepcióra hívta fel a figyelmemet.

Azt mondta: „Paul, ha azt akarod, hogy az embereid a következő szintre lépjenek, engedj be külsősöket gyárlátogatásra!"

Ez igazi kihívásnak tűnt! Elég jók vagyunk vajon ahhoz, hogy mások azért jöjjenek hozzánk, hogy megnézzék a leant akcióban?

„Ha állandóan reflektorfényben állsz, mert külsősök kíváncsiak arra, amit csinálsz, az embereid magától értetődően meg akarnak majd felelni az elvárásoknak és így egyre jobbak és jobbak lesznek" – magyarázta Jeff.


Jeff Kaas, a Kaas Tailored repülőgépbelsőket gyártó cégtől. Lean oktató csodabogár, heti két Tanulj meg látni!*-gyárlátogatást vezet*

Elkezdtük tehát más cégek számára elérhetővé tenni, hogy gyárlátogatást tegyenek nálunk. Milyen jobb módja van annak, hogy megmutassuk folyamatos fejlesztési erőfeszítéseinket? Ez a lépés soha nem várt előnyöket is hozott.



A lean következő szintre emelésének legjobb módja az, ha mások is láthatják a munkádat

Embereinknek tetszett az ötlet, hogy mások is kíváncsiak ránk és látni akarták, hogyan dolgoznak. Rájöttem, az emberi viselkedés legalapvetőbb eleme, amire igazán mindenki vágyik, az az elismerés. „Ügyes vagy, szép munka!" Azzal, hogy külsősöket hívtunk és megmutattuk cégünket, azt mondtuk a világnak: „Nézzétek, milyen nagyszerű dolgokat csinálunk!" Ez pedig pont olyan, mintha az iskolában közszemlére tennék egy jól sikerült házi feladatunkat.

„Gyárlátogatási környezetet" teremtve FastCapnél tulajdonképpen gratulálunk embereinknek kivételes munkavégzésükhöz, hiszen a világ minden tájáról érkeztek hozzánk látogatók. Még méltóságok és magas szintű politikusok is jöttek, hogy megnézzék, mit csinálunk. Miért? Mert rendkívüli eredményeket produkálunk. A FastCapnél sosem bocsátottunk el senkit, sosem csökkentettük a fizetést, és az elmúlt száz év legnagyobb gazdasági összeomlása ellenére üzletünk szakadatlanul virágzik. Több mint negyven országgal állunk üzleti kapcsolatban. A környék egyik legnyereségesebb cége vagyunk, minden beosztásban a legjobban fizetett alkalmazottakkal. Sok mindenre büszkék lehetünk. Sajnos erről a folyamatos fejlesztésre irányuló törekvéseink során néha hajlamosak vagyunk megfeledkezni.



Dino Rossi, washingtoni állam, szenátor



Rob McKenna, a washingtoni államügyész

Sikerünk egyértelműen az emberek fejlesztésére fókuszáló kultúra építésének köszönhető. Nemcsak beszélünk róla, hanem

csináljuk is. Naponta több ezer dollárt költünk embereink képzésére, tanítására. Erre van egy találó közmondás is: azt a kezet simogatjuk, amelyik enni ad. A gyárlátogatók gyakran megkérdezik: „Hogyan történik az új munkatársak orientációja?" Válaszunk a következő: „Minden alkalmazottunk orientációja megtörténik minden nap, amikor munkába jönnek." A legtöbb cég az új munkatársak érkezésekor leporolja az új munkatársak orientációjára szánt kézikönyvét, két-három napig lapozgatják, majd 90%-át elfelejtik. A FastCapnél mi minden áldott nap áttekintjük a tizenhárom célunkat, a húsz alapelvünket, a számtalan fejlesztésünket, a több száz termékünket, minden hibát, minden vevői reklamációt, a történelmet, a kultúránkat és az alkotmányt. A folyamatos fejlesztési cégkultúrát úgy építettük ki, hogy időt és pénzt fektetve képeztük, tanítottuk meg embereinkkel a fejlesztések értékét, előnyeit, elérve ezzel pontosan azt, amit a Lexus vezérigazgatója mondott nekem annak idején: minden világszínvonalú, premier vállalat számára a legfontosabb dolog embereinek tanítása, képzése.

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.

FastCap reggeli megbeszélés ütemterve

A nap végén mindannyiunk folyamatmérnöki munkakörbe lép. A feladatunk nem termékek gyártása, hanem a gyártási folyamat javítása. Ez olyasvalami, ami egyértelműen jelzi a lean kultúra meglétét. A fejlesztések sorrendje szintén fontos. Először:

- az egyént, majd
- a folyamatot, végül
- a terméket fejlesztjük.

Szeretjük azt mondani, hogy cégünk fő profilja emberek fejlesztése. Embereink képzésének eredményeként tudunk kiváló termékeket gyártani. Olyan inno-



Nálunk, a FastCapnél vannak a világ legjobban képzett emberei és mindennap fejlesztjük őket

vatív munkakörnyezetben dolgozunk, ahol bármilyen fejlesztési ötletet lelkesen fogadunk, jöjjön az akár egy új dolgozótól vagy éppen a pénzügyi vezetőtől. A FastCap minden alkalmazottjának az az elvárása, hogy a dolgok napról napra egyre jobbak legyenek; a kiépített kultúra támogatja és igényli is ezt az elvárást!



A legfontosabb dolog, amire az ember élete során törekedhet az, hogy ötletei számítsanak és valami maradandót alkosson

A lean kultúra építésének alakulását pedig mosolyokban mérjük. Egyre több mosolyt látsz, mert a fejlesztések hatását megtapasztalva, tiszta környezetben mindenki jól érzi magát.

Az emberek fejlesztése azért, hogy a lehető legjobbak legyenek, az eredmények áttekintésére szánt idő, a fejlesztési ötletek meghallgatása és a közös tanulás – erről szólnak reggeli megbeszéléseink. Az új munkatársaktól (a legelső munkanappal) kezdve velem – mint tulajdonossal – bezárólag mindannyian együtt végezzük a tanulás és fejlesztés folyamatát. Senki sem marad és maradhat ki a fejlesztések által támasztott elvárások alól. Így kezdtünk mi a FastCapnél vállalati kultúrát építeni. A reggeli megbeszélés csak a kezdet volt.

A LEGFONTOSABB DOLOG:
MUTASD MEG A BANKSZÁMLA-KIVONATODAT, HOGY MIRE KÖLTÖD A PÉNZEDET, ÉS MEGMONDOM, KI VAGY!

Lean feladatok Neked

Kezdd el körvonalazni, hogyan fog kinézni a te reggeli megbeszélésed. Csak öt percedbe telik, hogy elkezdd.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Csináld egyszerűen, látogass el ide:
www.fastcap.com
Töltsd le a FastCap Morning Meeting World dokumentumot.
Írd át a 99%-át vagy változtasd meg csak 1%-ban.
Ez egy ingyenes forrás a lean utazáshoz való elindulásban.

Lean videó:

1. Reggeli megbeszélés dokumentum
http://bit.ly/wPwgQL

9. FEJEZET

A reggeli megbeszéléseken túl

A reggeli megbeszélések lehetővé tették számunkra, hogy megvalósítsuk a lean kultúra építésének első szakaszát, az emberek oktatását és továbbképzését. De még mindig szükség volt a folyamatos fejlesztéssel szembeni elvárások felállítására, valamint hogy embereink napi szinten fejlesztéseket hajtsanak végre, hogy így minél jobb minőségű termékeket tudjunk gyártani, alacsonyabb áron, a sikereinket élvezve. A lean nemcsak az emberek fejlesztéséről szól, nemcsak arról, hogy boldognak és bevontnak érezzék magukat, hanem az eredményekről is – mérhető, konkrét eredményekről, amelyek folyamatos javulást mutatnak.

Hogyan értük el ezt? Ha azt mondtam volna az embereimnek: „Azt szeretném, hogy mindennap vezess be egy fejlesztést", akkor ferde szemmel néztek volna rám és a legtöbben azt válaszolták volna: „Nem hiszem, hogy ma eszembe jutna valami." Katonai parancsnak hangzik, nem?

Úgyhogy ismét valami egyszerű dologgal álltam elő. Emlékszel a Hoks modellre? Cégük szépsége az volt, hogy nagyon leegyszerűsítették a folyamatot annak érdekében, hogy minden
alkalmazottuk higgyen és részt vegyen benne.

„Csak egy két másodperces fejlesztéssel állj elő mindennap. Csak ennyit kérek" – mondtam az alkalmazottaimnak.

Nincs ember a földön, sőt egér vagy hörcsög

sem, aki ne tudná kitalálni, hogyan fejlesszen valamit mindösszesen két másodperccel. Olyan alacsonyra állítottam a mércét, hogy bárki át-
léphesse és valójában ez is történt. Egy egyszerű, napi kettő másodperces fejlesztéssel kezdtem annak érdekében, hogy mindenki megértse és elő tudjon állni egy ilyennel. Aztán a folyamatos fejlesztési kultúra építésének következő szakaszaként bevezettük a reggeli sétát.

Mindenki reggel 7-re jön munkába. Reggeli megbeszélésünk 8:00–8:30 között van. Gyakorlatilag senki nem dolgozik munkahelyén 7 és 8 között, mert ezt az időt 3S-ezésre szenteljük. Ugye még emlékszel



7 és 8 között mindenki fejlesztési üzemmódban van



KanBan rendszer fejlesztése



A címkeragasztónak is megvan a kijelölt helye, otthonra talált



Gyere, nézd meg a fejlesztésemet!



Szerszámok Árnyéktáblában

ezekre? Nálunk a 3S a takarítás, szortírozás, szabványosítás. A munkaterület kitakarítása, az ott levő dolgok szortírozása, a szükségtelenek eltávolítása és szabványosítása. Az első órát a 3S-nek szentelve mindenkinek lehetősége nyílik arra, hogy találjon egy két másodperces fejlesztési lehetőséget. A munkahelyen felhalmozódott „rendetlenség" felszámolása mindig egyfajta hatékonyságnövekedést eredményez. Mindenki tudja, hogy legalább egy órája (7–8) van arra, hogy valamilyen apró fejlesztést bevezessen munkahelyén. Annak érdekében, hogy rutinszerűvé váljon ez a kezdeményezés, elkezdtem minden reggel végigjárni a különböző termelési területeket. Így köszöntöttem embereimet: „Szevasz, Austin! Milyen fejlesztést vezettél be ma?" Vagy: „Ma min dolgozol?"

Amikor külsősök jönnek látogatóba hozzánk a FastCapbe, olyanokat mondanak, mint „ez a legtisztább hely, amit valaha láttam! Megszállottak vagytok srácok, még a só- és borsszóró is fel van címkézve és meghatározott helye van az ebédlőasztalon."

A lean kultúra építésének második lépése nálunk egy nagyon egyszerű folyamat volt, melyet könnyen el tudtunk adni mindenkinek és mindenki részt tudott venni benne. Egyszerűen csak csináltuk, így biztosítva, hogy beépüljön a napi rutinba. Nincs olyan hely a világon, amely nem élvezhetné egy két másodperces fejlesztés előnyét.

Nemrég a lakóhelyemhez közeli városháza alkalmazottainak tanítottam erről a két másodperces fejlesztési folyamatról. Az első héten mindenki fejlesztésekkel állt elő, amelyekkel napi több órát spóroltak. Képzeld csak el! Csak két másodpercet kértünk tőlük, ők viszont órákat spóroló fejlesztéseket produkáltak! Ez az egyszerűség varázsa.



Srácok, ez nem pont az, amit emberek fejlesztésén értünk… Hol van a fejlődés?

Az *Amerikai Innovátor* című rádióműsoromban meginterjúvoltam Harry Kenworthy tanácsadót, és miután elmagyaráztam neki a két másodperces fejlesztést, megkérdeztem tőle, hogy szerinte ez olyasvalami-e, ami bármilyen környezetben működhetne.

„Teljes mértékben!" – mondta. „Szerinted miért működik ez ilyen jól a FastCapnél?" – kérdeztem. – „Egyszerű, Paul" – válaszolta. „Annak érdekében, hogy valami fennmaradjon, beépüljön először is:

- fel kell állítani az elvárásokat,
- meg kell vizsgálni azokat, majd
- a napi munkavégzés részévé kell tenni."



Jurij celluxot ragaszt a címkékre, hogy tovább ellenálljanak a folyamatos használatnak

Ezt a három fogalmat üzletelméleti szempontból nem értettem és tudatosan nem fektettem le ezeket a lépéseket, de tudat alatt követtem őket. Elvártam az embereimtől, hogy két másodperces fejlesztést hajtsanak végre, az elvárás mindenki számára egyértelművé vált azzal, hogy napi munkavégzésükbe erre időt irányoztunk elő. A reggeli fejlesztéseket áttekintő séta pedig egyértelműen ennek meggyökereztetésére szolgált. Időről időre mindig volt valaki, aki „megakadt" és akinek gyakran segítettem két másodperces fejlesztést találni. Amikor pedig a reggeli megbeszéléseken megünnepeltük ezeket a fejlesztéseket, megszilárdítottuk ezt a viselkedést.

A csapatvezetők körbejárnak, hogy embereik bemutathassák nekik a munkahelyükön bevezetett különböző fejlesztéseket. Ez nagyon hatásos és hatékony kultúraépítési technikának bizonyult.



Videózás a reggeli megbeszélésen

Továbblépve, hogy megünnepeljük az igazán remek ötleteket, felvettük azokat videóra, a reggeli megbeszélésen pedig lejátszottuk őket. Kezdetben az egész vállalat részt vett a reggeli sétán, hogy saját szemével lássa a fejlesztéseket. Ez különböző logisztikai problémákat okozott, mivel túl sokan voltunk és nagyon elhúzódott. Emellett az is probléma volt, hogy a fejlesztéseket bemutató munkaterület tulajdonképpen egy kis munkacella, és csak a legelöl álló emberek láttak és hallottak mindent jól.

Amikor úgy döntöttünk, hogy katalogizáljuk és videóra vesszük a fejlesztéseket, négy meglepetéselőnyt élvezhettünk. Először is nem kellett az egész cégnek tehéncsordaként osztályról osztályra vonulnia. A második előny az volt, hogy a reggeli megbeszélésen lejátszott videón mindenki tisztán láthatta és hallhatta a bemutatott fejlesztéseket. Ezen felül javult alkalmazottaink beszéd- és előadókészsége. Ez lehetővé tette számukra, hogy jobban kifejezzék magukat, jobban szerepeljenek, ami a mai világban szinte elengedhetetlen, és fantasztikus képesség. A negyedik előny pedig az volt, hogy egy olyan jelentős videótárra tettünk szert, aminek köszönhetően hatékonyan tudtunk tanítani másokat arról, hogy milyen is egy lean fejlesztés.

Fejlesztéseink katalogizálása és videóra vétele kiváló promóciós anyagként szolgált. Azok, akik gyárlátogatást tettek nálunk, később a honlapunkon hozzáférhettek a videótárhoz. Ez a szolgáltatás a külsősök oktatásainak eszközévé vált, saját embereinket pedig nagy örömmel és büszkeséggel töltötte el a tény, hogy fejlesztéseiket a világ minden tájáról megnézik és tanulnak belőle. A személyes BHAG (Big Hairy Audacious Goal) célom az, hogy megváltoztassam a világot, és ahogy láthatjátok, embereim pontosan ezt teszik.

A reggeli fejlesztési séta a folyamatos fejlesztési kultúra építésének második fontos szempontjává vált, és sokkal több eredménnyel járt, mint gondoltuk. Ilyen a lean gondolkodás természete. Előnyei további előnyökkel járnak.

Most pedig biztosan az jár a fejedben, hogy: „Paul, te mindennap ezt csinálod?" A válaszom: IGEN! Mindennap és már több mint öt éve! Sosem hagyjuk ki! Ez a kultúránk része. Sokkal fontosabb, mint a kütyük vagy a famegmunkáló eszközök vagy bármely másik termékünk gyártása, mert tudjuk, hogy ha világszínvonalú problémamegoldóink vannak, akkor egyáltalán nem számít, hogy mit gyártunk ma vagy öt év múlva. Kiváló munkát fogunk végezni, bármit is tegyenek elénk.

A legnagyobb probléma a két másodperces fejlesztésekkel az, hogy az emberek nem bíznak meg alkalmazottaikban eléggé. Attól tartanak, hogy valamit elszúrnak vagy elrontják a folyamatot. Válaszom ismét: igen, hibázni fognak és ezáltal még jobb problémamegoldóvá válnak. Annak érdekében, hogy a lean helyesen működjön, meg kell bíznod a rendszerben, az majd meghozza a kívánt eredményt. Még akkor is, ha az ahhoz vezető úton gödörbe hajtasz. Emberek vagyunk, hibáinkból tanulunk. Ha megfosztod üzleti kultúrádat ettől a tapasztalattól, határtalan mennyiségű fejlesztéstől fosztod meg magad.

Ne felejtsd el, hogy apró fejlesztéseket kérünk az embereinktől, úgyhogy az elkövetett hibák is aprók lesznek. Minden egyes hiba és minden egyes fejlesztés a folyamatos fejlesztési kultúra építésének szerves részévé válik.

A LEGFONTOSABB DOLOG:
KÉT MÁSODPERCEK
MEGVÁLTOZTATJÁK
A VILÁGOT!

Lean feladatok Neked

Írd le az első tíz két másodperces fejlesztésedet!
(Ne feledd: kezdd ott, ami igazán zavar.)

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

Lean videók:

1. Reggeli lean fejlesztési bejárások
http://youtu.be/3OEePS7Oh_g

2. Lean porelszívás
http://youtu.be/Su_c2UhSRDw

10. FEJEZET

Csináljuk a mosdóban!

Itt a FastCapnél sokat szórakozunk. Az egyik legviccesebb dolog a látogatóknak adott reggeli gyárlátogatás során történik. Miután a lehetőségük nyílt akcióban megnézni cégünket a reggeli megbeszélés és séta során, általában mindig megkérdezik: „Hogyan kezdjem? Ez túl soknak és nehéznek tűnik."

„Ó, ez valójában nagyon egyszerű", felelem, aztán elvezetem őket az öt mosdónk egyikébe. Kinyitom az ajtót, és azt mondom: „Gyere, menjünk be, és itt megmutatom, hogyan kezdd el a folyamatos fejlesztés kultúráját építeni."



Gyere be!
A lean a mosdóban kezdődik!

Ekkor persze úgy néznek rám, mintha megőrültem volna. „Ezt nem mondod komolyan? A mosdótokban akarod, hogy megtanuljam, hogyan kell ezt csinálni?" – kérdezik. „A világ legtisztább mosdói nálunk vannak. Minden mosdónk ugyanúgy néz ki, mert ez a sztenderdje annak, ahogy szerintünk a lean az egész cégünkben ki kellene, hogy nézzen" – szoktam válaszolni büszkén.

Mindenki számára könnyen érthető sztenderdeket kreáltunk. Legtöbbünk naponta legalább háromszor-négyszer használja a mosdót, amelynek használata során szerzett tapasztalat mindenki számára megegyező.

Amikor arról beszélünk, hogy mindennek úgy kellene kinéznie, mint a mosdóinknak, akkor mindenki pontosan tudja, mire gondolunk. Most pedig hadd mondjam el, hogy mire is gondolok.



Szabványosítottuk a mosdókat: mindegyikben ugyanazok a tisztító és egyéb eszközök ugyanazon a helyen találhatóak, így sokkal egyszerűbb a tisztaságot megtartani!

Ez a könyv tele van képekkel a lean különböző extrém alkalmazásának bizonyítéka-

ként. A képeken láthatod, hogy minden mosdóban van egy rozsdamentes acélpolc a szükséges eszközök tárolására – WC-pumpa, WC-kefe, papírtörlő, egyféle tisztítószer (Windex™), nedves törlőkendő, felmosórongy, aszpirin, sóoldat, tulajdonképpen minden, amit naponta használunk, illetve segít ezeket a helyiségeket tisztán tartani.



A WC-tiszta és az ülőke le van hajtva!

Amikor a mosdók átalakítását kezdtük, azt vettük észre, hogy sok különböző tisztítószert és módszert használunk azok tisztítására. Nem volt szabványosított folyamatunk. Egyesek a Windex tisztítószert kedvelték, akadtak, akik mást. Mosdóink tisztításához számos különböző tisztítószert és módszert használtunk, ez pedig szöges ellentéte a leannek.



Mosdótakarítási tábla

Emlékszel még a Hokstól tanult 3S-re? Takarítás, szortírozás, szabványosítás? Mindenki kedvenc tisztítószerét észben tartani nemcsak hogy őrültség, hanem túl is bonyolít egy olyan feladatot, melynek végtelenül egyszerűnek kellene lennie. Most minden szabványosított.

Minden mosdóajtón van egy műanyag laminált lap, képekkel a mosdó takarításához szükséges hat lépésről az aznapi takarításért felelős személy fotójával. A FastCapnél nincs külön takarítószemélyzet. Mindannyian takarítjuk a mosdókat, engem is beleértve.

Mosdóink egész nap tiszták maradnak a lean egyik elemének – az emberek tisztelete – következtében. Tisztábban hagyni a mosdót, mint ahogy találtuk, ez mások alapvető tiszteletéből fakad. Ülőke lehajtva, WC lehúzva, a tükör és a mosdókagyló tiszta és vízcseppmentes.

Minden egyes mosdónkat így találod bármikor is látogatod meg ezeket a helyiségeket. És ez nem túlzás! A nap során bármikor bármelyik mosdónkba bemehetsz és az kétségkívül ugyanúgy fog kinézni, mint a reggeli takarítás után. Ez pedig három alapelvnek köszönhető.

Az első: hagyj mindent jobb állapotban, mint ahogy találtad. Ha ezt betartod, minden folyamatosan jobb lesz.

A második (bocsi, nem tudtam megállni) az emberek tisztelete. Egyszerű dolgok, mint a WC-ülőke lehajtása, alapvető kedvesség, amely mások iránti tiszteletet mutat. Ha mindent jobb állapotban hagysz, mint ahogy találtad, akkor tulajdonképpen összetakarítasz magad után, jobbá teszed a környezeted mások számára, mások iránti tiszteletet kifejezve ezzel. A harmadik pedig a mindenki számára hozzáférhető szabványosítás. Mi egy nagyon egyszerű, olyan modellt alkalmazva kezdünk szabványosítani, mellyel mindenki könnyen azonosul: a mosdó. A mosdó vizuális és könnyen érthető. Nem lehet jobb helyen kezdeni a folyamatos fejlesztési kultúra építését, mint a mosdónál!

1. Hagyj mindent jobb állapotban, mint ahogy találtad!
2. Mások tisztelete.
3. Szabványosítás.

Azt tanácsolom azoknak, akik lean kultúrát akarnak építeni, hogy kezdjék a mosdóban, és onnan fokozatosan terjesszék ki. Csináld a mosdóban!

A lean kultúra megteremtése szabványosítást és egyszerűsítést igényel. Egyetlen általános tisztítószer mellett állapodtunk meg, s ez a Windex™ (merthogy görög vagyok és minden görög nagyon jól tudja, hogy a Windex mindent gyógyít és tisztít – ha nem érted ezt a viccet, nézd meg a *Bazi nagy görög lagzi* című filmet). Ez egy vissza-visszatérő vicc nálunk a FastCapnél; ha minden más csődöt mondott, szedjük elő a Windexet! Paul imádja a Windexet! Így hát Windexet használunk mindenre: a mosdókagylók, a padlók és ebédlőasztalaink tisztítására is. Egyetlen tisztítószert, mely minden felületen kiváló munkát végez. Ez csak egy példa arra, hogy a mosdók milyen kiválóan tükrözik a szabványosítás és az egyszerűsítés elvét.



A Windex mindenre jó!

Visszatérve a 3S-hez: a mosdó takarítása és tisztán tartása nagyon egyszerű. Szortíroztunk – megszabadulunk az összes felesleges terméktől és eszköztől –, majd szabványosítottunk. Ugyanazt a terméket és ugyanazt a csekklistát használjuk minden mosdóban. Mindenki

minden héten másik mosdót takarít. Mindenki tökéletesen el tudja végezni a feladatát, mert minden mosdóban minden pontosan ugyanazon a helyen van. A folyamatot tökéletesítettük, nem az embert. Ezzel az egyszerű szabványosítással felszabadítottuk RAM-memóriánkat, hogy magasabb szintű feladatokra tudjunk koncentrálni, mint például a folyamatos fejlesztés és innováció. Nem terheljük túl az agyunkat és nem vesztegetjük az időnket felesleges és lényegtelen dolgokkal, mint tisztítószer- vagy WC-pumpa keresése. Ha fogalmad sincs, hogyan kezdd a lean gondolkodás megalapozását, kezdd a mosdóban!

