

ПОКРАЩЕННЯ

ПОЧИНАЮТЬСЯ

З Я

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК
З ПОБУДОВИ НАДЗВИЧАЙНОЇ
КУЛЬТУРИ ОЩАДЛИВОГО
ВИРОБНИЦТВА



2-е видання
Наповнене новими
матеріалами!

ТОМ Г'ЮЗ

Зміст

2-Е ВИДАННЯ ВСТУП	1
ПЕРЕДМОВА	2
ВСТУП	4
Розділ 1: Перше «Слово» - Відвертість	20
Розділ 2: Друге «Слово» - Прагнення	46
Розділ 3: Третє «Слово» – КОУЧИНГ	63
Розділ 4: Четверте «Слово» – ПОСЛІДОВНІСТ	93
Розділ 5: П'яте «Слово» - БЕЗПЕРЕРВНЕ НАВЧАННЯ	112
ОТЖЕ, НА ЗАВЕРШЕННЯ, МОЖНА СКАЗАТИ, ЩО ОЩАДЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО – ЦЕ..	133

2-Е ВИДАННЯ ВСТУП

Мене звати Том Г'юз, і я вітаю вас в оновленому другому виданні книги “Вдосконалення починається з себе”.

Щоб зробити це оновлення по-справжньому “ощадливим”, я зберіг первісну структуру книжки і лише додав до кожного розділу “постскриптами” другого видання, які пояснюють ті висновки, отримані мною з моменту першого випуску книги на початку 2022 року. Відтоді я допоміг десяткам організацій пройти шлях ощадливого виробництва, здебільшого як неоплачуваний наставник, але також і як оплачуваний консультант.

Цей досвід лише ще більше підтвердив те, про що я писав раніше, але я додав ці “доповнення”, щоб забезпечити ще більшу ясність у тому, що потрібно зробити для досягнення екстраординарної культури ощадливого виробництва.

Я хотів підкреслити те, що я зрозумів на власному досвіді, а саме: критичні моменти, які, як я точно знаю, можуть звести нанівець ваш шлях до ощадливого виробництва, якщо їх не вирішити.

Я назвав їх “7 золотих правил трансформації ощадливої культури”, тож коли ви працюватимете зі своєю командою або, можливо, організуватимете навчальний клуб на основі цієї книги, ці пункти будуть перед вами настільки очевидними, що їх неможливо буде уникнути.

Я сподіваюся, що вам сподобається книга та її оновлення так само, як мені сподобалося писати і записувати їх. Якщо у вас є якісь коментарі, не соромтеся звертатися до мене за адресою www.improvementstartswithi.com, де ви можете знайти цю книгу безкоштовно в різних форматах, як у друкованому, так і в аудіо форматі.

Я хотів би звернути вашу увагу, зокрема, на безкоштовний додаток Lean Play, де ви можете прослухати цю книгу та купу інших чудових книг з ощадливого виробництва Пола Екерса, а також класику, таку як “Сьогодні і завтра” Генрі Форда та оригінальний посібник “Виробнича система Toyota” Тайічі Оно. **І ВСЕ ЦЕ БЕЗКОШТОВНО!**

Перш ніж ми зануримося в оригінальну версію, не забудьте ознайомитися з моєю останньою книгою “Процеси G.R.E.A.T., як зробити будь-яке робоче місце кращим за допомогою СОПів” на Amazon, а також її можна безкоштовно прослухати в аудіозапису в додатку lean play.

Якщо ви хочете застосувати Lean у своїй організації, вам варто також ознайомитися з нашим програмним забезпеченням для стандартних операційних процедур під назвою GembaDocs, яке змінює правила гри, відвідавши gembadocs.com або завантаживши додаток GembaDocs з вашого мобільного магазину додатків.

На цьому поки що все, давайте повернемося до першоджерела!

Передмова

Цей розділ міг би бути найдовшим у книзі, але ми практикуємо ощадливе виробництво, тож цього не станеться!

Я вважаю, що мені пощастило стати на цей шлях особистого зростання та розвитку. Так багато людей, з якими я контактував у світі ощадливого виробництва, перетворилися зі знайомих на добрих приятелів, а іноді й на справжніх друзів - слово, яке я вживаю не з легкої руки.

Моя перша подяка пану Полу Екерсу за те, що він започаткував увесь цей світ 2 Second Lean, написав книгу, невтомно віддаючи себе та світ у спосіб, який не є «1 Second» (вибачте за каламбур!) для особистої вигоди. Мені дуже пощастило вважати його справжнім другом і найкращим наставником, якого тільки можна собі уявити.

Алексу Раміресу, Стівену Паксу, Бреннону Бертону та Андрісу Овервегу за те, що вони були моїми першими редакторами і зробили значний внесок у підготовку цього матеріалу. Щиро дякую вам за те, що ви знайшли час і зусилля, щоб зробити це, і за те, що були досить прямими у своїй критиці, але досить добрими у своїй підтримці, щоб зробити весь цей процес таким продуктивним і цікавим.

Райану Тірні та всім у Seating Matters, особливо Джей Бі, Деклану та Елісон, які, будучи чудовими прикладами того, що можливо в нашій маленькій країні Ірландії, знайшли час, щоб підтримати інші компанії, як ви підтримали мене, на нашому шляху до ощадливого виробництва.

Полу Валлелі з Kukoон Rugs, який також підтримував мене на початку мого шляху до 2 Second Lean і майже у всіх моїх останніх починаннях, включаючи те, що я став одним з перших користувачів GembaDocs. Дякую за вашу дружбу і всю вашу допомогу. Я це дуже ціную.

Патріку Мейджі, моєму другу і діловому партнеру, з яким приємно спілкуватися і працювати. У нас однакові цінності, але різні підходи, і саме тому 1 + 1 дорівнює набагато більше, ніж 2. Я з нетерпінням чекаю можливості побудувати з вами справжній маяк досконалості, сер.

Дейву Лелонеку за те, що він чудовий, веселий, правильний друг і заснував Lean Maniacs Signal Group. Щодня бути частиною цієї спільноти - це натхнення, і я дуже зростаю завдяки спілкуванню з усіма цими справжніми Lean Maniacs. Щиро дякую їм усім.

Моїй прекрасній партнерці Фіоні за те, що вона має терпіння вислуховувати мої захоплені розповіді про останні моменти реалізації саторі, поки я писав цю книгу, і просто за те, що вона є моїм найближчим і найріднішим партнером по життю. Ти - одна з причин, чому я щодня дякую Богові за те, що я тут.

Моїй родині, Тірнану, Ділану, Карі та майбутній падчерці Бевін, дякую за те, що ви маєте мужність бути собою, адже в наш час це нелегко. Також дякую за внесок у любов, яка є в моєму житті. Її дуже багато.

Усім моїм чудовим друзям і колишнім колегам, згаданим у книзі, дякую за те, що ви були поруч і робили моє життя таким веселим і цікавим, яким воно було дотепер!

Нарешті, Богу і моєму гуру, Парамахансі Йогананді, за те, що дали мені виклики і мудрість усвідомити, що це точно не «все про мене», і що навчитися мати серце слуги в цьому світі - це один з найкращих способів існування на цій планеті. Кожен день - це можливість служити і зростати.

Вдосконалення починається з себе.

Дякую.

Том Г'юз

Вступ

Мене звати Том Г'юз, і я написав цю книгу, щоб допомогти людям зрозуміти, що лежить в основі будь-якої великої ошадливої трансформації.

Моя мета - надати покровоке керівництво, яке вирішить проблему людей та організацій, які хочуть розпочати цей шлях, але просто не знають, як це зробити.

Отже, давайте почнемо з великого, фундаментального питання:

Що таке ошадливе виробництво?

Це може здатися дуже очевидним питанням, але я ставлю його тому, що понад 98% людей, які думають, що знають відповідь, помиляються.

Я кажу так, тому що, хоча в світі, безумовно, є сотні компаній, які успішно «роблять лін», є тисячі інших, які абсолютно не розуміють, що це таке. Вони намагалися і зазнали невдачі, або, що ще гірше, обдурили себе, повіривши, що вони є справжніми, ошадливими компаніями, тоді як насправді вони мають мляву, нудну і абсолютно не надихаючу культуру. Якщо атмосфера в компанії така, то вона не є ошадливою.

Тому я написав цю книгу, щоб допомогти вам уникнути вибоїн, у які потрапило так багато компаній.

Я відчуваю, що маю право писати цю книгу, бо маю десятиліття досвіду трансформаційних змін в організаціях по всьому світу, спочатку не використовуючи lean як інструмент, а просто впроваджуючи зміни старомодним способом, докладаючи величезних зусиль і роблячи багато помилок. Нам вдалося досягти чудових результатів, але на цьому шляху було також багато супутніх втрат, які зазвичай супроводжують такий підхід.

Сьогодні я зрозумів, що ошадливе виробництво - це НАЙКРАЩИЙ інструмент для того, щоб привести вашу компанію туди, куди ви хочете.

Однак, я не завжди дивився на ошадливе виробництво таким чином, тому що я поділяв те ж саме базове нерозуміння, що і 98% людей.

Дозвольте мені пояснити.

Перше десятиліття моєї кар'єри я провів в автомобільній галузі, працюючи безпосередньо з Toyota, Nissan та Honda, серед інших автовиробників, і щодня практикуючи ці передові виробничі методи. Тоді це навіть не називалося «ошадливим» (дається взнаки мій вік!), це була просто «виробнича система Toyota» або робота «по-японськи».

Я працював у величезних автомобільних постачальників першого рівня. Моя перша робота була в Rockwell Automotive, у відділі пластмас другого рівня у фірмі зі штатом у 100 осіб, потім я повернувся до першого рівня, працюючи в Німеччині з BTR Automotive.

Я працював безпосередньо з першоджерелом, оскільки більшість людей погодиться, що сучасне ошадливе виробництво походить від Toyota, тож ви, безумовно, пробачите мені думку, що я справді мав би знати, що таке ошадливе

виробництво.

Після автомобілебудування я працював у французькій транснаціональній компанії Alstom на посаді інженерного директора з постачання у підрозділі з річним бюджетом у 400 мільйонів доларів, а потім отримав ступінь MBA і десять років займався трансформацією легендарного виробника гідравліки Ohaer у Франції та в усьому світі. П'ять років у ланцюжку поставок і п'ять років на посаді комерційного директора. Ми довели цей бізнес до 200 мільйонів доларів перед тим, як перейти до Parker Hannifin. Під час цього неавтомобільного періоду я продовжував застосовувати інструменти та методи ощадливого виробництва в цих бізнесах. Це була велика частина моєї доданої вартості.

Дивлячись на все це, більшість людей скажуть, що я зробив досить велику справу і що у мене не було жодних виправдань, щоб не знати, що таке ощадливе виробництво.

Правда полягає в тому, що, незважаючи на весь мій досвід роботи з японськими виробниками автомобілів і весь цей міжнародний бізнес-досвід високого рівня, це не так.

Ще кілька років тому моє уявлення про ощадливе виробництво було б просто хрестоматійною відповіддю, яку дала б більшість людей, що практикують ощадливе виробництво: «Ощадливість - це усунення втрат через постійне вдосконалення».

Звучить захоплююче, чи не так?

Моя особиста думка раніше полягала в тому, що ощадливість - це надзвичайно корисний набір «інструментів», супер-ефективний, але, як кажуть в Ірландії, «не надто цікавий», тобто «не надто «веселий»». Непорозуміння, з



“Постава “Капітана індустрії” в моїй першій 2 second lean компанії”

яким я зіткнувся, є дуже поширеним: ощадливість робиться для людей, а не разом з ними. Фундаментальна проблема полягає в тому, що більшість керівників вважають, що ощадливе виробництво - це насамперед «покращення процесів», тоді як насправді це не так. Вдосконалення процесів - це лише один із побічних продуктів.

Коли я приєднався до команди, щоб очолити трансформацію компанії в Північній Ірландії, де я зараз живу, я почав виправляти цю помилку у своєму мисленні. Я думав, що приєднуюся до команди цієї компанії, щоб здійснити стратегічний зсув, знайти нові ринки для їхніх виробничих технологій. Ринок їхньої традиційної продукції різко занепадав, тому я думав, що пріоритетом номер один буде завоювання нових клієнтів у нових сегментах.

Натомість, у перший же день директори компанії представили мені СВІЙ головний пріоритет. Я ніколи цього не забуду. Я сидів за своїм новим столом, а дві сестри, які були головними власницями компанії, підійшли до мене і сказали: «Ми хочемо, щоб ви впровадили ощадливе виробництво».

Коли я розповідаю цю історію аудиторії, я використовую зображення відомої картини Едварда Мунка «Крик», що супроводжується гучним звуком чийогось болісного крику, наче з якогось фільму жахів-слешера. Це і є моя реакція: Я був в жаху. Я вже більше десяти років не працював на виробництві, і вважав, що вже давно «запізнився» з ощадливим виробництвом. Я був занадто старшим для цього!



Я обмірковую необхідність “впроваджувати ощадливість”

Після того, як я подолав свій перший шок, моєю наступною реакцією було: “Де моя команда?”. Традиційно мені потрібна була принаймні одна людина, яка б допомагала зіставляти ключові показники ефективності, проводити кайдзен-семінари, тренінги та аудити за системою 5S тощо. Я знав, що ці хлопці не мають на це бюджету. Тому я вирішив звернутися до місцевої урядової установи - Invest Northern Ireland - оскільки вони могли б надати певну фінансову підтримку, що принаймні допомогло б мені зібрати ресурси, які я вважав необхідними для того, щоб зрушити справу з мертвої точки.

Через кілька тижнів з’явилися ці хлопці, приємні люди, які спочатку запропонували поради щодо того, як ми можемо підвищити ефективність і краще управляти нашими запасами. Я все ще був не дуже схвилюваний. Потім один з них, Джефф Кроуфорд, сказав безсмертну фразу: “Є така компанія в Лімаваді...”. Він стверджував, що вони були першокласними в сфері ощадливого виробництва, чимось на кшталт культу, і щоранку робили розтяжку разом, як це роблять японці, з надзвичайно високою енергією, хоча й трохи дивно. Він по-

казав мені відео на YouTube, де хлопець на ім'я Пол Екерс проводив екскурсію по їхньому підприємству. Візуально це мене вразило, справді вразило, але чиста енергія, яку я побачив того дня, вразила мене ще більше!!! Просто відскануйте QR-код на зображенні, щоб переглянути відео.



Пол Екерс: “Розсадка має значення: Дивовижна ошадлива організація”

Ви знайдете ці картинки з QR-кодами по всій книзі. Іноді вони ведуть на веб-сайт, але найчастіше на відео на YouTube, на яке є посилання в тексті. Якщо картинка говорить тисячу слів, то відео - мільйон, тому я дуже рекомендую вам переглянути їх, коли ви натрапите на них. Вони незмірно доповнюють досвід програми “Вдосконалення починається з себе”!

Так чи інакше, повернемося до історії... Мені пощастило, що Джефф дав мені номер Райана Тірні, одного з директорів Seating Matters, який був надзвичайно корисним, коли я зв'язався з ним у WhatsApp. Райан сказав, що мені потрібно прочитати книгу під назвою “2 Second Lean”, написану Полом Екерсом - хлопцем з відео на YouTube, яке я вже бачив. Він також сказав мені, що сам Пол дуже відкритий і легкий у спілкуванні. Він порекомендував мені звернутися до нього напряму. Я подумав, що це дуже незвично: цей хлопець - відомий автор, і я можу просто написати йому повідомлення у WhatsApp, і він мені відповідь? Це здавалося дивною перспективою.



*Мій друг, Райан Тірні з Seating Matters,
звітав до нас у гості*

Так чи інакше, спершу я так не зробив.

Для початку я завантажив аудіокнигу на Audible і прослухав її по дорозі додому того вечора. Я їхав на роботу півтори години, тож до того часу, як повернувся додому наступного вечора, я прослухав її повністю, адже книга триває менше чотирьох з половиною годин.



Додаток Lean Play (насправді, ви можете безкоштовно прослухати всі книги Пола, включаючи “2 Second Lean”, у цьому мобільному додатку, який створила моя компанія 3rd Digital, що займається розробкою програмного забезпечення)

Цього разу я віддам належне собі: я зрозумів багато з того, що написано в книзі, під час першого прослуховування. З тих пір я слухав її більше десятка разів, і вона мені подобається, як Святе Письмо: кожного разу, коли ви відвідуєте його, ви отримуєте щось нове на іншому рівні.

Відкриттям для мене стало наступне: замість того, щоб я і, можливо, права рука «чемпіона з ощадливості», разом з кількома обраними людьми в організації, «робили ощадливість», 2 Second Lean пропонувала зовсім інший підхід. Він має просту структуру, яка полягає у проведенні ранкової наради для всієї компанії щодня, де кожен вчиться бачити втрати, а потім має час для 3S (Sweep, Sort, and Standardize) і впроваджувати покращення, застосовуючи отримані знання у своїй роботі. Ні, не якась група розумних та елітних лідерів намагається штовхати потяг ощадливості - ощадливою стає ВСЯ ОРГАНІЗАЦІЯ.

Це набагато простіше, ніж традиційний, спорадичний підхід, який було майже неможливо підтримувати. Робити це щодня? Очевидно, принаймні для мене...

Іншою чудовою новиною для мене особисто було те, що весь цей підхід дійсно добре вписується в мій набір навичок і те, що я люблю робити професійно.

Я люблю бути лідером. Мені завжди подобалося працювати зі своєю командою, кидати їй виклик, підтримувати її і, зрештою, спостерігати, як вона зростає. Це одна з моїх найулюбленіших справ у кар'єрі. Це, по суті, те, в чому полягає справжнє ощадливе виробництво. Замість того, щоб бути сухим, нудним процесом, сповненим аналітики та графіків, спорадичних семінарів та консультантів, це було все про лідерство та залучення на всіх рівнях організації.

Мені це вже подобалося, і я був по-справжньому схвильований.

Через кілька тижнів після знайомства з книгою «2 Second Lean» я вперше відвідав компанію Seating Matters, щоб взяти участь у лін-турі. Після їхньої дивовижної ранкової наради я поговорив з Райаном, і як добра, досвідчена, корпоративна чайка, якою я часто був до цього моменту, я запитав його: «Гей, Райане, які твої КРІ [ключові показники ефективності]?» Він дивно подивився на мене і сказав: «О, ми не турбуємося про це. Ми просто зосереджуємося на зростанні та розвитку наших людей, а все інше приходить само собою...» На щастя, цей обмін думками був знятий на відео, і вираз мого обличчя був кумедним. Це був вираз копійки, що падає.



