



Zredagował: **MACIEJ WORSZTYNOWICZ**  
Konsultant i project manager LeanQ Team

## PODSŁUCHANE NA TEAMSIE 😊, CZYLI JAK POWSTAWAŁ PROGRAM CERTYFIKOWANY SPECJALISTA LEAN

Jednym z pierwszych kroków przygotowania naszych otwartych szkoleń jest swobodna rozmowa, podczas której wymieniając się pomysłami, doświadczeniami i argumentami tworzymy ramowy program wydarzenia. Poniższy tekst stanowi (prawie) autentyczny zapis koncepcyjnego spotkania, poświęconego tworzeniu programu kursu Certyfikowany Specjalista Lean:

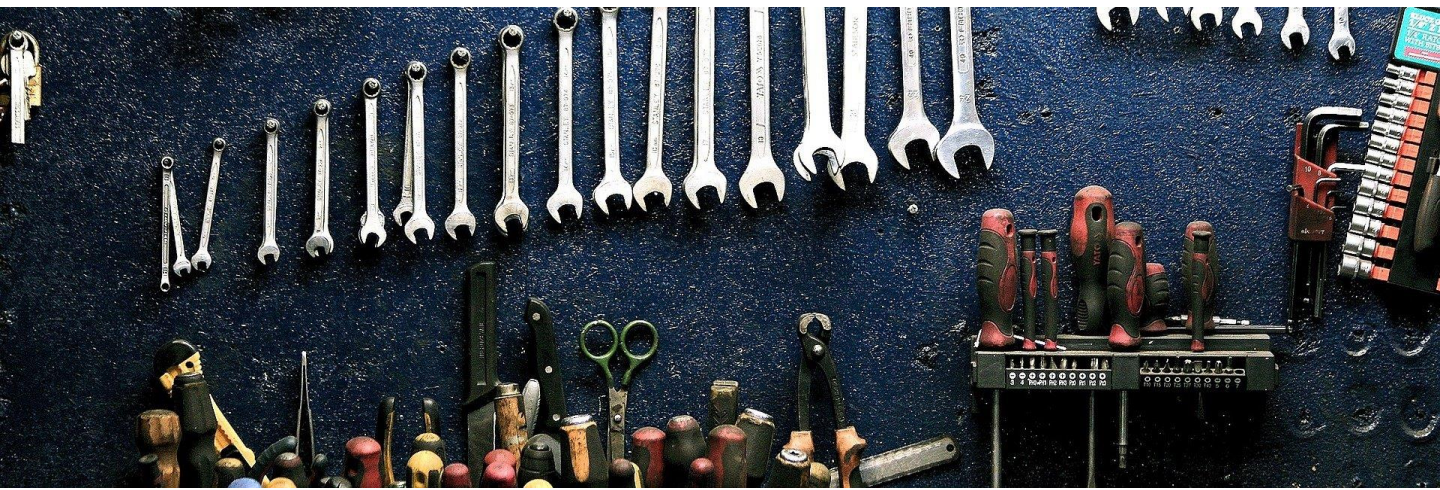
*Maciej:* - Myślę, że powinniśmy zacząć od 5S, żeby odczarować obiegiowe i powierzchowne rozumienie tej metody. Bez tego nie da się zrozumieć Lean. Podczas jednego z warsztatów prowadzonego w grupie, która znała i stosowała metodę 5S „od zawsze”, pozwoliłem sobie na dygresyjne ćwiczenie. Zabrałem wszystkie akcesoria biurowe, które znajdowały się w salce, następnie beładnie położyłem je na moim stole trenerskim. Dorzuciłem żółtą taśmę i poprosiłem o szybkie zrobienie 5S, żebym mógł dalej sprawnie poprowadzić szkolenie. W mgnieniu oka grupa, nawykła

do codziennych, rutynowych akcji porządkowych, przemieniła stertę na blacie w idealną szachownicę, na której rekwizyty leżały w równych – wyznaczonych przez paski żółtej taśmy rzędach. Profesjonalnie wykonana robota! Szkopuł w tym, że w pozostałej części szkolenia korzystałem już tylko z pisaków. I to jedynie z dwóch...