A LEGFONTOSABB DOLOG:
A LEAN A MOSDÓBAN KEZDŐDIK!

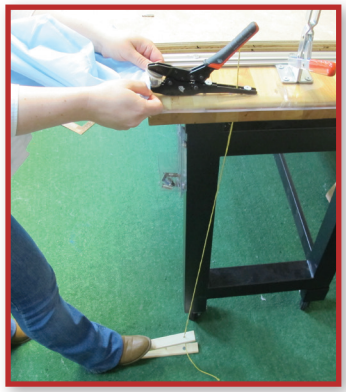
Lean videó:

1. Lean mosdó
http://youtu.be/cuI_Ypj0Inw

11. FEJEZET

Hogyan kezdjem?

Néhányan most biztosan csalódottak vagytok. A különböző MBA-programokban és első osztályú üzleti iskolákban tanított lean világszínvonalú üzleti elmélete képtelenség, hogy leegyszerűsíthető enynyire szórakoztató, egyszerű és könnyen megvalósítható dologgá. Megosztottam veletek, hogy a lean hogyan mentett meg számos csőd szélén álló céget és alakította át azokat több millió dolláros profitszerző gépezetté. Meséltem olyan cégekről is, mint például az enyém, amely igen sikeresen működött a lean bevezetése előtt is, mégis a lean jelentős hatást gyakorolt teljesítményünkre, embereinkre. Most pedig arra kérlek benneteket, hogy az üzleti életben vett alkalmazás mellett vegyétek fontolóra a lean magánéletben történő használatát is. Munkatársaim rendszeresen mesélnek történeteket arról, hogyan használják a lean elveket például a gyerekeik tanáraival vagy ingatlanügynökeikkel vagy bármilyen más mindennapi emberi kapcsolataik során. A hagyományosan negatív, mindig mást hibáztató mentalitás helyett a mi alkalmazottaink azt kérdezik: „Hogyan javíthatom ezt? Hogyan tehetem jobbá?" Az átlagember nem szokott ehhez a mértékű pozitív szemlélethez, a lean szerint gondolkodók viszont pozitív, cselekvésorientált emberek. A lean szerint gondolkodók a probléma gyökerét, okát keresik és nem fogadják el a „nem, nem hiszem, hogy ezt meg tudjuk csinálni" sztenderd választ, hanem a „javítanunk kell a folyamatot és jobb megoldást, módszert kell találnunk" válaszra hajtanak.

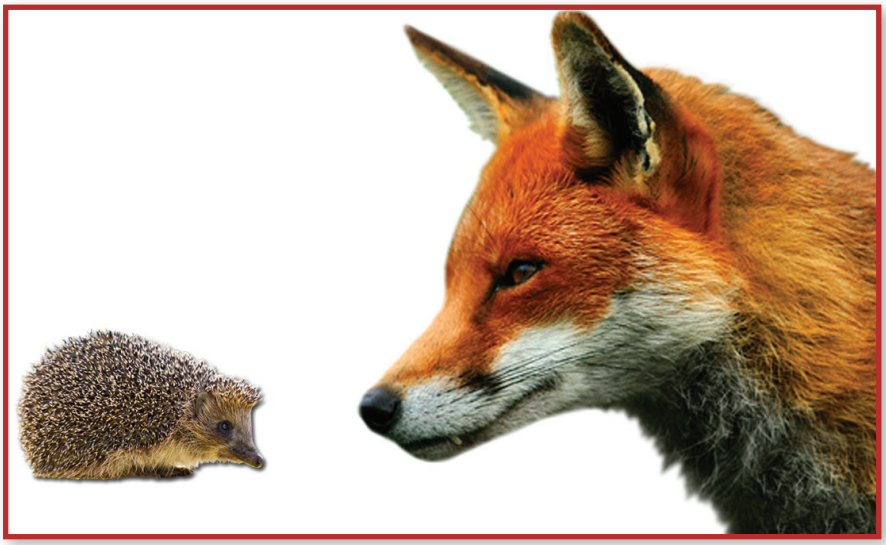


A fejed használd, ne a pénztárcád! Ez az egyszerű fejlesztés, egy házi készítésű fapedálhoz csatlakoztatott madzag és egy fogó, mely krimpelő eszközként működik, így az operátor keze szabad, fejét pedig a következő nagyszerű fejlesztésen törheti

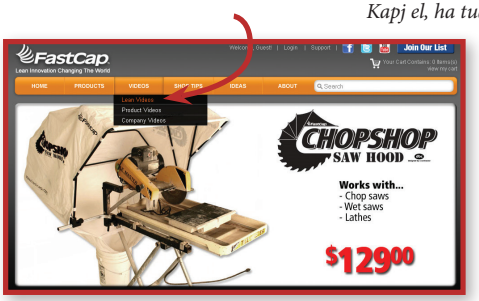
Szeretném, ha tudnád, hogy ha a lean végrehajtása bonyolult folyamat lenne, akkor biztosan nem írtam volna meg ezt a könyvet. Én egy energikus és türelmetlen vállalkozó vagyok, legalábbis az akadémiai gyakorlatok, a technikai utasítások vagy bármilyen mikromene-

dzselést igénylő tervek szempontjából. Célom terjeszteni az igét, hogy minél több emberhez eljusson és lássam, ahogy a fejlődés hulláma vállalataink, közösségeink és otthonunk kapcsolatait érinti. Üzleti és magánélet egyaránt radikálisan javulhat – egyre jobbá válik, s a folyamatos fejlesztés iránti egyszerű vágyat akcióba lendíti.

A világszínvonalú vállalatok, mint a Toyota, a New Balance™ és a FastCap titka, hogy kevés dolgot csinálnak, de azt nagyon jól, így senki nem tudja utolérni őket. Ez majdnem olyan, mint Irving Berlin *A sündisznó és a róka* című híres meséje. A róka nagyon okos és sok mindent hatékonyan tud csinálni. A sündisznó viszont kevés dolgot tud, de azt nagyon jól. A sündisznó következetes viselkedése teszi lehetővé, hogy nap mint nap túljárjon a róka eszén. Ez a lean szépsége. Ez az egyszerűség.



Napi két másodperces fejlesztésem bármikor túltesz a te ravaszságodon. Kapj el, ha tudsz!



Kattints weboldalunkon a Videók *menüpontra, majd a* lean videókra. *Ezek ingyenesen elérhetőek!*

Hogyan kezdd el? Először is megkérlek, nézz utána, milyen is egy lean cég. Weboldalunk, a www.fastcap.com video lapjára kattintva videókat találsz mindenről, amiről eddig beszéltem: a cégünk történetéről, a reggeli sétáról, a reggeli meg-

beszélésekről és a kedvencemről, a lean íróasztalról. Nézd meg a videókat és hagyd, hogy a FastCap energiája magával ragadjon!

A második dolog, amit tenned kell: jelentkezz be egy gyárlátogatásra! Mindent megteszünk annak érdekében, hogy weboldalunkon keresztül virtuális látogatást tehess cégünknél (lean, ahol csak lehet), de a személyre szabott látogatás természetesen több előnnyel jár. Ha ez egyáltalán lehetséges, akkor szánd rá az időt és látogass meg egy lean céget. Nincs hatásosabb módszer a lean kultúra hitelességének és hatalmának megtapasztalására, mint közvetlenül a helyszínen, hús-vér emberi kapcsolatok révén. Néhány kedvencem a Kaas Tailored (a Jeff Kaas barátom által vezetett) cég Everettben (Washington) és Karl Wadensten cége, a VIBCO Providence, Rhode Islanden. Ha a Washington állambeli Bellinghamben jársz, mindenképpen látogass el a FastCaphez. Ha nem jutsz el Japánba, akkor látogasd meg a Toyota™ USA-beli üzemét Lexingtonban, Kentuckyban. Gyárlátogató túrájuk lélegzetelállítóan fantasztikus.



Tanulj meg látni – lean túra a FastCapnél

Több ezer gyárlátogatást kínáló lean vállalat van szerte a világon, hiszen a lean kultúrájának szerves része a „továbbadás” iránti vágy. Miután elkezded élvezni a lean kultúra gyümölcsét, magától értetődően vágysz arra, hogy átadd tudásod, tapasztalatod másoknak is. Ez is azt mutatja, mennyire jó a lean és ebben tudod mérni, hogy te mennyire érteted meg azt. Mindig lelkesedést és izgatottságot okoz. Az emberek jobban érzik magukat, magabiztosabbak és szinte táncra perdülnek, amikor kevesebb erőfeszítéssel jobban teljesítenek.



Reggeli megbeszélések építik a kultúrát!

A harmadik dolog: vezesd be a reggeli megbeszéléseket. Ez biztosítja, hogy min-

denki be legyen vonva a folyamatba. A reggeli megbeszélések felállítják a folyamatos fejlesztés elvárásait, kezdve egy egyszerű, két másodperces fejlesztési elvárással. Az első fejlesztési feladat a mosdókban legyen (nem vicc!). A mosdó egy egyszerű és első lépés, amit mindenki legalább háromszor használ naponta.

Az első reggeli megbeszélést követő napon kezdj a reggeli sétával, hogy megnézzétek, hogyan járul hozzá mindenki a fejlődés folyamatához.

Ha már körülbelül egy éve csinálod a reggeli megbeszéléseket és fejlesztési sétát, létrehoztad a lean mosdót, itt az ideje fontolóra venni a lean tanítását.

Nyisd meg a létesítményed, ismerkedj meg a közösséged más lean gondolkodóival, látogassátok meg egymás üzemét és segítsétek, támogassátok egymást. Amikor elkezditek meglátogatni egymást, meg fogod látni, hogyan lehet a leant teljesen új módon bevezetni. Miért? Mert amikor alkalmazottaid olyan külsős látogatókat kapnak, akik őszintén érdeklődnek, és kíváncsiak arra, hogyan dolgoznak ők, a munkájukkal kapcsolatos büszkeség új szintre lép. Ez az első előnye. Amikor tanítasz valamit, akkor abban sokkal jobbnak kell lenned, mint akiknek tanítod. Ez a második előnye.



Minél többet tanítod a leant, annál leanebb leszel



Cégünknél mindenki tanít, nem csak a vezetők

A harmadik pedig az, hogy ez a helyes dolog, ezt kell csinálni. A másoknak való segítségnyújtás és tudás átadása fontosabb, mint hogy pénzt keress; a célorientáltság fontosabb, mint a nyereségorientáltság. Majd meglátod, hogy a világ legsikeresebb cégei a pénzcsinálás mellett kiaknázzák tudásuk megosztásának, a mások segítésének lehetőségét is. Ez a „továbbadás” etika alapvető fontosságú ahhoz, hogy lean gondolkodóvá válj.

Tehát menj előre, merülj el benne és légy lean vezető!

A LEGFONTOSABB DOLOG:
KICSIBEN KEZDD,
DE NAGYOT ÁLMODJ!

Lean videók:



1. Lean dióhéjban, PDF
http://bit.ly/pCOvvq



2. A lean a fejedet használja, nem a pénztárcádat
http://youtu.be/OuVfDJhf0ew

12. FEJEZET

Extrém lean

A sikeres lean kultúra nem jön magától; 1000%-os elkötelezettséget igényel. Ha ez a folyamatos fejlődésre való törekvés érzelmi fogságba ejti a vezetést, akkor ezt extrém leannek nevezik. Az extrém lean az, amikor egy szervezet vezetőségét a folyamatos fejlesztések általi veszteség megszüntetése teljesen megrögzötté tesz. „Harcolunk a veszteségek ellen" – mondja Karl Wadensten. Ezt az érzelmi kapcsolatot a minden egyszerűsítése, fejlesztése és veszteségek megszüntetése iránti vágy vezérli.



Harcolunk a veszteségek ellen!

Nemrégiben látogatást tettem egy olyan létesítményben, amely három éve gyakorolta a leant, de meglehetősen unottan és laposan; nem volt semmi izgalom. Megtudtam, hogy a vezetők csak azért döntöttek a lean kipróbálása mellett, mert versenytársaik is ezt csinálták. Ezek a felsővezetők középvezetőikre ruházták a felelősséget, miközben azt mondták nekik: „Csináljátok ezt a lean dolgot." Tulajdonképpen mosták kezüket, kibújtak mindenféle felelősség alól. Csak éppen annyira kötelezték el magukat a lean mellett, hogy elmondhatták, igen, csináljuk. És ezért egy lapos, inspirációmentes kultúra jött létre. Persze fejlesztgettek, láttunk néhány 3S példát, de mindez nagymértékben különbözött a Japán és néhány Egyesült Államok-beli vállalatnál látott elsöprő szenvedélyességtől.



Ezt a képet azután csináltam, hogy három ember ebéd után egyszerűen felállt és így hagyta az asztalt, elmentek anélkül, hogy eltakarítottak volna maguk után. Az első gondolatom rögtön az volt, hogy „ezek a disznók! Hogyan lehet valaki ennyire tiszteletlen?! A második gondolatom pedig: két üveg víz, egy kávé, egy eszpresszó és egy süti milyen hatalmas mennyiségű szemetet termel! Lean gondolkodóként nem tudtam megállni, hogy azt kérdezzem magamtól: „Hogyan lehet ezt a mennyiségű hulladékot megállítani?" Érzelmileg megviselt az elképesztő mennyiségű szemét látványa

Vezetőként teljes mértékben elkötelezettnek kell lenned a lean iránt, különben úgy fog kinézni, mint egy havi akciós ajánlat, egy másik üzleti eszköz, amelyet félre lehet tenni, miután a menedzsment hazatért a következő üzleti konferenciáról. A legtöbb vezető azért csinálja a leant, mert úgy gondolják, több pénzt fog hozni

nekik. A lean vezetők mindösszesen csak 2%-a teremt dinamikus lean kultúrát embereik fejlesztésére, nem pedig pénzcsinálásra koncentrálva. Az extrém lean a szívben és a fejben egyaránt érezhető.



Ha japán vagy, akkor nem lehetsz stresszes; Kína csak kétnapi hajóútra van!

Az extrém lean nagyszerű példája a japán Molten™ nevű vállalat. Gyárlátogatásunk során a vállalat elnöke megmutatott nekünk egy különleges gyártócellát, ahol megszállottan dolgoznak az egy másodperces folyamat egyhatod részének kiküszöbölésén. Szájtátva álltam ott és rájöttem, hogy milyen felületes voltam eddig a lean megvalósításában. Ezek az emberek úgy üldözték a veszteségeket, ahogy a kutyám üldözi a szomszéd macskáját. Amikor megkérdeztem az elnököt, hogy stresszes-e, azt válaszolta: „Ha japán vagy, akkor nem ismered ezt a szót. A kínaiak kétnapos hajóútra vannak tőlünk és kéthetire az USA-tól. Ha nem ilyen szenvedéllyel hajszoljuk a veszteségeket, akkor előbb-utóbb nem lesz munkánk."



A Hoks elnöke empatikusan mondja: „Ezek a japán automaták kerekeken gurulnak! Igen, őrültségnek tűnik, de könnyen mozgathatjuk őket, mindenféle erőfeszítés nélkül ki tudunk takarítani mögöttük és ez is egyértelműen mutatja a munkahelyi rugalmasság iránti elkötelezettségünket."



A Hoks akkora szenvedéllyel dolgozik a veszteségek megszüntetésén, hogy felcímkéztek minden egyes termosztátot, kapcsolót, konnektort azzal a jelszóval, hogy nincs idő találgatni. Olyan kínaiakkal versenyezzünk, akik nálunk 17-szer kevesebbet fizetnek embereinknek

Honnan szereztem ezt az intenzitást, hogy lean legyek? Minden a japán Hoks üzemében kezdődött. Amikor meglátam, hogy ez a társaság minden nehézség ellenére mit ért el, valami megmozdult bennem. Rögtön tudtam: „Én is ezt akarom a FastCapnél." A Hoks szelleme és energiája ihletett: elképzeltem a cégemet olyan szinten, amire sosem gondoltam volna, hogy eljuthat. A Hoksnál tett látogatásom óta a lean iránti elkötelezettségem, hogy véghez vigyem cégemnél, amit elképzeltem és hogy segítsek másoknak is a lean erejének megtapasztalásában, soha egyetlen percre sem ingott meg. Szeretnélek emlékeztetni,

hogy Hoks-beli látogatásom akkor történt, amikor már vagy öt éven keresztül egy helyben topogtam és próbáltam rájönni, nálunk vajon mért nem kel életre a lean. Ha nem vagy elég elkötelezett a fejlesztések iránt, akkor tovább kell tanulmányoznod, figyelned és tanulnod, apró lépésekkel próbálkoznod, amíg végre le nem esik a tantusz.

Volt egy alkalmazottunk a FastCapnél, akit a többieknél nehezebb volt a lean gondolkodásra bírni. Egyik reggel különösen frusztrált volt a reggeli megbeszélésre és fejlesztési sétára fordított idő miatt.

„Paul – mondta nekem –, nem engedhetjük meg magunknak, hogy ilyen sok időt fordítsunk a fejlesztésekre. Túl sok munkánk van és így sosem fogunk a végére érni." Azt mondtam neki: „Nagyon sikeres vállalat vagyunk. Tudod miért? A folyamatos fejlesztések miatt. A te munkád nem az, hogy terméket gyárts, hanem hogy a gyártási folyamatot javítsd. A gyártási problémák majd maguktól megoldódnak."

Egyik lean tanítóm beszélgetett egyszer a Toyota egyik felsővezetőjével azokról a rosszindulatú hiedelmekről, melyeket a beragadt gázpedál és a hibás fékrendszer peres ügyei generáltak. A vezető nem áldozatként beszélt, hanem egyszerűen elpanaszolta, hogy egyes emberek a Toyotánál túlságosan elégedettek lettek az elért sikerükkel és elvesztették a szenvedélyességüket, motivációjukat.



A lean kultúra olyan szabad kultúra, ahol az emberekben megbíznak és az önkifejezés, valamint a kreativitás határtalan… Ez a legtöbb vezető számára igen kényelmetlen érzés

Senseiem, Brad (a 2. fejezetben említett híres „Brad és Jon"-ból) a lean kultúra hatását vadon élő musztángokkal hasonlította össze. Esküszöm, hogy a szeme vadul csillogott, amikor leírta ezt a hasonlatot! A vadon élő musztángok nem ismerik a félelmet. Ösztöneik vezérlik őket és úgy vágtatnak, mintha életük függene tőle. Az emberekben életre kelő kreativitás teljes hatása ugyanolyan erős, mint a vad lovak serege. A trükk természetesen az, hogy ezeket a lovakat szabadon kell hagyni, hadd vágtassanak. Szünetet tartani sosem lehet. Ez az „extrém lean".

Mielőtt a 2008-as gazdasági válság beütött volna, különböző zavaró jeleket tapasztaltam. Észrevettem, hogy a korábban sikeres és pénzügyeikben megfontolt, felelősségteljes vállalatok elkezdtek megingani, majd összeomlani. Mint tudjátok, a FastCap nagymértékben függ az építőipartól, és az ingatlanpiac meg a bankok mellett ezt az iparágat



Itt illusztrálom a különbséget a lean és a veszteség között. A csicsásan becsomagolt doboz az, ahogy legtöbbünk élete kinéz; az egyszerű barna doboz pedig az, amire a lean gondolkodók törekednek: csak az, amire a vevőnek szüksége van. Semmi több

sújtotta leginkább a válság. Ebben az időben jól ment még nekünk. „Őrült lean módban, működtünk: a magas munkamorál, a nagy nyereség, a nemzetközi terjeszkedés és a nagyon lelkes alkalmazottak csapata voltunk. Mindennap minden szinten fejlesztettünk. Aztán a válság idején a megrendelések 25%-kal visszaestek. Igazán jó és okos üzletemberek bezárták a cégeiket. Úgy döntöttem, hogy nekünk ez nem a pihenés ideje. Ha meg akarunk menekülni a gazdasági válság, a hanyatló gazdaság veszélyeitől, bátran szembe kell néznünk a recesszióval, mielőtt az bármi módon érinthetné cégünket. Eljött az ideje, hogy teljes harckészültségbe álljunk, hogy „extrém leanek" legyünk. Ezt úgy hívják, hogy egy kedvező harci pozícióból támadunk. Miért várjuk meg a rossz időket ahhoz, hogy felvegyük a harci öltözetünket?

Összegyűjtöttem a munkatársaimat, és elkezdtünk ötletelni a harci tervünkről. Három célt találtunk ki:

1. CÉL: Túl fogjuk élni.
2. CÉL: Nem lesznek elbocsátások és fizetéscsökkentések.
3. CÉL: Nemcsak hogy túléljük, de virágozni fogunk a recesszió során is.



Megmaradtunk a régi üzemünknél, kileaneztük amit csak lehetett, a fejünket használtuk, nem pedig a pénztárcánkat. Csak így tarthatta meg mindenki a munkáját



Többévnyi tervezgetést és kemény munkát követően feladtam a hiper-szuper új üzem építésének álmát. Aztán csapatunkkal a jelenlegi, régebbi üzemünk „kileanezésére" fordítottuk energiánkat, arra összpontosítottunk. Ez volt a legjobb döntés, amit valaha hoztam

Első akciónk az álomprojektem elvetése volt. Ötmillió dollárt tettem félre egy újabb, nagyobb üzem építésére, amely a sikerünk fénypontja lett volna. Összetörte a szívemet, hogy ezt fel kellett adjam, de mindannyian egyetértettünk abban, hogy a pénzt meg kell tartsuk egyfajta vésztartaléknak. Az akkori gazdasági helyzetben túl sok akna volt elrejtve, melyek bármelyike bármikor felrobbanhatott. A körültekintő dolog a pénz megtakarítása, nem pedig költése volt. Barátaim és munkatársaim nem tudták elhinni, hogy menet közben leállítottam ezt a projektet.

Következő lépésként felismertük, hogy a 25%-os üzleti visszaesés mellett költségvetésünket további 25%-kal kell csökkentenünk. Mindezt fizetéscsökkentések és elbocsátások nélkül valósítottuk meg. Reklám- és marketingköltségünket a felére csökkentettük, 500 ezer dollárról 250 ezerre. A legtöbb vállalat rossz gazdasági helyzetben általában pont ellenkezőleg jár el, mivel hagyományosan úgy gondolják, ahhoz, hogy versenyben maradjanak, a bevétel nagyobb százalékát kell marketingre költeni és agresszívabb marketingstratégiát követni. Minden osztályunk költségvetését 25%-kal csökkentettük, így senki nem érezhette magát kiszemeltnek. Mindannyian ugyanazt a terhet viseltük. Így néz ki az extrém lean. Annak ellenére, hogy már modell lean cég voltunk, tudtuk, hogy mindenütt vannak veszteségek és eltökélt szándékunk volt megtalálni azokat.

Folyamatos fejlesztéseinket kevesebb erőforrással folytattuk, hogy túlélhessük és virágoztathassuk a nehéz időszak alatt. Emlékszel, már akkor is „őrült leanek” voltunk. Ahelyett, hogy feladtuk volna és elfogadtuk volna a gazdasági válság következményeit, újratöltve mentünk előre azzal az eltökélt szándékkal, hogy fejlődjünk, fejlesszünk – kevesebbel többet. Vad musztángok kreativitását és innovációját utánozva. Ahogy vártam, a lean melletti elkötelezettségünk meghozta



Egy 5000 dolláros professzionális videokameráról egy 400 dolláros kézi kamerára váltottunk, most pedig iPhone™-t használunk több száz nagy felbontású videók felvételére. Ezzel egyidejűleg egy 400 négyzetláb jól felszerelt videórészlegről egyetlen számítógépes munkaállomásra tértünk át. Amióta pedig iPhone™-t használunk rögtön a felvételt követően, a felvétel helyszínén szerkesztünk. Ez kérlek szépen az egydarabos anyagáramlás, just in time, sorozatgyártás nélkül. Weboldalunkon megnézheted azt is, hogyan készítünk lean videót

gyümölcsét. Valami csodálatos történt. Üzletünk nem omlott össze. Még csak nem is szenvedett. Minden részlegünk kreatív költségcsökkentési megoldásokat talált nem felhagyva a fejlesztésekkel. Marketingeseim jobb, olcsóbb és hatékonyabb hirdetési kampányokat kreáltak. Kevesebb pénzzel többet valósítottak meg. El tudod ezt képzelni?! Ezen időszak alatt tapasztaltakból született meg cégünk kedvenc mottója: „A pénz elfojtja a kreativitást."