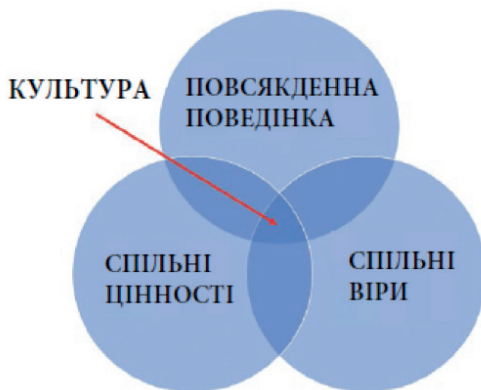
Райан Тірні: “The Look On My Face”

Я багато чому навчився протягом того дня з Райаном і рештою їхньої чудової команди.

Райан пояснив мені, що для початку вони змарнували 18 місяців наполегливої праці, перш ніж навіть він зрозумів, що 2 Second Lean - це все про побудову культури. Як і багато іншого в «спільноті ощадливого виробництва», він дізнався про це, відвідавши іншу ощадливу компанію світового класу в Німеччині - Yellotools Міхаеля Альтхоффа. Майкл допоміг йому зрозуміти, що в першу чергу потрібно розвивати людей, а не вдосконалювати процеси. Він навіть звернув увагу на те, що саме так написано на обкладинці книги «2 Second Lean». Слоган під заголовком говорить: «Як розвивати людей і будувати веселу культуру ощадливості», але 9 з 10 людей пропускають це...

Більшість компаній підходять до ощадливого виробництва, кидаючи в людей інструменти, не побудувавши спочатку культуру, а потім дивуються, чому так важко утримати роботу на належному рівні. Інструментам немає за що зачепитися, тому що люди не залучені без побудови культури.

Отже, давайте розберемося, що означає слово «культура».



Культуру можна або «будувати» цілеспрямовано і плекати, або ж вона може виникнути «випадково», оскільки лідери не усвідомлюють, яку поведінку, переконання і цінності вони підкріплюють кожного дня. З мого досвіду, у більшості компаній, що не дотримуються принципів корпоративної культури, це останнє. Навіть якщо компанія здійснює всю корпоративну комунікацію щодо того, якою вона хоче бачити культуру, у вигляді плакатів з баченням і цінностями, настінних діаграм і прокламацій, рідко коли реальність того, що відбувається на місцях, збігається з гарними шпалерами. Сказати один раз і приклеїти на дошку оголошень не спрацює.

Це також є причиною назви цієї книги - адже культура не є чимось, що можна «розповісти» людям. Культуру не можна підробити, і вона є в кожній організації.

Культура живе і дихає, і вона починається з того, як живуть і дихають лідери - насправді. Не з того, як вони хотіли б жити, дихати чи поводитися, а з того, як вони це роблять насправді. Коли поведінка, переконання та цінності, які ми сповідуємо насправді, відрізняються від тих, що на стіні, тоді ми маємо невідповідність, і не ті, що на стіні, переважають, а те, як ми робимо речі кожного дня, що є реальним.

Отже, для всіх організацій вдосконалення починається з «Себе», тому що культура починається з «Себе».

Хоча це очевидно для лідерів організації, це справедливо для кожної людини в організації - від генерального директора до новачка. Культура закінчується колективно, але починається з вас.

Коли я вперше зв'язався з Полом Екерсом, я запитав: «Як мені переконати керівництво зробити це?».

Відповідь мене здивувала: «Почніть з себе. Почніть боротися з власними втратами. У вас достатньо втрат на 10 життів. Почніть з себе, і ви потягнете за собою решту. Ощадливість - це система, що тягне за собою. Тягнути, а не штовхати. Ви ніколи нікого не підштовхнете до цього».

Я не був людиною номер 1 в цій компанії, тому я не міг СКАЗАТИ їм, що робити (не те, щоб я радив це в будь-якому випадку!), тому я почав зі стратегії «тягнути, а не штовхати».

Я почав покращувати свою власну робочу зону. Я почав знімати маленькі відео про покращення. Я створив групу у WhatsApp для себе та решти управлінської команди, щоб ділитися вдосконаленнями. Я захопив решту управлінської команди прочитати / прослухати книгу. Я почав говорити про втрати на всіх своїх стендап-зустрічах. Люди почали цікавитися, про що йдеться.





Вдосконалення ранкового смузі Тома Том Г'юз Lumen GembaDocs Lean

Починаючи з «Себе», я за одну ніч став Lean-маніяком.

Я не був власником компанії, але навіть якби був, це правильний підхід. «Ви ніколи не зможете змусити когось впроваджувати Lean».

Незалежно від того, чи ви власник компанії, чи новачок, якого щойно вкучив Lean-жук. Вдосконалення починається з «Себе». Це система притягування! Ви подаєте приклад і стаєте магнітом для інших. Це може статися не одразу, це потребує часу та наполегливості, але це також найвеселіша та найцікавіша подорож у вашій кар'єрі, яку ви коли-небудь здійсните, коли наберете обертів.

Це дуже важливо, тому що багато членів вашої команди, можливо, ніколи не задавалися питанням: «Як ми можемо зробити це краще?». Незалежно від гасел, вивішених на стіні, багато хто може вважати, що їм платять просто за роботу рук. Вони були там, щоб «просто виконувати свою роботу», відпрацьовувати час - чи то в реальності, чи то в переносному значенні - і від них не вимагають багато думати головою, багато розмірковувати.

Дуже важливо пояснити, що ми маємо на увазі, коли говоримо, що ми ростимо людей і будемо культурою ощадливого виробництва разом.

Це означає, що ми ВСІ збираємося:

- Навчитися думати і поводитися по-іншому
- Навчитися бачити недоліки
- Навчитися залишати своє его за дверима
- Навчитися співпрацювати на рівних
- Навчитися діяти творчо та проводити експерименти для покращення
- Навчитися приймати невдачі в прагненні до досконалості
- Навчитися виносити помилки на поверхню, а не приховувати їх
- Навчитися говорити, не ображаючи, і слухати, не захищаючи
- Навчитися отримувати задоволення від того, що ми робимо щодня, стаючи кращими
- Побудувати міцні, згуртовані зв'язки в нашій команді
- Пишатися тим, що ми стали найкращими у світі в тому, що ми робимо

Ось що означає «ростити та розвивати людей». Це планка. Йдеться про те, щоб стимулювати кожного з нас «хотіти» робити це і вчитися «вміти» це робити.

Дехто з нас «зрозуміє» це одразу. Іншим знадобиться більше часу. Інші можуть бути відитовхнуті від цього і ніколи цього не досягнуть. Однак,

за умови правильного керівництва, таких буде небагато, оскільки переважна більшість людей воліє приходити на роботу, де їх справді цінують, поважають і заохочують до зростання.

Я б сказав, що сьогодні у світі переважає таке ставлення: «Кожен хоче, щоб всі інші змінилися, щоб світ підлаштувався під нього». Це лінива, пасивна позиція, яка означає, що ви, як особистість, позбавляєте себе можливостей, тому що ви нічого не контролюєте; всі інші «роблять це».

Вдосконалення починається з «Себе» - це означає, що коли виникає проблема, ви дивитесь на те, що ви можете з нею зробити, як ви можете зробити свій внесок і що ви можете змінити. Це відбувається зверху донизу в організаційній структурі.

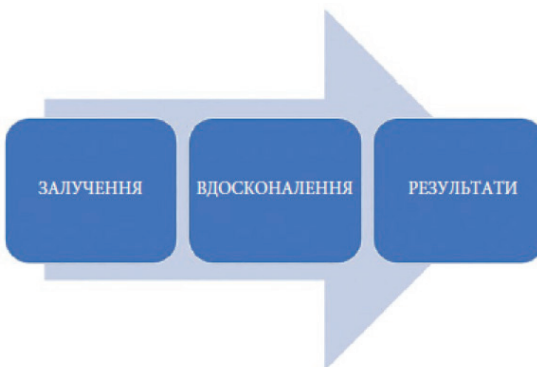
Я збився з рахунку, скільки разів я спілкувався з лідерами, менеджерами чи членами команди, які казали: «Чому вони не роблять X?» і «Чому вони не хочуть робити X?». Коли я запитую: «А ви це робите?», відповідь завжди - я маю на увазі завжди - однакова: «Ні», разом з якоюсь бурмотливою фразою на кшталт: «Я не думав про це так...»

Ви не можете продати те, що самі не купили. Проявляйте ту поведінку, яку ви хочете бачити.

Проста структура і дисципліна ранкової наради формує культуру і вирішує цю проблему, якщо вона виконується цілеспрямовано. Це відбувається тому, що очікування встановлюються і поведінка підкріплюється в команді з кожною окремою людиною, кожного окремого дня. Ніякої двозначності. Він прекрасний у своїй простоті.

Лише через тиждень чи два після мого першого візиту до Seating Matters я розпочав свій власний шлях до ощадливості в першій компанії і почав по-справжньому застосовувати цей принцип.

Відтоді мені надзвичайно пощастило, що я мав можливість керувати або допомагати іншим людям розпочати свій шлях до ощадливості. Це спонукало мене розробити загальний процес створення середовища і щоразу отримувати максимальну користь від цієї системи. Вона працює, щоб сприяти залученню,



вдосконаленню та досягненню результатів у різних середовищах. У такому порядку. Руки (всі це роблять, незалежно від того, leap вони чи ні), потім серця, потім голови!

Це дійсно важливий момент, який слід зазначити на самому початку; це порядок дій.

Це процес, і він простий.

Якщо ви можете взяти в руки мітлу, ви можете бути залученими - ми всі можемо. І щоб досягти успіху, ми всі ПОВИННІ - від генерального директора до молодшого стартапера, від офісних працівників до операційного персоналу. Без винятків.

Це вирівнює ігрове поле, вибудовуючи взаємну повагу до кожного, незалежно від його місця в організаційній структурі. Кожен усвідомлює, що він має значення.

Якщо кожен почне підвищувати стандарти, щодня прибираючи робоче середовище, то незабаром він почне ставити питання на кшталт:

- Чи достатньо у нас віників?
- Керівництво, чи можемо ми купити більше віників - так/ні?
- Чи підтримає нас керівництво?
- Чому я щодня намагаюся знайти віники?
- Нам потрібне місце для кожного віника...Може, варто стандартизувати, де вони зберігаються?
- Звідки береться весь цей бруд?
- Чи можемо ми виправити це в джерелі?
- Чому Х зламаний?
- Чому їх так багато?

І так далі, і так далі, і так далі. Розвиваючись, ми знаходимо все більше проблем, коли прибираємо. Ми ставимо все більше запитань, і за умови належної підтримки з боку керівництва, коли фундамент залученості підкріплений знаннями, ми бачимо покращення, і коли ми стаємо більш продуктивними завдяки незліченним покращенням, ми отримуємо результати.

Занадто багато людей зазнають невдачі, тому що хочуть негайних результатів або навіть покращень. Це просто так не працює. Lean базується на серцях. Вона побудована на залученості. Як каже Райан Тірні, якщо ви отримаєте це, «решта просто прийде».

Як ми говоримо в lean, «Все в житті - це процес або результат процесу», і процес, який ми представляємо в цій книзі, додає ще більшої ясності змісту книги Пола, діючи як набір стабілізаторів, які можуть допомогти вам уникнути деяких пасток, якщо ви «просто зробите це».

Тому я наполегливо раджу вам прочитати і засвоїти книгу Пола, а також зануритися в цю книгу.

Наш процес складається з «П'яти Слів»:

- Відвертість
- Прагнення
- Коучинг
- Послідовність
- Безперервне навчання

Це ключові кроки, які вам потрібно пройти, щоб ДІЙСНО впроваджувати ощадливе виробництво. Якщо ви пропустите хоча б один з них, ви зазнаєте невдачі. Це як птах, який намагається летіти на зламаному крилі: ви і ваша організація будете багато махати крилами, але ваші зусилля не зрушать з місця!

Всі вони вимагають зусиль від окремої людини та колективної енергії від організації, але коли ви вкладаєте цю енергію в побудову нової культури, енергія, необхідна для її підтримки, буде меншою. Це схоже на формування нової звички або відмову від старої: спочатку може бути важко, але потім стає легше.

Вдосконалення починається з себе, я можу допомогти вашій організації стати яскравим маяком успіху, зробивши ваше життя легшим, веселішим і без щоденних суперечок та протистоянь.

Це простий процес, але нелегкий. Як каже Майкл Альтхофф: «Ощадливість - це важка праця, яка робить життя легким».

Я часто використовую образ цілих клієнтських організацій, де люди їдуть на роботу, постукуючи пальцями по керму. Це ви зараз? Чи хотіли б ви, щоб так було?

Тоді читайте далі!

PS: в кінці кожного розділу я перелічую ключові висновки, які можна зробити.

Сподіваюся, ви знайдете їх корисними.

Насолоджуйтесь!

Висновок

Більшість людей неправильно розуміють ощадливе виробництво як передусім вдосконалення процесів, тоді як насправді це розбудова культури та розвиток людей, і це починається з кожного з нас як особистості - «Себе».

Ощадливе виробництво - це не сухий, аналітичний процес; це інструмент для забезпечення повного залучення команди та її повної участі.

Ощадливість потрібно підтримувати кожного дня, інакше завжди буде дуже складно побудувати або підтримувати справжню культуру ощадливості.

2-Е ВИДАННЯ ПОСТСКРИПТУМ #1

Тепер, коли ви почули про моє «ощадливе прозріння» і процес, через який я пройшов, щоб почати працювати з 2 Second Lean, чи можете ви здогадатися, яке питання все ще залишається найпоширенішим, яке мені задають?

Це «як мені почати?».

І відповідь все ще така ж, як і перша відповідь Пола Екерса. «Почніть з себе. У вас достатньо втрат на 10 життів!», і я не можу підкреслити це в достатній мірі.

Не має значення, чи ви власник компанії, чи менеджер середньої ланки, чи

яка б не була ваша роль. Головне - почати з себе. Попрацюйте над тим, на що ви можете вплинути зі своєю безпосередньою командою, і рухайтесь вперед. Почніть створювати тяжіння і станьте тим магнітом, який притягує колишніх професіоналів.

Коли ваш процес особистої трансформації стане очевидним для інших, шукайте тих, хто цікавиться і хоче приєднатися до вас. Іншими словами, шукайте союзників на цьому ранньому етапі. Надайте їм якомога більше підтримки та заохочення. Одна з наших приказок в ошадливому виробництві - «поливайте квіти, а не бур'яни».

Як і у випадку з багатьма процесами змін або новими речами, як правило, буде невелика меншість першопрохідців. Залучіть їх на свій бік.

При цьому, хоча будь-хто може розпочати цю подорож, незалежно від його позиції в організаційній структурі, для того, щоб вона продовжилася і дійсно вкоренилася, в якийсь момент топ-менеджер повинен стати Lean-маніяком, який живе і дихає цими речами.

Якщо цього не станеться, ви можете отримати кілька тижнів або місяців ошадливого ентузіазму в одній сфері бізнесу, але якщо перша особа не стане практиком і не буде по-справжньому керувати зверху, демонструючи цінності та приймаючи щоденні рішення відповідно до культури ошадливого виробництва, все це врешті-решт зійде нанівець. **Якщо Лідер не приєднається до команди, ваш Lean буде схожий на феєрверк, яскравий, блискучий і багатобіцяючий, але в кінцевому підсумку нікуди не приведе!**

Як ви, сподіваюся, зрозуміли зі вступу, я не був власником тієї першої компанії. За допомогою Pull я поступово залучав команду власників до роботи протягом приблизно 10 тижнів з самого початку. Це був відносно короткий час. У багатьох організаціях, де початкове натхнення Lean не пов'язане безпосередньо з власником, я б очікував, що це займе більше часу. Я хочу сказати, що врешті-решт, для належного підтримання процесу потрібна повна прихильність та імпульс з боку керівництва.

У великих організаціях це не обов'язково має бути генеральний директор, але це обов'язково має бути найвища особа, відповідальна за вашу організацію, керівник підрозділу, директор заводу тощо. Зокрема, це має бути перша особа на фізичному майданчику. Я знаю кілька прикладів, коли чудові культури ошадливого виробництва були побудовані в межах однієї бізнес-одиноці або підрозділу набагато більшої організації, решта якої взагалі не є ошадливою. Важливо те, що лідер цієї групи людей щирозсердно взяв на себе зобов'язання практикувати, а не просто проповідувати ошадливе виробництво.

Якщо ви самі перебуваєте на цій посаді, але не бачите, що докладаєте зусиль, щоб стати таким Lean-маніяком, перестаньте марнувати свій час. Ви не можете купити культуру ошадливого виробництва за допомогою консультанта або найнявши якогось зоряного оперативного новобранця. Ви не можете купити

ощадливість. Ви повинні самі стати ошадливими. Лідери, які намагаються обійти це правило, є основною причиною невдач Lean або будь-якої іншої великої ініціативи з організаційних змін, якщо на те пішло. Не будьте такою людиною.

Ось чому я формулюю Золоте правило №1 трансформації Lean наступним чином: «Топ-лідер повинен бути Lean-маніяком для того, щоб підтримувати Lean».

«Будьте як Том», як я описую свій досвід у вступі, почніть з покращення того, що знаходиться у вашій компетенції, ведіть за собою приклад і створюйте притягальну силу. Вийдіть зі свого офісу на Гембу. А ще краще, якщо вашого офісу там ще немає, перенесіть його на Гембу. Це одна з найкращих речей, які ви можете зробити, щоб дійсно стати лідером ошадливого виробництва.

Коли я отримав своє «ошадливе прозріння» з книгою «2 Second Lean», я, мабуть, прослухав цю книгу щонайменше 10 разів протягом перших кількох місяців. Я також переварив усі інші книги Пола Екерса. Зокрема, я взяв на озброєння багато принципів Lean Health & Lean Life.

Я прослухав «Шлях Toyota», «Рівняння залучення Toyota», «Мета» Ілая Голдратта та багато інших. Такі книги, як «Атомарні звички» Джеймса Кліра, «Як заводити друзів і впливати на людей» Дейла Карнегі. Ще одна моя улюблена книга - «Ненасильницьке спілкування» Маршала Розенберга, яка дуже допомагає, коли доводиться мати справу зі складними особистостями, і ви хочете досягти успіху, не вдаючись до Третьої світової війни.

Вдосконалення справді почалося з себе. Не думаю, що я коли-небудь був настільки зосереджений на особистому розвитку.

Я думав, що якщо я не стану експертом в Lean, як я можу очікувати, що зможу керувати своїми людьми? Сліпий не може вести сліпих!