*Łukasz:* - Właśnie, kłania się Peter Drucker:

**„NIE MA NIC BARDZIEJ NIEEFEKTYWNEGO, NIŻ ROBIĆ EFEKTYWNE RZECZY, KTÓRYCH NIE POWINNO SIĘ ROBIĆ WCAŁE”!**

*Maciej:* - Dla mnie 5S mówi o tym, jak rozumieć czym jest marnotrawstwo. Jak nie dać się zwieść przedmiotom. Jak widzieć, to czego nie widać na pierwszy rzut oka. Nie widać, bo jest niematerialne. A później jak sobie poradzić z tym, co się zobaczyło. Jak zacząć rozwiązywać problemy, które w nowym świetle nagle stały się wyraźne i oczywiste.



*Piotr:* - Ok, skoro pojawiło się rozwiązywanie problemów, to... spotykałem się nieraz z czymś takim, że problemy rozwiązywał samodzielnie szef każdego z procesów. Co prawda, tempo w jakim pracowali było imponujące, problemy jednak wracały. Poza wydajnością procesu warto zadbać o jego jakość, a przy okazji o rozwój własnego zespołu i zwiększenie czujności na pierwsze symptomy. To dosyć powszechne zjawisko, że część narzędzi jest znana wyłącznie z nazwy. Korzystający z nich często nie wiedzą do czego właściwie służą.

*Łukasz:* - W takim razie zdecydowanie dodajemy Problem Solving do pakietu!

*Piotr:* - Oczywiście, zwłaszcza że rozpowszechnienie znajomości technik i narzędzi Problem Solving pozwoli nam swobodniej zestawiać zespoły rozwiązujące problem. Co z kolei sprzyja lepszemu i szybszemu poznaniu całego procesu, poprzez wymianę doświadczeń i wiedzy pomiędzy członkami zespołów.

*Dariusz:* - Właśnie! A to z kolei się przyda podczas usprawniania przepływu! Bo teraz, kiedy już nauczyliśmy się patrzeć tak, żeby dostrzec problem i wiemy, jak ten problem rozwiązać powinniśmy spojrzeć na proces jako całość i spróbować skrócić czas realizacji zlecenia.

*Maciej:* - Spotkałem się kiedyś z przypadkiem ambitnego pracownika, który przyswoiwszy sobie podstawowe zasady identyfikacji marnotrawstwa, z dużym samozaparciem cyzelował swoje stanowisko pracy. Udoskonalił kilka ruchów, pozbył się kilku niepotrzebnych czynności i dzięki temu jego praca stała się nieco mniej męcząca i czasochłonna. Początkowo wzbudzał swoim zaangażowaniem nieklamany podziw i uznanie przełożonego oraz leciutką zazdrość współpracowników. Po kilku tygodniach, kiedy okazało się, że czas trwania procesu jakoś „nie chce” się poprawić, satysfakcja przełożonego gdzieś ulotniła, entuzjazm pracownika zgasł, a jego koledzy otrzymali jasny komunikat: „Lean nie ma sensu”. Bo faktycznie taki punktowy - ma go niewiele...

Dlatego powinniśmy wiedzieć, jak zaprojektować cały przepływ krok po kroku, co to jest rytm przepływu i jak go policzyć. Jak zrównoważyć przepływ. Jak go zasilać. I w końcu – jak to wszystko ustandaryzować, opisać i monitorować. A do tego powinniśmy być przygotowani na zmienne zapotrzebowanie klienta i ewentualne braki w obsadzie. Musimy przygotować wariantowe scenariusze pracy. Dopiero wtedy możemy mówić o pełnej standaryzacji procesu.



*Piotr:* - Czyli, witamy Standaryzację Pracy na pokładzie naszego kursu!

*Łukasz:* - A propos kursu – do wyznaczenia kursu często przydaje się mapa... 😊  
... do spojrzenia na cały proces również. Trudno być dzisiaj specjalistą LEAN nie rozumiejąc map procesów, ani nie potrafiąc ich tworzyć. Czy może być lepsze narzędzie komunikacji?