Amikor van elég pénz, lemondunk a legerősebb erőforrásunkról: az ötleteinkről. Túl egyszerűvé válik, hogy pénzt dobunk a problémákra; a pénz mindent megold, mégis időről időre, újra és újra felismerjük, hogy a pénz gyakran problémákat okoz, nem pedig megoldja azokat. Előfordult például korábban, hogy napokba telt, míg egy videót posztoltunk az interneten. Azt hittük, high-tech-készülékek, eszközök, dedikált videós terem kell hozzá. Ez volt az egyik legnagyobb pénzpazarlás, amelyet vállalatunk valaha látott. Ma öt perc alatt öt különálló felvételt készíthetünk egyidőben. Ebbe beletartozik:

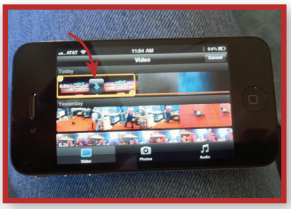
- a jelenetek felvétele,
- szerkesztése és vágása,
- jelenetek beillesztése,
- zenei aláfestés hozzáadása,
- címmel és feliratokkal történő ellátása,
- feltöltés elindítása a YouTube™-ra.



Vedd fel!



Szerkesztése és vágása



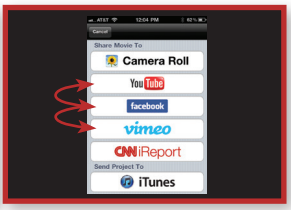
Jelenetek beillesztése



Zenei aláfestés hozzáadása



Címek és feliratok hozzáadása



Feltöltés elindítása a YouTube™-ra.

Ha kíváncsi vagy, hogyan csináljuk, nézd meg videótárunkban a Hogyan készítsünk lean videót? és a legjobb kamerákról írt áttekintőnket. Mondanám, olyan könnyű, hogy még egy gyerek is meg tudja csinálni, de mivel a gyerekek manapság hihetetlenül jól bánnak a különböző technológiai eszközökkel, inkább azt mondom: egy hetvenéves, technikai tapasztalattal nem rendelkező személy öt percen belül meg tudná tanulni. Mivel lean szerint gondolkodunk, eltávolítottuk azokat a korlátokat, amelyek máskülönben akadályoznák az embereket, és mindenki számára elvégezhetővé tettünk egy látszólag bonyolult feladatot.

A főnyereményt akkor ütöttük meg, amikor elértük harmadik célunkat: virágozni a recesszió alatt is. Az építőipart érintő visszaesés miatt rengeteg csúcskategóriás berendezés jóval alacsonyabb áron vált elérhetővé. Gépeket, berendezéseket vásároltunk fel a piaci ár feléért, vagy gyakran még annál is kevesebbért. Ezáltal kényelmesen bővíthettük üzleti tevékenységeinket. Bővítésünk eredményeképpen több embert vettünk fel és 2009 a legsikeresebb üzleti évünkké vált. Iparágunkat érintő egyik legnehezebb gazdasági visszaesés idején valójában az egyik legnyereségesebb évünket produkáltuk, új munkahelyeket teremtettünk kiváló fizetésekkel, nem bocsátottunk el senkit. Ez az „extrém lean” nyereménye. Ha ellen tudunk állni a passzivitásnak, akkor minden felbukkanó nehézséggel meg tudunk küzdeni.



Egy a sok gép közül, amit fillérekért vettünk, és tíz új munkahelyet teremtettünk

A LEGFONTOSABB DOLOG:
HARCBAN ÁLLUNK A VESZTESÉGEKKEL,
AZ ELLENSÉGRE IRÁNYULÓ
KIS HARAG ÉS SZENVEDÉLY
KATONÁINK KÖZÖTT NEM ÁRT
SENKINEK ÉS SEMMINEK.

Lean videó:

1. A legjobb kamerák
http://youtu.be/XD3E78f_IeI

13. FEJEZET

Alázatos lean

A 100%-os érzelmi elköteleződés mellett a lean vezetőnek mindenekelőtt alázatosnak kell lennie. Mit is jelent ez? Hadd javasoljak egy kézzelfogható célt. Kötelezd el magad, hogy naponta legalább tízszer ellenőrzöd, megdicséred vagy/és elismered munkatársaid munkáját. Az embereknek meg kell szokniuk, hogy meghallják, ha olyasmiket mondunk, mint: „Ez egy nagyszerű ötlet, Bob," vagy „Mary, nagyra értékelem, hogy ilyen keményen dolgoztál ezen a projekten", vagy „John, igazából jobban tetszik az ötleted, mint a sajátom". Mikor az alázat a lean vezetés meghatározó jellemzőjévé válik, a kreativitás örvénye és elfogadása fogja követni. Az olyan kultúrában, ahol az embereknek nem az egocentrikus viselkedés a minta, bátran elkezdhetnek növekedni és virágozni. Tudják, hogy a vezetés különös hangsúlyt fektet arra, hogy mások hitelt adjanak nekik, saját magukon túl. Nincs politika, nincs féltékenység vagy versengés egymás között, mert mindenki tudja, hogy elismerik az együttműködését, és ami még ennél is fontosabb: megértik, nekik is feladatuk mások együttműködésének elismerése. A lean kultúra egy nagylelkű környezet. Nagylelkű abban, ahogy másoknak bizalmat ad, nagylelkű az elismerésben és nagylelkű az ötletadás, támogatás és segítségnyújtás területén is.

A lean vezető erős személyiségével képes elérni, hogy mindenkitől kapjon ötleteket, melyeket nyitottan fogad, hiszen felismeri, hogy mindenki hozzájárulása értékes. A gyakorlatban egy lean vezető izgatott lesz, ha kiaknázatlan lehetőségeket lát, legyen az nem használt kreativitás vagy egy problémamegoldó zseni – ezek a lehetőségek a legtöbb szervezetnél alvó állapotban pihennek.



4 dolog, amit a lean vezetőnek rendszeresen mondani kell munkatársainak:
1. „Nagyszerű munka, nagyra értékelem az erőfeszítéseidet!"
2. „Mary, Bob, ez egy nagyszerű ötlet!"
3. „Mary, Bob, jobban tetszik az ötletetek, mint a sajátom!"
4. „Tévedtem, neked van igazad, tanultam belőle."

A legtöbb ember kissé félénk és nem túl közvet-



A kreativitás óceáni hullámai várnak azokra a szervezetekre, melyeket alázattal vezetnek

len első körben, hiszen általános emberi vágy, hogy elismerjék és tiszteljék.

Ha már megszokja, hogy megkérdezik tőle: „Mi baj van?" vagy „Hogyan oldanád ezt meg?", tengernyi kreativitás képes keresztülfutni a szervezetén egy pillanat alatt.

Épp miközben ezen a fejezeten dolgoztam, egy csodás véletlen folytán az egyik munkatársam, Pavlo megállított a gyártásban. Jelezte, hogy rossz alapanyagra adtam ki rendelést az egyik termékünk gyártásához. „Paul, csodálkoznék, hogy szándékosan ezt a terméket rendelted, hiszen megbeszéltük, hogy a másik márka valószínűleg jobb lenne teljesítményben." Homlokomra csaptam és azt mondtam: „Ó, ezer köszönet. Teljesen igazad van." Volt még időm törölni a rossz rendelést és kicserélni azt a megfelelőre. Nagyon megköszöntem Pavlónak, hogy észrevette a hibám. Még aznap, kicsit később Pavlo, aki egyébként a 190 cm-es sportos tökéletesség mintapéldája egy texasnyi egóval megáldva – megtalálta az alkalmat, hogy elmondja: „Paul, azt gondolom, tudnod kell, hogy igazából Alexey találta meg a hibát. Korábban el kellett mennie, ezért mondtam neki, hogy majd én szólok neked. Csak szerettem volna, hogy tudd."

Hát ez a lean kultúra szellemisége. Amikor a vezető kész korrigálni, nincs önös érdek, amikor a bizalom megosztásáról van szó, és ugyanabban a nagylelkű és támogató légkörben dolgozik mindenki. Egy kevésbé bizalmas környezetben Pavlo talán morgott volna a tévedésem miatt, rázta volna a fejét és figyelte volna a háttérből, hogyan vezet még több problémához a hibás rendelés, míg végül a sok elvesztegetett energia után elégedetten azt mondta volna: „Látod, én megmondtam, hogy ez nem fog működni." Ehelyett teljesen helyénvalónak tartotta, hogy jelezte aggodalmát. Pavlo elkönyvelhette volna hálámat, boldogan bezsebelhette volna a bizalmat, de ehelyett továbbadta annak, akit illet – a kollégájának, Alexey-nek.

Az alázatos vezetés másik hatása, hogy olyan kultúrát épít, amely

felszabadítja az embereket az ötleteik megosztásával kapcsolatos vonakodástól vagy szorongástól. Ilyen közegben a visszautasítás nem jelent problémát, hiszen tökéletesen elfogadható, ha egy fejlesztési ötletről később kiderül, hogy nem is olyan nagyszerű javaslat. Senki nem sértődik meg és senki nem érzi a nyomást, hogy mindig tökéletesnek kell lenni. Ezáltal kicsit érzékenyebbé tehetjük magunkat, mivel erősek és egységesek vagyunk abban, hogy folyamatosan fejlődjünk vevőink jobb kiszolgálása érdekében.

Nem olyan régen a Bombardier mérnökeinek és menedzsereinek egy csapata – azok az emberek, akik a Learjetet gyártják – meglátogatta a FastCapet. Egyikük elmesélt egy történetet. Egy mérnök barátjának a nyugdíjazási partiján vett részt. Miután a mérnököt elhalmozták ajándékokkal és jókívánságokkal, egy pillanatra visszatekintett harmincéves karrierjére. Némi sajnálattal azt mondta: „Harminc éven keresztül megkapták a kezem munkáját. Megkaphatták volna hozzá ingyen a szívem és az eszem munkáját is, de soha nem kérték."

A lean vezetők kihozzák az emberből annak jó készségeit, személyének ajándékait. Ez az, amit én annyiszor és olyan hangosan hallottam a Lexus alelnökétől sok évvel ezelőtt Japánban. „A legfontosabbak a munkatársaink. Minket nem érdekel a következő technológia, a következő értékesítési stratégia vagy a következő nagyszerű modell. Mi a munkatársainkba fektetünk be."

És végül megkaphatjuk a legjobbat, amit embereid adhatnak, ha nagylelkűséggel és hálával közeledünk feléjük. A lean vezetőnek tisztelni kell munkatársait és elismerni, hogy minden ember a saját egyedi zsenialitását hozza a közösbe. Ha belegondolsz, ez vezetőként elég nyomasztó. Milyen megkönnyebbülés, hogy nem jön a felszínre minden jó ötlet! Egy óceánnyi lehetőséged van, ami csak arra vár, hogy előhívd a munkatársaidból. Miért hagynád figyelmen kívül, tennéd a polcra a zsenialitás legértékesebb forrásait?

A lean vezetés eredménye a lehető legjobb minőségű termékek és szolgáltatások, hiszen az ilyen vezetés a legjobbat hozza ki minden alkalmazottból féltékenység, területi rivalizálás és megtorlás nélkül. Valaki egyszer azt mondta nekem, hogy a 9. és legnagyobb veszteség az a politika, amit többnyire az önzés hajt. Lean vezető csak olyan ember lehet, aki helyes önismerettel rendelkezik, hiszen alázatosnak lenni a hitelesség és a nagylelkűség jele.

Végül is ez a könyv valójában nem a leanről, nem a működési kiválóságról, a két másodperces fejlesztésekről, a kultúráról, és nem is a 3S-ről vagy a „leaning to see" túrákról szól. A vezetés kiválóságáról van szó. Amikor vezetők világszínvonalú elvek képviselete és alkalmazása mentén vezetik a szervezetet, a határ a csillagos ég.

A LEGFONTOSABB DOLOG:
AZ ALÁZAT
AZ ÚT NAGYSÁGÁHOZ

Lean videók:

1. 2 Second Lean fejlesztések
http://youtu.be/6qhE4WicKoI

2. Lean Lantech, kiválóság a vezetésben
http://youtu.be/fOotGdcDQ8o

14. FEJEZET

A lean három alappillére

Éppen egy évvel ezelőtt döntöttem el, hogy megírom a 2 Second Lean könyvet. Több okom is volt rá. Először is, az emberek kíváncsiak voltak. Szerettek volna eljönni a FastCaphez, és élőben, a mindennapokban látni a lean kultúrát és információkat kapni arról, miként és hogyan lehetséges ezt a szokatlan kultúrát kialakítani, megvalósítani. Mindez sok értelmet és indokot adott, hogy papírra vessem és elmeséljem a történetünket. Meg akartam osztani a lean utazásunkat – annak részleteit, hogyan és mit csináltunk – azért, hogy segítsek másoknak.



Gyárlátogatás a FastCapnél

A másik ok az volt, hogy papíron sokkal jobban össze tudom foglalni elképzeléseimet, azt a „tiszta folyamatot", ami a lean gondolkodás középpontjában áll.

Azóta eltelt egy év és sok tapasztalatot szereztem a könyv fogadtatásával és tartalmával kapcsolatban is. Egy dolog biztos: a könyv népszerű! Az emberek szeretik. Egyszerű, rövid és mindenki számára érthetővé teszi a lean szemléletét. Azt akartam, hogy mindenki – azok, akik már doktoriztak és azok is, akik 18 évesen épp csak kezdik szakmai karrierjüket – megértse és képes legyen bevezetni, kiépíteni a lean kultúrát.



A lean három pillére



Paul az előadói székben

A 2 Second Lean sok lehetőséget adott számomra. Szerte az országban, sőt azon kívül is sorra kértek fel, hogy menjek el vállalatokhoz, cégekhez. Azon kezdtem el gondolkozni, hogy és mivel tudnék javítani a 2 Second Lean üzenetén. A lean nem szól másról, mint a PDCA-ciklusban leírt

tervezés, megvalósítás, kiértékelés és fejlesztés ciklusáról – vég nélkül. Szóval most itt tartunk, ez az, amivel továbbfejlesztettem a 2 Second Lean üzenetét.

A lean 3 pillérével álltam elő. Amikor a gyártásban vagyok és látom, milyen problémák merülnek fel a munkatársaknál, világossá válik számomra, hogy valami kimarad. Leanes körökben gyakran hallani, hogy a lean két pillére a veszteségek csökkentése és a folyamatos fejlesztés. Én ezzel nem értek egyet. A lean sokkal inkább az emberek bevonása a **veszteségek felismerésé**be. A veszteségek felismerése a lean első pillére. Ha nem tudod azonosítani a 8 veszteséget mindenben, amit csak csinálsz, akkor nagyon nehéz lesz csökkenteni azokat. Ezért gondolom, hogy a lean első pillére megtanítani az embereket a **veszteségek felismerésére**, meglátására!

Ha a lean kultúra építésébe kezdesz, minden folyamatot meg kell vizsgálnod és feltenni a kérdést: „Bob, mi a veszteség 8 típusa és melyikkel találkozol éppen most a folyamatodban?"

Először is gondoskodj róla, hogy minden munkatársad olyan biztosan tudja a 8 veszteséget, mint a saját születésnapját. A 8 veszteség tanulása nem tájékoztatókkal, plakáttal, e-mail vagy szeminárium útján érhető el. A 8 veszteséget mindennap tanítanod kell! A FastCapnél mi minden reggeli megbeszélésen átvesszük a 8 veszteséget. Minden reggel egy munkatárs az ujjain számolva sorolja fel a veszteségeket, mellé elmond egy történetet, példaként elmagyarázva mindegyiket.



Tedd a 8 veszteséget értelmezhetővé és szórakoztatóvá

1. **Túltermelés**. Az első számú veszteség a túltermelés. Ez a mama muda, ami az összes többi veszteséget létrehozza.
2. **Szállítás**. A **túltermelés** okozta mennyiségeket szállítjuk.
3. Készletek. Ezután ezeket a **túltermelés** okozta termékeket betesszük a raktárba.
4. **Selejt**. Ezután ha selejtet gyártunk, a túltermelt mennyiségeket utómunkálni kell.
5. **Túlmunka**. Felesleges műveleteket végzünk, hogy a túltermelt mennyiségben talált hibákat kijavítsuk.
6. **Mozgási veszteség**. Ezután kezelni kell a túltermelés okozta termékeket. Felesleges mozdulatokat, mozgatásokat teszünk.
7. **Várakozás**. A vevőinket arra kényszerítjük, hogy várjanak, míg az utómunkált termékeket megjavítjuk a **túltermelt** készletekben.
8. **Ki nem használt erőforrás**. Elveszítjük a munkatársaink ötleteit, javaslatait, mert a veszteségek miatt folyamatosan az utómunkálatokra összpontosítanak ahelyett, hogy a veszteségek észrevételére és megszüntetésére koncentrálnának, így áramoltatva a vevők felé a terméket.

AZ ELSŐ PILLÉR



Megtanulni felismerni a veszteségeket

Mint mondtam, minden reggel egyvalaki a 52 munkatársam közül felmutatja 8 ujját és mond nekünk egy veszteségsztorit. Ez olyannyira beleivódott a munkatársaimba, hogy ha az általuk végzett folyamatban veszteség adódik, könnyen felismerhető számukra. Az első és legfontosabb dolog, amit megtanultam, és amit a lean első pillérének neveztem el, hogy a munkatársaknak meg kell tanulni észrevenni **(meglátni) a veszteséget**!

A MÁSODIK PILLÉR

A második pillér, hogy minden munkatársnak folyamatosan fejlesztenie kell mindent. A 2 Second Lean könyv lényege, hogy az apró folyamatos fejlesztések révén gyors változásokat érjünk el a fontos munkaterületeken. Egy év tapasztalattal mögöttem még inkább a módszer mellett vagyok, mivel leegyszerűsíti a munkát – és mert nagyon egyszerű. Tehát először meglátod a veszteséget, aztán második lépésként **folyamatosan fejlesztesz mindent, mindenkit, mindennap.**

A HARMADIK PILLÉR

A könyvemben leírt újszerű meglátásaim lényege az első és a harmadik pillérhez kapcsolódik. Az első pillér – az embereknek meg kell látni a veszteségeket – a kulcspont, amit a legtöbb ember a lean gondolkodás fontos pillérének tart.

A második pillér – csinálj apró, folyamatos fejlesztéseket mindenre!

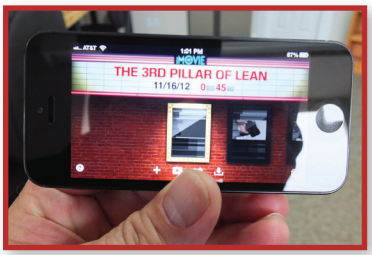
A harmadik pillér minden valószínűség szerint a legkivételesebb mindből. Ez a pillér valami olyan, ami őszintén megfogott engem. Egyszerűen nem vettem észre, mitől vagyunk olyan sikeresek a lean kultúra építésében. A harmadik pillére a leannek az, hogy „előtte és utána" videókat kell készíteni minden fejlesztésedhez. Meg kell mutatnod a munkaterületet és a folyamatot előtte és utána. Tudom, talán azt kérdezed, „Mi köze ennek a leanhez, Paul?" Minden! Amikor kultúrát építesz, dokumentálni akarod ennek a kultúrának a kialakítását.

Tedd ezt szórakoztató módon és az emberek élvezni fogják, amit látnak és részesei akarnak lenni. Ez óriási mennyiségű friss érzelmi

energiát ad a folyamathoz. Azt szoktam mondani a munkatársaimnak, hogy vedd elő az iPhone-od, az okostelefonod, bármely eszközöd – nem érdekel, mi az, nem kell, hogy profi videókamerát vásárolj – és rögzítsd a kameráddal, ami éppen kéznél van. Nem szükséges profi videószerkesztő-szoftver sem. Minden, amire szükséged van, egy telefon és egy applikáció, mint például az iMovie, és szerkeszd rögtön a telefonodon. **Tedd egyszerűvé és készítsd el.**



Tedd egyszerűvé – használd a telefonod videókamera helyett



iMovie app a szerkesztéshez

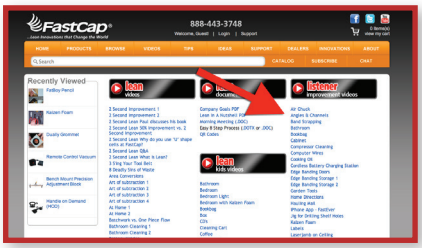
A legjobb példa, amit adhatok a témában, az a Walters & Wolf nagyszerű csapata által készített egyik első videó, „Hauling the Mail" néven. Egyszerű, vicces, alacsony költségvetésű és kultúraépítő. Ebben a videóban minden benne van, a Walters & Wolfot már megégette a lean tüze!

Tudni akarod a titkot? Négy évvel ezelőtt kezdtem el videókat csinálni, de két évembe telt, mire az első elkészült! Más szóval mondva, már hat évvel ezelőtt videókat kellett volna készítenem, de megbénultam, mert azt akartam, hogy minden tökéletes legyen. Vettem mindenféle filmfelvevőt, világítást és szoftvert, de soha nem készítettem videót, mert arra vártam, hogy minden tökéletes legyen. Aztán rájöttem, hogy ez ostobaság. Ha csak egyszerűen elkezded csinálni, rengeteg mindent fogsz közben megtanulni, csak azért, mert csinálod. Valójában ennyi a 2 Second Lean története. Ha csak apró fejlesztéseket csinálsz, abból annyit tanulsz, hogy a következő fejlesztésed már sokkal jobb lesz.

Ugyanez a sztori a videókkal is. Csak kezdd el **most** – a nálad lévő telefonnal. Készíts „előtte-utána" videókat **most**. Ne változtass semmit a munkaterületeden addig, amíg nem örökíted meg valós színeiben azt a káoszt, amiben most dolgozol. A „Reforming Little Pigs" videó pontosan ezt mutatja be. Ne változtass semmit, amíg nem mutatod meg az „előtte és utána" állapotot, mert ha így csinálod, akkor nagyon tisztán láthatod a kontrasztot és meg tudod mutatni a csapatodnak a folyamatos fejlesztés erejét – és azt, hogyan válj lean gondolkodóvá.

Elkezdtem javasolni a vállalatoknak is, hogy ezt tegyék, és fenomenális eredmények születtek. Szó szerint olyan volt, mintha benzint öntenénk a máglyára. Készítettek egy videót és a cég különböző szervezeti ágaiban, különböző telephelyeken is meg tudták mutatni. A következő lépés már sejthető: készítettek egy újabb videót. Alig néhány héten belül 40 videó született. Rájöttem, hogy ez kritikus eleme a történetnek. A sikersztorik könyvtárát építhetjük fel vele, és egy olyan oktatási könyvtárad is születik, amellyel az összes jelenlegi és jövőbeni munkatársának oktathatod. Ez egy erős koncepció.

Az egyik ok, amiért sikerült elindulni a FastCapnek a lean transzformáció útján, és az indok, hogy miért kíváncsi mindenki erre, abban rejlik, hogy dokumentáltunk mindent, amit csináltunk ezekkel a kis egyszerű videókkal – és mindenkinek nagyon tetszett. Ez éppen elég jó volt nekünk, miért ne javasolnánk mindenki másnak is, hogy tegye ezt és kezelje a lean kultúra építés egyik pilléreként? És tényleg, én ezt mondom az embereknek bármerre is járok a világban. Minél többet mondom, annál több ember néz rám elcsodálkozva: „Hűha! Soha nem gondoltam erre; ennek tényleg van értelme."



Lean fejlesztési videók

Miután elkezdik csinálni, felveszik a kapcsolatot velünk és elküldik a fejlesztési videóikat. Mi posztoljuk a weboldalunkon és innentől bárki számára lehetővé válik tanulni abból, ahogy mások csinálják. Ez egy izgalmas újság.

Másfél évvel a könyv megjelenése után az én tanulságom *A lean három pillére*: 1. lásd meg a veszteséget; 2. folyamatosan fejlessz mindent, mindennap; 3. készíts „előtte és utána" videókat.

Még mindig érdekel a videó készítése? Hadd meséljek el egy történetet! Tegnap megkérdeztem két kilencedikest, Natalie-t és Mikayla-t a Cornerstone Keresztény Iskolából. A tanítójuk, Darryn Kleyn fantasztikus



Darryn és a lean osztálya



Mikayla és Natalie – Mi a lean?

munkát végez a lean koncepció és lean kultúra iskolai oktatásában. A gyerekek folyamatos videókészítő gépek. Annyi sok videót készítenek a lean fejlesztéseikről és mind nagyon jók. Nézd meg a „What is Lean? (Mi a lean?) videót a Lean Kids fejléc alatt a fastcap.com oldalon.