Під час вступу я розповів, що ключовим моментом стало знайомство з Seating Matters, дивовижною ошадливою організацією, яка знаходилася поруч зі мною. За цей час я зв'язався з багатьма іншими організаціями в Ірландії та Великобританії, зокрема, з Kukoon Rugs у Північній Ірландії, Roto-therm на материковій частині Великобританії.

Там, де ми могли, ми брали команди з нашої компанії, щоб відвідати ці організації, щоб ВІДЧУТИ ошадливість, ВІДЧУТИ її та зголодніти за нею. Роблячи це, я створював PULL, і як лідер, я вчився у цих організацій, які були далі на шляху до ошадливості, ніж я, щоб ми могли уникнути деяких помилок, яких вони припустилися, і досягти мети швидше.

Ще однією важливою частиною Правил №1 є налагодження контактів і приєднання до спільноти ошадливого виробництва. Ваш прогрес буде набагато швидшим, коли ви будете оточені людьми, які були там, де ви зараз, і досягли вищого рівня.

Зараз у нас є Signal Group «Вдосконалення починається з себе», де ви можете отримати таку підтримку від однолітків, і це абсолютно безкоштовно.

Майже всі люди, про яких я згадую в цій книзі, є членами цієї групи разом з багатьма іншими на різних етапах шляху до ощадливого виробництва. Таке поєднання є надзвичайно потужним, оскільки запитання, які ставлять нові люди, провокують більш досвідчених членів групи ставити під сумнів власне розуміння та розвивати його глибше. Я з радістю можу сказати, що вважаю, що я вчуся в групі більше, ніж будь-хто інший!

Я хотів би скористатися моментом, щоб висловити щиру подяку всім учасникам, особливо Філу Рубі з Advanced Technical Services в Новій Зеландії та Дрю Доффінгу з Marcstone в Міннесоті, США, які допомагають мені керувати групою. Ви всі робите свій внесок у те, що є видатним досвідом навчання для всіх нас. Група встановила нову планку для колективного навчання, і я не можу не рекомендувати її вам, читачу, якнайкраще.

Ваші колеги допоможуть вам подолати неминучі перешкоди як порадами, так і емоційною підтримкою. Вони як анонімні алкоголіки для тих, хто не жи-



Відскануйте цей код, щоб ознайомитися з детальними вимогами для вступу.



Відскануйте цей код, щоб приєднатися до Signal Group “Вдосконалення починається з себе”

ває алкоголь, щоб тримати вас на правильному шляху.

Ви можете дізнатися більше про групу, відсканувавши QR-код нижче.

Переконайтеся, що ви розумієте детальні вимоги, перш ніж подавати заявку на вступ до групи. Не просіть приєднатися бездумно. Це означає повагу до вашого часу, мого часу та часу інших членів групи.

Пам'ятаю, коли я тільки починав вивчати 2 Second Lean, я почув про групу в WhatsApp, в якій спілкувалися всі лідери організацій Rockstar, про яких я дивився відео на YouTube. Був невеликий шанс, що мене запросять через когось із моїх знайомих. Це здавалося такою очевидною, дивовижною можливістю для навчання. Я захопився за цей шанс.

Signal Group «Improvement Starts With I» схожа на цю, але на стероїдах, проте іноді, коли я пропоную приєднатися до неї якомусь завзятому новачкові, він не погоджується. Вони намагаються впроваджувати Lean ізольовано. Я особисто просто не розумію цього, і я також скажу, що люди, які йдуть цим шляхом, рідко досягають успіху в своїх зусиллях по впровадженню ощадливого виробництва. Гадаю, вони просто недостатньо хочуть цього, або, можливо, вони просто не

здатні до колегіального стилю роботи.

Продовжуючи Правило №1, у нас є ще один постскрипт, який потрібно зробити, перш ніж ми закінчимо Вступ.

Я додав «Залучення - Вдосконалення - Результати» до формули. Тепер це Залучення x Освіта x Визнання = Покращення + Результати, і це рівняння множення. Якщо будь-який з цих факторів відсутній, то в кінці ви отримаєте нульовий результат!

Давайте подивимось на **Залучення**. Йдеться про те, що люди зацікавлені в Lean і хочуть бути частиною процесу. Без цього у вас нічого не вийде. Без залучення ви не зможете нічого зробити.

Тож як ми залучаємо людей? Як я вже згадував раніше, існує безліч тактик. Я бачив, як лідери влаштовують ігри з м'ячем та вікторини, щоб розважити людей і допомогти їм розтопити лід, і це не так вже й погано. Однак, на мою думку, хоча вони можуть бути безтурботною розвагою і корисними для того, щоб трохи розворушити обстановку, такий підхід не є правильним рішенням.

Справжня, стійка відповідь полягає в тому, щоб зробити ощадливе виробництво актуальним для команди. Допомогти їм зрозуміти, що ощадливе виробництво може зробити життя простішим і кращим. Найкращий спосіб для лідера досягти цього - зосередити ощадливість (особливо на початковому етапі) навколо дуже простої концепції, що «ощадливість - це усунення затруднення та покращення потоку». Це не складна концепція. Кожен стикається з труднощами, і ваш фокус ощадливості має бути спрямований на їх усунення.

У міру того, як ваш шлях до ощадливості набирає обертів, актуальність можна підтримувати, гарантуючи, що ваші зусилля з ощадливості спрямовані на вирішення фундаментальних проблем, які стоять перед бізнесом і командою.

Я був свідком однієї організації, яка мала серйозні фінансові труднощі, величезну кількість невиконаних клієнтських замовлень, а відео про вдосконалення того дня було про те, як хтось лагодив кран, що протікав.

Для мене всі покращення - це добре, і я маю на увазі саме це. Якщо не зосереджуватися на реальності та реальних проблемах, з якими стикається бізнес, це підриває довіру до того, в чому полягає суть ощадливого виробництва. Переконайтеся, що ваша система ощадливого виробництва, ранкові наради та зусилля з покращення не уникають слонів, які знаходяться в кімнаті вашої організації. Зустріньтеся з цими слонами впритул і використовуйте їх, щоб сфокусувати свою команду.

Навчання є наступною ланкою в цьому рівнянні множення. Якщо ваші люди не навчені бачити втрати і не знаються на вирішенні проблем, щоб їх позбутися, то вони не матимуть інструментів для вдосконалення. Тому ваша система ощадливого виробництва повинна включати як мінімум освіту щодо концепції поводження з втратами, а також навчання людей цінностям та очікуваній поведінці, які ваша організація встановила для себе. Якщо очікувана поведінка нез-

розуміла, як ви можете очікувати, що ваша культура буде чимось іншим, окрім випадковості?

Занадто часто на ранкових нарадах не вистачає цієї частини формули, тому що керівники не знаходять часу, щоб поглибити власне розуміння ощадливого виробництва, щоб самим стати коучами ощадливого рівня. Тоді ми отримуємо сліпих, які ведуть сліпих, і ощадливість вичерпує себе. Освіта має вирішальне значення, і вона починається з Себе! Ну, типу того...

Третя частина рівняння - це **Визнання**.

Йдеться про позитивне підкріплення поведінки, яку ви хочете від своєї команди. На 90% позитивно, у вигляді «ура, молодці», але на 10% не так позитивно, у вигляді підкреслення того, що ми не працюємо чи поведимося на тому рівні, який ми для себе встановили. Ми докладніше поговоримо про те, як визнати успіхи, в розділі 3, третє «Слово» Коучинг.

Отже, ви все зрозуміли. Це 3 чарівні інгредієнти.

Подумайте про них, як про паливо для вашого вогнища ощадливості. Використовуйте правильне паливо, і тепло вдосконалень і результатів прийде. Не будьте людиною, яка просить тепла у вогню, не додавши правильного палива.

Правильно налаштуйте Залучення x Освіту x Визнання, і ви будете готувати їжу на газі!

Гаразд, досить аналогій, переходимо до першого розділу!

Перше «Слово» - Відвертість

Оксфордський словник англійської мови дає таке визначення поняттю «Відвертість»: ***«Якість бути відкритим і чесним; щирість».***

Давайте одразу з'ясуємо, що це таке: Відвертість - це фундамент, на якому будується будь-яка велика ошадлива організація.

Можна з повним правом сказати, що ніхто не зможе прожити по-справжньому видатне життя без великої дози прямоти. Йдеться про здатність бути чесним з собою та іншими, щоб запустити зміни. Без відвертості все буксує.

Однак, на жаль, у сучасному суспільстві відвертість стає все більш рідкісною рисою. Від наших освітніх систем, які культивують культуру нагородження всіх медалями, до батьків, які хочуть лише «бути позитивними» зі своїми дітьми, це призвело до ситуації, коли справжня відвертість може вважатися шокуючою. Таке виховання протягом останніх десятиліть призвело до того, що в суспільстві поширилося переконання, що ***«добре - це добре», а «прямолинійність - це грубо».*** Відверто кажучи, це соромно!

Результатом цієї нездатності бути чесними з собою і з іншими людьми є величезна кількість дисфункцій у нашому житті. Я говорю не лише про роботу, але й про особисте життя. «Ввічливістю» часто називають те, що ми занадто слабкі, щоб висловити своє незадоволення, і ця форма ввічливості, звичайно, не є альтруїстичним вчинком, яким її часто зображають.

Річ у тім, що вибір бути ввічливим, але слабким чи прямим і відвертим - це особиста справа кожного, і саме тому ми можемо сказати, що відвертість починається з «Себе».

Часто люди обирають варіант «бути добрим», тому що це легко в короткостроковій перспективі. Однак надмірна люб'язність часто є першопрчиною того, що більшість компаній мають внутрішні дисфункції між власниками, окремими особами та відділами. Людям не вистачає сміливості вирішувати ситуації в лоб, і замість цього вони йдуть із зустрічей, не домовившись про важливі речі, щоб потім з'ясувати стосунки за зачиненими дверима і в колі дружніх колег. Тим часом, стіни «силосних ям» стають лише вищими, а дисфункція поглиблюється, в той час як організаційне середовище стає застійним і затхлим. У довгостроковій перспективі брак відвертості дорого коштує.

Мій добрий друг Алекс Рамірес (ветеран нафтогазової галузі з 25-річним досвідом роботи на керівних посадах, який відповідав за, мабуть, найкраще впровадження ошадливої культури у світі протягом 2020 року. Я не жартую!) розповів мені чудову історію про те, як «Відвертість» вплинула на його шлях до ошадливого виробництва. Він сказав мені, що це була ГОЛОВНА ПРИЧИНА, чому вони стали на цей шлях.

Ось його історія.

«Я щомісяця відвідував один із наших заводів, щоб проаналізувати їхній прогрес у впровадженні методології команди безперервного вдосконалення, якої ми, як вся компанія, дотримуємося вже 20 років». (Це багатомільярдна організація!). «Це був нудний, систематичний, заснований на інструментах підхід, коли наші хлопці представляли дані для обговорення проблем, що звучить добре, але там багато втрат. Ми були більше зосереджені на використанні інструментів і представленні графіків на красивій маленькій інформаційній панелі, ніж на тому, щоб люди просто виправляли те, що їх турбує.

У нас нещодавно з'явився новий керівник заводу, чудовий хлопець, і я запитав його: «Чому цей сайт **** не працює?» Чому кожного разу, коли я приходжу, ми обговорюємо одне й те саме, а воно не працює?». Він подивився на мене і запитав: «Алексе, ти справді хочеш знати правду?» «Звісно, чуваче, що за фігня? Тоді він відповів: «Ми просто влаштуємо шоу, щоб ти був щасливий. Це правда. Цей **** не працює».

Я відповів: «Дуже дякую. Дозвольте мені повернутися до вас з цього приводу».

Потім я подумав про це, і я такий: «Як я міг це пропустити?». Як я міг не помітити, що вони роблять це, щоб догодити мені? І я просто очікував, що ця формула спрацює.

Потім Едсон показав мені 2 Second Lean, і я подумав: «Ось воно! Це воно!», зв'язався з Полом (Екерсом), а решта - історія.

Однак це був той відвертий момент, коли моя команда могла сказати мені в обличчя, що «ми просто **** тішимо вас. Усе це не працює. Це просто більше схоже на те, що було раніше».

Я провів великий хансей (самоаналіз) і зрозумів, що те, що я пропонував цим хлопцям, не було гідним, і це важко, тому що це була корпоративна норма; ви застосовуєте методологію команди безперервного вдосконалення, і ви очікуєте результатів. Це просто слідування за книгою. Я був хорошим студентом, але потім мені довелося прийняти це рішення і піти проти істеблішменту, що те, що я вивчав протягом 20 років, не є добрим.

Мені потрібно було знайти щось краще для цих хлопців.

Коли я показав 2 Second Lean тому першому директору заводу, і він почав працювати з ним, він побачив чудові результати, але коли я почав застосовувати його в Х'юстоні, і я був там щоранку, результати були просто приголомшливими».

Ця історія демонструє чотири етапи «Відвертості», необхідні для того, щоб мати дійсно велику культуру ощадливого виробництва. Ось ці чотири етапи:

- Сміливість ЗУПИНІТИСЯ
- Сміливість ВИСЛОВЛЮВАТИСЯ
- Сміливість СЛУХАТИ

• Сміливість ДІЯТИ

Для того, щоб ощадливість процвітала, а відвертість стала частиною культури, нам потрібно розвивати всі ці чотири аспекти. Багато з того, що потрібно зробити, - це усунути будь-який страх в організації, щоб люди відчували себе в достатній безпеці, щоб демонструвати таку поведінку.

Щоб почати, хтось повинен мати сміливість «потягнути за андон» (у японців є стоп-шнур, за який будь-хто на лінії може потягнути, коли виникає проблема, і виробництво зупиняється, поки її не виправлять - чудовий приклад «Виховання дефектів»). Якщо такого механізму немає, то речі, як правило, просто продовжують не функціонувати і застарівати.

У випадку Алекса, він був мотивований зробити *перший крок, щоб зупинитися*, просто тому, що йому набридло бездіяльність. По суті, він просто «виправляв те, що його дратує»! Якби він не зупинився, решта процесу могла б ніколи не відбутися. Вони все ще могли б проводити свої нудні, не дуже ефективні наради СІТ, і їхній шлях до ощадливості ніколи б не зрушив з місця!

Протягом 20 з гаком років керівництво заводу (і всієї організації, якщо вже на те пішло) представляло свої графіки чайці, що прилетіла з корпорації (в даному випадку це Алекс!), і всі просто продовжували повторювати процес, не піддаючи його сумніву. Швидше за все, всі учасники вважали цей процес нудним, навіть ненавиділи його, але всі продовжували цю шараду, і ніхто не зупинявся, щоб запитати: «Чи є в цьому якийсь сенс?».

Справа в тому, що ХТОСЬ повинен мати сміливість назвати це нісенітницею, і саме тут з'являється *«Покращення починається з себе»*. Немає сенсу чекати, що хтось інший зробить це: ВИ повинні зробити це, коли виникнуть труднощі або стане очевидною бездумна, марнотратна рутинна.

Для лідерів в організації «Покращення починається з себе», тому що ви маєте подавати приклад, коли стає очевидним, що процес працює не на належному рівні, і кричати «СТОП». Важливою частиною ролі ощадливого лідера є забезпечення безпеки для членів своєї команди, щоб вони також могли зупинитися, створюючи те, що в ощадливих колах називають культурою СТОП. Це повинно бути включено у вашу поведінку. Ми розглянемо це в наступних кроках.

Другий крок, *«ВИСЛОВЛЮВАТИСЯ»*, - це відвертість у її найбільш традиційній формі, тобто в тому значенні, про яке більшість людей думають, коли чують це слово. Це означає, що і Алекс, і директор заводу мають сміливість *ВИСЛОВЛЮВАТИСЯ* і відкрито обговорювати, чому священна корпоративна корова не працює.

Як часто ми ставали свідками моменту «СТОП», особливо коли великий бос зупиняється і настає кам'яна тиша, а ми продовжуємо працювати як завжди? Ніхто не має достатньо хоробрості, щоб ризикнути і сказати те, що потрібно.

ВИСЛОВЛЮВАТИСЯ - це функція сміливості та безпеки. Сміливість залежить від людини, а безпека - це робота керівництва, яке створює безпечне сере-

довище, де проблеми виходять на поверхню, а не приховуються, і нападають на процеси, а не на людей.

У випадку Алекса важливо, що він висловлювався не для того, щоб вказати на чийсь невдачу чи звинуватити когось у чомусь. Він зупинився, щоб запитати, чому цей процес не працює? Він нікого не звинувачував і не нападав на них; його турбував процес, а не люди, що є великою відмінністю, і він брав на себе відповідальність за ситуацію своєю відвертістю, коли зупинився. Покращення починається з «Себе».

Поширеною проблемою для бізнес-лідерів є те, що вони дивляться на культуру, процеси та системи своєї організації і дивуються, чому вони не такі хороші, як їм хотілося б. Часто першою реакцією лідера буде звинувачення інших чинників, окрім нього самого, наприклад: «Сьогодні важко знайти хороших людей», «Люди не хочуть працювати в нашому регіоні», «Ми не можемо залучити людей», «Керівництво каже, що ми повинні робити саме так» і т.д., і т.п.

Таке ставлення, як правило, переважає у більшості бізнес-лідерів. Вони не хочуть брати на себе відповідальність за ситуацію, в якій опинилися, а це означає, що вони відчувають себе безсилими вплинути на неї, а значить, не вживають заходів для її зміни.

Це ілюстрація принципу «Вдосконалення починається з себе». В даному випадку, там, де воно взагалі не починається.

Я тут, щоб сказати вам, що таке ставлення є повною нісенітницею.

Скрізь є компанії світового класу з чудовими людьми, які повністю задіяні та виконують видатну роботу в тому самому середовищі, в якому ваша компанія стала дисфункціональною. У Seating Matters буквально вишиковуються черги з людей, які хочуть там працювати, і потрапити туди нелегко. Проте, практично кожна інша компанія в нашому регіоні дійсно бореться за те, щоб отримати тепле, вертикальне тіло, яке буде працювати на них.

У чому ж різниця? Я чую, як ви запитуете. Все просто: це лідерство.

Правда полягає в тому, що незалежно від того, як виглядає культура компанії - добре чи не дуже - ви як лідер створили її, ніхто інший - не уряд, не суспільство в цілому, і, звичайно, не якісь припущення про те, що люди вже не такі хороші, як були раніше. Ви найняли цих людей, навіть якщо не безпосередньо; отже, це ваша відповідальність. Ваша поведінка задає тон. Те, що ви терпите, ви приймаєте. На жаль, у більшості організацій, які не мають культури ощадливого виробництва, це означає, що їм просто стало комфортно зі своєю дисфункцією. Вони вважають, що дисфункція є «нормальною» і з нею потрібно просто змиритися. Аутсайдери та компанії світового класу серед нас доводять, що це не так.