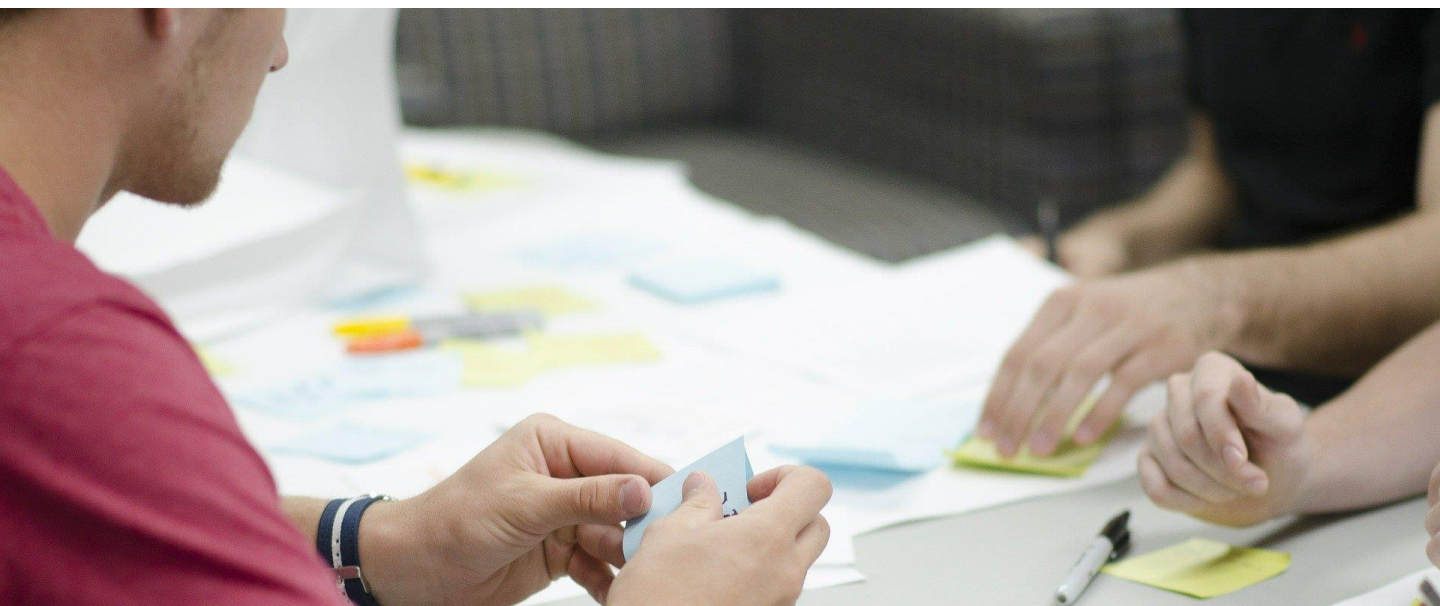
Samo narysowanie mapy wydaje się czymś prostym, jednak w momencie, kiedy nasz proces musimy „ubrać” w „fakty, dane, liczby” zaczynają się schody... Tworzenie mapy procesu to odejście od opinii i emocji na rzecz koncentracji na faktach. W końcu jeden obraz wart jest tysiąca słów. Zwłaszcza jeden obraz w formacie A3. Wokół takiego obrazu łatwiej skupić większą liczbę ludzi.

*Dariusz:* - Dlatego dobrym pomysłem jest zaangażowanie do mapowania również tych członków zespołu, którzy do tej pory mogli stać nieco z boku naszych działań. Być tą większością, która ani nie przewodzi zmianie, ani jej nie hamuje – po prostu czeka co z tego wyniknie.