Megkérdeztem Natalie-tól: Egy évvel a lean oktatás után, mi az az egy dolog, amin lehetne fejleszteni, hogy a gyerekek még jobban megértsék a leant? Azt mondta: „Mutass több gyakorlati példát és kevesebb elméletet."

Na, hát ebben egyetértek a csajokkal!

Amikor elkezdtem írni a 2 Second Lean könyvet, az volt a célom, hogy elmagyarázzam, hogyan kell kiépíteni a lean kultúrát – és hogy ezt bárki akár egy év alatt megtehesse, ne tizenegy évig tartson, mint nekem. Meg akartam osztani azt a sok hibát is, amit közben elkövettem, hogy mások elkerülhessék. Ha tudtam volna, mindazt, amit ma tudok, még egyszerűbb lett volna lean kultúrát építeni. Tudom, hogy bármely szervezetnél is kezdeném bevezetni ezt a három pillért, rövid idő alatt jelentős eredményt érnék el.

A LEGFONTOSABB DOLOG:
TANULD MEG MEGLÁTNI
A VESZTESÉGET!

Lean videók:



1. A lean három pillére
http://youtu.be/R1e0wlyz9hY



2. Levélküldemények
http://youtu.be/B2VemLCV8i0



3. Reforming Little Pigs
http://youtu.be/Lj6NsliY674



4. Mi a lean?
Natalie & Mikayla
http://youtu.be/BV0JMky36mE



5. Meglátni a veszteségeket –
ahogy Jaymie csinálja
http://youtu.be/EWAiD0v46vo

15. FEJEZET

Megdöbbentően jó kérdések

A beszédeimbe beépített egyik fejlesztést a közönség egyik tagjának ötlete eredményezte. Ahogy a leanes mondás tarja: „menjük a genbára". Számomra elfogadhatónak tűnt, ha a beszédem közepén valaki kérdést tett fel, de a javaslat az volt, hogy inkább az előadások végén szánjak 15 percet arra, hogy a közönség kérdezzen. Elkezdtem alkalmazni ezt az új módszert. Olyan jól működött, hogy eldöntöttem, összegyűjtöm a tíz leggyakoribb kérdést.



Hogyan fejleszthetek?

Néhány közülük talán kicsit szokatlan, de annál inkább indokoltnak és helyénvalónak tartom megválaszolni őket. Azt hiszem, nagyon sok ember *gondol* ezekre a kérdésekre, de valamiért félnek *megkérdezni*. Az egyik legszokatlanabb, de leggyakoribb kérdéssel kezdem:

1. KÉRDÉS:
Paul, hogyan érzed magad a luxusban?

– Ez egy nagyon érdekes felvetés. Talán azért kérdezik, mert amikor meglátják az íróasztalomat, rájönnek, hogy nincs saját irodám, és alapvetően az egész üzleti viselkedésemben az érződik, hogy nagyon minimalista vagyok. Azt gondolják, „Nahát, ez az ember biztosan ellensége a luxusnak. Biztosan ellene van, hogy a dolgok szépen nézzenek ki."



Szeretem a luxust… ez az autóm!

Hát biztosíthatok mindenkit, hogy semmi nem áll távolabb a valóságtól. Az életemben a luxus folyamatosan jelen van. Meg-

engedhetem magamnak azt a luxust, amit a legtöbb ember nem, és egyszerűen azért, mert ahogy én vezetem a cégem, sokkal kevesebb a veszteségem. A lean nem egy megszorító program, nem értékteremtő tevékenységeket csökkentő tevékenység. Ezeket mi veszteségeknek hívjuk. Ha nekem érték, hogy egy gyönyörű Breitling órám legyen, akkor ez számomra nem veszteség, és elvárom, hogy a Breitling folyamatosan művészi alkotásokat készítsen. Ha abban van az érték, hogy egy saját repülővel járjam a világot, mert segít a munkám hatékonyabb szervezésében, akkor ez nem veszteség. A lean a nem értékteremtő tevékenységek csökkentéséről szól. Egy szép karóra minden másodpercben a kifogástalan kivitelezés értékére és az apró részletekre való odafigyelésre emlékeztet. A gépem lehetővé teszi számomra, hogy bármikor, bárhová elmehessek, és teljes rugalmasságot biztosít számomra.



A lean nem megszorító program

Veszteség lehet abban, ahogy a repülőmet karbantartom, ahogy vezetem, vagy azokban a küldetésekben, ami miatt repülök – ezeket felül lehet vizsgálni és lehet fejleszteni. Ugyanakkor a repülőgép vagy egy szép óra vagy autó önmagában nem veszteség. Én mint vevő értékelem azokat a tanulságokat, amit az előadások hoznak. A megszerzett luxustárgyak a tőkém gondos kezelésének eredményei, és nem érzek bűntudatot a birtoklásuk miatt. A lean nem szocializmus. A lean átgondolt kapitalizmus.

Nyilvánvalóan az, hogy ezekkel a dolgokkal mit csinálsz, már lehet veszteséges. De ne felejtsd el, ezeken a tulajdonosa – és senki más – tud fejleszteni, javítani. Hogy miért mondom ezt? Mert mindannyiunknak – legyünk gazdagok vagy szegények – vannak veszteségei. Ujjal mutogatni másra nem kedves dolog, és bizonyára nem is olyan eredményes, mint a saját problémáink megoldásán dolgozni. A luxus önmagában nem veszteség. Én szeretem a luxust. Sok szép dolgom van, és sok mindent megengedhetek magamnak, mert lean gondolkodó vagyok. Minden sarkon figyelem és csökkentem a veszteségeket.

2. KÉRDÉS:

– Alacsony vagy magas a fluktuációd?

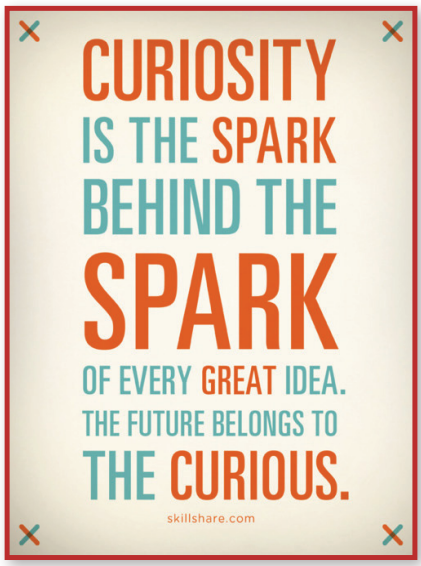
– Nagyon alacsony a fluktuációnk. A FastCap egy keresett munkahely, mert az a hely, ahol az emberek úgy érzik, érvényesülhetnek. Fontos a véleményük és az ötleteik. A lean kultúra kiépítésében az egyik célom az volt, hogy cégünknek a HR-tevékenység sokkal kevésbé legyen terhes. Ha dinamikus céget hozunk létre, vonzzuk a tehetségeket, nem kell a tehetségek felkutatásán dolgoznunk.

A lean drasztikusan csökkenteti a fluktuációt – egészen addig a pontig, hogy már szinte nincs is. Természetesen alkalmanként vannak dolgozók, akik kilépnek. Általában azért, mert továbbtanulnak, hogy valóra váltsák álmukat, például hogy orvosok, ügyvédek legyenek. Az elvándorlás rendkívül alacsony, mert értékeljük az embereket és értékeljük a véleményüket.

3. KÉRDÉS:

– Volt, hogy olyan embert vettetek fel, akit nem kellett volna és nem tudtatok együtt dolgozni?

– Természetesen. Kezdetben a FastCapnél dolgozók legalább ötven százaléka elment a cégtől, vagy mi rúgtuk ki őket. Manapság nagyon ritka, hogy olyan munkatárssal dolgozunk, akivel nem kellene. Az ok kettős.



Először is nagyon tudatosak vagyunk a munkatársak kiválasztásakor. Két jellemző tulajdonság mentén – alázatos és kíváncsi – keresünk embereket. Olyan embereket akarunk, akik nem tesznek úgy és nem is gondolják azt, hogy mindent tudnak. Olyan embereket akarunk, akiknek megvan a természetes kíváncsiságuk az életben. Mikor valaki bejön az interjúra és mindenről beszél, amiről tud, de

nem igazán érdekli, hogy mi kik vagyunk, és hogy mint vállalat hogyan viselkedünk – na, az az a pillanat, amikor tudjuk, hogy ez a személy nem rendelkezik azokkal a tulajdonságokkal, amire a mi csapatunkban szükség van. Alázatos, kíváncsi emberekre van szükségünk. Ezért vagyunk ilyen tudatosak a kiválasztásnál.



Hannah

A másik ok az, hogy a kultúránk annyira erős – és pozitív –, hogy csak egy-két hetet vesz igénybe, hogy az új embert beszippantsa. Amikor olyan kultúrát hozol létre, amely szilárd és következetes, akkor természetesen nagyon egyszerű lesz az embereknek megérteni a gondolkodásmódot. Mindig lesz valaki, aki nem akar felszállni az általad kormányzott hajóra. Kezdetben ez nehézségekbe ütközött. Most könnyű. Kedvenc mondásom, hogy a „lean nehéz munka, ami mindent könnyűvé tesz". Ez biztos. Hogy mit is jelent a lean kultúra egy fiatal munkavállaló szemszögéből, nézd meg az interjút Hannah-val, a FastCap 16 éves csapattagjával. Olvasd be a fejezet végén lévő QR-kódot.

4. KÉRDÉS:

– Otthon is alkalmazod a leant? Milyen a házad?

– Szeretem a leant. Bárhová megyek, mindig, mindent fejlesztek. Ha nyaralok, ha otthon vagyok, ha dolgozom vagy éppen a repülőmön ülök, folyamatosan azon vagyok, hogy finomítsam a folyamatokat, csökkentsem a veszteségeket és egyszerűsítsem a dolgokat. Az emberek többsége kissé zavarba jön, ha valaki ilyen fanatikus lean megszállott, mint én, de mindenkit biztosíthatok, hogy a lean sok örömet visz az életembe. Sokkal több mindent csinálok, mint az emberek többsége. Mivel sokan tették fel nekem ezt a kérdést, nem egy videót készítettem a házamról és arról, mit jelent a lean az otthonomban. Íme egy vicces példa, hogy egy kis bepillantást adjak. Lean otthon.



A lean Leanne szekrényében

Nagyon egyszerű dolgokat csinálok, mert azt gondolom, a lean mindenütt jelen van, bármerre megyek. A feleségemmel egyszer az egész hétvégét a

szekrényeink lean fejlesztésével töltöttük. Mára varázslatosan néznek ki. A feleségemnek van egy szekrénye, melyben a különböző évszakok dekorációs tárgyait tartja. Speciális díszei vannak július 4-ére, tavaszra, hálaadásra és karácsonyra is. A házunk folyamatosan ünneplőbe van öltöztetve, csodásan néz ki.



A lean Leanne szekrényében

A gond az volt, hogy a dekorációkat nem túl praktikusan és rendezetten tároltuk. Megkérdeztem: „Mitől lenne a folyamat jobb?"

Két teljes napot dolgoztunk a feleségemmel ezen, végül egy csodálatos szekrény lett az eredmény. A virágcsokrai precízen tárolókba helyezve, a koszorúk gyönyörűen fellógatva, valamennyi gyertya külön tartóban. A dekorálás végtelen egyszerű folyamattá vált. A feleségem élvezi és nincs több nyűg vele. A lean ettől nagyszerű: a hagyományosan nehézkes, problémás dolgokat egyszerűvé és szórakoztatóvá teszi. Extra hozadéka, hogy megdolgoztatja az agyadat, s azon veszed észre magad, hobbiddá válik, hogy napról napra fejleszd a környezetedet. A lean célja, hogy eközben zéró küzdelmed legyen.

5. KÉRDÉS:

– Mit kezdesz azokkal az emberekkel, akik nem értik és nem követik a leant a munkájuk során? Felhívod a figyelmüket a veszteségekre?

– Talán ez a kedvenc kérdésem, mert a választ is nagyon fontosnak tartom, hogy mindenki értse. Neked, nekem épp elég veszteségünk van, elég lenne tíz életre is. Ne keresd más veszteségeit. Fókuszálj a sajátjaidra.

Nemrégen ezt a cégemnél tartott körbevezetésen is hangsúlyoztam. Gyártóvállalatok képviselői tettek látogatást nálunk, akik a vállalatuknál a gyártás területén dolgoztak. Miután véget ért a látogatás, valaki megkérdezte: „Arra lennék kíváncsi, hogyan lehet bevezetni a leant az irodában." Ránéztem és megkérdeztem, „Miért, te az irodai folyamatokban dolgozol? Azt hittem, azt mondtad, hogy a gyártóterületen."

Azt válaszolta, hogy igen, a gyártásban dolgozik, de az irodai folyamataik nagyon kaotikusak.



Fókuszálj magadra!

„Ez a legnagyobb hiba, amit elkövethetsz. Fókuszálj magadra, a saját veszteségeiden dolgozz. Higgy nekem. Van abból bőven, tíz életre való is" – tanácsoltam neki.

Ha majd az emberek látják, hogyan fejlesztetted a munkakörnyezeted, mennyivel egyszerűbb lett a munkád, mennyire függnek tőled, mennyire következetes vagy és a termékeid minősége mennyit javult, akkor tudni akarják, hogyan csináltad. Akkor majd megmutathatod. És akkor szívesen tanulnak, és megkezdik a saját lean utazásukat. De ne próbáld meg a feleségedet, a kutyádat, a hörcsögödet, a macskádat vagy a munkatársadat leanné tenni.

Fókuszálj magadra! Neked is, nekem is van épp elég veszteségünk. Ez az egyik legkritikusabb dolog, amit az elmúlt évek során megtanultam, miközben emberekkel beszélgettem, gyárakat, vállalatokat látogattam szerte a világban. Fókuszálj, fókuszálj, fókuszálj magadra!

6. KÉRDÉS:

– Ösztönzitek valamivel a munkatársakat, hogy fejlesszék a folyamataikat?

– Kezdetben ezt tettük és talán ez volt a legnagyobb hiba, amit elkövettünk. Azóta megtanultuk, hogy a lean a munkánk része. Ez nem olyasmi, amit a munkánk mellett vagy azon felül végzünk. A folyamatos fejlesztés mindenkinek az elsődleges feladata minden egyes nap. Az elsődleges ösztönző arra, hogy lean fejlesztéseket csináljunk, egész egyszerűen az, hogy az életed könnyebbé válik, ha lean gondolkodó vagy!



Fizethetek neked, hogy végezd a munkád?

Amikor pénzbeli ösztönzőket adtunk, azt éreztük, hogy a munkatársak azért csináltak valami fejlesztést, mert kaptak érte 5–10 dollárt. Amikor ezt elvontuk tőlük, azt mondtuk nekik: „Ez a munkád. A munkád ettől függ..." Rájöttek, hogy komolyan gondoljuk a leant. Azért vettük fel őket, mert a kezük mellett az eszüket is akarjuk

használni. Ezzel a megközelítéssel meg lehet fordítani a játékot, hiszen a legtöbb ember nem érzi, hogy értékelnék, ha gondolataival is hozzájárul a munkájához. A legtöbben azt érzik, hogy csak a puzzle összeépítéséhez van szükség rájuk.



Az eszedre is szükségünk van!

Megváltoztattuk ezt a paradigmát és azt mondtuk: „A gondolataid az értékeid." Ezután az emberek egy újabb, magasabb szinten álltak a téma mellé. Szerény véleményem szerint hiba fizetni az embereknek a leanért. Amikor ösztönzőket adunk, elvesszük a hangsúlyt arról, ami a vállalatunk célja.

A vállalat célja, hogy az emberek életminőségén javítson, magas szintű értéket szállítson a vevői számára, távolítsa el a nem értékteremtő tevékenységeket, és napról napra, hónapról hónapra, évről évre folyamatosan több értéket termeljen vevőinek. Ha ezt teszed, vevőid szemében nő a bizalom, újra meg újra visszajönnek hozzád és ez új üzleteket jelent számodra.

Ha a munkatársaidnál azt hangsúlyozod, hogy minden egyes nap a folyamatos fejlesztés elvében dolgozzanak, megváltoznak a paradigmák. Az egymással való foglalkozás helyett a vevőre fókuszálnak majd. Ez a megközelítés lehetővé teszi számukra, hogy a más csapattagokkal való együttműködésre koncentráljanak a vevői érték mentén.



Tisztelet

A másik ösztönző elem a lean fejlesztéseknél, hogy tiszteletet kapnak a vevőtől, a csoport tagjaitól és tőlem. Minden ember vágyik rá, hogy tiszteljék, de a legtöbben ezt soha nem kapják meg.

7. KÉRDÉS:

– Mi van, ha nem szeretnék mindenben hatékony lenni, amit csinálok? Szeretek járkálni; így többet mozgok.

– Szíved joga. Amit fontos megértened, hogy a lean nehéz munka, ami mindent könnyebbé tesz. Egy kis erőfeszítés sokkal élvezetesebbé teheti az életed. Amikor a „lean nehéz munka, ami mindent köny-

nyebbé tesz" gondolatot globálisan értelmezed, akkor megérted, miért állok ki ilyen intenzíven a lean mellett.

Rájöttem, hogy az idő igazi kiegyenlítő. Minden embernek 24 órából áll egy napja. Mindannyian ugyanazt a 24 órát kapjuk – akár gazdagok, akár szegények, tanultak vagy tanulatlanok vagyunk. Amit ebben a 24 órában csinálunk, nagymértékben meghatározza a sikert és a boldogságot, amit az életben elérünk. Ha te egy rendkívül produktív személy vagy, aki nagyon fegyelmezetten és megbízhatóan dolgozik a csapattagjaival, a családjában és más emberekkel, magától értetődik, hogy jobb élményeket kapsz az élettől.



Az idő a nagy kiegyenlítő

Ha nem vagy produktív ember és nem sok mindent csinálsz meg, illetve nem viselkedsz megbízhatóan a csapattársaiddal, a családoddal és másokkal, akikkel együtt dolgozol, akkor elkerülhetetlen, hogy több csalódást és súrlódást tapasztalsz az életben. A lean lehetővé teszi számodra az optimalizálást, hogy a lehető legtöbbet hozd ki a nap 24 órájából. Amikor majd igazán belejössz a leanbe, és könnyen felismered a veszteségeket, holott csak 24 órát veszel igénybe, mégis olyan lesz, mintha 48 órád lett volna. Ezt kicsit ironikusan értem, de amikor vendégek érkeznek hozzánk és látják, hogyan dolgoznak az embereink, a mosolyt az arcukon és az együttműködést a csapattagok között, meglepődnek a pozitív környezet láttán. A válaszom pedig az, hogy: „Bárkivel hajlandó lennék összemérni az embereimet a világon." Miért? Mert csupán 8 óra alatt az embereim elvégzik azt, amit mások 40 óra alatt végeznek el.

Az emberek nehezen hiszik el, hogy ennyivel produktívabbak lennénk. A FastCapnél a munka olyan természetesen folyik, hogy az emberek nem küzdenek, hogy elvégezzék a munkájukat, hanem élvezik azt. A munkájuk során sok érzelmi energiájuk marad, ami jelentősen magasabb produktivitást eredményez. Ismétlem, nem kell a leant alkalmaznod, csak ne feledd, hogy az idő az igazi kiegyenlítő. Az, hogy mit kezdesz a 24 órával, nagyban meghatározza, ki vagy te, és mekkora boldogságban lesz részed életed minden egyes napján.

7. KÉRDÉS:

Ashley, az Egyesült Királyságból a következőt kérdezte: *„Az utóbbi időben annyira megnőtt a munkamennyiség, hogy még akkor is küzdünk azzal, hogy időt szakítsunk a fejlesztésekre, ha túlórázunk. Nehéz mindennap megbeszélést tartani, és azt mondani, hogy tudom, tegnap felmerült ez a probléma, de egyelőre nem volt még időnk megjavítani. Az alkalmazottaim igazán a lehetőségekre fókuszálnak és remek fejlesztési javaslatokkal állnak elő, de a lehetséges fejlesztések listája csak nő, mert nincs időnk a bevetésükre. Van bármi javaslatod?”*



Mindennap tartunk megbeszélést és tanulunk... és utána dolgozunk

– Néha semmi értelme leállni 3S-ezni és fejleszteni, ha a munkamennyiség olyan rengeteg. Ezért a kérdést egy FastCapnél megesett történet elmesélésével válaszolnám meg.

Sok évvel ezelőtt rendszeresen túlóráztunk, még a hétvégéken is, mert rengeteg munkánk volt. Úgy tűnt, soha nem érjük utol magunkat. Aztán azt mondtam az embereimnek: „Állj! Hagyjátok abba a munkát. Meg fogjuk tisztítani a területeinket. Mindent 3S-ezni fogunk és fejlesztéseket fogunk bevezetni. És ha ez mindennap egy órát vagy akár négyet vesz igénybe, az sem érdekel. Ezt meg fogjuk csinálni és csak utána fogunk dolgozni.”

Azt hihetnéd, minden alkalmazottam szörnyülködött, mert azt gondolták, hogy semmit sem fognak elérni, csak egyre több lesz a lemaradásuk. Biztosítottam őket, hogy ha időt szánnak a fejlesztésre és egy rendezett, tiszta, valamint jól szervezett munkaterület kialakítására, akkor igazából több munkát végezhetnek el és képesek lesznek felzárkózni.

Szóval belevágtunk és elköteleztük magunkat a 3S-ezés és a fejlesztés mellett – a munkamennyiségtől függetlenül –, és láss csodát, felzárkóztunk. Sőt nemcsak felzárkóztunk, hanem több millió dollárral több üzletet is lebonyolítunk egy hasonló méretű személyzettel, és soha nem túlórázunk. Ez a különbség aközött, ha prioritássá tesszük a folyamatos fejlesztést, vagy ha csak akkor szakítunk rá időt, mikor

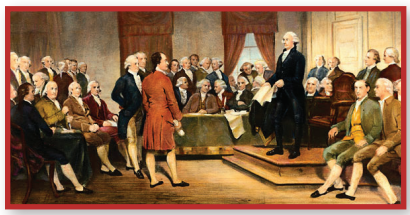
kényelmes. Ha először fejlesztesz, nemcsak a fejlesztést éred el, hanem könnyíted a terhelést is, és ez lehetővé teszi, hogy lépést tarts a növekvő kereslettel.

Megértem, hogy ez ellentmondásosan hangzik. De én megtanultam ezt a leckét és száz százalékig elkötelezett vagyok emellett. Mielőtt megkezdenénk a gyártási munkát, megbizonyosodunk róla, hogy a munkaterületeinket 3S-eztük és mindenki elvégzett egy két másodperces fejlesztést. A lean nem csak egy kényelmes meggyőződés; ez a nagy cégek sarokköve. Minél inkább mindent felemésztő prioritássá válik a lean, annál gyorsabban folyik majd a munka – és a fejlesztések révén kifizetődik majd a működési kiválóság jutalma.

8. KÉRDÉS:

Még egy kérdés Ashley-től a motivációval kapcsolatban: *„Amikor teljesen le vagy eresztve, mert ez pont egyike azoknak a napoknak, hogyan motiválod magad? Vedd figyelembe, hogy még a lean korai szakaszában van a vállalatunk, így még nem önjáró a folyamat. A munkavállalóink tőlem várják a motivációt, így negatív benyomást kelt, ha letörtnek látnak. Bármi javaslat?"*

– Ashley, mint mindig, kiváló kérdéseket teszel fel. Őszinte leszek: nekem is voltak ilyen pillanataim. Nagyon gazdag életet mondhatok a magaménak, és ezt nem csak pénzügyileg értem. Sok öröm és siker ér az életben. Sok jó kapcsolatom van emberekkel szerte a világon. És mindezt annak a számlájára írom, hogy a nagyszerűség történelem által bizonyított alapelveit követem. Más szavakkal, az életemben meghozott döntéseket azon elvek határozzák meg, amelyek a történelem során is nagy eredményeket értek el.



A nagyszerűség történelem által bizonyított alapelvei

Ezek olyan elvek, amiket bárki vetett be az idők folyamán, mindig hihetetlen eredményeket produkáltak, nem szimplán jó eredményeket, hanem elképesztőeket. A legjobb példa számomra az alapító atyák által követett elv: minden ember egyenlőként teremtetett! Az eredmény egy olyan ország lett, ami több jót tett az emberekkel, mint a szervezett kormányzat bármelyik más

formája a történelem során. Persze nem tökéletes, attól messze áll. De ez az egy elképzelés a világ összes országában az emberek gondolkodásának az alapköve lett. Ma több millióan szabadok azok miatt az elvek miatt, amik nagyszerű eredményekhez vezettek.