Навіть якщо ви не є одним із бізнес-лідерів у своїй організації, яку б посаду ви не займали, ви є там зараз - ніхто інший вас туди не призначав. Духовно ви саме там, де повинні бути. Це карма, дитинко, карма. Випадковостей не буває.

Чудова новина про цю просту істину полягає в тому, що коли ви це робите, ви можете це виправити. Ви контролюєте те, що відбувається далі. Ви контролюєте створення чогось кращого.

Справа в тому, що, як сказав Ейнштейн, «Проблема не може бути вирішена на тому ж рівні свідомості, на якому вона була створена». Тому вам потрібно підняти свій рівень або зійти з дороги і дозволити зробити це комусь іншому.

Для багатьох людей нелегко взяти на себе такий рівень відповідальності за свою ситуацію, але якщо вам вдається це зробити, для більшості це стає вільним досвідом. Намагання контролювати інших людей, а також будь-які зовнішні фактори, які можуть виникнути, може бути досить стресовим. Коли ви берете на себе такий рівень відповідальності і усвідомлюєте, що ви це зробили, ваше перше завдання - оцінити себе і свій власний внесок у поточний статус-кво і працювати над цим.

Це може бути дійсно глибоко, і деякі фундаментальні питання вимагають справжньої відвертості. Вам потрібно запитати себе про те, як ви бачите не тільки світ, але й власні погляди та переконання, які визначають, чи є у вас те, що потрібно для того, щоб бути справжнім ошадливим лідером.

Для лідерів це означає віру в те, що люди в основі своїй хороші і насправді хочуть робити хорошу роботу. Ми бачимо, що Алекс був глибоко переконаний у цьому ще до того, як він свідомо став на шлях до справжньої ошадливості.

Якщо ваша система переконань включає думку про те, що люди просто так не влаштовані і будуть робити якомога менше, і їм не можна довіряти, то вам буде надзвичайно складно бути лідером в ошадливій організації.

Ошадливі лідери «виходять з коробки» з глибокою турботою та повагою до інших людей. Якщо ця риса не є вродженою рисою вашого характеру, то їй дуже важко навчитися і неможливо підробити. По суті, для того, щоб володіти цією рисою, вам потрібно мати смиренність по відношенню до інших, що означає, що ви насправді не вірите, що у вас є всі відповіді; вся ваша команда може зробити свій внесок у створення кращої компанії.

Ошадливі лідери думають, що їхня команда має всі відповіді. Менеджери (ті, хто не є ошадливими лідерами, але займають керівну посаду в організаційній структурі!) думають, що вони самі знають всі відповіді, а команді просто потрібно сказати, що робити. Якщо ви належите до другого табору, вам потрібно змінити своє ставлення або почати шліфувати своє резюме, якщо ваша компанія серйозно налаштована на ошадливе майбутнє.

Нещодавно ми обговорювали це в групі Lean Maniacs (чат-група на Signal, заснована Дейвом Лелонеком з Sticky RX для Lean-людей, щоб ділитися найкращими практиками та вдосконаленнями - це дивовижно!) про різницю між 3 типами лідерства: «Диктатори», які просто кажуть людям: «Робіть по-моєму», «Тип розширення прав і можливостей», який просто говорить людям «робіть по-своєму», практично не даючи вказівок, і, нарешті, «Ошадливий стиль», який

говорить «йдіть за мною, і ми розберемося з цим разом».

Останній стиль - це те, що нам потрібно!

Таким чином, ошадливі лідери не розповідають, а більше «запитують». Вони не дають команді обов'язкових рішень, а допомагають їм творчо вирішувати проблеми, ніколи не відмовляючись від відповідальності за вирішення задач. Коли лідери дають людям відповіді на їхні проблеми, вони в певному сенсі також беруть на себе відповідальність за їхнє вирішення, що не є добре для всіх учасників процесу. За такого сценарію ніхто не зростає.

Я пройшов ранне навчання цьому на своїй другій автомобільній роботі, коли я був молодим менеджером з якості. Щоранку я робив обхід цеху лиття пластмас під тиском, близько 40 різних машин і виробничих ділянок. Це призвело до того, що я хотів знати про будь-які поточні проблеми, які моя натура одразу ж спонукала мене вирішити для моїх колег. Не тому, що я був диктатором, а просто тому, що я був добродушним хлопцем, який не знав нічого кращого. На щастя, мій операційний директор, який працював наді мною, бачив, що відбувається.

Коли я закінчував свій обхід, я повертався до свого столу, сильно обважнілий після того, як зібрав щонайменше півдюжини проблем, які я особисто взяв на себе відповідальність вирішити.

Він сказав мені: «Ти знаєш, що щойно підібрав зграю мавп?».

Я відповів, що не маю жодного уявлення, про що він говорить.

Він описав процес моєї взаємодії з одним з інструменталістів щодо проблем з налаштуванням.

Він сказав: «У нього є проблема, мавпа, і він хоче віддати її комусь. Він бачить, що ти йдеш, і він дуже радий віддати її тобі. Щоб ця мавпа сиділа на твоїй спині!».

Коли він пояснив сценарій таким чином, справа зрушила з мертвої точки!

Його порада полягала в тому, щоб допомагати, навчати, підтримувати, ставити запитання, але ніколи не приймати мавпу. Тримайте її там, де їй належить!

Це була чудова порада, яка ніколи не покидала мене. Тримайте мавп там, де їм належить. Так буде краще для всіх.

Для того, щоб Lean працював належним чином, він повинен бути автентичним. В його основі має бути розбудова культури та розвиток людей. Зосередьтеся на цьому, і результати не змусять себе чекати.

Знову ж таки, повернемося до початку моєї кар'єри. У компанії Rockwell усі, хто там працював, носили однакову зелену уніформу - від молодших інженерів, як я, до операторів у цехах і аж до топ-менеджерів.

Не було жодних «управлінських» місць для паркування автомобілів чи «управлінської» їдальні; ми всі користувалися однією автостоянкою і однією їдальнею. На ресепшені був туалет для відвідувачів, але крім нього, ми всі користувалися одним і тим же набором ванних кімнат.

На нашу культуру значною мірою вплинули наші основні клієнти, якими виявилися японські автовиробники.

Я працював інженером з якості, і коли ми реагували на проблеми з якістю, наші клієнти не дозволяли нам писати «помилка оператора» на документах про коригувальні дії. До того моменту це було традиційним. Всі європейські клієнти, такі як GM, набагато спокійніше ставилися до таких речей. Наші японські клієнти втовкмачили нам, що це ЗАВЖДИ проблема процесу, а не людей. Якщо хтось припускався помилки, то це відбувалося тому, що процес був недостатньо надійним або чітким, або оператор не був належним чином навчений. Завжди мала бути реальна першопричина, процес або системна проблема. Ми не могли просто звинувачувати людину.

Отже, ці переконання і ставлення вкоренилися в мені в цьому середовищі, і тому я відчував, що я вже «став ошадливим» на цьому рівні. Якщо ви читаете цю статтю і ці пункти резонують, чудово! Якщо ж це не схоже на те середовище, в якому вам би сподобалося працювати, то це може бути часом для роздумів.

Повертаючись до нашого прикладу з Алексом, перший керівник заводу довіряв йому, бо вже знав, що Алекс ходив і говорив про ці цінності, тож він почувався в безпеці, коли говорив про них.

Якщо ви хочете мати справжню Відвертість у вашій організації, особливо важливо, щоб лідери почали думати і діяти таким чином. ***Зробіть організацію безпечною для людей, але при цьому щодня ведіть боротьбу з поганими процесами.***

Що стосується решти організації, будьте сміливими! Коли ви бачите проблему, яка знаходиться на ВАШІЙ ділянці, в межах ВАШОГО контролю, ГОВОРІТЬ ПРО НЕЇ і продовжуйте процес її вирішення.

Третій важливий компонент Відвертості - це сміливість слухати та аналізувати.

Коли ми слухаємо історію Алекса, він отримав інформацію, яку, з одного боку, запитував, а з іншого - і це важливо - є проблемою, про яку він не хотів би чути!

Це складова Відвертості, про яку рідко говорять. Всі зосереджені на тому, щоб давати зворотній зв'язок, але що в цьому хорошого, якщо у нас немає середовища, де ця відвертість може бути прийнята з повагою?

У нас був вислів, який втовкмачив нам мій наставник з лідерства в Олаег (дивовижний джентльмен на ім'я Ангус Маклеод). Це було одне з основних правил, яке ми повторювали на початку наших міжнародних зустрічей:

«ГОВОРИТИ, НЕ ОБРАЖАЮЧИ. СЛУХАТИ, НЕ ЗАХИЩАЮЧИ.»

Алексу було б так легко перейти в режим самозахисту «бий або тікай», коли директор заводу розповів йому про корпоративні шпалери, які вони так довго обклеювали. Коли хтось вказує на недоліки в тому, що ви робите або як ви себе поводитье, це може виглядати як особиста атака, тому, навіть коли ми говоримо

відверто, ми повинні бути обережними і ставитися з повагою до мови, яку ми використовуємо, особливо, коли ситуація загострюється. Це те, що вимагає самоконтролю.

У випадку Алекса він почувався нерозумно. Він був частиною цієї шаради протягом багатьох років. «Як я міг це пропустити?»

З мого досвіду, щоб прийняти Відвертість таким чином, потрібна глибоко впевнена в собі людина.

Невпевнені в собі люди, як правило, надимають груди і переходять у наступ або намагаються відвернути проблему. Звичайно, якщо наше середовище таке, хто буде проявляти Відвертість? Тільки дуже хоробрі або дуже дурні...

Безпечні люди мають зрілість, яка перевищує їхні інстинктивні потяги до боротьби чи втечі. Вони можуть зробити глибокий вдих, розслабитися і попросити про діалог. Замість того, щоб намагатися втекти або захищатися, вони можуть «нахилитися» і попросити більше, щоб зрозуміти «чому?».

Така поведінка може бути природною не для всіх, але з практикою така реакція може стати звичною. Нам потрібно будувати культуру, яка одночасно витісняє страх і робить безпечним для людей виносити проблеми на поверхню. Щоб побудувати Відвертість, це насамперед БЕЗПЕКА!

Четвертий важливий аспект Відвертості - це ДІЯТИ.

Ангус також використовував іншу цитату: «Бачення без дії - це мрія. Дія без бачення - це кошмар». Згодом я дізнався, що зазвичай стверджують, що це «японське прислів'я», або що його іноді приписують Соїчіро Хонді (Soichiro Honda).

Зрештою, ми можемо скільки завгодно зупинятися, говорити і слухати, але якщо за цим не слідує дії, то чи не було це все пустим звуком?

Алекс зрозумів, що повинен запропонувати «щось інше», і коли йому представили 2 Second Leap від Едсона, це було рішення, яке потрібно було втілити в життя. Таким чином, він нарешті дозволив вродженій енергії організації проявити себе.

Якщо ми зробимо крок назад і поміркуюємо, я впевнений, що кожен, хто читає цю статтю, хто коли-небудь працював в організації з більш ніж двома людьми, може зрозуміти цей простий чотириступеневий процес Відвертості!

Легко вибрати ту зустріч, яку ми всі ненавидимо, але ми всі просто погоджуємося з нею, проходимо через рухи, і ніхто не висловлюється!

Мій особистий найгірший приклад - це коли я працював в Olaer, і наш генеральний директор наполягав на тому, щоб щомісяця збирати на два дні близько 20 найвідповідальніших людей в компанії, більшість з яких були керуючими директорами цілих країн. Це була найгірше організована структура зустрічей, яку я коли-небудь бачив.

Як правило, порядок денний намагався зробити занадто багато. Презентація кожного виходила за рамки відведеного часу. Потім ми намагалися прийняти рі-

шення зі стратегічних питань. Це було найгірше. Намагатися ухвалити рішення з 20-ма чи більше вольовими людьми було схоже на виривання зубів. Я порівнював ці дискусії з рішенням про оперування людини, коли її розрізають, кілька годин колупаються в ній, а потім просто залишають її з відкритою ранною. Було б краще для всіх, якби ми взагалі ніколи не починали, бо все, що ми робили, - це створювали багато шкоди у вигляді суперечок і зачіпали самолюбство, так нічого і не вирішивши.

Також поширеною практикою було сидіти і відповідати на електронні листи на своїх ноутбуках, поки хтось виступав перед групою, що я вважав відчайдуш-но грубим.

Зустрічі починалися о 8.30 ранку і рідко закінчувалися до 7.30 вечора. Це було виснажливо. Це були єдині часи, коли я щиро думав про те, щоб звільнитися з компанії, яку дуже любив, і це абсолютна правда.

Зрештою, з мене вистачило: я потягнув за стоп-кран. Я загнав у кут свого генерального директора (тепер це мій добрий друг Майк Бленкінсон) і набрався хоробрості, щоб висловитися. Я сказав йому, що, на мою думку, наради були ****. (Навряд чи я говорю, не ображаючи, але я не претендую на досконалість!). Я розповів йому про найгірші проблеми і запитав, чи можу я мати можливість зробити це по-своєму. Це його збентежило, але, треба віддати йому належне, він все одно вислухав. Зрештою, він був радий погодитися, бо теж ненавидів керувати ними. Тож, зрештою, діяти було не так вже й складно.

Дивно, як часто достатньо лише однієї людини, щоб відверто розповісти про погану ситуацію, і тоді всі зітхають з полегшенням, що хтось нарешті розірвав це порочне коло! Взяти на себе відповідальність за вирішення цієї проблеми не входило в мої обов'язки, але саме так чинять ошадливі люди. Не має значення, де ми знаходимося в організаційній структурі - ми робимо крок вперед і беремо на себе повну відповідальність.

Я керував цими зустрічами, як Чингіз Том. Абсолютна ясність. Абсолютна відвертість.

Кожна зустріч починалася з основних правил: говорити, не ображаючи, слухати, не захищаючи. Ніяких відкритих ноутбуків чи відповідей на електронні листи під час зустрічі - кожен доповідач повинен був мати повну і шанобливу увагу всіх присутніх. Були заплановані півгодинні перерви, щоб люди могли поспілкуватися і вирішити невідкладні робочі питання.

У нас був суворий порядок денний і чіткий графік. Кожен, хто виступав, мав надіслати мені свої презентації щонайменше за три дні до зустрічі, і я перевіряв їх на якість і кількість контенту - не більше 80 слайдів на півгодинну презентацію.

Я спланував зустріч так, щоб вона була переважно одностороннім спілкуванням. Від однієї людини до багатьох. Ніяких великих дискусій. Якщо щось потребувало рішення, я просив підняти руки людей, які пристрасно цікавляться

темою X, і вони могли сформувати робочу групу, яка б представила своє рішення всій групі на наступній зустрічі. Більше ніяких нескінченних дискусій про операції на відкритому серці.

Ми закінчували і починали вчасно, щоб люди могли неформально поспілкуватися, соціалізуватися і налагодити зв'язки - що і було справжньою причиною зустрічі в першу чергу.

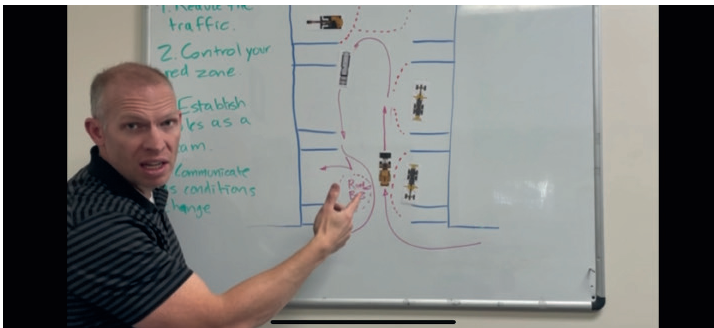
Це було просто чорно-біле перетворення, і всім - я маю на увазі всім - просто сподобалося.

Ми всі з нетерпінням чекали на ці зустрічі, такі веселі та продуктивні, і мали час для побудови дружніх стосунків.

Потрібна лише одна людина, щоб проявити Відвертість, і ця відкладена, розчарована енергія може бути вивільнена. Цією людиною може бути будь-хто.

Вдосконалення починається з себе.

Нещодавно я обговорював цей вид відвертості з одним із моїх приятелів, Бренном Бертоном із Sunrok Construction, і він розповів мені про практику, яку він застосовує з новими працівниками, і яка мене вразила.



Бреннон пояснює, що таке втрати в одному з наших відео про Lean Maniac

Він сказав, що коли він залучає когось нового до роботи, він каже їм, що іноді може говорити речі, які вони не хочуть чути - не тому, що він хоче бути засранцем, а тому, що він щиро дбає про їхній успіх і хоче, щоб у них був найкращий відгук. Як і багатьом людям, йому самому важко бути відвертим. Такий підхід дозволяє йому закласти основу: з вами «все гаразд».

Це означає, що вони знатимуть на ранніх етапах, якщо потрібно буде внести корективи в курс. Дуже важливим повідомленням тут є те, що справа не в людині, яка надає зворотний зв'язок - енергія, яка стоїть за ним, є енергією віддачі; вона існує для того, щоб допомогти людині, яка її отримує.

Він налаштовує людину на очікування відвертості і дає їй можливість зрозуміти наміри, що стоять за нею. Ось це і є лідерство!

Побудуйте Відвертість - змінійте людей або змінійтеся самі

На початку процесу ошадливого виробництва ви повинні бути відвертими -

спочатку з собою, а потім з іншими. Якщо ваша команда не буде на 100% автентично об'єднана навколо ошадливого виробництва, ви завжди будете тягнути мертвий вантаж - довгий шлях розчарувань.

Що стосується співробітників компанії, яка проходить через трансформацію культури ошадливого виробництва, то більшість людей обов'язково приєднуються до неї, якщо керівництво добре попрацює над тим, щоб почати з них самих. Це процес притягання, а не підштовхування. Ви ніколи нікого не змусите впроваджувати ошадливість.

З мого досвіду, при впровадженні змін в організаціях завжди знайдуться перші послідовники, які відразу «зрозуміють» і захочуть впроваджувати зміни. Це чудово! Заохочуйте їх і дайте їм багато визнання, щоб привернути до себе людей, які перебувають в очікуванні, щоб приєднатися до команди.