Miałem taki przypadek, gdy włączyliśmy do zespołu mapującego pracownika, który nawet nie tyle należał do „biernej większości”, a wręcz był zdecydowanie przeciwny podejściu Lean. Mapując „na żywo” (live mapping) miał on okazję obserwować swój proces i swoich kolegów w nim pracujących. Po zakończeniu mapy, po podliczeniu wszystkich czasów, powiedział: „Wiecie co? Dzisiaj zrozumiałem, że ja pracuję dokładnie tak samo jak oni, nie jestem inny, robię te same błędy. A to, że po powrocie do domu z pracy czuję zmęczenie, to nie dlatego, że moja praca jest ciężka – to dlatego, że codziennie w ciągu 8 godzin pokonuję prawie 10 kilometrów kilkadziesiąt razy wchodząc i wychodząc z kanału! Lean ma sens! Wchodzę w to!”

*Łukasz:* - W procesie, w którego mapowaniu uczestniczyłem, bezcenne były miny uczestników, kiedy zrozumieli, że tę samą czynność wykonuje trójka pracowników, nie wiedząc wzajemnie o swoich działaniach. To był przykład, kiedy zoptymalizowano lokalnie fragment procesu, przesuwaną marnotrawstwo w inne miejsce, zamiast je po prostu wyeliminować.

*Piotr:* - Czyli: mapowanie na kursie! 😊



*Maciej:* - A jeśli mamy „trzymać kurs” naszego kursu, to dobrze byłoby od czasu do czasu upewnić się, że po naszym leanowym oceanie płyniemy we właściwym kierunku i skorygować ewentualne odchylenie. Zatem musimy wyznaczyć ten kierunek i dobrze, żeby to był kierunek na wspólny cel! A jeszcze lepiej, żeby wszyscy znali ten cel i nie tracili go z oczu. I to na co dzień. I tu najlepiej sprawdzi się Wizualne zarządzanie wynikami (ang. Daily Management). Systematyczne uczestnictwo we wspólnym reagowaniu na brak oczekiwanych wyników sprawia, że z grupy pracowników tworzy się zgrany zespół.

Zespół świadomych gospodarzy obszaru, odpowiedzialnych za rezultaty swojej pracy i zaangażowanych w ich systematyczną poprawę.

Proces usamodzielniania i upęłnomocniania zespołu dobrze jest rozciągnąć również na etap tworzenia tablic. Prowadziłem kiedyś warsztaty „odświeżające” Daily Management w dużej międzynarodowej firmie, w której pracownicy podchodzili dosyć sceptycznie do codziennych spotkań przy tablicach. W trakcie krótkiej rozmowy z uczestnikami o przyczynach braku ich entuzjazmu do „współzarządzania firmą” okazało się, że tablice zostały im „narzucone przez centralę”, że nie „czują tematu”. Nie do końca rozumieją omawiane

wskaźniki i sposób ich obliczania, i w ogóle „część informacji to chyba nie do nich...” W czasie warsztatów uczestnicy wykonali swoje własne tablice zawierające wskaźniki i informacje bezpośrednio ich dotyczące, opracowali i przećwiczyli swoją własną agendę spotkania... Po warsztacie poszli do szefa i poprosili go o pozwolenie na wdrożenie „warsztatowych tablic” w swoich obszarach. Szef przed podjęciem ostatecznej decyzji zgodził się na kilka tygodni ich testowania. Zgadnijcie, która wersja ostatecznie „wygrała”?

*Piotr:* - To dosyć oczywiste..., jeśli transformacja Lean ma się powieść, to musi być powszechna i angażująca. „Každy, wszędzie, codziennie”. Daily Management „robi robotę”. Bierzemy!

*Dariusz:* - I mamy komplet! Od zrozumienia do porozumienia! Jest cel, droga i sposób...

*Maciej:* - No to się spisaliśmy!

*Łukasz:* - Czarno na białym... 😊

Głosu udzielali: *Trenerzy LeanQ Team*

Chcesz dowiedzieć się więcej?

Odwiedź naszą [www:](http://www.lean.info.pl/csl/)

<https://kursy.lean.info.pl/csl/>



ŁUKASZ SERAFINOWSKI  
Konsultant i project manager  
LeanQ Team



PIOTR BIELAWSKI  
Konsultant i trener  
LeanQ Team



DARIUSZ SUCHŁABOWICZ  
Konsultant i trener  
LeanQ Team