A kedvenc alapelveim:

- Helyezd az embereket életed középpontjába. Talán ez a kedvencem.
- A nyereség helyett a jó utat kövesd. A nyereség jön majd magától.
- Taníts és képezz. Mikor intenzíven képzel valakit, drasztikusan javítod a képességét a következetes munkavégzésre – lényegesen jobb lesz azokhoz képest, akiket csak mérsékelten vagy alkalmanként képeznek.

A tanítás és a képzés legjobb példája a haditengerészeti kiképzés. Amikor ilyen magasan képzett embereket helyezel stresszes helyzetekbe, mindig következetesen 99 százalékosan teljesítenek. Felteszem magamnak a kérdést: „Ha ezeket az elveket a saját magatartásom középpontjába helyezem, vajon én is szükségszerűen nagyszerű eredményt kapok?”



USA Haditengerészet

Szóval azokon a napokon, amikor megkérdőjelezem a leant – „Hű, tényleg folytatni akarom mindezt? Ez egy csomó meló! Értékelik ezt az emberek? Ez olyan nehéz...” –, mindig visszagondolok a tényre, hogy a nehéz dolgokat már megtettem. Fejet hajtottam és ezeknek az elveknek a bevezetésével előreküzdöttem magam. Ezért ilyen teljes és gazdag az életem. Mert ezek az eszmék nagyszerű eredményeket produkálnak.

Tehát soha nem fogok eltérni ezeknek az elveknek a követésétől. Ezek az elvek a múltban fenntarthatóságot, kiegyensúlyozottságot, örömöt, elégedettséget és igen, nyereséget erdeményeztek. A másokra összpontosítás élvezettel és boldogsággal tölt el. Ha nem az emberek támogatására koncentráltam volna, nem lennének olyan értékes kapcsolataim szerte a világban. Ez motivál. Engem az a rengeteg, történelem folyamán összegyűlt munka motivál, ami azt bizonyítja, hogy ezek az elvek és ötletek működnek. Ne add fel!

10. KÉRDÉS:

Sam Izraelből kérdezi: „*Nemrég néztem meg* A lean megszilárdítása *című videódat. Ahogy mindig, imádom az üzeneted lényegét és egyszerűségét. De felvetődött bennem egy kérdés. Abból, amit mondasz és a könyvedből is az derül ki, hogy a 2 Second lean megközelítés akkor került kifejlesztésre, mikor már pár éve a lean útját jártad. Úgy gondolod, hogy ha a videóban említett 3-lépéses megközelítéssel kezdted volna megtanítani az embereknek a veszteségek felismerését; rávenni őket, hogy javítsák meg, ami zavarja őket; és előtte-utána videókat készítsenek, akkor is ilyen eredményt értél volna el?*



Sam

Például a könyved második fejezetében leírod, hogyan csökkentettétek a gépetek beállítási idejét 45 percről 5 percre. Úgy gondolod, hogy ha a 2 Second lean megközelítéssel kezdtétek volna, akkor is sikerült volna ez?

Vagy más szóval: hogyan váltasz a 2 Second lean elképzelésből, ami inkább lokális fókusszal rendelkezik, olyan megoldásokra, amik a teljes rendszerre hatással vannak az elejétől a végéig? Lehetséges, hogy nem értelmezem teljesen jól az elképzelést, így talán tévesen mondom azt, hogy lokális fókusszal rendelkezik.”

– Sam kiváló kérdést vetett fel. A 2 Second Leannel úgy tűnik, hogy a kis fejlesztések elérésére koncentrálok és nem vagyok a kaizen-események híve. Mégis, amikor Brad és John először látogattak el hozzánk, hogy oktassanak minket, elsődleges módszerként a kaizen-eseményeket használták a fejlesztésre.

Először is tudnod kell, hogy a legfőbb oka annak, hogy a FastCapnél ilyen jelentős eredményeket érünk el, az a 2 Second Leannek köszönhető. Ígérem, hogy ez nem csak ámítás, vagy nem végeztem jó munkát az összes háttérmunka elmagyarázásában, amik az összképre, a teljes értékfolyamra fókuszálnak.

A 2 Second Lean lényege, hogy egy egyszerű stratégiát alakítsak ki, ami segít az embereknek a lean kultúra kiépítésében és segít azt sikeresen elfogadtatni mindenkivel. Az elmúlt tizenegy év alatt rájöttem, hogy a kis hozzáadott fejlesztések végzik a legjobb munkát, jobbat tesznek, mint a kaizen-események. Ez persze nem azt jelenti, hogy a kaizen-

események nem rendelkeznek értékkel; csak egyszerűen én nem ezt a stratégiát részesítem előnyben

Globális lean

Globális leanként gondolok erre, mert a nap végén mindenkinek meg kell értenie, hogy minden folyamatban, legyen az kicsi vagy nagy, a veszteséget próbáljuk csökkenteni. Szeretnénk a vevőnek maximális értéket nyújtani. Amikor megvizsgálsz egy folyamatot, fontos, hogy azt globálisan tedd.

Ne arra fókuszálj, hogy eltávolíts egy kis veszteséget egy bizonyos lépésből, mert lehet, hogy az a lépés önmagában veszteség. Eltávolíthatsz annyi veszteséget egy folyamatból, amennyit csak akarsz, de végső soron az is lehet, hogy a folyamat egyáltalán nem nyújt értéket a vevőnek. Ez a túlzott megmunkálás klasszikus példája.

Állj meg és kérdezd meg magadtól: „Mi az, amit ezzel nyújtani próbálunk a vevő számára? Milyen értéket próbálunk a vevőnek továbbadni?"

Először is nézd az egészet ebből a globális megközelítésből és mindezt kapcsold össze a kis, hozzáadott fejlesztések kivitelezésével. Azért nem sikerült leegyszerűsítenem a dolgokat, mert nem szenteltem megfelelő figyelmet a globális szemléletnek. Az embereink globális látásmóddal rendelkeznek, de eddig soha nem beszéltem erről, és arról, hogyan érjük el ezt a kulcsfontosságú összetevőt.



Felezd meg a veszteséget

A csapatunknak mindennap tanítunk egy sor alapelvet azokból, melyek a vállalati filozófiánkat képezik. Ezen elvek egyike, hogy a Toyota soha nem próbálja meg eltávolítani a veszteséget a folyamatból, kivéve, ha ezzel felére tudják azt rövidíteni. Első pillantásra úgy tűnhet, mintha ez az elv nem lenne szinkronban, a 2 Second Lean fogalmával, pedig valójában tökéletesen illeszkedik bele.

A csapatunk tudja, hogy a cél az, hogy egy tíz percet igénylő feladatot öt percre rövidítsünk, majd vegyük ezt az öt percet és csökkentsük két és félre. Látják a teljes képet, és az ecset, amivel a festéket visszük

fel rá, az a 2 másodperces fejlesztés. A technika pedig, amivel eljutunk oda, apró kis hozzáadott fejlesztésekből áll.

A csapatunk azt is tudja, hogy mindig a legnagyobb visszatartó erőt kell keresni. Megtanulták, hogy a szűk keresztmetszet – ahol a legtöbb feladat gyűlik össze egy folyamat során – a legjobb hely a veszteség megtalálására és felszámolására.

Megtanulták, hogy fel kell tenniük maguknak a kérdést: „Vajon a feladat, amit végzek, biztosít bármi értéket az ügyfél számára – vagy ez csak egy pluszfolyamat, amit hozzáadtunk? Megpróbálom kiküszöbölni a veszteséget, annak ellenére, hogy a folyamat nem nyújt értéket?" Remekül megértik ezt a három fogalmat. Megértik, hogy nem akarunk semmit tenni, kivéve, ha azzal értéket nyújtunk az ügyfélnek.

Ha műanyag zacskóba csomagoljuk a terméket, az vajon értéket képvisel az ügyfélnek? Persze, szép dolog műanyag zacskóba csomagolni a terméket, de van bármi értéke? Ha nincs értéke, nem fogjuk megpróbálni fejleszteni a folyamatot a zsák méretének csökkentésével vagy a felhelyezés módjának gyorsításával. Ha a zacskó nem nyújt értéket a vásárlónak, akkor mindezek feleslegesek.

Erre kiváló példa az Apple termékek csomagolása. Nemrég vettem egy újabb iMac-et a cégünk számára. Meglepődtem, amikor kinyitottam a dobozt. Minimális mennyiségű csomagolás volt – kevesebb, mint amikor utoljára vásároltam egyet hat hónappal ezelőtt. Észrevettem, hogy a számítógépet nem csomagolták műanyag zacskóba. A tápkábellel és a kézikönyvvel együtt két habszivacs közé helyezték el. Ez volt minden. Szinte sokkolt, hogy nem volt több a ma forgalmazott termékekre jellemző tetemes mennyiségű csomagolásból és hulladékból.

Az Apple világosan megértette, hogy ennek semmi előnyét nem élvezi az ügyfél. Valójában még jobban örültem a terméknek, amikor láttam, milyen átgondoltan csomagolták be, s milyen kevés felesleges anyaggal.

Elengedhetetlen, hogy a munkavállalók megértsék a nyolc veszteséget. Elengedhetetlen, hogy megértsék, hogy a cél mindennek a felére csökkentése – nem csak egyszerűen az apró hozzáadott fejlesztések kivitelezése. A hozzáadott fejlesztések csupán az eszközök, amelyek segítségével mindent felezünk. Mindazonáltal, a reggeli megbeszélésen történő oktatás és képzés eredményeképpen mindig a teljes képre összpontosítanak.

A globális lean fontos fogalom, ami felett talán átsiklottam, vagy nem fejtettem ki elég világosan az előző írásaimban, de most időt szakítok a tisztázására. A globális nézőpont éppen olyan fontos, mint a két másodperces nézőpont. A kettő párhuzamos működése segít a sikeres kultúra kialakításában és lehetővé teszi, hogy értéket nyújtsunk az ügyfélnek.

Egy másik módja annak, hogy globális képet alakítsunk ki a FastCapnél, az oktatásaink és képzéseink során megemésztett rengeteg anyaggal történik. Az olyan könyvek, mint a Toyota Way, 14 Principles of Operational Excellence (A Toyota módszer, 14 vállalatirányítási alapelv) vagy Art Byrne könyve, The Lean Turnaround csak néhány példa abból a tucatnyi könyvből, amit azért olvasunk, hogy jobban megértsük a leant.

A közelmúltban, The American Innovator (Az amerikai újító) című műsoromban így fogalmaztam: „Célunk az, hogy minden küzdelemmentes legyen – vagy hogy zéró küzdelemmel járjon."

Egy hallgatóm, Shannon, azt írta: „Azta! Ez annyira kézzelfogható teszi a leant."

A gondolat, hogy minden „küzdelemmentes legyen" vagy „zéró küzdelemmel járjon" a lean terminológiában azt a jelenti, hogy ne legyen:

MURI = Túlterheltség/Túlterhelés
MURA = Kiegyensúlyozatlanság
MUDA = Veszteség, ami annak a túlterheltségnek az eredménye, ami aztán kiegyensúlyozatlanságot vagy megszakítást okoz, ami aztán mindent küzdelmessé tesz.

Ha nincs túlterheltség, akkor kiegyensúlyozottságot érsz el, ami csökkenti a veszteséget, megszünteti a küzdelmet és lehetővé teszi, hogy az érték eljusson a vevőhöz. Egy laikus szavaival élve a „zéró küzdelem" gyönyörűen összefoglalja a lean célját, és hogy miért annyira fontos, hogy minden gördülékenyen menjen.

Pontosan az áramlás az, amit a 2 Second Lean biztosít. A 2 Second Lean a „lean" módja a lean bevezetésének. A lean leginkább az áramlásról és kiegyensúlyozatlanságról szól. A kaizen-események, miközben képesek pozitív eredményeket előidézni – mint ahogy a FastCapnél tették a korai években – számunkra nem bizonyultak a legjobb

modellnek. Véleményem szerint a kaizen-események alapvetően a lean elvek halmozott alkalmazásai. Nem eredményeznek áramlást; természetüknél fogva felforgatók. Arra kényszerítenek, állj le egy napra, egy hétre – vagy amennyi időre szükséges –, hogy mindenki egy adott területre összpontosíthasson. Ez kiegyensúlyozatlanságot szül, sőt terhet ró a rendszerre.

Úgy gondolom, hogy a 2 Second Lean módszere azért sikeres, mert csak kis fejlesztéseket ír elő mindennap egy meghatározott időben – első feladatként reggel, még a termelés megkezdése előtt. Így gördülékenységet viszünk a fejlesztésekbe és nem hozunk létre kiegyensúlyozatlanságot a termelésben. A 2 Second Lean egy egyenletesen és következetesen alkalmazandó lean alapelv, amely lehetővé teszi a folyamatos fejlesztést bármely szervezeten belül.

Szintén Shannon írta: „A lean lényege igazából az, hogy a lean egy valódi aranyszabály – úgy bánj másokkal, ahogy veled szeretnéd, hogy bánjanak."

A lean a munkát végző személyt a vevő igazi támogatójává teszi. A vevő nem lehet ott a termelésben, hogy biztosítsa, értéket teremtenek neki, de egy jól képzett lean gondolkodó csapattag az ő fő támogatója lehet. A lean csak hozzáadott értékkel rendelkező tevékenységet nyújt a vevőnek. Ha te lennél a vevő, te is ezt szeretnéd. Bármilyen termelőként, legyen az étel, elektronikai cikkek, szoftver, autók vagy egészségügyi termékek, az igazi szerepem a vevő örökös támogatása a termelésben. Vevőként rendkívül izgatottá tesz a gondolat, hogy bármelyik szervezet ennyire erősen az én kiszolgálásomra összpontosít.

A globális leannek sok aspektusa van, de a vevők igazi termelésbeli támogatói talán a legjobb példái a globális leannek.

Rengeteget tanultam a másokkal való együttműködés terén. Szándékosan arra törekszem, hogy elismerést adjak, nem pedig arra, hogy kapjak. Az eredmény pedig egy dinamikus, együttműködő kultúra, ahol mindenkinek minden alkalommal van lehetősége tanulni és fejlődni. Sam és Shannon, ahogy több ezer másik ember, sokat segítettek abban, hogy megértsem a lean gondolkodói lét erejét.

Isaac, egy másik hallgató és nagyszerű lean gondolkodó, nemrég küldte ezt az e-mailt az egyik The American Innovator műsorom megnézése után: „Paul, a legtöbb felnőtt már elvesztette a benned lévő gyermeki izgatottságot az élet és a felfedezések iránt. Annyira üdítő

látni, mennyire izgatott vagy az élet és a folyamatos tanulás lehetősége miatt."

Izgatott vagyok a 2 Second Lean, a Globális lean, az Együttműködő lean, a Támogató lean, az Aranyszabály lean – és ha mondhatom, az Óvodai lean miatt.

A LEGFONTOSABB DOLOG:
A LEAN EGY ARANYSZABÁLY

Lean videók:

1. Interjú Hannával
http://youtu.be/JxmP5Nq15GI

2. Lean Otthon 1
http://youtu.be/3F0R9iOH2_c

3. Lean Otthon 2
http://youtu.be/zkIXuS2p6o0

16. FEJEZET

A lean egy idegen nyelv

Gyakran, amikor beszélek, olyan dolgokat mondok, amiktől az emberek kényelmetlenül érzik magukat. Egy olyan üzleti nyelvet beszélek, ami sokszor olyannak tűnik, mint egy idegen nyelv. Íme néhány kedvenc szavam és hogy mit jelentenek számomra.

Bizalom: hagyni, hogy az embereid hibázzanak.

Az embereimbe vetett bizalmamról beszélek. A legtöbb vezető számára nagyon kényelmetlen megbízni az embereiben, mert a vezetők úgy válnak vezetővé, hogy mindenre tudják a választ. Az üzleti érzékük, az intelligenciájuk miatt lesznek vezetők, és azért, mert képesek véghezvinni a dolgokat. Azért alkalmaznak embereket, hogy ezeket a tevékenységeket támogassák, de ritkán kérik meg őket, hogy egyenlő partnerként vegyenek részt a fejlesztés folyamatában. Ritkán bíznak meg az embereikben, és ezáltal rengeteg lehetőséget fojtanak el.

Én megbízom az embereimben és tudom, hogy hibázni fognak, épp úgy, ahogy én is tettem. A legnagyobb személyes fejlődéseimet a bukásaim árán értem el. Miért ne adnám meg a saját embereimnek ugyanezt a lehetőséget és engedném nekik, hogy fejlődjenek és átéljék ezeket a tanulságokat ugyanúgy, ahogy én is tettem?

A bizalom fontos összetevője a lean kultúra kialakításának és talán ez az, amitől az emberek leginkább kényelmetlenül érzik magukat. Egyszerűen csak nem akarnak esélyt adni rá, hogy bárki is hibát kövessen el. A hibázás lehetővé teszi a mély és komoly tanulást, ez pedig olyan előremutató lendület, amire a legtöbb vállalkozásnak és szervezetnek borzasztóan nagy szüksége van. A vezetők keresik a merészet, de az elkerüli a figyelmüket, mert nem hajlandóak megbízni az embereikben.

Fanatikus: izgatottan és megállíthatatlan eltökéltséggel teszi magáévá a történelem és idő által tesztelt ötleteket.

A legtöbb vezető úgy gondolja, hogy higgadtnak kell lennünk és semmi miatt nem lehetünk izgatottak. Én mindentől izgatott vagyok, leg-

főképpen az élettől. Számomra a fanatikusság elengedhetetlen ahhoz, hogy hatékony vezető legyek. Megőrülök a felesleges pazarlástól és elkötelezett vagyok azon alapelvek követéséért, amik az idők során már beváltak az emberek fejlesztésében. A lean elvek fanatikusa vagyok. Miért? Azért, mert működnek. Mindig is működtek és a jövőben is működni fognak mindenki számára, aki szenvedélyesen alkalmazza őket. Ezekre a dolgokra épülnek a világ leghatalmasabb vállalatai – ez pedig megéri, hogy egy kissé fanatikusak legyünk miattuk.

A Toyota, a Harley Davidson, a Virginia Mason Kórház, a Wire Mold, a Southwest Airlines és még jó pár más vállalat is fanatikus módon alkalmazta a lean gondolkodás alapelveit – könyörtelen törekvéssel az idők során bevált alapelvekre – és hihetetlen eredményeket értek el. Ezen vállalatok számára a lean nem szimplán egy új módszer vagy eszköz az eszköztárukban. Ez egy megkülönböztető stratégia, ami átitat mindent, amit csinálnak.

Elhatárolódás: mások tisztelete.

Az egyik legerősebb fogalom a hatékony lean vezetővé válásban az, hogy magunkat elhatároljuk az érdemtől és átengedjük azt másoknak. Ez fent kezdődik, ott kell kialakítani, és a vezető legátgondoltabb elképzelésének kell lennie. Amikor a legfelső vezető kialakítja, a többiek is így fognak tenni. Az elhatárolódással az emberek képesek bevonni a legnagyobb szkeptikusokat is. Az érdem bezsebelését visszataszítónak tartják az emberek és ez elnyomja az együttműködő kultúrát. Az elhatárolás varázslatos és a hatékony lean vezetés szótárának elején szerepel.

Emberség: mások tehetségének a felismerése.

A lean elsősorban az emberekről szól. Az emberek megváltoztatásával és fejlesztésével foglalkozunk. A lean lényegében nem más, mint az emberek tanítása, képzése, csiszolása, illetve helyzetük megismerése és fejlesztése. A lean nem a veszteségek megszüntetésére szolgáló mechanikus rendszer. Ez egy módszer arra, hogy megváltoztassuk az emberek gondolkodását a munkáról. A munka nemes dolog és igazán megtehetjük, hogy felmagasztaljuk azt a dolgot, amit mindannyian végzünk.

Elszánt: mindennapi hit a látszólag lehetetlenben.

A lean gondolkodók elszántak. Azért vagyunk itt, hogy megváltoztassuk a világot. Nem azért, hogy jó, egészséges vállalkozásokat hozzunk létre.

Bármely lean vezető célja sokkal több annál, minthogy egyszerűen csak megteremtse az alapokat. Látjuk a lehetőséget rá, hogy a lean gondolkodás jelentősen javíthatja az emberek életminőségét. Azért vagyunk itt, hogy ezt elérjük, és mindeközben megváltoztassuk a világot.

Kata: a munka ritmusa.

Szeretjük azokat a szokásokat, amelyek kiválóságot teremtenek. A kata japán szó, ami egyszerűen rutint jelent. A lean gondolkodóként alkalmazott szokások a reggeli megbeszélés és a két másodperc napi fejlesztés. A reggeli megbeszélés egyértelmű kommunikációt teremt a csapat összes tagja között. A két másodperc napi fejlesztés a pezsgő lean kultúra alapüteme.

Profit: a kiválóság eredménye.

Talán az egyik legvitatottabb elképzelésem, hogy nem azért vagyunk itt, hogy pénzt keressünk. A profit és a pénz melléktermékei a hatékony lean kultúrának. Elsősorban azért vagyunk itt, hogy a vevőink életminőségét fejlesszük. Vállalaton belül azért, hogy az embereinket fejlesszük. Ha mindkettőt magas szinten gyakoroljuk, nyereségesek leszünk. A profit azonban nem az oka sem a leannek, sem a vállalat létezésének. Ha elmondanám, hányszor találkoztam olyan lecsúszott vállalkozásokkal, akik egyébként jó termékekkel és jó képességű emberekkel rendelkeztek, megdöbbennél. Végső soron a probléma a nyereségre és a magukra összpontosító vezetésre vezethető vissza, akik elfelejtik, hogy miért is jött létre a vállalat. Felejtsd el a számokat, koncentrálj a vevődre, az embereidre és mások szolgálatára, és meg fogsz lepődni, de minden más is kialakul majd.

17. FEJEZET

A veszteségek elrendezése

Nemrégiben, egy európai utam során, a bécsi székhelyű Raiffeisen Bank International szlovák leányvállalatának, a Tatra Banknak egy csapat lean gondolkodású bankárjával egy kérdezz-felelek fórumon vettem részt. Kérdéseik kivételesek voltak, úgyhogy úgy döntöttem, hogy ebben a könyvben egy fejezetet szentelek nekik és a náluk alkalmazott, rendkívül figyelemre méltó lean „márkának". Egy bank és a bankárok a legutolsó hely, ahol élénk lean kultúra jelenlétét feltételezném. A Raiffeisennek Kelet-Európában széles körű a jelenléte: tizenhét országban több mint 60 ezer alkalmazottal. Már csak a méretét tekintve is félelmetesnek ígérkező feladat lenne a munkakultúrát a lean gondolkodás irányába terelni.



Lean bankárok

A banki tevékenység nem gyártó tevékenység, ugyan ez nem lényeges, viszont kétségtelenül nem a lean epicentruma. Lássuk be, a bankárok gyakran merevek és rugalmatlanok, nem kifejezetten barátságosak. Kivéve a Raiffeisennél.

Tizenkét éves lean pályafutásom során még sosem találkoztam ennyire tüzes csapattal! „Ha törik, ha szakad, ezt megcsináljuk!" mentalitás mellett viccesek, kreatívak és igen előrehaladott a lean tudásuk. Lean navigátoraik és specialistáik számára a lean nem egy merev üzleti eszköz, hanem a kreativitás, az innováció és sok-sok nevetés platformja. Az alábbiakban három példán keresztül mutatom be a Raiffeisen lean gondolkodóinak munkáját.

A lean kérdezz-felelek fórumukra érkezésemkor megtudtam, hogy estére lean összejövetelt szerveztek egy dunai hajóra. Vacsora után Natália, a vezetőség egyik tagja azt súgta Leanne-nek és nekem: „Nem fogod elhinni, mire készülnek! Lean álarcosbált tartanak az összegyűjtött veszteségeket felhasználva. Minden csapatnak »veszteségbe« kell öltöztetnie egy tagját. Lássuk milyen kreatívak!"

„Ez érdekesnek tűnik", gondoltam, „Vajon hogy fog sikerülni?".

Körülbelül egyórás, szorgalmas készülődés után megnyílt a kifutó és elkezdődött a parádé. Mindannyiunk számára jól ismert veszteségbe – műanyag, üveg, újságpapír, kartondoboz, buborékfólia – öltöztetett versenyzők kötötték le a figyelmünket. Ez volt a legviccesebb dolog, amit valaha láttam és teljes mértékben illusztrálta, menynyire sok veszteség létezik és milyen könnyen hajlamosak vagyunk megfeledkezni róluk. Veszteséget akasztgatni valakire igazán életre kelti azokat! Felvettem az egészet videóra, mert úgy gondoltam, a veszteségek ezen módon való prezentációja igen hatásos. A videó címe: lean kifutó.