З'явиться більша група, яка захоче почекати і подивитися. «Вони справді серйозно ставляться до цього?» Ми можемо розглядати їх як «мовчазну більшість». Коли ви почнете проводити ранкові наради, ви зрозумієте, що я маю на увазі! Причин для цього може бути безліч. Просто більшості людей потрібен час, щоб зрозуміти, що відбувається, і повірити в це. Керівництву потрібно набратися терпіння. Ми заглибимося в цю тему пізніше в книзі.

Також незмінно є люди, яким просто не подобається, що lean робиться таким чином; вони вважають, що вони вище цього. Це чиста правда. «Що це за бізнес на втрагах? Я це вже знаю. Чому ми повинні робити це кожен день?»

Вони не відкривають свого серця для цього і чинять опір змінам у своїй свідомості. Часто ці люди дуже добре почувалися в «старій системі» племінних знань, де вони утримували владу, бо були найкращими пожежниками і мали за це своєрідний п'єдестал. Гра на рівних у команді може сильно вдарити по їхньому самолюбству, тому вони чинять опір.

Це не означає, що таких людей не можна завоювати за допомогою чудового лідерства - це, безумовно, можна. Однак моя порада полягає в тому, щоб бути чесними з собою - будьте по-справжньому відвертими: чи готові ви піти на важкі зміни, які можуть знадобитися для того, щоб завоювати фантастичну культуру ошадливого виробництва? Іноді таким людям просто доведеться піти.

Я особисто бачив це дуже часто - наприклад, у сімейному бізнесі, де «ошадливий хлопець» постійно розчарований тим, що культура не прижилася, не усвідомлюючи, що саме відсутність узгодженості у вищому керівництві, з якою його люди стикаються щодня, стримує розвиток подій. Щоб побудувати культуру, потрібно докласти набагато більше зусиль, ніж для того, щоб її зруйнувати. Одне недоречне зауваження керівника, який не дотримується єдиної позиції, на адресу співробітника прокотиться по всій організації, особливо в малих і середніх компаніях, і всім стане зрозуміло, що компанія в цілому не має цього на увазі. Розчарування і посередність триватимуть, якщо не усунути першопричину. Якщо з тієї чи іншої причини ви не можете або, швидше за все, не хоче-

те «змінювати людей або змінюватися самому»), не намагайтеся йти по шляху ощадливості. Ось вам серйозна відвертість від мене!

Ці люди можуть самі обирати, як вони хочуть реагувати на Lean, але якщо вони не хочуть або не можуть змінюватися, вибір повинен бути зроблений за них. Вони повинні рухатися далі за допомогою керівництва.

Я не буду ходити навколо пальця, і якщо ви серйозно ставитеся до ощадливого виробництва, то і керівництво вашої організації не буде ходити навколо пальця.

Пол Екерс звільнив свого зятя на початку їхнього шляху до ощадливого виробництва, тому що той активно перешкоджав прогресу. Я знаю й інші подібні приклади у спільноті ощадливого виробництва. Якщо ви хочете досягти успіху, вам потрібна повна відвертість і узгодженість.

У моїй першій організації 2 Second Lean щодня виникали міжособистісні тертя, а іноді й кричущі суперечки. Це було досить токсично, але я ніколи не бачив, щоб когось звільняли, незалежно від того, в чому полягала проблема. Отже, коли ми почали з ранкових нарад і проповіді «поваги до людей», це було величезним зрушенням, і переважна більшість людей прийняла його. Мовляв, чому б і ні? Однак, завжди знайдеться один! Або, можливо, двоє чи троє.

У нас був відносно новий член команди, який ніяк не хотів сприймати lean, особливо 3S та прибирання, що є невід'ємною частиною побудови культури. Врешті-решт він сказав своєму керівнику «**** геть!» і намагався залакати його фізично. Коли я почув про це, я сказав старшій команді, що він повинен піти - без винятків. Я зіткнувся з аргументами «ми боремося за людей» і «він дійсно хороший в X», які багато хто з тих, хто читає цю статтю, вже чув раніше. Я відповів, що на такий рівень неповаги треба відповідати нульовою толерантністю. **ЖОДНИХ ВИНЯТКІВ.**

Ніхто з них не хотів звільняти цього хлопця. «Зроби це!» сказали мені.

Що ж, вдосконалення починається з мене, тому я взяв на себе відповідальність, зателефонував йому і звільнив його на місці. Я чесно пояснив йому, чому саме. Така поведінка тут ніколи не буде терпимою. Він не міг повірити, бо повірив у те, що звідси ніколи нікого не звільняють...

Наступного дня на ранковій нараді я повідомив решті команди, що він пішов і чому, і що все змінюється! Я буду найкращим другом для тих, хто хоче сісти в наш потяг, і буду терплячим до тих, хто все ще зникає до цієї ідеї, але якщо ви насправді проти нас, я із задоволенням вас звільню. Не тому, що я погана людина, а тому, що вважаю це правильним рішенням, щоб решта з нас могли мати місце роботи світового класу. Така відвертість породжує ясність, і взагалі, людям це подобається!

Короткостроковий «легкий» шлях полягав би в тому, щоб просто пливти за течією команди вищого керівництва, але вдосконалення починається з себе - особливо, коли йдеться про Відвертість.

Коли я працював у Франції над зміною культури, один з французьких топ-менеджерів сказав мені цю фразу: «Pour encourager les autres». Вона походить з часів Французької революції і означає «заохочувати інших», що використовувалося стосовно публічних відсікань голів на гільйотині!

Все просто: якщо ви лідер, вам, можливо, доведеться «заохочувати інших», якщо хтось явно не сприймає зміни. Це свідчить про те, що керівництво серйозно ставиться до змін і розрізняє тих, хто приєднується до них, і тих, хто не приєднується. Якщо керівництво відкрито толерує людей, які борються з системою, незабаром інші запитують себе: «Навіщо мені це?» і перестануть докладати зусиль до ощадливого виробництва. Не вимірюйте еволюцію вашої організації за поведінкою тих, хто перебуває на вершині вашої участі в ощадливому виробництві - вимірюйте її за поведінкою тих, хто перебуває внизу. Якщо ви належите до «інших», настав час змінюватися або бути зміненим. Або приєднуйтесь до команди, або знайдіть інше місце для своєї кар'єри. Ще трохи відвертості для вас.

Поширеною проблемою є феномен «ми не можемо зробити це без людини X», про який я згадував вище. Навіть якщо ця людина поводиться, як засранець, і ви неодноразово говорили про це, вона не змінюється. Однак вона має стільки знань або є таким працюючим працівником, що керівництво хвилюється, чи зможе вижити без неї.

Мій власний досвід і досвід незліченної кількості інших лідерів ощадливого виробництва свідчить про те, що коли справа доходить до впровадження ощадливості, особливо для людей старшого віку, то тут має бути нульова толерантність. Єдина проблема - чекати занадто довго і терпіти гниле яблуко в бочці. Просто зробіть це.

Особливо якщо йдеться про керівника, ви, найімовірніше, виявите, що в ньому накопичилося багато енергії та творчого потенціалу, які чекають свого часу, коли він піде. Ніхто не може бути більшим за компанію, і навіть якщо буде кілька тижнів перерви в роботі, поки ви вирішуете, як заповнити прогалину, в середньостроковій перспективі це завжди набагато краще.

Якщо ви звільняєте людей, переконайтеся, що ви проводите ретельну перевірку всіх, кого ви наймаєте. Один з інструментів скринінгу, який ми використовуємо в Lumen, полягає в тому, що ми даємо людям прочитати книгу «2 Second Lean» під час процесу найму, а потім опитуємо їх про неї. Вони або розуміють, або ні, і якщо вони не розуміють, ми не приймаємо їх на роботу.

З часом, завдяки внутрішньому процесу побудови ощадливої культури та фільтру, який відбирає лише найкращих людей, ваша культура буде ставати все сильнішою і сильнішою. Змінюйте людей або змінюйтеся самі.

Відвертість та усунення організаційного тертя

Ми розглянули процес приведення окремих членів команди у відповідність до принципів ощадливого виробництва за допомогою підходу «зміною людей

або змінюйся сам», але часто існують речі, які виходять за рамки індивідуального рівня і навіть рівня відділу, які перешкоджають впровадженню ощадливості в організації.

На власному досвіді я переконався, що, зокрема, ключові показники ефективності організації, а точніше, цілі будь-якого відділу, можуть бути величезною причиною вигадок, конфліктів і внутрішньої дисфункції.

Я бачив, як ці патерни повторюються знову і знову.

Відділи продажів керуються виключно продажами і займаються діяльністю, що створює тертя, наприклад, дають обіцянки доставки, які, як вони знають, виробництво, швидше за все, не виконає, щоб отримати замовлення і досягти поставлених цілей.

Ланцюги поставок керуються обсягами виробництва, не орієнтуючись на вчасну доставку чи якість, що призводить до того, що невеликі індивідуальні лінії замовлень затримуються на місяці з великою кількістю кричущих клієнтів, з якими доводиться мати справу працівникам відділу продажів та сервісу.

Відділи закупівель незадоволені рівнем запасів, маючи або занадто багато, або занадто мало запасів, не маючи жодної відповідальності від відділу продажів за прогнози, під які вони закуповували товари.

Інженерні відділи просто прикривають свої дупи, бо все, про що вони дбають, це щоб їх не звинуватили у невдачах, тому все надмірно складне і занадто дороге у виробництві та продажі.

Це лише деякі з них, і більшість компаній, що перебувають на стадії ощадливого виробництва, мають очевидні міжвідомчі конфлікти, які є очевидними для вищого керівництва, але просто стали частиною «нормальної дисфункції».

Навіть просто «каденція», на якій в основному працює бізнес, викликає дисфункцію. Більшість бізнесів орієнтуються на місяць, що спричиняє величезну нерівномірність з виробничими поспіхами наприкінці місяця, що призводить до стресу і нескінченних втрат. Зміна фокусу на щотижневий або щоденний просто згладжує ситуацію. Я бачив цей ефект багато разів.

На моїй другій роботі в автомобілебудуванні я був менеджером з якості в компанії зі ста працівниками. Мій офіс був розташований на розі цеху на головному проході до зони відправки на склад. Саме тут я на власні очі побачив ефект КРІ/каденції.

Кожен день проходив в одному ритмі. Все було відносно спокійно приблизно до 15:30. Потім, до 17:00, коли ми фінішували, починалося стовпотворіння! Люди буквально бігли по проході з коробками, які потрібно було відправити, коли ми наближалися до 5 години.

Чому?

Наш психопат-керуючий директор поставив перед нами цільовий показник продажів - 25 000 фунтів стерлінгів на день. Якщо він досягав цього показника - чудово! Якщо це не виконувалося, він спускався в цех у костюмі-трійці, ставав

червоним і робив як феном по голові начальнику виробництва, керівникам груп і всім іншим, хто мав нещастя опинитися на відстані крику!

Я не кажу, що це добре! Просто, якими б не були ваші подальші дії, вони диктуватимуть ритм вашого бізнесу, а це дійсно може створити проблеми.

Під час моєї роботи у Франції щомісячний графік продажів був схожий на хокейну ключку, а все тому, що ніхто з керівництва не переймався продажами до останнього тижня місяця, коли треба було звітувати перед начальством, тож поспіх завжди був саме тоді.

Тож для нас, щоб краще згладити цю ситуацію, ми перейшли на щотижневі показники. І знаєте що? Більше ніяких хокейних ключок. Все просто.

Давайте зараз підніmemo на поверхню подібні проблеми у вашій організації. Будьте відвертими один з одним як команда і почніть проводити заходи, які сприятимуть узгодженості, а не створюватимуть бар'єри на шляху до неї.

Щоб це сталося, нам потрібна відвертість у нашій команді, коли кожен з нас бере на себе відповідальність. Забудьте про минуле; мова йде про те, щоб стати кращими. Вдосконалення починається з себе.

Окрім КРІ, в деяких організаціях серйозною проблемою може бути те, як людям платять, а також те, як вони отримують заробітну плату. Нам потрібно узгодити оплату праці з поведінкою, яку ми очікуємо, або, як мінімум, переконатися, що те, як ми платимо людям, не є активним стримуючим фактором для командної роботи та вдосконалення.

На першому підприємстві, де я впровадив 2 Second Lean, фінансові стимули для працівників цеху були однією з найбільших проблем на шляху до ощадливого виробництва. Насправді, я наполягав на тому, щоб ми навіть не починали ранкові наради та інші процеси, поки не вирішили цю проблему.

У нас діяла стародавня відрядна система, за якою людям платили виключно за виробіток. Якщо працівник мав низьку продуктивність, він отримував мінімальну зарплату. Це призвело до того, що люди, які спеціалізувалися на певному верстаті, неформально ставали «своєю машиною», бо могли легко влучити в ціль. Вони не хотіли перекваліфікуватися, щоб освоїти нові верстати, тому що під час навчання отримували б мінімальну зарплату. Вони також не хотіли витрачати час на навчання інших людей, тому що тоді вони втратили б продуктивність, опинилися б на мінімальній зарплаті і втратили б контроль над «своєю машиною».

Скажімо так, це не заохочувало до командної роботи.

Також існував бонус за відвідуваність, який постійно отримували ті самі 80% людей, а решта ніколи не отримували. Якщо ти запізнився одного ранку або пропустив день, ти втрачав місяць. Здебільшого, коли хтось запізнювався або пропускав день, він робив це кілька разів протягом місяця. Це явно нікого не мотивувало.

Було великим викликом переконати команду керівників відмовитися від цієї

структури і перейти на іншу, але ми це зробили. Ця ідея, коли метрики та оплата керують організацією, а не фактичні керівники, не є рідкісною ситуацією. Вони поклалися на структуру оплати праці, щоб керувати людьми, і боялися, що продуктивність впаде.

Цього не сталося, і те, що ми знайшли час, щоб змінити структуру оплати до того, як почали проводити ранкові наради, дало свої плоди. Це показало всій організації, що ми дуже серйозно ставимося до змін.

Change payment structure...

NEW PAYMENT STRUCTURE

GRADE	Nbr. of tasks / machines	HANSEN				HERAT				HERAT				RITE		
WHITE BELT	8 tasks / machines	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	€ 8.52
GREEN BELT	10-20 tasks / machines	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	€ 10.21
BROWN BELT	10-20 tasks / machines	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	€ 11.63
BLACK BELT	20+ tasks / machines	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	€ 13.11

Orange areas are subject to Management Audit & number of tasks / machines increases to keep those points for next grade.

Number of tasks / machines is currently being developed and is subject to change but will always be in the spirit of fairness.

Структура оплати праці, на яку ми перейшли в моїй першій компанії «2 Second Lean»

Ми перейшли на нову структуру оплати праці, засновану на трьох основних категоріях: руки, серце і голова. Ми пояснили, що раніше ми платили лише за виробіток, але тепер руки означають, скільки різних машин вони можуть вправно експлуатувати. Серце - це те, наскільки добре вони працювали в команді, а голова - це те, як вони сприяли вдосконаленню та розвивали свої лідерські навички. Це забезпечило чіткий шлях, щоб показати кожному, як він може розвиватися в компанії, і дуже чітко виклало те, чого ми хотіли від членів команди.

Ми з двома основними власниками бізнесу сіли з кожним членом команди віч-на-віч і пояснили, в чому полягають зміни, чому ми це робимо, і що ощадливість - це єдиний шлях уперед. Без винятків. Ми взяли на себе відповідальність за ефективну комунікацію змін, віч-на-віч з Відвертістю.

До речі, ми навіть змінили назви посад. Ми перейшли від «операторів» до «членів команди» і від «супервайзерів» до «лідерів команд». Друга зміна була найважливішою. Слово «супервайзер» означає, що за людьми потрібно наглядати, тому що ми їм не довіряємо, тоді як «Team Leader» - це той, хто є лідером команди людей. Тонка, але важлива різниця.

Ми також запитали раніше названих «супервайзерів», чи хочуть вони відвідувати вечірні тренінги з лідерства, на які всі записалися.

Всі важливі зміни, які необхідно внести в організацію, щоб полегшити по-

чаток зміни культури.

Завершуючи цей розділ, я б порадив вам думати про Відвертість як про м'яз - у тому сенсі, що вам потрібно його тренувати!

Повірте, тренування цього м'яза буде однією з найкращих речей, які ви коли-небудь робили, і коли ви поясните це всій організації, справи підуть тільки на краще.

Перестаньте звикати до дисфункції; почніть розвивати культуру «стоп». Коли ви бачите, що щось йде не так, як вам хотілося б, зупиніться і поміркуюте, що потрібно змінити, завжди починаючи з себе і вживаючи заходів для виправлення ситуації.

Навіть найприродніші з ошадливих лідерів повинні практикувати це, оскільки, коли справи йдуть не так, як вам хотілося б, наша природна тенденція - запитати: «Чому вони не роблять X, Y або Z?». Пам'ятайте, що першою реакцією ошадливого лідера в такій ситуації буде: «Чи роблю я це?» або розвиваючи цю думку далі: «Чи створив я умови для того, щоб X, Y або Z відбулися?» «Чи створив я ясність щодо цих очікувань?» «Чи я просто «сказав їм», чи я забезпечив чіткий задокументований процес?» Рідко коли відповідь на всі ці питання буде правдивим «так».

Ви не можете продати те, у що самі не вірите.

Це стосується і того, як ви розбудовуєте культуру ошадливого виробництва. Мова ніколи не йде про «них», мова завжди йде про вас.

Вдосконалення починається з себе, і відвертість починається з себе. Не забувайте про це!



Ось з чого починається Відвертість

Висновок

Відвертість має чотири етапи: **ЗУПИНИСЬ, СКАЖИ, ПОСЛУХАЙ, ДІЙ**. Створення безпечного простору для вашої організації, щоб діяти таким чином, є важливою частиною ошадливості.

Вивчіть себе та свою команду і пообіцяйте, що ви зробите все можливе, щоб «змінити людей або змінитися самим».

Подивіться на свої КРІ та методи заохочення. Чи хтось активно пра-

цює проти lean?

2-Е ВИДАННЯ ПОСТСКРИПТУМ #1

Коли я вперше випустив книгу «Вдосконалення починається з себе», я думав, що зробив досить хорошу роботу, будучи брутально відвертим щодо теми «змінити людей або змінюватися самому». **Використання терміну «pour encourager les autres» («заохочувати інших») мало шокувати людей і змусити їх діяти, так щоб це було повністю на очах у всіх, але це не спрацювало!**

Незважаючи на всі мої зусилля, люди, які намагаються «обійти» цю тему, без сумніву, є другою найбільшою причиною невдач ощадливого виробництва. Одразу після першої - лідери «не починають з себе» і не вирішують стати Lean-маніяками.

Саме тому «Змінійте людей або змінійтесь самі» стало правилом №2 «Золотих правил ощадливої трансформації».

Це тому, що якщо ви не вирішите проблему дисфункції у вашій вищій команді, рішуче і відверто розібравшись з нею, ваша ощадлива трансформація культури зазнає невдачі. Ви опуститеся до найнижчого спільного знаменника вашої команди. Це неминучий факт. Обхідного шляху немає.

Якщо звільнення не є частиною лідерського інструментарію, і ви думаєте, що зможете змусити проблемну людину змінитися, вмовляючи, сподіваючись і благаючи, цей досвід буде схожий на навчання свині співати. Ви розчаруетесь, а свиню тільки засмутите.

Як ми вже підкресливали в Правилі №1, топ-лідер (і особливо перша особа на підприємстві) повинен «бути ощадливим», щоб ощадливість була стійкою.

Керівник середньої ланки може працювати над створенням «тяжіння», але якщо топ-менеджмент не докладає зусиль і не є «ощадливим», то ощадливість вичерпає себе і піде разом з фанатиками ощадливості, коли вони здадуться або просто підуть з організації.

У великих організаціях (коли це ініціатива всієї компанії) всі керівники підрозділів і заводів повинні бути зацікавлені в тому, щоб впроваджувати Lean, а не просто виділяти на це бюджет або говорити про це на словах. Розгортання має плануватися навколо ключових лідерів, які тягнуться до ощадливого виробництва і прагнуть цього. Занадто часто ощадливість підштовхують, і в підсумку воно перетворюється на вправу на словах, яка може виглядати ощадливою на перший погляд, але не призводить до значних і довготривалих змін. Якщо ключові люди не дотримуються принципів ощадливого виробництва, Lean зазнає невдачі. Рішення та поведінка говорять найголосніше.

В Olaer, коли ми перейшли до глобальної культури з групи дружніх конкурентів, ми розлучилися з двома найстаршими керівниками країни/заводу, тому що вони не змогли перетворитися на командних гравців, а саме цього ми потребували.

Першого з них ми перевели на іншу посаду, де, на нашу думку, він завдасть мінімальної шкоди, тому що звільнити його було дуже дорого, і ми вважали, що він ще може принести користь. Це ніколи не є вагомими причинами для того, щоб тримати когось в організації, і, незважаючи на це, він все одно опинився в центрі егоїстичного безладу на новій посаді перед тим, як його звільнили.

Інший перешкоджаючий фактор виявився складнішим. На папері, за цифрами, його показники були дуже хорошими, але всі інші керуючі директори в країні зневажали його, тому що він поведився дуже зарозуміло і завжди ставив свої власні потреби вище за потреби бізнес-підрозділів, які він мав би підтримувати. Останньою краплею, що переповнила чашу терпіння, стало те, що двоє ключових співробітників пішли з компанії, назвавши його поведінку головною причиною. Ці хлопці могли і повинні були стати майбутніми зірками цієї частини нашого бізнесу, але з них було досить. Це ще один очевидний наслідок того, що якщо не займатися зміною людей або не змінюватися самим, то великі люди не залишаться під цими перешкодами. Великі люди завжди мають вибір.

Врешті-решт ми переконали наших акціонерів звільнити його, виплативши йому компенсацію, що перевищувала його річну зарплату. На мою думку, це було дешево порівняно з вартістю не вирішення ситуації. З кожним днем, коли ми зберігаємо ці негативні впливи в нашій організації, проблема поглиблюється.

У цьому конкретному випадку, оскільки він обіймав цю посаду понад 5 років, проблема не припинилася після того, як ми його звільнили.

Незважаючи на те, що культура, яку він побудував, була «я, я, я» і супердисфункціональною, вона все ще була дуже сильною. Час і повторювані моделі поведінки роблять це з окремими людьми і колективними організаціями, що ускладнює зміни.

Ми найняли іноземця з-за кордону, щоб він допоміг зламати сильну культуру «спочатку місцеву бізнес-одиницю», яку справді потрібно було зламати, оскільки ця одиниця була організацією-постачальником для інших 15 географічних організацій групи, які повинні були думати «ми, ми, ми!» і мати менталітет слуги.

Навіть після того, як ми здійснили ці жорсткі зміни, знадобилися місяці/роки, щоб зміни просочилися на всі рівні цієї конкретної організації в країні, яка налічувала близько 50 осіб.

Для ширшої організації, що складається з 600 осіб, розкиданих по всьому світу, знадобилося постійне проведення Гемби для керівного складу, для мене особисто - 10 років по 200+ рейсів на рік. Ми також слідкували за тим, щоб при кожній нагоді, коли хтось звільнявся, кожен новий працівник знав, в якому напрямку ми рухаємось, і відповідав нашим цінностям.

На відміну від багатьох інших книг, з якими ви можете зіткнутися, я не опишую ці зміни так просто.

На цьому етапі є ще один урок, який я не включив до першого видання, оскільки вважав, що він був занадто деталізованим, можливо, занадто докладним, але я збираюся додати його до цього другого видання.

У мене є своя власна система, яку я використовую вже багато років, коли приходжу в нову організацію. Зазвичай, потрібні якісь зміни або покращення в роботі. Тож я використовую цю систему, щоб створити певну структуру навколо свого підходу. Я називаю це процесом POPS, або P-O-P-S.

«П» - це «Люди». Перше, що я роблю, це дивлюся на старших співробітників і оцінюю їхню компетентність і ставлення до справи. Я веду відверті розмови з кожним і, коли це необхідно, я роблю жорсткі зміни якомога швидше.

О - це Організація. Чи розуміють в організації, що від них вимагається? На найвищому рівні, на функціональному рівні та як від окремих осіб? Звідки люди знають, що таке хороший/поганий день, тиждень чи місяць? Чи є це зрозумілим? Часто, коли виникають проблеми з функціональним лідером, люди, які працюють у цій функції, вигадують власні історії про те, якими мають бути пріоритети та акценти, тому що існує вакуум лідерства. Я також дивлюся на лінії підпорядкування, особливо перед лідером, разом з основними міжфункціональними точками тертя, щоб зрозуміти, чому? КРІ та їх доречність також розглядаються відповідно до розділу «Відвертість».

PS - розшифровується як «Процеси та стратегія», що традиційно є тим місцем, де люди бачать Lean, і традиційно тим місцем, де консультанта з Lean просять займатися своєю справою. Однак, рідко коли консультант має реальний вплив на попередні кроки, які є основоположними. ***На мою думку, це ключова причина, чому так багато ініціатив з ощадливого виробництва зазнають невдачі. Це тому, що вони не торкаються фундаментальних питань людей та організації, і тому вони побудовані на піску. Такий будинок ощадливості довго не встоїть.***

Я залишаю стратегію також недовговічною, тому що без хороших людей, які добре організовані, яка надія у вас є на розробку хорошої стратегії? Вам потрібні сильні гравці, які знають, що вони роблять, щоб забезпечити внесок у розробку хорошої стратегії. Багато консультантів, знову ж таки, спочатку дивляться на стратегію, але знову ж таки, я не консультант.

Такий підхід «віз попереду коня» призводить до того, що Lean доводиться нав'язувати і без того перевантаженій організації з планом розгортання, який має бути виконаний у визначені терміни, щоб досягти поставлених цілей. Це просто перетворює Lean на дуже дорогу вправу для галочки, яка має лише зовнішню схожість з культурою ощадливого виробництва.

Я розповідаю вам все це, щоб підкреслити, наскільки важливими є ці ранні фундаментальні кроки. Якщо їх пропустити або обійти, ви зазнаєте невдачі. Коли я вивчав показники успішності впровадження Lean, дослідження та оцінки варіювалися від 50 до 95% невдач. Переконайтеся, що ви

є одним з хороших прикладів!

Щоб було зрозуміло, акцент тут робиться на створенні PULL, подачі прикладу, позитивному виклику команді та забезпеченні заохочення. Однак, коли ви або знаєте в глибині душі, що це не спрацює, або ви спробували все це з людиною чи людьми XYZ, тренування вашого м'язів відвертості має перейти на наступний рівень. Ось тут багатьом людям стає важко.

Я вирішив розповісти про те, як виглядає цей процес, оскільки незнання того, що робити, є однією з причин, чому ці проблеми не вирішуються.

Отже, почнемо.

Перший крок - це РОЗМОВА. Лідер повинен чітко та емпатично пояснити людині, в чому полягає прогалина. Коли я роблю це сам, якщо це достовірно, я підходжу до цього зі словами: «Послухайте, нам подобається те, що ви тут робите, поведінка ХУ та Z є чудовою (я підкреслюю тільки тоді, коли це достовірно), а потім продовжую говорити, але поведінка А, В та С не відповідає тому, куди ми ведемо компанію. Наш автобус від'їжджає в напрямку ощадливості, і ми б хотіли, щоб ви були в ньому. Нам потрібно, щоб ви вирішили, що робити».

Тоді настав час вислухати їхню точку зору. Часто люди навіть не усвідомлюють, що їхня поведінка була проблематичною, особливо якщо раніше не існувало сильної культури зворотного зв'язку. Людині може бути багато чого потрібно усвідомити, і їй може знадобитися час, щоб вирішити, як реагувати. Я глибоко вірю в особистий суверенітет, який завжди слід поважати. Тож дайте їм час, щоб переварити новину, і призначте зустріч на кілька днів, щоб потім знову зібратися і обговорити її, якщо тільки людина не буде дуже щаслива і не скаже: «Так, я на борту» або «Тоді я пішов геть». В іншому випадку, доречно зустрітися знову через кілька днів.

Наступним кроком є ДІЯТИ ДАЛІ. Це дозволить людині висловити те, що вона думає про відставання, і якщо розмова буде позитивною, переконайтеся, що ви домовилися про щотижневі зустрічі з цією людиною, щоб неформально обговорити, як ідуть справи. Це важливо, оскільки часто виникає потреба у коригуванні курсу. Якщо відповідь негативна, обговоріть взаємоприйнятний план виходу з програми з якомога більшим позитивним настроєм. Кожна людина заслуговує на повагу, і до неї слід ставитися відповідно, як до окремої особи, так і до організації.

Я говорю про це так категорично, тому що бачив, як ця проблема трапляється занадто часто, і наслідки її невирішення є справді безвихідною ситуацією для всіх зацікавлених сторін.

Коли я керував фабрикою у Франції, наша менеджерка з якості була однією з найбільших проблем. На кожній нараді керівництва вона була перешкодою, заперечувачем, вона просто пригнічувала всіх. Я мав кілька відвертих розмов з нею про її поведінку протягом кількох тижнів, але нічого не покращувалося. Це справді шкодило нашому прогресу в побудові більш орієнтованої на результат

культури вдосконалення.

«До» нашої культури було те, що я називаю «витрішанням у пупок», сповнене «я, я, я!». Наша культура була дуже політизованою, менеджери були більше зацікавлені в тому, щоб прикрити свої спини, ніж у тому, щоб зробити роботу або задовольнити потреби наших клієнтів. Постійна внутрішня боротьба та відсутність підзвітності робили впровадження змін схожим на продирання кризь патоку.

І поки ми витріщалися на свої пупки, майже щотижня ми втрачали великих клієнтів на користь нашого конкурента. Це була організація, яка звикла програмувати.

На кожній нараді керівництва ми досягали певного прогресу, виявляючи великі проблеми і починаючи працювати над ними, але майже завжди це була та сама динаміка від менеджера з якості: «це неможливо» або «ми не можемо зробити те чи інше» з якихось причин, але натомість ніколи не пропонувалося жодного реального позитивного рішення.

Дійшло до того, що я змусив свого бідолашного генерального директора підкоритися. Я змусив його погодитися, щоб він дозволив мені звільнити її, навіть якщо це коштувало б компанії 30 000 євро, приблизно стільки ж у доларах для вас, американців!

Це були великі гроші, але я зміг довести, що це дешево порівняно з інерцією, яку викликала ця динаміка. Ось наскільки серйозно я особисто ставлюся до того, що «змінити людей або змінюватися самим», і наскільки це важливо. Це все одно, що намагатися керувати автомобілем з увімкненим ручним гальмом. Все дуже складно!

Тож у четвер ввечері я отримав згоду від генерального директора на те, щоб натиснути на курок і вже вранці в п'ятницю я був готовий зробити це. Знову ж таки, щоб було зрозуміло, ніхто не отримує задоволення від такої роботи. Я боявся цього.

Справа в тому, що наступного дня, коли я прийшов на роботу, мені сказали, що менеджер з якості хоче мене терміново бачити. Я погоджуюся зустрітися з нею, і незабаром вона заходить до мого кабінету, похмура і не без драматизму. Вона розповідає, що знайшла нову роботу і звільняється з компанії.

Я намагаюся приховати свою радість за сильним, тверезим pokerним обличчям.

Ми обоє знаємо, що вона має звільнитися за 3 місяці до того, як зможе піти. Я пропоную, що такі тривалі строки звільнення ніколи не бувають добрими ні для компанії, ні для того, хто звільняється, тож якщо вона зможе переконатися, що ми забезпечимо хороший перехід до людини, яку ми вже призначили її наступником, то вона може піти через 1 місяць, з оплатою за 2 місяці. Вона пішла з офісу, і ми щойно заощадили 30 тисяч. Причина, по якій я розповідаю про це, не тільки в тому, що це була цікава історія.



Відскануйте, щоб почути, як Бреннон розповідає про переваги змін для людей!

Я розповідаю їй тому, що якщо ви вже почали бути відвертими з людиною, часто вона вже бачить, що написано на стіні. Часто обструкціоніст теж незадоволений і вже шукає нову роботу. У таких ситуаціях ніхто не задоволений. Ніхто не виграє, і ваше завдання як лідера - переконатися, що вони FIFO.

Це аббревіатура. Я залишу вас з'ясовувати, що вона означає, і це не про ротацію запасів.

І коли ви позбудетеся блокатора, енергія, що вивільниться, тільки здивує вас. Ось мій друг Бреннон описує, що відбувається, коли ви позбуєтеся перешкоди.

Якщо ви чуєте, як Бреннон описує вас, коли говорить про те, що заважає, то, можливо, вам варто зайнятися змінами в тій чи іншій формі!

Коли ви рішуче вирішили змінити людей або змінитися самим, все інше дається легко. Насправді ви можете зробити БАГАТО помилок на шляху до ощадливості, коли у вас є згуртована команда. Помилки просто стають можливостями для навчання, можливостями для зростання команди.

Без узгодженості вони стають лише можливістю для скептиків сказати: «Я ж вам казав».

Тому вам потрібно зробити все можливе, щоб вирівняти всіх. Очевидно, що місцеві правила управління персоналом потрібно враховувати, але не рабськи. З мого досвіду, є два типи HR-фахівців: ті, хто ніколи нічого не робить, поки на компанію не подадуть до суду, і ті, хто домагається виконання поставлених завдань заради блага бізнесу. Я працював у цій сфері на міжнародному рівні, і національне законодавство ніколи не повинно бути виправданням для того, щоб не діяти. Вони повинні лише формувати фон, який слід враховувати, коли здійснюються правильні дії на благо кожного в бізнесі.

Таким чином, ми розглядаємо узгодження здебільшого з точки зору вищого керівництва, але мова йде не лише про них. Це стосується кожного. Дозвольте мені пояснити чому.

Я не усвідомлював цього в той час, але наша проблема зі структурою оплати праці в моїх перших 2 Second Leap компаніях була справжнім благословенням.

Затримка, яку спричинило її запровадження, дала організації час, перепочинок, який дозволив нам створити «тягу» для наших ранкових нарад. Люди запитували: «Коли ми почнемо впроваджувати Lean?», «Коли ми почнемо ранкові наради?», тому що ми нарощували імпульс у команді для змін. Нам пощастило.

Нам також пощастило, що зміна структури оплати праці означала, що ми

повинні були сісти з кожною людиною в організації віч-на-віч, 1:1, перш ніж почати ранкові наради. Ми повинні були отримати їхню згоду на зміну умов контракту.

Знову ж таки, це була знахідка. Ці зустрічі між командою власників і кожним співробітником дійсно показали людям, що ми серйозно ставимося до цих змін. Ми серйозно ставилися до Lean. Команда власників хотіла використати слово «випробування». Я був дуже свідомий того, щоб применшити будь-яке уявлення про це. Ми робили це. Ми йшли ва-банк. Щоб проілюструвати, наскільки серйозно ми налаштовані, ми змінювали те, як ми платили людям, заради всього святого! Це не може бути більш фундаментальним, ніж це.

Під час цих зустрічей 1:1 ми також вирішили багато проблем, які люди мали щодо минулого, роботи, грошей і так далі. Ми отримали шанс прояснити ситуацію перед тим, як розпочати впровадження lean. Це не було чимось, що ми планували, це був просто великий побічний ефект, який я тепер зміг розпізнати, озируючись назад.

Я бачив інші організації, які застосовували підхід, описаний у книзі «2 Second Lean», а також тут, у книзі «Вдосконалення починається з себе», але вони не вирішували значних, добре відомих організаційних проблем до того, як почали проводити ранкові наради. Наприклад, люди вважають, що їм несправедливо платять порівняно з іншими, або що існує величезна глибинна образа за якусь минулу кривду, яку, на думку групи людей, їм заподіяли.

Самі по собі ранкові наради цього не виправлять. Насправді, вони можуть навіть погіршити ситуацію. На початку ранкові наради проводять ваші найкращі люди, сповнені ентузіазму та «радоців ощадливого виробництва», але є деякі члени аудиторії, які просто сподіваються, що ця остання примха керівництва піде не так, як їм хотілося б. Не допускайте такого сценарію.

Якщо у вашій організації є подібні образи, переконайтеся, що вони вирішуються в душі «говорити, не ображаючи, слухати, не захищаючи», і розберіться з ними до початку ранкових нарад. Якщо вам потрібно оголосити «тиждень прання», щоб випрати брудну білизну за зачиненими дверима, перш ніж ви серйозно почнете свій шлях до ощадливості, то нехай так і буде.

Перш ніж ми перейдемо до Розділу 2, я хочу дати ще два постскриптими.

Перший стосується вашої структури оплати праці / системи стимулювання. Мене постійно про це запитують.

Давайте спочатку розглянемо структуру оплати праці. Важливо розуміти, що не варто покладатися на структуру оплати праці/систему стимулювання, щоб виправити мотивацію.

Погано розроблена система стимулювання може спричинити дисфункцію, а її зміна може усунути цю дисфункцію, як я описав у цьому розділі. Це, безумовно, добре. Однак багато людей сподіваються, що система стимулю-

вання виправить їхню культуру. Це не працює, тому що справжня культура мотивується зсередини.