Veszteségjelmez

Ez egy kiváló példája annak, hogy a bankárok hogyan ösztönzik embereiket a veszteségek kreatív felismerésére, miközben jól is szórakoznak.



Bob kapitány és három haverja

Egy másik példa, amit bemutatnék, Bob kapitány és három haverja. A következő napon mind a tizenhét részt vevő ország lean csapata megadott feladaton dolgozott. Az egyik csapat hihetetlen ötlettel állt elő: Bob kapitány három haverját egymáshoz kötözte, mindegyik haver különböző, feliratos pólót viselt, különböző veszteségeket szimbolizálva.

Az első haver a Szóródás volt, aki kampós kezével hadonászva kiabálta: „Ellopom a nyereségeiteket és vevőiteket!”

A második haver a Rugalmatlanság volt: „El fogom lopni a nyereségeiteket. Rugalmatlan vagyok. Vevőitek igényei nem fontosak. Meg fogom akadályozni, hogy vevőitek visszatérjenek hozzátok.”

A harmadik haver pólóján pedig ez állt: „Nyílt tengerek kapitánya vagyok.” Ő a pazarlást szimbolizálta.

Mindhárom haver a nem lean gondolkodók tipikus jellemzőjét mutatta be. Bob kapitány összekötötte őket, így korlátozva hatásukat a hajóján. A következetlenség és rugalmatlanság ezen mókás módon való megjelenítése egyértelműen megmutatja, hogyan lehet a leggyorsabban megszabadul-



Csökkentsd a veszteségeket!

ni a vevőktől, a nyereségtől, sőt az egész cégtől. A Raiffesen lean gondolkodói egyértelműen értik a lean gondolkodás lényegét, előnyét és emlékezetes, vicces módon kommunikálják azt.

A harmadik példa talán a legviccesebb. Egy másik ország képviselői egy fehér lepelbe öltözött, ülő swamit mutattak be, akit lean gurunak hívtak. A swami ölében egy gyönyörű hölgy ült, aki időnként megrázott egy csengőt: „Gyere, kérdezd a lean gurut minden leannel kapcsolatos kérdésedről!"



A lean guru

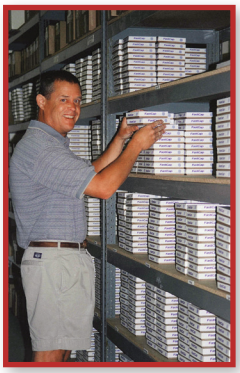
Az emberek pedig jöttek, és ilyeneket kérdeztek a swamitól: „Hogyan alkalmazzam a leant ebben a helyzetben?"

Csak azt mondhatom, ezek az emberek tudják, hogyan kell szórakozni! Jómagam igen élveztem a lean ezen releváns, humoros és roppant vizuális megjelenítését. A Raiffesen megértette, hogy a lean nemcsak valami, amit csinálsz, hanem a lean gondolkodás kultúrája köré épített stratégia, mely hatékonyan áramoltatja az értéket a vevő irányába.

Amikor a beszédemre került a sor, az egyik dolog, amit kihangsúlyoztam, az volt, hogy a lean nem arról szól, hogy rendezettek, szervezettek legyünk, mert például jómagam jóval előbb voltam szervezett, rendezett, mint lean gondolkodó. Volt egy gyönyörű gyáram, mely remek példája volt annak, hogy egy elrendezett cég hogyan is kellene hogy kinézzen. Nem értettem a 8 veszteséget és cégem kiváló példája volt a túltermelésnek. Ha őszinte akarok lenni, bizonyos mértékig még ma is az. Viszont hatékonyan „rendeztem el a veszteségeket". Amikor megkérdeztem a csoportot, hogy volt-e valami megdöbbentő vagy érdekes a beszédemben, Petra felemelte a kezét és azt mondta: „Igen, ez az egész dolog arról, hogy rendezettek, szervezettek vagyunk – ez nem igazán lean."


Petra

„A veszteségeket el lehet rendezni", feleltem. Aztán rápillantottam az éppen bemutatott prezentációra: készletekkel feltöltött, tökéletesen fényesített, felcímkézett, vizuális kontrollokkal ellátott polcok: a lean minden eleme jelen van. Sajnos azonban a készlet veszteség. Ez a túltermelés egyik példája, a túltermelés pedig minden veszteség szülőanyja. Hatékonyan elrendeztem a veszteségeket.



Elrendezett veszteségek

Tehát, ha túltermelsz, mint ahogy én, mielőtt megértettem volna a lean lényegét (őszintén, még ma is gyakran), akkor egyáltalán nem számít, milyen rendezett, szervezett vagy, mert amit elrendezel, az nem más, mint a veszteség. Azt hiszem, Petra számára ez volt a megvilágosodás, mert nagyon sok lean gondolkodó rengeteg időt tölt el azzal, hogy tökéletesen rendezett legyen. Én ebben bűnös vagyok, én is ezt tettem, de fel- és be kell ismerjük, hogy a rendezettség nem feltétlenül azt tükrözi, hogy leanek vagyunk. A lean a veszteségek, a nem értékteremtő lépések kiküszöbölése, megszüntetése. Bármi, ami a vevő szempontjából nem növeli a termék értékét, veszteség. A vevő a terméket akarja. Nem akar azért fizetni, hogy mi azt raktározzuk, szállítgatjuk, polcra tesszük, hűtjük-fűtjük, világítjuk az épületet, vagy hogy az embereinket fizetjük azért, hogy havonta egyszer készleteket számoljanak. Mindez totális veszteség. Rendezett, de veszteség.

Ezen a fórumon a beszédem címe az volt: „A lean egyszerű." A beszélgetés végén az egyik résztvevő egy fantasztikus kérdést tett fel: „Mi a legfontosabb lean fejlesztés, amit valaha csináltál?"

„Azt a mindenit! Ezt meg soha senki nem kérdezte tőlem", gondoltam. Egy pillanatra elgondolkoztam a válaszon, mert rengeteg nagyszerű lean fejlesztést csináltunk az évek során. A legfontosabb és legjobb az volt, amikor a lean eseményekről a két másodperces lean fejlesztésekre váltottunk. Ez volt az a pillanat, amikor mindenkit sikerült a lean mellé állítanom.

Azt pedig úgy értük el, hogy egyszerűen csak megkértünk mindenkit, javítsák meg azt, ami zavarja őket. Nézzenek körül munkahelyükön, tegyék fel maguknak a „Minden tökéletes? Nem változtatnál meg semmit?" kérdést. „Biztosan van valami, ami irritál." Rávenni embereinket, hogy ezen a szinten gondolkodjanak arról, hogy mi is zavarja őket munkájuk végzésében és ösztönözni őket arra, hogy fejlesszék, javítsák meg azt, ami zavarja őket – bármennyire apró is legyen a fejlesztés –, ez volt az én legfontosabb fejlesztésem, amit valaha csináltam.

A két másodperces lean előtt a lean kaizen-események szervezését igényelte. Valakinek meg kellett szerveznie az eseményt, lean újságot kellett vezetni, és gondoskodni egy csomó más lean eszközről. De ami-

kor egyszerűen csak azt mondtam: „Ne szenvedj tovább, csak fejleszd, ami zavar, csinálj csak két másodperces fejlesztéseket", ez volt az, ami igazán megváltoztatta a FastCapnél a gondolkodást.

Ahogy egyre több kéz emelkedett újabb kérdésre a magasba, az egyik hölgy hallotta, amint azt mondtam: „Bármerre is járok, mindenhol veszteséget látok. Akár hotdogot veszek Prága valamelyik utcáján vagy ehhez hasonló konferencián veszek részt, látom a veszteségeket. És ez nagymértékben hozzájárult sikeremhez. Bárhol felismerem a veszteségeket, mert erre képeztem a szememet."



Hol van bennünk a veszteség?

Ez a fiatal hölgy felemelte a kezét és az egyik legjobb kérdést tette fel, amit valaha hallottam. „Hol látod bennünk a veszteséget?"

Ilyen egy előrehaladott lean kultúra! Elég magabiztosak ahhoz, hogy tőlem kérdezzék, én miben látom az ő veszteségeiket. Amikor beszédet tartok valahol, mindig viszek magammal néhány Mini ipole-t vagy Super Mount terméket (ezeket a lean videókészítéshez fejlesztettem ki), és azoknak a résztvevőknek szoktam adni őket, akik jó kérdéseket tesznek fel. Mondanom sem kell, ennek a hölgynek azonnal adtam egyet. Majd megkérdeztem a közönséget: „Mit gondoltok, miért ezért a kérdésért adtam ajándékot, nem pedig bármelyik korábban feltett kérdésért?"



Lean videókészítés

A hölgy maga válaszolt tipikus Raiffeisen humorral: „Azért, mert én jól nézek ki." Egészséges nevetés söpört végig a termen.

Volt még néhány más válasz, mire végre valaki rájött: „Azért, mert ő magára és a saját problémáira fókuszált."

Pontosan! Minden kultúrában ez a legnehezebb. Egy fejlett, előrehaladott vállalati kultúra jele az, ha fel merik tenni a „Mit kell tennem, hogy jobb legyek? Hol vannak az én veszteségeim? Te miben látod az én veszteségeimet?" kérdést.

Azt hiszem, ez egy igen szembetűnő kérdés. Ahogy visszagondolok a FastCap két másodperces lean fejlesztések és lean kultúra építő sikerére, azt hiszem, az egyik legfontosabb dolog a töretlen szándékunk, hogy megtudjuk vevőinktől, hol hibázunk, hogyan lehetnénk jobbak.

Ezt mind vevőinktől, mind egymástól is megkérdezzük. Nem érezzük magunkat fenyegetve, ha valaki azt mondja: „Tudod, szerintem ezt lehetne jobban csinálni." Vagy: „Bob, tuti, hogy lean módszert alkalmazol?" Tízből kilencszer nem érezzük támadásnak ezeket a kérdéseket, hanem javulásra ösztönzőnek. Ez meghatározó mérföldköve a lean kultúra építésének. És ezen a kérdezz-felelek összejövetelen ez a fiatal hölgy fantasztikusan mutatta meg, hogyan kellene mindannyiunknak a fejlesztésekhez hozzáállnia.

Miközben ezeket a történeteket mesélem, ne felejtsd el, hogy egy bankról beszélek. A bank nem az a hely, ahol előrehaladott lean gondolkodást várnál.

A következő kérdés, amit feltettek, így szólt: „Hogyan tanítasz leant egy hatévesnek?" Szerintem ez ismét egy remek kérdés volt.



A Cornerstone Keresztény Iskola diákjai

Teljesen véletlenül a prezentációm következő oldala a Cornerstone Keresztény Iskola diákjairól és arról szólt, hogyan alkalmazták ők a leant és csináltak előtte-utána videókat arról. Lejátszottam a videót és azt feleltem: „Nagyon egyszerű. Ráveszed a gyerekeket, hogy felismerjék a problémát, majd hagyod, hogy megoldást találjanak, előtte-utána videókat csináljanak. Ha ezt a módszert követed, a lean mókás és releváns tapasztalattá válik. Így taníthatsz meg egy hatévest – legyen mókás és releváns!"

Az egyik kedvenc fejlesztésem a hatéves Katie Bailey-től származik. Katie reggelente gyakran lekéste az iskolabuszt, mert nem tudott időben elkészülni. Apja, aki maga is lean gondolkodó, azt javasolta Katienek, hogy tegye fel magának a „Miért kések minden reggel?" kérdést.

„Tudod, apu, reggel sosem találom az iskolatáskámat."



Katie

„Miért nem találod?"

„Mert mindig szanaszét hagyom, és sosem emlékszem, hol is hagytam."

„Miért nem keresünk egy különleges helyet az iskolatáskádnak, hogy mindig ugyanoda tehesd?"

Katie agya azonnal elkezdett járni, és talált egy helyet, ahova lefekvés előtt mindig odateszi az iskolatáskáját. Most reggel, amikor felébred és készülő-

dik az iskolába, megmossa a fogát és a különleges helyen felveszi az iskolatáskáját, így többet nem késik el.

Így tanítasz meg egy hatévest a lean gondolkodásra! Hagyjuk, hadd oldják meg a problémát és hagyjuk, hogy ők találják ki a megoldást! Te csak tegyél fel kérdéseket, tedd mókássá és relevánssá, és hagyd, hogy megoldják a problémájukat.

El tudod képzelni, Katie Bailey milyen vezető, alkalmazott vagy cégtulajdonos lesz majd, ha felnő? Már fiatal korában problémamegoldást tanul, a veszteségek kiküszöbölését folyamatos fejlesztésen keresztül.

A következő megjegyzés valójában a kedvencem és ezzel zárom ezt a fejezetet. Megkérdeztem a közönséget: „Milyen érzéseket kelt benned a lean, vagy milyen érzéseid vannak a leannel kapcsolatban?" Nem mindenki áll 100 százalékban a lean gondolkodás mellett.



Lucia

Lucia, egy fiatal hölgy a hátsó sorban, felemelte a kezét: „A lean megmosolyogtat, még a munkahelyemen is."

„Szerinted ez miért van így?" – kérdeztem.

„Mert a lean megkönnyíti az életemet. A lean boldogabbá, magabiztosabbá tesz. A saját jövőm irányítójává." Senki nem tudta volna ezt jobban megválaszolni.

A leant gyakran hibásan azonosítják a munkahelyek megszüntetésével, sterilizálással, a kreativitás hiányával. A lean viszont ennek pont a szöges ellentéte. Nagyon-nagyon ritkán, de általában sosem jár munkahely-megszüntetéssel. Határtalan lehetőségeket kreál és folyamatos foglalkoztatást, a meglévő alkalmazottaknak további, hosszú távon meglévő foglalkoztatást, az új alkalmazottaknak pedig fejlődési lehetőséget kínál. A FastCapnél így működik a lean.

„Ha lean gondolkodó vagy, akkor megnő a piaci értéked, keresett leszel" – feleltem. Meg merem kockáztatni, hogy hozzátegyem: „Bárhol is dolgozzon Lucia, ha lean gondolkodó marad, akkor azt munkahelye és más lean gondolkodók felismerik majd, és felbecsülhetetlen értékű alkalmazottá válik."

A Tatra Bank kérdezz-felelek fóruma az egyik legjobb fórum volt, ahol az egyik leginkább elkötelezett csoporttal találkoztam. Vidámmá, mókássá, relevánssá tették a leant és nem féltek kemény kérdése-

ket feltenni, őszintén tükrözni saját cselekedeteiket. Mindezen felül, a Raiffeisen vezetése figyelemre méltó…. tudod, ki vagy. Le a kalappal előttetek!

A LEGFONTOSABB DOLOG:
A LEAN A SAJÁT JÖVŐD
IRÁNYÍTÓJÁVÁ TESZ

Lean videók:



1. Katie iskolatáskája
http://youtu.be/Ip66VBZsZqI



2. Az Amerikai Innovátor: Óvodai lean
http://youtu.be/e8G0QOWUS_Q



3. Veszteségek kifutója
http://youtu.be/VBE94oKH5Vc

18. FEJEZET

A lean igazi gyümölcse

A vállalatunknál van egy mondás, ami egyszerűen így szól: „Kétféle ember létezik a világon – adakozók és elvevők. Célunk az, hogy a lehető leggyorsabban kizárjuk az elvevőket az életünkből, és igazi adakozóvá váljunk az egész emberiség számára.

Egy másik megfogalmazásban ezt úgy mondjuk: „Kétféle ember létezik a világon: boldog emberek, akik mások boldogságára összpontosítanak és olyan emberek, akik boldogtalanok, mert csak a saját boldogságukkal vannak elfoglalva – adakozók és elvevők.

Ezt az alapvető koncepciót sikerült megértenem életem során, ami megváltoztatta, hogyan viselkedjek minden helyzetben. Nem az előnyt próbálom eladni. Egy kölcsönösen előnyös helyzet kialakításában gondolkozom, ami mások segítésére fekteti a hangsúlyt. Észrevettem, hogy minden alkalommal, amikor szolgaként cselekszem, az élet jobb lesz, és amikor a saját javamat keresem, akkor rosszabb. Amikor a leanre alkalmazom ezt az elvet, ugyanezt látom. A lean igazi gyümölcse akkor érik be, mikor elkezdesz adakozni.

Egy olyan lean szervezetet hoztunk létre, aminek az elsődleges fókusza, hogy:

1. kiszolgálja a vevőket és értéket nyújtson nekik.
2. Belsőleg erősítse és fejlessze az embereit.
3. Adakozzon a közösségnek és erősítse meg az üzleti környezetet.

Ez a három tevékenység segíteni és fejleszteni fogja az emberek életminőségét a világon és ez rendkívül izgalmas.

A FastCapnél a lean tevékenységünket nem a profit érdekében végezzük. A kinyomott könyvek túlnyomó részét általában eladományozzuk.

Az audiofájlt és a digitális fájlt rendszeresen eladományozzuk. Ingyenes látogatásokat biztosítunk a létesítményünkben, jelentős idő és erőforrás ráfordításával. Ennek során a saját embereinket is felemeljük és mások életét is jobbá tesszük. Az embereink úgy érzik, hogy ők is hozzájárultak a sikereinkhez. Pozitívan látják magukat és saját

képességüket a változás elérésére. Egy olyan környezetet hozunk létre, ahol az emberek magasabb színvonalon dolgoznak, mint ahogy az egy szervezetben hagyományosan elvárható lenne. Vállalatunkat úgy alakítottuk ki, hogy alappillére az adás és az adakozás legyen.

Amikor egy vállalat úgy dönt, hogy befogad vagy megteremt egy lean kultúrát, az hatalmas vállalkozás. Ez a vállalkozás pedig még nagyobb lesz, mikor a vállalat a szervezetükön kívül kezdi el tanítani, tréningezni és népszerűsíteni a lean gyakorlatokat. Mi is ekkor érzékeltük először a lean igazi gyümölcsét. Körülbelül hat vagy hét éve engedtük meg az embereknek először, hogy látogatást tegyenek a mi kis ütött-kopott létesítményünkben, amely tele volt hibákkal. Minden alkalommal, amikor valaki ellátogatott hozzánk, egyre többet tanultunk a saját veszteségeinkről és hiányosságainkról, és több lehetőséget ismertünk fel, hogy javíthassunk azon, amit csinálunk. Eközben nemcsak a hozzánk érkező embereknek segítettünk, de hasznos is volt számunkra, hogy ők új szemmel nézték a válallatunkat. Ma is folytatjuk ezt, és mindezt új lendülettel és céllal tesszük, mert tudjuk, hogy a lean igazi gyümölcse akkor érik be, amikor elkezdesz adakozni.



Tarts látogatást és adakozz!

A LEGFONTOSABB DOLOG:
ADNI JOBB, MINT KAPNI

19. FEJEZET

90% veszteség

Micsoda megdöbbentő állítás! A legtöbb ember azt mondja nekem: „Lehetetlen, Paul, én nagyon produktív vagyok!" Akkor én visszavágok: „Te és én nagyon produktívak vagyunk abban, hogy nem értékteremtő tevékenységeket végezzünk."

A kezdetek óta az emberiség arra törekedett, hogy minél produktívabb, hatékonyabb legyen. Csak gondoljatok azokra a nagyszerű felfedezésekre, mint a kerék, a szélmalom, a gőzgép, az autómobil vagy a repülőgép. Ez benne van a DNS-ünkben, hogy fejlesszünk, de a fejlesztési folyamat elvégzésében nagyon hatékonyak vagyunk olyan szempontból, hogy veszteségeket generáljunk.

A lean világában van egy eszközünk: a spagetti diagram. Ez egyszerű lean gyakorlat arra, hogy feltérképezzük, lerajzoljuk valaki mozgását munkája közben, például amikor kiüríti a mosogatógépet. A legtöbbünket sokkol, hogy mennyi nem értékteremtő tevékenységet (séta, kinyitni, zárni) végzünk az értékteremtéshez viszonyítva (kivenni az elmosott eszközöket és betenni a szekrénybe a polcra). A tényleges értékteremtő idő millimásodpercekben mérhető a veszteségekhez képest.



Spagetti nyomvonal

Ugyanez igaz a számítógépes szakemberek esetében is, akik sok időt töltenek klikkelgetéssel és dokumentumok keresgélésével ahelyett, hogy értéket teremtenének, változtatnának vagy fejlesztenének valamit. Szembetűnő az a rengeteg veszteség, amikor tíz e-mail-váltást is csinálunk a kollégáimmal ahelyett, hogy megoldanánk eggyel vagy kettővel. Napi tevékenységünk 90%-a veszteség. Ez statisztikailag igazolt tény.

Az emberi mivoltunkból fakad, hogy képesek vagyunk alkotni, kitalálni dolgokat és fejleszteni.

Mindezt úgy tesszük, hogy közben rengeteg potenciált hagyunk benne. Alapjában véve problémamegoldók vagyunk a tervezési fo-

lyamat során. De többször nem ösztönösen tesszük ezt, mert nincs hozzá jó eszközünk. Nem vagyunk hangyák, hogy felkapjuk a homokszemet és elcipeljük és ássunk egy gödröt, amibe belerakjuk. Mi, emberek felkapjuk a homokszemet, elcipeljük, ásunk egy gödröt és belerakjuk, majd megkérdezzük magunktól, hogyan tudnánk jobban csinálni és megépítünk egy markolót. A kulcsa az egésznek, hogy legyen egy stratégiánk, tudatosságunk, egy módszertanunk, ez ugyanis Isten által adott tehetségünk. Talán pont ezért vagyok lean megszállott, mert a lean pontosan erről szól. Ez egy olyan rendszer, amit Isten a tehetség révén adott mindannyiunknak.

Talán a legjobb történet arra, hogy leírjam a folyamatokban lévő veszteségek sokaságát és a lean stratégia hatékonyságát, az a mi grafikus tervező osztályunk. Nekik erősebb a művész oldaluk és gyakran gyengébbek a folyamatfejlesztések terén.



Számítógépes munkaállomás

Régebben két, teljes munkaidős grafikusunk volt és mindig elmaradásban voltak. Amikor velük dolgoztam, rengeteg file-lal dolgoztak, nyitották és zárták be őket, állandóan keresték ezeket, illetve a kinyomtatott anyagokat is. Nem értettem, hogy ezek a folyamatok miért ennyire kuszák. Amikor megkérdeztem őket erről, a válasz csak annyi volt, hogy a grafikusok így dolgoznak. Tudtam, hogy jelentősen lehetne ezt fejleszteni. Attól függetlenül, hogy mennyit tanítottam nekik a leanről és unszoltam őket, hogy javítsanak a folyamaton, nem sikerült elérni jelentős változásokat.

Végül annyira frusztrált ez a hozzáállás az egyik designernél, hogy elküldtem a cégtől. Igen, ez egy jó példa, amikor Paul rossz vezető… Soha nem mondtam, hogy tökéletes vagyok! A másikat is el kellett küldenem. Ahelyett, hogy felvettünk volna egy másik profi grafikust, kiemeltem Grahamet a termelésből. Ő autodidakta módon tanulta a grafikus tervezést és a termelésben dolgozott, ahol két másodperces fejlesztéseket csinált – és kivételes munkát végzett. Hangsúlyozom, ő nem képzett grafikus.

Néhány hét alatt képes volt megtanulni a szükséges dolgokat, meg-

fejtette, hogy mit hol talál meg és utolérte magát, ahol korábban elmaradásban voltunk. Végül is találtam egy olyan embert, aki grafikai tervezésben tudja alkalmazni a leant és nemcsak, hogy utolértük magunkat, hanem két ember munkáját egy végzi és még van másra is ideje. Manapaság egy órán belül elvégzi a kiadott feladatokat. Hajthatatlan a fejlesztések terén. Nem emlékszem, mikor kértem utoljára tőle bármilyen fejlesztést, mert minden egyes klikkelésnél alkalmazza a lean alapelveket. Nemcsak két ember helyett dolgozik, de még három különböző osztálynak is segít nap mint nap.

A fenti példa nagyon jól bizonyítja, hogyan lehet tevékenységeink 90%-a veszteséges, viszont végtelen számú lehetőségünk van arra, hogy megszüntessük, illetve csökkentsük ezeket, és megvalósítsuk az érték áramlását a belső és külső vevők irányában egyaránt.