Бажання насправді хотіти робити якісну роботу, вдосконалюватися і бути частиною команди - все це йде зсередини, і до цієї внутрішньої мотивації потрібно звертатися. Це досягається за допомогою чудового лідерства та рівняння «Залученість x Освіта x Визнання». Хоча чітке формулювання того, чого ви хочете від своїх людей, як ми зробили в моєму прикладі, і наш метод компенсації є чудовим способом зосередити енергію людей, без урахування внутрішньої мотивації це не працює.

Інший постскрипtum - це ще одне застереження щодо ключових показників ефективності. Я не кажу, що вони не потрібні. Нам потрібне табло, щоб показувати, як ми просуваємося в цій діловій грі, але, **будь ласка, уникайте того, що я називаю «божевіллям показників», яке означає або занадто багато показників, або використання показників як палиць для побиття людей. Це дуже часто трапляється.**

Коли показників занадто багато, нам потрібно більше людей або програмного забезпечення, щоб збирати дані, відображати їх і говорити про них. Питання, яке я завжди ставлю: «Які корисні дії ми можемо здійснити в результаті знання цих даних?».

На мою думку, коли ми маємо занадто багато точок даних, ми втрачаємо фокус на критичних питаннях і не приділяємо належної уваги жодному з них.

Щоб проілюструвати це, найкраще використання KPI, яке я коли-небудь бачив у своїй кар'єрі, було на моїй останній роботі в автомобільній галузі, в компанії VTR. Весь наш підрозділ керувався в першу чергу 7 KPI на кожному заводі. Ці показники мали набагато більше значення, ніж будь-які наші фінансові показники, тому що вони були орієнтовані на перспективу і фактично визначали ці показники. Спроби керувати на основі звіту про прибутки та збитки або балансу були запізними для генерального директора. Це вже була історія.

Цей бізнес був багатомільйонним підрозділом, який керувався 7-ма ключовими показниками ефективності (KPI) - навіщо вам потрібно більше? Більшість організацій можуть бути ефективними і з набагато меншими показниками.

Щодо «палиць, якими можна бити людей». Якщо ваші показники роблять це, ви навряд чи зможете створити згуртовану, відкриту, вільну від звинувачень культуру навчання. Ваші показники повинні сприяти тому, чого ви хочете досягти в бізнесі, і якщо вони цього не роблять, то переосмисліть їх і придумайте такі, які будуть керувати як щохвилинною поведінкою ваших людей, так і підтримуватимуть загальні цінності культури, яку ви культивуєте.

Ось чому так важливо вибирати ці заходи з розумом.

Останній набір запитань, які я рекомендую вам поставити собі як команді, звучить так: **«Чи допоможе цей метрик людині, яка додає цінність, краще**

виконувати роботу для клієнта?» «Чи буде людина, яка насправді додає цінність, задоволена тим, що ця метрика існує?» Якщо відповідь «так», тобто так, тому що вона допомагає виміряти, наскільки краще вони працюють, то це чудово. Ви на правильному шляху.

Якщо ж ні, то поверніться до креслярської дошки!

Отже, це постскрипум для розділу про відвертість, тепер давайте перейдемо до розділу 2

Друге «Слово» - Прагнення

«Якість життя людини прямо пропорційна її прагненню до досконалості, незалежно від обраної сфери діяльності».

Вінс Ломбарді

Ніщо цінне в житті не можна купити або делегувати. Ні ваше фізичне здоров'я, ні навички чи здібності, ні прекрасні стосунки, ні видатну культуру компанії. Я провів аналогію з нещодавнім клієнтом, який виробляє висококласне обладнання для тренажерних залів (з яким ви познайомитеся пізніше), після того, як вони відвідали Seating Matters і захотіли таку ж культуру: це все одно, що піти в спортзал і побачити хлопця з 12 кубиками пресу, статури світового класу. Ви вирішуйте, що хочете мати таку ж, і наймаєте тренера світового класу, щоб він вас тренував. Це чудово: тренер може порадити вам правильні кроки для досягнення вашої мети, режим тренувань, дієту і навіть може накричати на вас, коли вам потрібна мотивація. Супер! Але сумна правда полягає в тому, що тільки ви можете піднімати вагу. Тільки ви можете вирішити їсти чисту їжу і не з'їсти чізбургер. Тільки ви можете взяти на себе прагнення змінитися і дотримуватися його. Тільки ви можете побудувати свою культуру. Прагнення починається з «Себе».

Той хлопець з тілом світового класу, з 12 кубиками пресу, не отримав його, просто забігаючи в спортзал на кілька півгодинних тренувань на тиждень або поглинаючи піцу після дюжини банок пива щовечора, чи не так? Ні. Ви можете досягти світового класу в будь-чому, тільки якщо це є вашим пріоритетом номер 1. Якщо ж ви підходите до чогось серед багатьох «пріоритетів», то навряд чи досягнете видатних результатів.

Цікаво, що слово «пріоритет» використовувалося лише в однині до середини 20-го століття. До цього сама суть слова означала, що він може бути лише один. Нас обдурили, примусивши думати, що слово «пріоритети» має множину, що призводить до розповсюдження багатозадачності та великої кількості невизначених результатів.

Коли я дивлюся на когось на кшталт Пола Екерса чи Райана Тірні, або, відверто кажучи, на будь-кого, хто має одну з цих справді першокласних ошадливих організацій, я вважаю, що навіть якщо ви розділите лідерів навпіл, вона все одно залишиться ошадливою. Вони живуть і дихають ошадливістю весь час. Повна відданість справі. Всі вони надзвичайно відверті люди, поглинені вдосконаленням, і, як я вже казав раніше, починають з того, що покращують те, на що дивляться у дзеркалі: себе. Без сумніву, ошадливість є їхнім головним пріоритетом, але вони не «коні-одноденки». Пол - блискучий лідер, відмінний бізнес-стратег, чудовий продавець, чудовий оратор і ненажерливий читач. Він не лише володіє дивовижною компанією, але й неодноразово брав участь

у IronMan, об'їздив понад 100 країн, є пілотом, піднімався до базового табору Евересту та Кіліманджаро, і так далі, і так далі, і так далі...

Як ви все це робите?

Коли ви вирішуєте взяти на себе зобов'язання розвивати культуру ощадливого виробництва світового рівня, важливо розуміти, що ви НЕ говорите «ні» багатьом іншим речам; ви просто говорите щире «ТАК» тому, щоб спочатку серйозно поставитися до свого особистого розвитку і присвятити йому час, щоб стати лідером світового рівня у своїй організації, а вона, в свою чергу, стала компанією світового рівня з людьми, процесами та продуктами світового рівня.

Для більшості з вас, хто читає цю книгу, якщо ви не скажете «так» побудові ощадливої культури, ви скажете «ТАК» продовженню дисфункції та посередності в організаційному середовищі, яке кричить «середній рівень» на все, з чим стикається. Для 98% людей це і є їхнє ділове життя. Це може бути «приємне середовище» з «хорошими результатами», але чи є воно видатним? Чи це щось справді вражає? Чи захочуть люди їхати з усього світу, щоб дізнатися, як ви працюєте у себе вдома? Відповідь, швидше за все, буде рішуче «НІ», якщо ви не внесете суттєві зміни в те, як ви керуєте собою і тими, хто вас оточує. Я знову процитую Ейнштейна, і його цитата тут доречна: «Визначення божевілля - це робити одне й те саме знову і знову, очікуючи різних результатів».

Хорошим питанням про те, чому ви хочете взяти на себе зобов'язання щодо ощадливого виробництва, буде:

«Чому ви взагалі хочете мати ощадливу організацію?».

Існують *вагомі і не дуже причини*, які, знову ж таки, допоможуть вам розуміти, чи це для вас. Багато відповідей на це питання знаходяться на «правильній» стороні спектру, і лише деякі з них ми можемо почати розглядати тут.

Я хочу компанію світового класу. Я хочу позитивну енергію, яку мають ощадливі організації світового класу.

Я хочу позбутися стресу і боротьби, які приходять з неорганізованим безладом, з усіма пов'язаними з ним пожежами, неможливістю зробити перерву, низькою якістю домашнього життя, що з цим пов'язано, і так далі.

Зрештою, якась незадоволена психологічна потреба спонукає вас бажати змін. Чим більша потреба, тим більша мотивація до змін.

Я «купився» на 2 Second Lean одразу, тому що в моїй першій компанії команда власників тиснула на мене, щоб я «впроваджував ощадливість», і це був єдиний спосіб, який я бачив, щоб здійснити трансформацію.

Райан Тірні з Seating Matters був настільки виснажений спробами керувати фабрикою, що загулив «як керувати фабрикою?» і натрапив на відео Пола Екерса на YouTube. Його одразу ж зачепило. Він побачив у 2 Second Lean єдиний спосіб вирішити свої проблеми, а на той час у нього було не так багато варіантів!

Для Пола Валлелі з Kukoon Rugs (ще одна дивовижна компанія з Північної Ірландії, яка застосовує 2 Second Lean) це було вітання людей, які працювали на нього, і не отримували жодної відповіді або бурчання. Він не хотів провести своє життя, працюючи в такому нудному, знеособленому, безжиттєвому середовищі, де не було зв'язків і тепла всередині його організації. Він бачить 2 Second Lean як найкращий спосіб вирішити свою проблему.

Конкретна причина для багатьох інших лідерів ощадливого виробництва, яких я знаю, могла бути іншою, але результат був однаковим: вони побачили в 2 Second Lean засіб, який перемістить їх із ситуації дискомфорту в ситуацію кращого життя. Коли вони почали застосовувати принципи 2 Second Lean, вони повністю зосередилися на них.

Відверто кажучи, чим більший біль, чим сильніше палке бажання досягти своєї мети, тим краще. Якщо у вас немає справжнього палкого бажання в основі вашої мотивації побудувати культуру ощадливого виробництва, то ви, швидше за все, здастесь, коли стане важко, а це, безсумнівно, станеться в якийсь момент. «Палаючий човен», безумовно, допомагає лідерам приймати і дотримуватися своїх зобов'язань.

Коли я аналізую тих бізнес-лідерів, які не переймаються питаннями ощадливості, тих людей, які відвідують ощадливі організації, захоплюються досягненнями цих компаній, але самі не роблять нічого суттєвого, я бачу три основні причини, які стоять за їхньою поведінкою.

Перша причина полягає в тому, що вони не розуміють того, що бачать.

Вони бачать фізичні покращення, бачать ефективне робоче середовище, комунікаційні дошки, налагоджені процеси і думають, що це те, що вони повинні робити. Вони намагаються копіювати результат, а не те, що дозволило йому статися, тобто зосередитися на розвитку людей і створенні культури, яка забезпечує ці покращення. Спроба просто скопіювати результати у 99,9 випадках зі 100 не матиме успіху.

Друга причина полягає в тому, що вони не відчують достатнього дискомфорту в своїй поточній ситуації.

Життя може бути хорошим - можливо, не блискучим чи світового класу, але немає достатньо великого вогню в животі, щоб дізнатися більше і почати діяти. Або це так, або це мислення виправдання, про яке ми вже згадували раніше в розділі «Відвертість». У будь-якому випадку, результат - нульова прихильність до змін.

Добре - ворог відмінного. Комфорт не стимулює трансформаційні зміни, це робить біль. Отже, не відчуючи суттєвої причини для змін, більшість лідерів обирають поточний статус-кво або роблять невеликі, безпечні зміни, які не виходять за рамки поверхневих з точки зору зміни культури.

Іншими словами, вони бачать варіанти. Часто багато варіантів! І всі вони простіші, ніж робити цю «ощадливу штуку», яку вони не дуже розуміють.

Це третя причина: вони не знають, що робити далі.

Ну, саме для цього і була написана ця книга! Щоб дати людям місток для переходу від цікавості до дії.

Повертаючись до мотивації тих, хто розглядає можливість рухатися далі з lean - на «не дуже хорошому» боці відповідей на питання мотивації є ті, що звучать приблизно так:

«Я хочу заробляти більше грошей» або, як варіант, «Я хочу отримати більше від своїх людей», або «Я хочу більше за менші гроші». Фінансова мотивація - це добре, якщо вона знаходиться в нижній частині вашого списку незадоволених потреб, але якщо вона знаходиться в верхній частині списку, забудьте про неї.

Ваші люди не дурні. Якщо ви використовуєте ощадливість як ще один спосіб маніпулювати ними та експлуатувати їх, вони це швидко розкусять, і вся ваша затія зазнає монументального провалу. Це одна з причин, чому ощадливість часто не отримує справжньої, автентичної підтримки у великих корпораціях. ***Лідери роблять це не тому, що хочуть, а тому, що їм сказали це зробити.*** Йдеться про досягнення KPI та щотижневих, щомісячних і щоквартальних результатів. Це все про результати та покращення без розуміння того, що залученість є рушійною силою інших речей, цих кінцевих результатів. За цим не стоїть серце; це просто ще один корпоративний інструмент, а в найгірших прикладах - просто «ще одна річ», яку корпорації нав'язують і без того перевантаженій організації.

Справа в тому, що кожна СПРАВЖНЯ ощадлива організація, яку я знаю, заробляє гроші для задоволення - серйозні гроші в порівнянні зі своїми конкурентами - і на це є дуже проста причина. Це тому, що по-справжньому ощадливі компанії дуже рідкісні, і дуже малоймовірно, що у них є конкуренти в їхньому сегменті, які хоча б на щось схожі з ними. Відмінні ощадливі організації мають повністю залучену групу людей, високо мотивованих до усунення недоліків у всьому, що вони роблять, щодня, зі слухняним ставленням до своїх клієнтів, повністю зосереджених на наданні ***відмінної цінності та сервісу своїм клієнтам кожного окремого дня. Чи робить ваш бізнес так само? На такому рівні інтенсивності? Як ви думаєте, що станеться з вашими результатами, якщо це станеться?***

Подумайте про це і визначте, над зміною яких підходів вам, можливо, доведеться попрацювати.

Справа в тому, що для того, щоб lean працював, він повинен йти від серця і промовляти до людських душ, а не до їхніх гаманців.

Це сумно, але очевидно: всі хочуть кращого, але дуже мало хто готовий спочатку змінити себе, а потім підтримувати ці зміни достатньо довго, щоб отримати результати.

Це друге прагнення, яке ви берете на себе тут: чого б це не коштувало, ви зробите це і не здастесь. Я можу сказати вам прямо зараз, що на цьому шляху

ви натрапите на кілька «лежачих поліцейських», тому що ви перебуваєте на новій дорозі відкриттів. Справжні ошадливі лідери дотримуються свого бачення і продовжують йти вперед, незважаючи ні на що, вносячи корективи, але завжди з імпульсом вперед. Найкращі лідери насолоджуються подорожжю і розуміють, що безсумнівні виклики є її невід’ємною частиною. **Саме в цих викликах і криється зростання, адже, долаючи їх, зростаєте і ви, і організація.**

Щоб проілюструвати цей дух, дозвольте мені навести приклад мого першого «правильного» дня 2 Second Lean. Після кількох місяців наполегливої роботи над тим, щоб переконати команду власників компанії «просто зробити це», я був на півдорозі своєї першої ранкової наради, сповнений ентузіазму щодо цієї дивовижної зміни, коли мене осяяло, що добра половина з 50 людей в аудиторії не мали жодного уявлення про те, що я говорив.

Порожні обличчя дивилися на мене.

Добра половина з цих людей не розуміла англійської, оскільки вони були іноземцями, які ледь-ледь володіли мовою.

Я добре приховав свій шок і продовжував йти, зберігаючи гарний вигляд до кінця дня, але йдучи ввечері додому в машині, я дуже хвилювався.

Що мені з цим робити? Чи зможемо ми взагалі виконати цей 2 Second Lean? Я відчував себе повним дурнем. Після всього цього армреслінгу та переконання керівництва, зміни структури оплати праці та переконання кожної окремої людини в тому, наскільки чудовим буде Lean, невже цей проект помре ще до того, як ми його розпочнемо? Я поставив на кін свою репутацію. Правда полягала в тому, що я вже зайшов занадто далеко. Зобов’язання були вже занадто великими, щоб я міг повернутися назад. Мій «репутаційний човен» був повністю спалений!

Озираючись назад, це було дійсно добре.

Я справді молився.

І тут мене осяяло:

ВИКОРИСТОВУЙ ПРОБЛЕМУ ЯК МОЖЛИВІСТЬ.

Я одразу ж це зрозумів.

Я спростив усю комунікацію, не більше десятка слів на одному слайді презентації, і за допомогою Google Translate переклав текст ШІСТЬМА різними мовами: англійську, польську, литовську, болгарську, латвійську та угорську, а навчальну частину зробив максимально наочною. Я також значно сповільнив навчальну частину ранкової наради. Я йшов набагато повільніше, ніж зазвичай, але це дало більше часу для засвоєння ма-



Приклад одного зі слайдів моєї ранкової наради

теріалу.

Я почав застосовувати цей підхід наступного дня, і одразу ж це почало приносити задоволення. Я попросив Рамунаса або когось із хороших знавців англійської перекладати інші частини нашої розмови російською або литовською мовами, і відтоді на кожній зустрічі я робив це обов'язково. Я фактично використовував це як милицю, якщо зустріч ставала трохи нудною, щоб стимулювати взаємодію і легкість.

Я дуже ретельно підходив до того, щоб залучити до участі навіть сором'язливих людей і людей на пенсії, які нервували перед виступом (уявіть собі страх, який багато хто має перед публічними виступами, а тепер помножьте його на те, що це не ваша рідна мова!), щоб вони могли зробити свій внесок.

Для нашого книжкового клубу я щодня публікував переклади з Google Translate, а також копіював і вставляв PDF-версії «2 Second Lean» іноземними мовами в нашу корпоративну групу в WhatsApp, щоб кожен мав змогу вчитися. Звичайно, переклади не були ідеальними, але це була половина задоволення. Кожен учасник повинен був взяти участь у книжковому клубі на ранковій нараді. Якщо учасник не знав мови, один з його друзів міг перекласти його англійською для групи. Це розтягувало всіх, але виводило їх із зони комфорту і втягувало в групову динаміку.

Пізніше я попросив волонтера-перекладача на ім'я Нормундс, який перекладав і пояснював ключові повідомлення російською мовою - мовою, яку більшість іноземних хлопців розуміли.

Це все дійсно спрацювало.

Я вважаю, що причина в тому, що я показав, що я дійсно піклуюся про кожну людину в організації, і що жоден, хто захоче поїхати з нами в цю подорож, не буде залишений позаду. До цього для багатьох іноземців керівництво навіть не знало їхніх справжніх імен, тож між ними була різниця, як між днем і ніччю.