20. FEJEZET

Lean All-Stars

A középvezetőktől folyton csak ezt hallom... „A főnököm nem ért meg és nem támogatja, amit tenni próbálok." A válaszom mindig ugyanaz: „Koncentrálj magadra, alakítsd ki a saját hatáskörödben és ragaszkodj az egész életen át tartó, folyamatos fejlesztéshez. Ha ezt a módszert alkalmazod, nemcsak gyors karrier és előléptetés vár rád, de végül vezetője leszel a szervezetnek vagy akár egy másik megfontolt szervezetnek, akik megértik az igazi lean vezetés erejét."

A lean vezetés nemcsak kicsit különbözik a többi vezetési fajtától, hanem alapjaiban véve is teljesen más. A tipikus vezetők saját maguk, pozíciójuk és státuszuk miatt aggódnak. A lean vezető mindig azokra az emberekre gondol, akikért felelős, valamint arra, hogyan taníthat, tréningezhet, fejleszthet mindenkit és teheti jobbá az életüket. Ez a legmagasabb szintű vezetés. Ez igen ritka és egyben keresett tulajdonság.

Szinte rendszeresen teszik fel nekem a kérdést, hogy tudok-e olyan lean vezetőket mondani, akik szívesen vezetnének és irányítanának egy jelentős szervezetet. Sajnos a válaszom szinte mindig a nem. Találkoztam már sok száz zöld és fekete öves lean tanúsítvánnyal rendelkező szakemberrel, de kevesen rendelkeznek azzal a képességgel, hogy inspirálják az embereket a nagyszerűségre. Pont ma kérdeztek meg ismét, hogy tudok-e valakit javasolni egy lean vezetői pozícióba egy nagyobb vállalatnál. Azt válaszoltam, hogy csak egyetlen embert tudok, aki rendelkezik a munkához szükséges képesítéssel. A neve Bruce. Lentebb olvasható Bruce nekem küldött válasza, ami egyben jelen fejezet lényege is. Ha megszerzed a lean vezetési képességet, te vagy a menő, egy ritka fajta, és számodra a határ a csillagos ég.

Szia, Paul!

Köszönöm, hogy rám gondoltál ezzel a pozícióval kapcsolatban. Megtisztelve érzem magam! A vállalat fantasztikusnak tűnik.

Mint te, úgy én is vonakodom attól, hogy bárkit is ajánljak, hacsak nem az a személy egy igazi lean all-star. Sok lean szakembert

ismerek, de őszintén szólva csak nagyon kevesen rendelkeznek olyan dinamikus, megnyerő személyiséggel, ami ahhoz szükséges, hogy inspirálják és izgalomba hozzák a kollégákat a leanre való kulturális migráció elfogadására. Úgy érzem, etikátlan csak azért ajánlani egy lean szakembert, mert ő egy barátunk vagy kollégánk.

Egyetlen embert tudok, aki szerintem tökéletes lenne erre a pozícióra, de ahogy te is sejtheted, nagyon jó fizetése van (kb. 58 millió Ft/év) és igazán szereti a munkáját és az életét Mississippi államban.

Sajnálom, hogy nem igazán tudtam segíteni.

Bruce

Nem azért ajánlottam Bruce-t a munkára, mert grafikonokat és diagramokat mutatott nekem tele statisztikákkal a lean sikereikről. Nem próbált elkápráztatni lean kifejezésekkel vagy japán fogalmakkal. Nem sorolta fel nekem az összes vállalatot, amit átalakított a nagyszerű lean vezetésével. Bruce-szal egy előadásomon találkoztam. Tanulni jött, bár tizenöt évvel több tapasztalata volt nálam. Az egyik asztalnál ült az első sorban öt-hat emberével és mindannyian mosolyogtak, tele izgalommal a lean miatt! Boldogok voltak, mert a kultúrájuk és nem a lean eszközeik vagy kifejezéseik jelentették a központi elemeit a sikerüknek. Így mérem én a lean sikerét. Soha nem láttam még ilyen kultúrát, ami ne eredményezett volna hihetetlen statisztikákat, viszont láttam már olyat, ami rengeteg statisztikával rendelkezett, de semmi kultúrája nem volt. Légy te is lean all-star; szeretni, értékelni fognak és olyan jól fogsz keresni, amiről álmodni sem mertél.

Amikor szeretnék alkalmazni valakit, mindig a személyisége alapján döntök, a készségeket pedig megtanítom neki. Bárkit meg tudok tanítani egy munka elvégzésére, de a jó személyiség ritka árucikk. Nemrégiben új módszert fejlesztettem ki azon jelentkezők megszűrésére, akik szeretnének a FastCapnél dolgozni. Arra kérem őket, hogy küldjenek nekem egy rövid, 2-3 perces bemutatkozó videót saját magukról. Rengeteget tanulhatsz abból, hogyan reagálnak az emberek erre a kérésre. Az all-staroknak ez nem jelent problémát. Azt mondják, soha nem csináltak még ilyet, de kitalálják, és hamarosan küldik. Mások haboznak, és különböző kifogásokat találnak ki, hogy miért nem akarják megtenni. Ez az egyszerű feladat olyan sokat elárul az emberekről! Mindeközben pedig lehetővé teszi, hogy sokkal több emberrel találkozz, ezáltal

pedig hatékonyabban hozhass átgondolt döntéseket a lehetséges új csapattagokról.

Lentebb található egy általam készített videó-önéletrajz minta, ami bemutatja, mennyire könnyű ezt egy iPhone-nal elkészíteni. A második videó-önéletrajz Grahamtől van, az egyik all-starunktól, aki épp Denver területére költözik. Bár sajnálom, hogy meg kell válnunk Grahamtől, mindent megteszek, hogy segítsek neki egy fantasztikus vállalatot találni, amire a jövőben is nagy hatással lehet a lean kultúra mélyreható megértése végett.

Még egyszer hangsúlyozom, hogy a videó használata egy hatásos eszköz, ami megkülönböztet mindenki mástól. Azt mondják, hogy ha szeretnéd felkelteni valaki figyelmét, érdekesnek kell lenned. A régi módszer használata nem érdekes. Egy videó-önéletrajz elküldése mindenesetre rendkívül érdekes és a legtöbb ember számára figyelemre méltó.

A kommunikáció ezen merész és érdekes módjának az elsajátításával te is all-star leszel, ami nem rossz dolog!

A LEGFONTOSABB DOLOG:
AZ ALL-STAROK SZERETIK
AZ EMBEREKET ÉS INSPIRÁLJÁK ŐKET

Paul videó-önéletrajz mintája
http://youtu.be/bF7rOuBQDok

Graham All-Star videó-önéletrajza
http://youtu.be/nZ-n1KAbN_I

21. FEJEZET

Indítsd be a leant!

A legtöbb ember elutasítja az „egyszerűt”, mert az arcul csapja őket, amikor nem hajlandóak cselekedni. Ha bonyolítasz valamit, az csak lassítja a folyamatot, összekuszálja az irányt, és elhomályosítja a legélesebb elmét is.

Ez az én 11 legfontosabb lépésem a lean kultúra szuper feltöltésére, fontossági sorrendben. Ha a kultúrátokból hiányzik az energia és az erő, térjetek vissza az első lépéshez, és egészen addig ismételjétek, amíg nem tapasztaljátok a nukleáris fúziót.

1. A vezérigazgatónak vagy elnöknek személyesen kell vezetnie a lean bevezetését, és nem szabad annak megvalósítását a csapatnak delegálnia.

2. Tartsatok rendszeres csapatmegbeszéléseket, lehetőleg napi egyszer, hogy foglalkozzatok az aktuális kérdésekkel, megbeszéljétek a fejlesztéseket, a problémákat, és lean alapelveket tanítsatok. A Super Bowlt sem játszanád le csapatmegbeszélések és stratégia kialakítása nélkül. A FastCapnél mi minden napot úgy kezelünk, mintha a Super Bowlt játszanánk. Így megnyerjük a vevőink szívét és elméjét, továbbá fejlesztjük a csapat teljesítményét.

3. Tanuld meg és tanítsd, hogy mi a 8 veszteség. A vállalatnál mindenkinek kívülről kell fújnia őket anélkül, hogy betanulna egy mozaikszót. Meg kell érteniük. A veszteség mindig túltermeléssel kezdődik, majd jön a szállítás, a készlet, majd a minőségi problémák, amit ki kell javítani, ami túlzott megmunkálást eredményez és a mozgási veszteségek, miközben a vevő várakozik, te pedig közben elpazarlod az Isten adta tehetségedet, hogy fejlessz és megváltoztasd a világot.

4. Készíts egyszerű előtte és utána videókat az összes fejlesztésedről. Indíts el egy YouTube csatornát és az elképzelésed futótűzként terjed majd a szervezeteden belül. Ne bonyolítsd túl. A videót az okostele-

fonoddal készítsd. Ne vásárolj profi felszerelést vagy drága szoftvert. Fontos, hogy cselekedj, amikor látod a lehetőséget a fejlesztésre. Ne halogasd a munkát – ne késlekedj. A tökéletesség átok!

5. Soha ne mutogass ujjal másokra és ne mondd, hogy „nézd ezt a rengeteg veszteséget". Mindig saját magaddal foglalkozz. Legalább tíz évre elegendő veszteség van a saját életedben is. El sem tudom mondani, hogy az előadásaim után a vezetők hányszor jönnek oda hozzám, hogy mások veszteségeit kritizálják. Egyszerűen a szemükbe nézek, és azt mondom, „Te vagy a probléma, ami veled kezdődik és veled ér véget. Ne beszélj nekem arról, hogyan kell másokat megváltoztatnod. A probléma te magad vagy. Vezess, és az emberek követni fognak; mutogass másokra, és az emberek elmenekülnek."

6. Nem találsz semmi fejlesztenivalót? Egyszerűen csak javítsd meg, ami zavar. Javíts meg mindent, amivel küszködsz. Bármi, ami nem működik gördülékenyen, egyszerű lehetőség a fejlesztésre. Az első órában, amit valakivel töltök, beleértve saját magamat is, akár tíz akadozó, döcögős folyamatot is képes vagyok találni.

7. Hogy hol kezdd el? Hogyan találd meg ezeket a fejlesztési lehetőségeket? Bárhol keresheted, ahol a munka leállt. A munkának sosem szabadna megállnia, mindig áramolnia kellene. Ha megáll, ott veszteség van.

8. Szükséged van valaki segítségére? Alkalmazz tanácsadót? A válasz: isten ments! Ha ezt teszed, azzal biztosítod a mástól való függőségedet. Attól függetlenül, amit mondani szoktak, a lean gondolkodóvá válás könnyű. Ha ezt önállóan tanulod meg, akkor mélyen beágyazódik a gondolkodásmódodba. Nem minden tanácsadó rossz. Valójában létezik sok jó. A legtöbb tanácsadót azonban rosszul használják. Soha ne alkalmazz azért tanácsadót, hogy bevezesse a leant a szervezetedbe. A pezsdítő kultúra javítására és fejlesztésére alkalmazz tanácsadót. Ha egy tanácsadó a tárgyalóba visz, inkább küldd el és menekülj! A feladat ott van, ahol a munkát végzik: az irodában vagy a gyártó területen, nem pedig egy tárgyalóban.

9. Soha ne próbáld meg a családodat rávenni a leanre. Magad csináld, csináld jól, és mágnesként fogod magadhoz vonzani a gondolkodó embereket az egész világon. Ezért annyira fontos az 1. lépés. Nézd meg a fejezet végén található videót!

10. Mi van, ha nem én vagyok a legfelső vezető a szervezetemben? Hogyan tudok változást elérni, és hogy építhetek lean kultúrát? Függetlenül a jelenlegi helyzetedtől, minden ember hatással van valamire vagy valakire. Saját hatáskörben építsd a leant és rövid úton felső vezetővé fogsz előlépni.

11. Soha ne a bonyolult megoldást keresd egy probléma megoldására, hanem mindig az egyszerűt és elegánsat. Az agyadat használd, ne a pénztárcád!

A LEGFONTOSABB DOLOG:
A LEAN SZÓRAKOZÁS. HA NINCS SZÓRAKOZÁS, KIMARADSZ AZ ÉLET DESSZERTJÉBŐL.

Hétvégi lean
http://youtu.be/gHInhjea61w

22. FEJEZET

Felpörgető videó

Ez a fejezet kizárólag a lean marketingről szól. Világszerte több ezer vállalat vezette már be a 2 Second Lean modellt azzal, hogy egyszerűvé és szórakoztatóvá tette. Már csak az a kérdés, hogyan lehet még jobban felpörgetni a szórakoztató kultúrátokat? Az ok, amiért ilyen sok szervezet vezette be ennyire sikeresen a leant, az, hogy nagyon megfontoltan tették mindezt. Kialakítottak egy következetes napi rutint:

- 3S-ezés,
- két másodperces fejlesztések,
- egy reggeli megbeszélés,
- előtte és utána videók.

Több mint ötven országban jártam már. Az utazásaim lehetővé teszik, hogy különböző szervezeteket lássak. Ez pedig azt jelenti, hogy látom az apró fejlesztési lehetőségeket, amik jelentős különbséget eredményezhetnek a saját vállalatomban és másokéban is. Találtam egy szervezetet, amelyik több mint kétezer fejlesztési videót tett közzé, de a videók nézettsége nem volt olyan magas, mint szerintem lennie kellett volna. Szuper videók voltak, a munkavállalók nagy lendülettel és kreativitással készítették el, de nem nézte meg őket az egész csapat, nekem pedig az első gondolatom az volt, hogy micsoda pazarlás! Mindenkinek látnia kellene ezeket a videókat, mert fantasztikusak.

Bizonyos kérdéseket fel kell tennünk magunknak:

Van-e szervezett módja ezen információ terjesztésének? Létezik-e olyan megfontolt gyakorlat, aminek a segítségével az emberek megkapják az összes remek videót, hogy ötleteket meríthessenek belőlük?

A FastCapnél minden tevékenységünkre alkalmazzuk a leant, különösen a marketingre. Heti egyszer kiküldünk egy 2 Second Lean e-mail-hírlevelet a világ minden pontjára, hogy megmutassuk a mások által megvalósított összes remek fejlesztést.



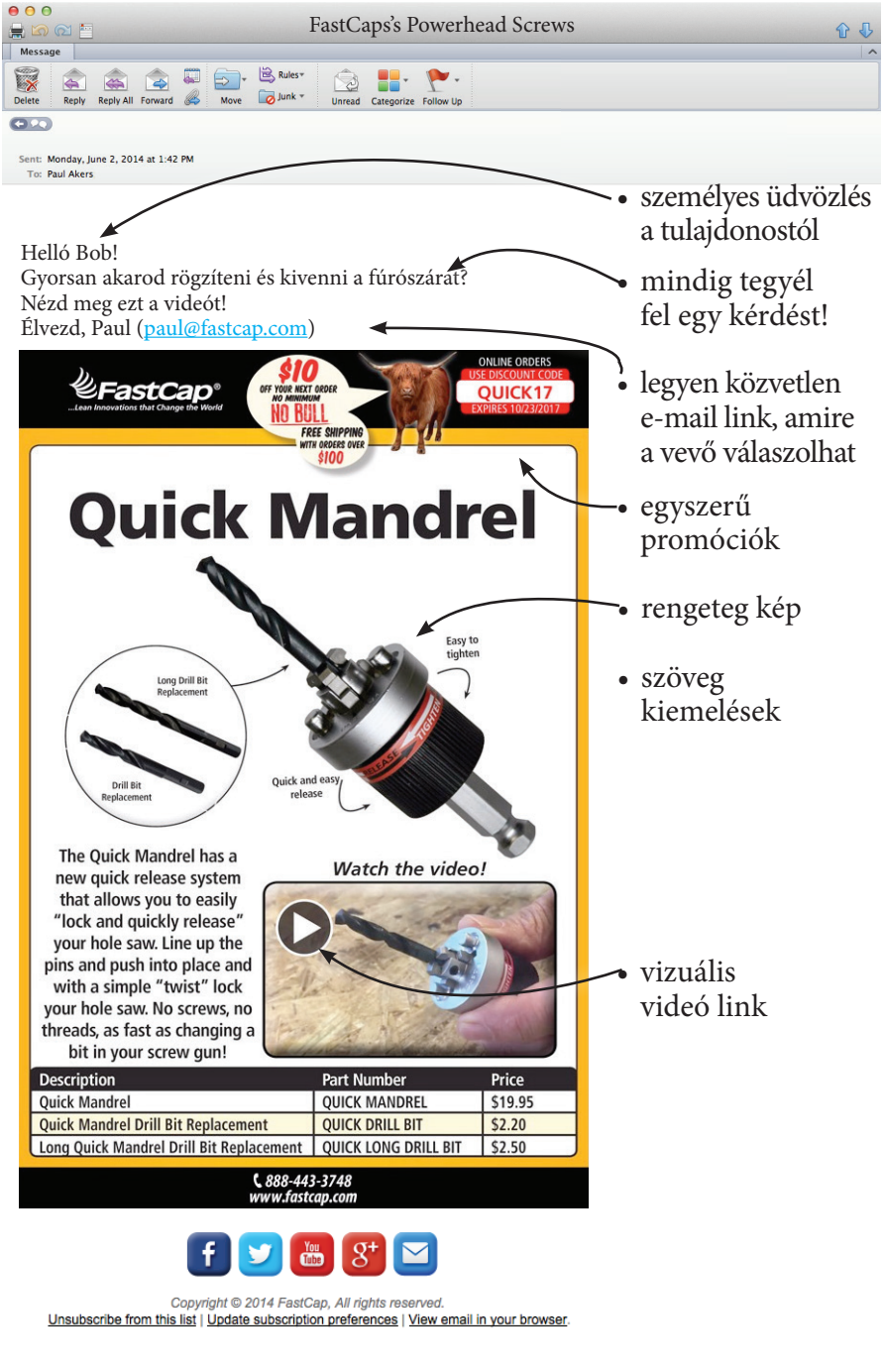
Lean e-hírlevél

Heti egyszer kiküldünk egy termékhírlevelet, hogy a vásárlóink láthassák az összes friss innovációt, amiket folyamatosan vezetünk be. Az eredmények több mint csodálatosak. A legjobb az egészben, hogy könnyű megcsinálni, mert sablonokat készítettünk ezekre a hírlevelekre, ezután pedig csak annyit kell tennünk, hogy kiküldjük őket a címlistánk alapján. Kíváncsi vagyok, hogy az egyes vállalatok miért nem küldik ki a saját 2 Second Lean fejlesztési videóikat a munkatársaiknak ilyen tudatos módon? Azt javasoltam a cégeknek, hogy hetente küldjenek e-mail-hírlevelet a csapatuk által készített szuper videókkal a csapat többi tagjának. Ahogy várható volt, az eredmények fantasztikusak lettek.

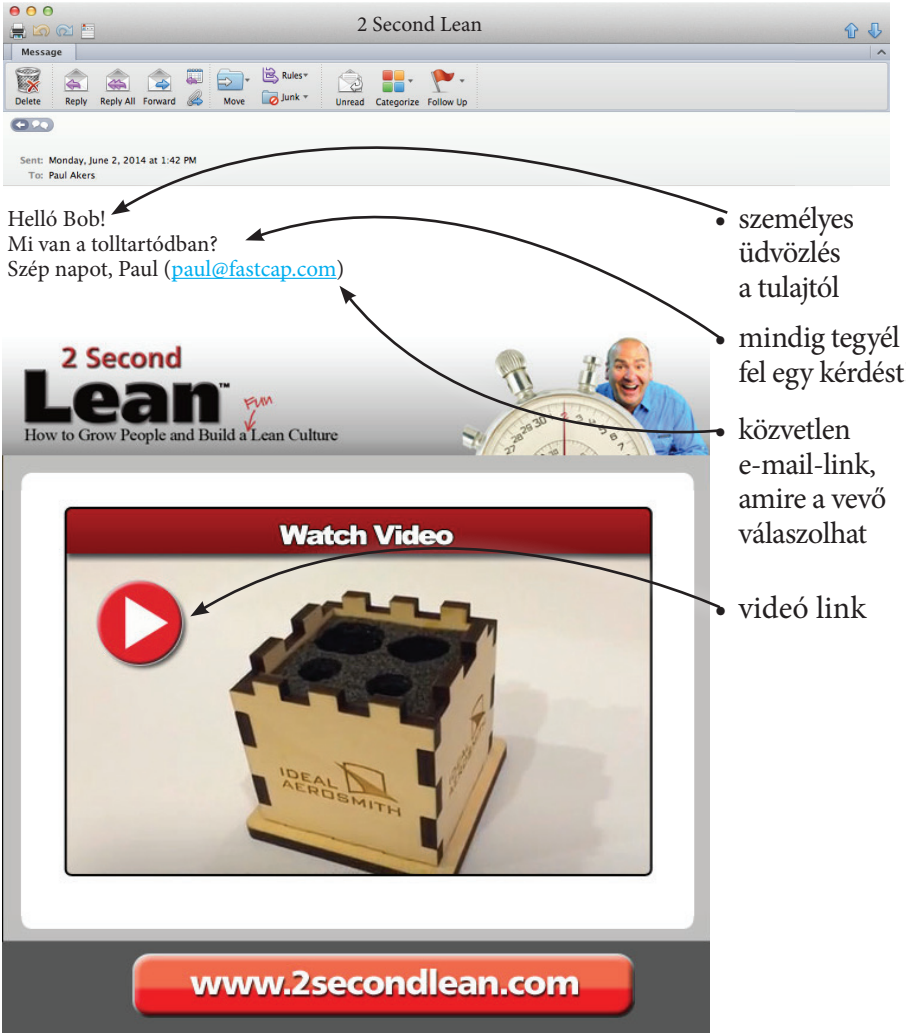
A legfontosabb az, hogy ezek az e-mail-hírlevelek:

- egyszerűek legyenek,
- rövidségre törekedjenek,
- tartalmazzanak egy megnézhető videó linket,
- legyenek személyesek: mindig annak az embernek címezd őket, aki az e-mailt kapja, például: Szia, Paul!
- Ha lehetséges, mindig tegyenek fel egy kérdést. „El tudod hinni, hogy Bob ennyi időt takarított meg? Nézd meg az alábbi videót és meglátod, hogyan csinálta."

Ez az élénkítők szándékos használata. A következő oldalon egy példa található a lean e-hírlevelünkből. Nyugodtan másolj le belőle bármit, amit szeretnél. Végeredményül pedig egy pörgős leant kapsz!



- személyes üdvözlés a tulajdonostól
- mindig tegyél fel egy kérdést!
- legyen közvetlen e-mail link, amire a vevő válaszolhat
- egyszerű promóciók
- rengeteg kép
- szöveg kiemelések
- vizuális videó link


2 Second Lean
Message
Delete
Reply
Reply All
Forward
Move
Rules
Junk
Unread
Categorize
Follow Up
Sent: Monday, June 2, 2014 at 1:42 PM
To: Paul Akers
Helló Bob!
Mi van a tolltartódban?
Szép napot, Paul (paul@fastcap.com)
2 Second
Lean™
How to Grow People and Build a Lean Culture
Watch Video
IDEAL AEROSMITH
www.2secondlean.com
személyes üdvözlés a tulajtól
mindig tegyél fel egy kérdést!
közvetlen e-mail-link, amire a vevő válaszolhat
videó link
Copyright © 2014 FastCap, All rights reserved.
Unsubscribe from this list | Update subscription preferences | View email in your browser.

23. FEJEZET

AZ ÚJ OTTHONUNK

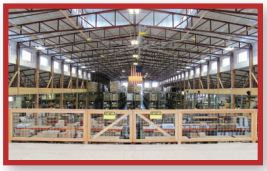
Épület a jövőre



Sok év várakozás és tervezés után végül befejeztük 4700 m^2-es lean templomunkat, az új gyárunkat Ferndale-ben, Washington államban. Minden részletet a vevőink és dolgozóink igényei szerint terveztünk meg.



Paul régi álma volt egy új épület megépítése évekkel ezelőtt, de a 2008-as válság miatt a projektet fel kellett függeszteni. Extrém lean tevékenységünknek köszönhetően folyamatosan növekszünk. 2013 elején az építkezési projekt újraindult és év végén már be is költöztünk.



Az új épületünkben rengeteg lean innováció található. Az egyik legfontosabb lean alapelv az emberek tisztelete és ez egyértelműen látszik, akárhova is nézünk. Az épület 110 ablakkal van felszerelve a természetes világítás miatt, automata LED-égők, korszerű fűtés és integrál BOSE hangrendszer található mindenütt. Mindennap olyan, mintha nyár lenne!



Profi konyha

A legjobb minőségű eszközöket és szekrényeket felhasználva csúcskategóriás konyhát építettünk. Gyakran remek illatokat lehet érezni a sütőből, amikor elmész a konyha mellett. Dolgozóinkat tiszteletben tartjuk és elismerjük.

Faiipari múltunk nyilvánvaló, amikor belépsz az ajtón. Mindenhol gyönyörűen kidolgozott gerendákat és fenyődíszítéseket látni az egész üzemben.



Famegmunkáló műhely – a mi játszóterünk

A 112 m^2-es famegmunkáló műhelyünk a mi játszóterünk, ahol mindig találsz valakit.

A mosdó a FastCapnél nagy büszkeségünk és örömünkre szolgál. A régi épületünkben a kollégáinknak rengeteg mozgási veszteségük volt az öt különböző mosdó közötti sétával. Ezek a mosdók gyakran foglaltak voltak, amik csak akkor derültek ki, mikor az ajtót kezdték volna kinyitni. Hogy megszüntessük ezt a veszteséget, az új mosdó egy helyen van, öt különálló helyiséggel. Ez megszüntette azt a veszteséget, hogy öt különböző helyre kelljen mászkálni. Kitettünk foglaltságjelző lámpákat is, ami figyelmezteti az embereket, ha foglalt a mosdó. A lámpák mindenhonnan jól láthatók, így mindenki könnyen látja, hogy van-e szabad mosdó. Ezekkel a lean fejlesztésekkel mindennap több órát spórolunk meg.



A mosdó – a büszkeségünk



A mosdó foglaltságát jelző lámpák



Teljesen szeparált mosdók

Ezen felül az új épületünk a legjobb hely a munkavégzésre, mert úgy terveztük meg, hogy a legsimább legyen az áramlás. Az épületben nincsenek falak, csak a mosdóknál, a famegmunkáló

műhelynél, egy konferenciateremnél és a szerverszobánál. Ez jelentős rugalmasságot biztosít a munkafolyamatok kialakításánál a jövőbeni igények kielégítése szempontjából.



Falak nélkül

Az eszközök és berendezések szintén úgy lettek kialakítva, hogy a tisztántartásuk és karbantartásuk is egyszerű legyen. A szőnyeg, a padlólap és a beton helyett felpolírozott betont használtunk. Ez megadta a lehetőséget a takarítási folyamataink és eszközeink szabványosításához. Most már a takarítás mókás, egyszerű és gyors.



A mérnöki és gyártó cellák kerekeken

Minden munkaállomás és gyártócella kerekeken gurul, ez lehetőséget biztosít bármilyen elrendezés kialakítására, ami csak szükséges. Ha a gyártást közelebb akarjuk vinni a kiszállításhoz, akkor azt percek alatt meg tudjuk tenni, nem kellenek hozzá napok. A mérnökségtől kezdve a termelésen át a fő irodáig minden mobil és mozgatható.

A kollégáink szintén kerekeken közlekednek. Az új épületünk sokkal nagyobb, mint a korábbi, ezért ki kellett valamit találnunk, amivel hatékonyabban tudnak mozogni. A mi flottánk Razor kosaras rollerekből áll, melyek biztosítják, hogy 30 másodperc alatt az épület egyik végéből a másikba el tudjunk jutni.



Egy teljes rollerparkoló



Álló iroda

Minden irodai eszközünk, bútorunk mellett csak állva lehet dolgozni. Nincsenek falak, ezért mindenki tud minden információt. Az asztalok négyesével vannak csoportosítva, hogy elősegítsék az együttműködést és látható, hogy gyakran összejönnek megbeszélni egy-egy projekt kérdéseit. Ebben

az irodában nincs lehetőség veszteséget előállítani.



Grafikai tervezési osztály

A grafikai tervezés kint folyik a termelésben, falak nélkül, így gyorsan és egyszerűen lehet csomagoló- vagy marketinganyagot változtatni, mihelyst felmerül az igény. A legtöbb munkaállomásunk csővázas rendszerből épült, csövek és csatlakozók rendszere. Mivel standard építőelemeket használunk, ezért bármelyik állomásunkat az igényeinkre tudjuk szabni. Ezzel tudunk moduláris kocsikat, asztalokat és állomásokat építeni, amiket, ha szükséges, újra tudjuk gyártanai, módosítani. Ha már az adott állomásra nincs szükség, akkor szétszedjük, és újra felhasználjuk az elemeit valami másra. Mindent a vevői igényeknek, a jobb termék legyártásnak és a költségek csökkentésének rendelünk alá, mert nem építünk drága vagy fix állomásokat.



Szabványosított kocsik és állomások



A megrendelési asztalunk

A raktári polcok között 1,6 méteres folyosót alakítottunk ki, és a normál polcok méreténél feleakkora helyen tároljuk készletünket. Védőkorlátokat építettünk ki, hogy a targoncás teljes sebességgel tudja végezni a dolgát. A raktári polcok végében történik a gyártás azokból az alkatrészekből, amiket a polcokon tárolnak. Ezzel biztosítjuk azt, hogy az alapanyag el sem hagyja a sorát, de már késztermék van belőle.



Egyenes folyosók

Minden lean fejlesztés, amit bevezettünk a tervezés és kivitelezése során, biztosította a kimagaslóan magas termelékenységnövekedést az egész üzemben.

A legjobb minőségű terméket állítjuk elő, amit valaha is csináltunk, ezenkívül a gyártott darabszámunk is növekedett és eközben a mun-

kánk könnyebbé, sőt élvezhetőbbé vált. Mindezt a leannek köszönhetjük.

Többet szeretnél látni? Nézd meg a videós bejárásunkat! Ez volt az egyik őrült rajongónk visszajelzése:

Csak el akartam mondani, hogy megnéztem néhány videót az új épületekről és le vagyok nyűgözve. Te és a csapatod nagyszerű munkát végeztek! Tudom, hogy soha nem lesz teljesen kész, de a munkátok folyamatosan inspiráló. Kérlek, mondd el a csapatodnak, hogy mindennapi tevékenységük rendkívül inspiráló itt, Pennsylvaniában. Tudom, hogy a sikeresség receptje a kiváló vezetésen és a kiváló csapaton múlik. Jól nyomjátok, büszke vagyok az amerikai gyártási technológiára, és hogy képesek vagyunk ezt megtenni ebben az országban. Továbbra is tartsátok meg a kiváló munkátokat. Ti vagytok a példaképeim.

Shawn Gross
Mérnökségi és anyagmenedzser
Viking Plastics

A LEGFONTOSABB DOLOG:
ÉPÍTSD BE,
AKKOR NEHÉZ MEGVÁLTOZTATNI.

Tegyél egy lean túrát Paullal!
http://youtu.be/jYby_HczyDA

24. FEJEZET

Gyárlátogatás

Naponta körülbelül három kérést kapok, hogy beszédet mondjak vagy gyárlátogatást tartsak. Most évente 24 gyárbejárásunk van és a jelentkezőkkel támasztott követelményeket szándékosan megnehezítettük, hogy kiszűrjük azokat, aki nem veszik komolyan a lean kultúra építését. ***Mi nem azt tanítjuk meg, hogyan csináld a leant, mi azt tanítjuk, hogyan építs lean kultúrát.*** Ilyen sok igényhez egy lean módszert kellett kialakítanunk, hogy a lehető legtöbb embert érjük el. Fogtam a kamerámat, a Razor rolleremet és négy órát töltöttem el egy videó készítésével. Nem volt profi felvevő csapat, csak én, a kollégáim, egy Sony PJ 790 típusú kamera és a számítógépem a Final Cut Pro programmal. Egyszerű volt, gyors és könnyű, de nem tökéletes! A tökéletesség azoknak való, akik minden okot fel akarnak sorolni, hogy mit miért nem tudnak megcsinálni. Ez a videó azért készült, hogy megmutassuk neked, mi hogyan gondolkodunk. Közel ezer videónk van – összességében több mint egymilliós nézettséggel –, amelyek online ingyen elérhetőek, és a lean minden témakörét felölelik.

Világszerte rengeteg cég van, amelyek fantasztikus munkát végeznek a lean kultúra kiépítése terén. Idén ilyen cégek vezetőivel beszélgettem a MAPP konferencián Indianában. A fejezet végén megtalálod a lean kerekasztal-beszélgetést.

Lean kultúrát építő cégek:

Walters & Wolfe	Kalifornia (USA)
Xylem Design	Colorado (USA)
Klime-Ezee	Egyesült Királyság
Yello Tools	Németország
Viking Plastic	Pennsylvania (USA)
Omni Duct	Kalifornia (USA)

A gyárlátogatás követelményei

- Az ügyvezetőnek jelen kell lennie. Érthető, hogy néhány cég óriási, és valószínűleg az ügyvezető nem vesz részt a bejáráson, azonban érdemes tudni, hogy volt olyan cégünk körülbelül 70 ezer alkalmazottal, ahol az ügyvezető, akárcsak az igazgatóság tagjai, többször részt vettek a gyárbejáráson. Tettünk kivételt a feltétel alól, de csak akkor, ha meggyőződtünk róla, hogy a vezető valóban elkötelezett a lean kultúra sikeres építésében.
- A résztvevőknek el kell olvasniuk ezt a könyvet: 2 Second Lean.
- A résztvevőknek legalább 10 lean videót meg kell nézniük előre.
- Légy elkötelezett, hogy a kultúrád és a céged egy éven belül lean modellé alakítsd.
- Az első évben készíts 50 videót a fejlesztésekről (előtte/utána).
- Indíts egy nyilvános YouTube csatornát, hogy meg tud osztani a világgal a tanultakat (lean videók).
- Vezess körbe más cégeket a saját gyáradban, a FastCap túrádat követő egy éven belül (előre fizetés).
- Az első dolog, amit meg kell tenned a túra során, hogy kitakarítod a mosdónkat. Ez alázatosságra tanít és megmutatja a folyamat hatékonyságát… ez a lean két sarokköve.

Ha teljesíted a fenti kritériumokat, akkor íme a gyárlátogatás részletei:

- Küldd el nekem a résztvevők névsorát.
- Gyártó üzemben dolgozunk, így a hideg napokon meleg ruha ajánlott, gyárunkban általában 17 °C van.
- Javaslom, hogy nézd meg a következő 8 videót, így jól fel tudsz készülni arra, hogy a legtöbbet hozz ki a látogatásból. Megnézheted a 2 Second Lean weboldalát is, ahol különböző videókat és eszközt találsz, amiket felhasználhatsz a csapatod oktatásához.

Miért vezet lean túrákat a FastCap?

- Rengeteget profitáltunk a Toyota Termelési Rendszer megtanulásából. Mi így fizetjük vissza ezt.

- Szeretnénk, ha mások is ugyanúgy részesülnének ezekből az előnyökből, hogy erős üzleti környezetet építsünk ki Amerikában.
- A Toyota ingyen átadta nekünk 50 éves tapasztalatait, így mi ezt előre megfizettük és mi ugyanígy tanítjuk.
- Az embereink jobban átvették a leant, ha mi tanítottuk.
- Az embereink sokkal elismertebbnek és elégedettebbnek érezték magukat, amikor mások meg akarták nézni és tanulni, hogy mi hogyan is építünk lean kultúrát.

A FastCap elvárásai a résztvevőktől a gyárlátogatás során

- A jelentkezőknek világosan tudniuk kell, hogy mit akarnak elérni.
- Ha tanulod és bevezeted a leant, az az elvárásunk, hogy a FastCap-i látogatást követő egy éven belül mások tanításával „fizess".
- A látogatás nem a kíváncsiskodóknak való – hanem azoknak, akik komolyan gondolják a lean tanulást és elkötelezettek a bevezetése iránt.
- A gyárlátogatáson a felsőbb vezetőknek kell részt venniük (tulajdonos, elnök, vezérigazgató, stb). A többieket is örömmel látjuk.
- Minden résztvevő legyen elkötelezett a lean mellett.

A gyárlátogatás utáni kezdet

- Először is, a lean könnyű. Ezzel a hozzáállással sikerülni fog.
- Ne keress kifogásokat, miért nem csinálod meg. Ha kifogásokat keresel, soha nem fogod megtanulni és megtapasztalni a leant. Változtasd meg magad, változtasd meg a családod, változtasd meg az utcád, változtasd meg a városod, és változtasd meg a világot.
- Tapasztald meg a lean kultúrát lean cégek látogatásával.
- Légy a lean üzleti család tagja. Tartsuk a kapcsolatot. Mi itt mindannyian segítünk egymásnak.
- Először tapasztald meg, lásd a saját szemeddel az előnyeit, aztán olvass róla, és tanuld meg.
- Nézd meg az összes FastCap által készített lean videót és használd fel oktatási anyagként a saját cégednél.

- Olvasd el A Toyota Módszert.

Iratkozz fel és hallgasd a heti híreket, a The American Innovatort és a 2 Second Lean heti híreit. A korábbi adások elérhetőek iTunes podcast-ként és a weboldalon is.

Ne feledd, a lean egy végtelen utazás.
Remélem, élvezni fogod a lean utad,
ahogy én is élveztem az enyémet.
Az élet egy nagy kaland!



A LEGFONTOSABB DOLOG:
Ne a leant tanuld. Tanuld meg felépíteni a lean kultúrát.

Fast Cap video könyvtár

Még több videó a következő oldalon



MAPP Roundtable Interview
http://youtu.be/E9Na_YMKdvE



Walters & Wolf: Where's Shop B?
http://youtu.be/cqojZ-3aCKI



Xylem Design: Factory Tour
http://youtu.be/6IUywb_O2KU



Klime-Ezee: Lean Journey
http://youtu.be/NDZ1Cmhy3eE



Omniduct: Lean Blog



Viking Plastics: Lean Journey
http://youtu.be/dNCfKVQifbU



Weekly Broadcast Sign-up

Lean dióhéjban

http://bit.ly/pCOvvq

LEARN TO SEE LEAN

LEAN WORKS

Lean dióhéjban

1. **A folyamatos fejlesztés a mindennapi bosszantó dolgok megoldásából ered!**
2. Lean minden, ami a 8 veszteség megszüntetését eredményezi:
   - túltermelés,
   - túlzott „megmunkálás”,
   - mozdulatok,
   - várakozás,
   - anyagmozgatás,
   - köztes készlet,
   - minőségi problémák,
   - ki nem használt emberi erőforrások.
3. A folyamatos fejlesztésekkel tudjuk megszüntetni a veszteségeket.

Fontos lean alapelvek

1. A lean gondolkodók ösztönzik az emberek kreativitását és **tisztelik az embereket.**
2. A lean gondolkodók **nem saját ötleteiket** viszik, hanem mindig a csapatét.
3. A lean gondolkodók legalább naponta kétszer mondják, hogy **mi nem jó.**
4. A fejlesztési lehetőségek végtelenek, mert a **veszteségek olyanok, mint a gravitáció.**
5. Minden tevékenységünk **90%-a veszteség.**
6. Soha ne más veszteségét figyeld, **mindig lesz elég sajátod is.**
7. A lean nem gyors munkát jelent, hanem **zökkenőmenteset.**

Hogyan építsünk lean kultúrát? Hét varázslatos gondolat

1. Az emberek tanítása-oktatása.
2. Mindenkitől két másodperces fejlesztést kérni mindennap.
3. Napi reggeli 3S: söprés, válogatás és szabványosítás.
4. Kezdj egy reggeli megbeszéléssel.
5. Kezdd a lean utazást a mosdóban.
6. Kezdd lassan a lean utazást.
7. Soha ne kezdd el a lean utazásod, amíg nem vagy benne biztos 100%-ban, hogy ez a helyes irány számodra. Ha elkezded a megértés előtt, akkor el fogsz bukni.

A lean kultúra építésének eredményei

1. Működési kiválóság.
2. Alacsony fluktuáció.
3. Vevők megtartása.
4. Következetes költségcsökkentés.
5. Következetes minőségjavulás.
6. Folyamatos innováció.
7. Szórakoztató munkahely.

Reggeli lean megbeszélés ütemezése
Mintaoldalak

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.

QR Code Link

(PDF format)
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 20 Principles

1) What is the purpose of FastCap? **Grow People**.
2) FastCap is always looking for a way to make things… **Faster, Safer and Simpler.**
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… **Two 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.
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?

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



Célok
Mintaoldalak

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

Könnyű 8 lépéses folyamat

Mintaoldalak



Download Word Template from our Lean Webpage

http://bit.ly/xNSQoa







Paul Akers életrajza

Paul Akers alapítója és elnöke a FactCap LLC-nek – Ferndale, WA. Az 1997-ben alapított FastCap egy nemzetközi termékfejlesztéssel foglalkozó cég és több mint kétezer disztribúciós partnerrel büszkélkedhet. A termékeny feltaláló, Paul több amerikai és nemzetközi szabadalmat is birtokol. Cége, a FastCap, egy lean gyártó cég, mely körülbelül húsz új innovatív terméket fejleszt minden évben, ezért 1999-ben és 2010-ben elnyerték az év vállalkozása díjat. Paul és felesége, Leanne építette fel a FastCapet, melyet egy apró kis garázscégből varázsoltak több millió dolláros vállalattá.

Paul szakképzett pilóta, több mint kétezer repült órával, köztük három észak-atlanti repüléssel, melyet egy motoros géppel tett meg.

Paul egy személyben mesterember, kertész és tervező. Ő építette az otthonukat Greene & Greene kézműves stílusban Bellinghamben, a bútorokkal és a gitárokkal együtt.

Paul és Leanne kertje kétszer is elnyerte Az év kertje címet városukban.



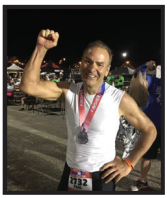
Paul Akers Dél-Kaliforniában született és nevelkedett, s már kiskorában a kiválóságra és a magas színvonalra törekedett. Az Eagle Scoutot tizennégy éves korában szerezte meg. A faipari kézművesség érdekelte, már a középiskola elvégzése előtt díjat és elismerést kapott bútortervezésért. Tizenöt éves korában saját gitárt épített, és Bob Taylor gitárművész figyelmét is felkeltette, aki mentorálta és dolgozott is a Taylor Guitarsnál. Mint igazi amerikai újító, Bob nagy benyomást tett Paulra, ahol több mint kétezer világszínvonalú hangszer építésében volt része.

1983-ban diplomázott a Biola Egyetemen, görög és német nyelven.

Paul Pasadenában dolgozott, helyreállítva néhány rangos történelmi házat, és bekerült az exkluzív kézművesek csoportjába, akik az Architectural Digest szerkesztésének is otthont adtak. Paul Iparművészetet tanított a Mark Keppel Középiskolában, ahol az innovatív gondolkodása egy olyan program kidolgozását eredményezte, amelynek középpontjában tényleges bútorok építése állt, nem pedig a standard középiskolai projektek, mint például a kulcstartók és a vágódeszkák.

Paul akkor került be az üzleti világba, amikor a problémamegoldás iránti készsége egy találmányhoz vezetett, és végül a saját garázsában elindította a vállalkozását. Az évek során felfedezte a lean és a Toyota Termelési Rendszert (TPS), amely segített a vállalkozásának a garázsból egy sikeres nemzetközi termékfejlesztő vállalattá válni, ami a FastCap.

A gazdasági visszaesések ellenére Paul cége jól működik és növekszik. Soha nem bocsátott el alkalmazottat, nem csökkentette senki fizetését és a legjobb bérezést ajánlja a régióban.



Paul igazi sportember, háromszor mászta meg a Whitney hegycsúcsot, amely 4421 méter magasságával a legmagasabb hegycsúcs Amerikában. 2014 októberében megmászta a Kilimandzsárót és feljutott a Mount Everest alaptáborába is.

Paul nagyon szenvedélyes szónok, akinek megszállottsága másoknak segíteni, hogy felismerjék magukban a lehetőségeket az életükben; másokat tanítani, hogyan vezessék be a lean gondolkodásmódot saját vállalatuknál és a privát életükben. Tartott beszédet az Izraeli Védelmi Erőknél, rengeteg nagy építőipari cégnél, sok képzőintézménynél, az ő szenvedélye a lean üzenetének terjesztése világszerte.

Paul heti rádióadását – „The American Innovator" – ezrek követik, melyben a lean és az innováció erejét hirdeti. Világszerte megosztja gondolatait és megfigyeléseit fényképeivel és videóival utazásairól és kalandjairól.

2010-ben elindult Washington állam szenátori posztjáért, lean politikai programmal a kormányzat átalakításáért az emberek felhatalmazásával.
A választások után Paul folytatta a munkát különböző kormányzati szervekkel, hogy megtanítsa nekik a lean gondolkodásmódot és segített nekik kialakítani a lean kultúrát a kormányzati szerveknél az egész országban.

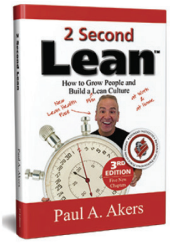
2011 júniusában elnyerte a Seattle Business Magazine Business Executive díját. Ebben az évben írta ezt a könyvét a lean gyártásról. 2015-ben pedig a másodikat a Lean Healthet.

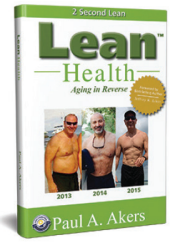
2013-ban meghívást kapott a TEDX-be, hogy beszéljen a szórakoztató leanről. 2014-ben meghívták, hogy legyen tagja a Liker Leadership Institute-nek, ahol folyamatosan terjesztik a lean koncepciót.

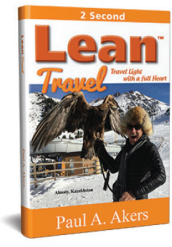


Paul 33 éve házas, felesége, Leanne, két gyermekük van, Andrea és Kolbe.

A 2 Second Leant és a Lean Health-et is megtalálod könyv, hangoskönyv, CD és e-book formában minden nagyobb boltban és internetes áruházban vagy a 2secondlean.com oldalon.







3. kiadás

2 Second Lean™

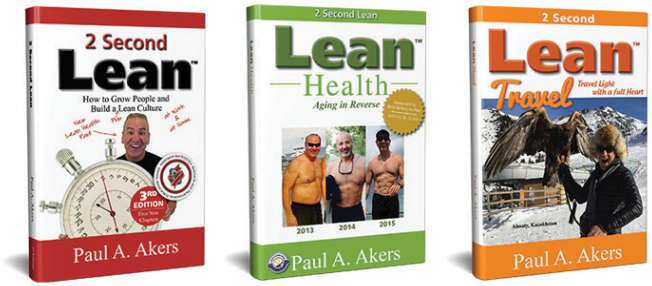
Azt gondolod, amit a lean gyártásról beszélünk kicsit unalmas, és csupán diagramokról meg grafikonokról? Olvasd el ezt a könyvet és inspirálódj, hogy mennyire könnyű és szórakoztató lehet mindez. Nincsenek folyamatábrák, grafikonok – csak egy cég valós utazása és a lean gondolkodásmód kiemelkedő eredményei. Szánj rá néhány órát, olvasd el, és a 2 Second Lean megváltoztatja az életed.

„Paul Akers felépítette az iparágvezető FastCapet, Amerika egyik legizgalmasabb gyártó vállalatát. Az ő innovatív és teljesen amerikai megvalósítása a lean gyártás alapelveinek és technikáinak magas szintű szakértőjévé tette, aki nagyon magas szinten beszél erről és tanítja a titkát mindenféle szervezetnek, a gyártó cégektől kezdve, a kórházakon át az irodai környezetig. A FastCapnél tett látogatásom során Paul kollégái rengeteg példát mutattak arra, hogyan alkalmazták a *2 Second Lean* alapelvét az idő- és költségcsökkentéshez – rendszerint többet mint két másodpercet. Hiszem, és egyetértek Paul stratégiáival és alapelveivel. A CQI-irodámban, segít képessé tenni és motiválni több ezer szakértőt és támogató kollégát, hogy sok millió dollárt takarítsunk meg ügyfeleinknek és az adófizetőknek."

~Rob McKenna, *Washington állam főállamügyésze***

*A titulus csak azonosításra szolgál és nem vonja maga után a Főállamügyészség és Washington állam jóváhagyását.

Ragadd meg a leant!



Olvass Paul lean utazásáról és arról, hogyan alkalmazta ezeket az alapelveket az élet más területein is. Kísérd figyelemmel a következő lean könyvét a paulakers.net oldalon!

Nézd meg a YouTube csatornát is több mint kétezer videóval és több mint négymillió nézettséggel

Paul Akers alapítója és elnöke a FastCap LLC-nek, egy nemzetközi termékfejlesztő vállalatnak Bellinghamben, WA. Paul teljes bibliográfiáját a következő linken találod meg.

paulakers.net/bio