Підготовка до ранкової наради в моїй першій компанії 2 Second Lean

Особисто для мене це була дуже важка робота, але вона, безумовно, того варта. **Якби я не віддався їй на 100%, я б зазнав невдачі.** Чесно кажучи, я думаю, що 9 з 10 людей здалися б на цій першій перешкоді, але я не здався.

Я відмовився.

Нижче ви можете переглянути деякі відео про те, чого ми досягли.



GT Інвестиційна операційна досконалість



GT Найкращий день вдосконалень коли-небудь!



GT Щаслива новорічна трансформація

Я можу широко сказати вам, що особисто я отримав величезний ріст з усього цього досвіду, а також, що ті ранкові наради та дні вдосконалення були одними з найщасливіших моментів у моїй кар'єрі, коли я просто спостерігав за тим, як люди розквітають. Організація також експоненціально зростала як команда. Це було фантастично.

Але все це вирросло з того, що для багатьох здавалося б нездоланною перешкодою, і саме тому для того, щоб стати по-справжньому великим в lean, потрібна серйозна прихильність кожного. «Не можу» в багатьох ситуаціях можна перекласти як «не буду».

Решта того, про що я розповім у цьому розділі, просто допоможе вам подолати деякі раціональні бар'єри, які ви могли створити, щоб сказати «Так» цьому зобов'язанню.

Прагнення до ощадливого виробництва не означає, що ваш бізнес не може збільшувати продажі надзвичайними темпами, що ви не можете зосередитися на грошових коштах або що розробка продукту не може бути ключовою диференціацією вашого бізнесу, якщо будь-яка з цих речей є стратегічно важливою для вас. Якщо ви підприємець і вам справді подобається lean, він прибере все оперативне пожежне сміття, яке означає, що ви можете застрягти «в бізнесі». Натомість ви зможете працювати «над бізнесом», і ви зможете поїхати на кайтсерфінг на пару місяців у Південну Америку, поки ваша добре змащена машина буде робити те, що вона робить, з легким дотиком з вашого боку. (Пол Екерс може робити такі речі!). Я часто казав людям, що якщо ваш бізнес не функціонує без вашої присутності в ньому щодня, ви не є справжнім власником бізнесу - ви просто працюєте в бізнесі, яким випадково володієте. Нещодавно

я натрапив на цитату, яка стверджувала щось дуже схоже, але додавала: «А ваш бос - психопат...»

Важливо розуміти, що незалежно від того, якого результату ви прагнете досягти у своєму бізнесі, ощадливість може стати тим інструментом, який приведе вас до нього. Повторюючи те, що ми говорили раніше, «Все в житті - це процес або результат процесу», тому ощадливість сама по собі не є метою, але це фантастичний засіб, щоб досягти того, чого ви прагнете. У центрі уваги завжди знаходиться безперервне вдосконалення, а це означає, що всі ваші люди і процеси будуть постійно вдосконалюватися. Якщо ваші конкуренти не роблять того ж самого, ви можете лише розвивати конкурентну перевагу завдяки кращим людям, процесам, продуктам чи послугам.

Коли ви берете на себе зобов'язання щодо ощадливого виробництва, ви повинні розуміти, що процес створення культури ощадливого виробництва - це процес притягування, з невеликим підштовхуванням.

Поштовх починається з того, що ВИ стаєте практиком ощадливого виробництва, «лідером потрійного X», який щодня є винятковим, надзвичайним прикладом для наслідування. Це означає, що ви активно впроваджуєте вдосконалення кожного дня в межах свого власного діапазону контролю. Це означає, що ви підвищуєте власні стандарти та вирішуєте проблеми, з якими стикаєтесь щодня, великі та малі. Це означає розвивати власну «культуру зупинки», жити і дихати нею на високому рівні весь час.

Це ваше прагнення №1, і воно починається з «Себе», а не з того, що ви вказуєте пальцем на інших людей. Якщо ви дійсно приймаєте це, ви не можете зазнати невдачі.

Я вперше зустрівся з таким лідером, коли був у Японії з паном Екерсом.

Незважаючи на те, що на початку своєї кар'єри мені пощастило працювати в японських компаніях, а також на те, що я об'їздив увесь світ, відвідавши понад 50 країн, я ніколи не був у Японії. Було абсолютно дивовижно вперше познайомитися з цією прекрасною культурою та середовищем. Все було просто краще, ніж удома! У цьому розділі ви можете переглянути деякі відео, які я зняв під час подорожі. Скажу лише, що люди просто вразили мене своєю взаємною повагою один до одного, а ставлення до деталей і якості скрізь у країні залишило на мене незабутнє враження. Я їду туди не востаннє.

Але ще більше мене вразило спілкування з самим Полом. Він є силою природи. Він щиро любить ділитися своєю мудрістю з іншими; для нього це, звичайно, не просто заробіток грошей. Його відвертість не має собі рівних. Якщо щось не працює, він має дуже чутливий тригер, щоб відчутти це і вжити заходів. Він постійно вдосконалював все навколо себе, весь час. Він ніколи не зупинявся. Це була не навчальна місія про ощадливість; це була місія з вивчення ощадливості! Він не просто проповідував ощадливість, він робив це, і йому явно подобалося ділитися цими знаннями з іншими, щоб вони могли зробити

своє життя кращим. Я зняв коротке відео про «різницю між Полом Екерсом і звичайними людьми», яке підсумовує ці відмінності, коли я був в аеропорту, повертаючись додому з Японії.



Різниця між Полом Екерсом і звичайною людиною

Так чи інакше, повернемося до місії з вивчення ошадливого виробництва в Японії.

Одне з найкращих удосконалень стосувалося того, як ми управляли персональними гарнітурами, які ми всі носили, коли ходили по заводах під час туру, щоб чути один одного. Більшість людей просто поклали б їх у коробку, коли ми закінчили, і вони перетворилися б на заплутаний клубок дротів. Замість того, щоб кожен випадковим чином повертав їх назад з дротами, що звисали всюди, Пол створив стандарт якості, згідно з яким дріт мав бути обмотаний навколо кожного з них, щоб зменшити надлишковий рух навколо всіх дротів, що заплутуються. Потім він представив нам новий стандарт у PowerPoint в автобусі, щоб ми всі знали про нього, і допоміг нам зрозуміти, що ВСЕ - це ПРОЦЕС!



Пол в автобусі - ВСЕ Є ПРОЦЕС

Потім його асистент Мамі-сан запропонував прикріпити номер до кожного з них, щоб ще більше зменшити тяганину. Це було дивовижно.



Автобус Lean Bus 071119

Я запитав Пола: «Скільки вдосконалень ви робите щодня?». Він відповів: «Близько 30 або 40», і, побачивши його в дії, я повірив йому.

Мені захотілося того соку, тієї газованої води, яку явно пив Пол. Я вирішив для себе: Я взяв на себе зобов'язання, що відтепер я робитиму щонайменше п'ять вдосконалень на день.

Приблизно через три дні, в останній день туру, я з тріском провалився. Бу-

квально жодного вдосконалення! Ми обідали перед останнім днем поїздки - візитом до Святого Грааля заводу Lexus. Я розповів Полу про свій провал. Ну, принаймні, я був відвертим!

Я запитав його: «Як ви це робите? Як ви бачите всі ці вдосконалення?» Знову ж таки, мені пощастило зняти його відповідь на відео, посилання на яке наведено нижче. Однак, підсумовуючи, він сказав, що кожного разу, коли він відчуває труднощі або бачить, що щось накопичується у вузькому місці, це є можливістю для вдосконалення.



Як Пол Екерс бачить можливості для вдосконалення

Чесно кажучи, я чув подібні речі від різних людей та з інших джерел у минулому, але цього разу щось було інакше; спрацював вимикач розуміння, який залишився і вдосконалювався до цього дня.

Кожного разу, коли ми бачимо боротьбу або щось не йде гладко, з'являється можливість для вдосконалення.

З того дня минуло 118 тижнів, і з того часу я робив щонайменше 25 вдосконалень щотижня. Я відстежую і записую їх у фантастичному додатку для формування звичок під назвою «Done». Це найважливіший додаток у моєму житті. Я використовую його, щоб формувати і підтримувати звички, тримаючи себе підзвітним, щоб тримати себе в рамках цього зобов'язання. Нижче є відео про те, як я використовую додаток.



Як я використовую додаток Done

Коли ви робите це, коли ви є послідовним лідером потрійного X, ви стаєте магнітом, який тягне вашу команду за собою. Зрештою, всі, хто розуміє це, потягнуться за вами, а ті, хто не розуміє, відпадуть. Тих, хто активно чинить опір, можна трохи підштовхнути. Мій друг Райан Тірні з Seating Matters висловився найкраще, коли сказав, що ошадливим лідерам потрібно бути вівчарками, а не бульдогами. Бережливий лідер - це не бульдог, який кидається в середину отари, гавкає, кричить і кусається, голосний і егоїстичний, розкидаючи отару по всіх усядах. Ошадливий лідер не намагається нікого підштовхнути до ошадливості, він набагато розумніший звір, ніж бульдог!

Вівчарка м'яко веде отару (своїх людей!) переважно більшість часу. Отара

навіть чи знає, що вона є, але вони йдуть разом з потоком інших. Вівчарка постійно пильнує, переконуючись, що всі йдуть у правильному напрямку. Якщо один або двоє йдуть не туди, він дає знати про свою присутність поглядом, гавкотом або навіть укусом, щоб вони скоригували свій курс. Під керівництвом доброї вівчарки отара може пройти велику відстань, але перш ніж вона це зрозуміє, вона опиниться в загоні, і все закінчиться!

Це і є Прагнення, щодо якого вам потрібно прийняти рішення. Це те, про що ви повинні запитати себе. Чи готовий я бути вівчаркою? Чи я той, хто це робить?

Андріс Овервег, Lean Maniac з Нідерландів, який був одним з тих, хто допомагав мені редагувати цю книгу, зняв чудове відео, що ілюструє «принципи вівчарки»:



Керуйте, як вівчарка

Кожна виняткова компанія з ошадливою культурою потребує принаймні одного ошадливого лідера - або, інакше кажучи, ошадливого фанатика - людини, яка радіє найменшим покращенням і любить святкувати їх, але завжди залишається незадоволеною і шукає можливості для вдосконалення. Фанатик ошадливості втрачає сон, якщо процес ошадливості не йде добре, і він ніколи, ніколи не здасться. Вони прийняли на себе 100% особисте зобов'язання. Пол Екерс називає цих людей 2% - тими, хто дійсно «розуміє» lean.

Це ті, хто каже: «Чудово, що тепер?», кидаючи виклик організації, щоб вона досягла ще більших висот. Ця людина не обов'язково має бути власником чи генеральним директором, але це, безумовно, допомагає. Якщо вона не займає цю роль, вона, безумовно, повинна займати посаду номер 2 або 3, щоб усім було зрозуміло, що культура ошадливого виробництва є пріоритетом, і що вона має серйозні повноваження приймати рішення щодо ресурсів, найму та звільнення, як мінімум. Якщо цій людині доводиться бігати до когось іншого, щоб отримати дозвіл на купівлю коробки скріпок, це не дуже добре виглядає. Їм потрібна довіра до організації. Інакше це ще один серйозний айсберг, який може зробити серйозну пробоїну в корпусі вашого ошадливого корабля на своєму шляху.

Коли ви вирішуєте взяти на себе зобов'язання щодо ошадливості, ви вирішуєте, що ваша компанія буде проводити ранкові наради та заходи 3s (Sweep, Sort, Standardize) - підмітати, сортувати, стандартизувати щодня назавжди або, принаймні, в осяжному майбутньому. Це не те, що я називаю «традиційним ошадливим підходом», коли «івененти/кайдзен-івененти» відбуваються спорадично, а потім всі повертаються до роботи. Особисто я ніколи не бачив, щоб це породжувало справді дивовижну культуру. Якщо ошадливість не є повсякденною ді-

яльністю, якій приділяється багато часу, культура безперервного вдосконалення ніколи не приживеться і, як каже Пол Екерс у своїй книзі, змусить вас відчувати себе так, ніби ви постійно «штотхаєте потяг». Важко навіть підтримувати стандарти, не кажучи вже про їх постійне вдосконалення. Проте, для багатьох людей ідея про те, що можна виділити годину на день, не зосереджуючись на виробництві чи наданні послуг, є абсолютно чужою. Як це окупається?

Коли я проводив свою першу lean-трансформацію, для мене, як для lean-лідера, було серйозною проблемою переконати інших керівників, які фактично були власниками компанії, що це гарна ідея, щоб їхні 50 співробітників стояли півгодини на цій зустрічі, а потім ще півгодини обговорювали та вносили вдосконалення. Для них це легко коштувало 700 доларів на день, і при цьому не



було жодного натискання на бюджет. Це були люди з твердим характером. Який їм з цього зиск? До того ж, вони зайняті, їм і так доводиться працювати понаднормово, щоб задовольнити попит клієнтів, а ми хочемо, щоб вони перестали виробляти продукцію по годині на день?

Можу сказати, що спочатку для мене це було не легкою перешкодою. Мені пощастило (як це часто буває!), коли я обговорював це питання з одним з моїх найкращих друзів, Ніком Джемероном, з яким я познайомився, коли його взяли на посаду менеджера з виробництва, коли я керував фабрикою у Франції. Він блискучий лідер, менеджер виробництва і фахівець з ланцюга поставок.

Нік Джемерон і я під час роботи в Olaer

Коли я обговорював з ним 2SL і розповідав про мій виклик «переконати команду», він сказав, що це легко зрозуміти. «Що?» запитав я. Він пояснив це у своїй дуже французькій манері: що це просто. «Все, що вам потрібно зробити за восьмигодинну зміну, - це стати на 15% кращим, і ця година буде вільною назавжди». Я ніколи не думав про це так, але це правда. У тій організації ми підвищили продуктивність на 24% протягом п'яти місяців, і це враховуючи «втрачену годину». І це був лише початок.

Отже, у прийнятті цього Прагнення є логіка: це може зайняти місяць або два, але ***це не займе багато часу, перш ніж ці інвестиції будуть постійно повернуті.***

Вам також не обов'язково робити це цілу годину. Залежно від контексту, я рекомендую своїм клієнтам, які зараз займаються коучингом, почати з 10 або 15 хвилин і просто подивитися, що з цього вийде з точки зору додавання цінності для них. Однак півгодини потрібно для того, щоб зробити «3s» і впровадити ці покращення.

У більшості організацій з фізичним виміром процесу дуже рідко доводиться

знаходити всі 45 хвилин. Якщо немає обмежень, таких як охорона здоров'я та безпека, просто скасуйте прибирання в кінці зміни, яке, як я бачив, може стати 45 хвилинами відпочинку в багатьох компаніях, де недбало штовхають мітлу, а люди тікають на перекури. Рідко хто з керівництва в цей час здійснює реальний нагляд, тому припиніть це повністю, працюйте з машинами до останньої хвилини, а потім виходьте на перерву.

Перше, що потрібно зробити, - це провести ранкову нараду для всієї компанії та час вдосконалення 3S, який включає в себе прибирання, але ці півгодини керівництво або лідери команд, присутні на Гемба, тренують, допомагають і підтримують своїх людей у їхній діяльності з прибирання та вдосконалення. Отже, навіть цього разу Прагнення рідко буває «le mer a boire», як сказав би мій французький приятель. Це означає, що це «не море, щоб пити!»

Досі ми зосереджувалися на тому, «навіщо» прихильність для осіб, які приймають рішення, тобто людей, які знаходяться на вищому рівні організаційної структури. Однак для того, щоб ошадливе виробництво працювало, кожен в організації повинен мати справжню особисту причину для участі в ньому, реальну вигоду, яку він отримає особисто для себе, WIIFM («Що це дасть мені?»).

Про це я дізнався абсолютно випадково, коли мене запросили на мою першу зустріч консультанта з компанією-клієнтом. Керуючий директор виступав із промовою про стан справ у країні, його підтримували інші члени команди. Я не очікував, що мене представлять чи попросять виступити, але це сталося: Мене поставили на місце і витягли прямо з моєї зони комфорту!

Після короткого вступу я розпочав серію запитань до аудиторії і попросив їх підняти руки і тримати їх піднятими, якщо відповідь була «так».

Я поставив такі запитання:

- Хто хотів би менше стресу у своєму повсякденному робочому житті?
- Хто хотів би менше тертя між відділами?
- Хто хотів би мати щасливіших клієнтів?
- Хто хотів би менше боротися щодня?

У міру того, як це тривало, все більше рук піднімалося і не піднімалося. Моєю метою було домогтися того, щоб вся кімната була з піднятими руками.

Хто хотів би заробляти більше грошей?

Хто хотів би стукати по керму, їдучи сюди, тому що це просто чудове місце для роботи?

У кімнаті панувала чудова атмосфера, і коли всі руки піднялися, я сказав: «Чудово. Дякую всім! Тепер у кожного з нас є причина хотіти займатися ошадливим виробництвом». Все це було в душі «Я Спартак!». (ви зрозумієте, що я маю на увазі, якщо бачили класичний фільм Кірка Дугласа):



Сцена “Я - Спартак” з класичного голлівудського фільму 1960-х років “Спартак”

Але особливо в ці перші дні нам потрібні сигнали для організації про те, що все змінюється і що це серйозно.

Якби я продовжував ставити запитання, а одна чи дві руки все ще залишилися б опущеними, моє останнє запитання було б таким: «Ви хочете працювати тут?», і якби вони й далі опускали руки, я б попросив їх піти, можливо, не дуже церемонячись. Це повертає нас до «Відвертості»...

Завершуючи розділ «Прагнення», я хотів би зазначити, що для багатьох людей дуже легко даються словесні та розумові прагнення. Наприклад, на Новий рік, коли ми говоримо, що збираємося відмовитися від цього, або взяти цю нову звичку, або зробити цю зміну, як багато з нас насправді перетворюють це на конкретні, реальні дії, які тривають?

Скажімо так, небагато.

У нас є кілька висловів про ощадливість, які стосуються цього питання.

Перший належить Тайічі Оно, який відіграв важливу роль у створенні виробничої системи Toyota. Дехто називає його «батьком ощадливого виробництва»: «Найкраще вдосконалення - це те, яке ви можете зробити прямо зараз». Ще один принцип ощадливого виробництва, який допомагає нам прийти до такого ж розуміння, я вперше почув від компанії Пола Екерса - FastCap, але, очевидно, він походить від Вінстона Черчилля: «Діяти. Цього дня».

Отже, виходячи з того, що ми розглянули в розділах «Відвертість» і «Прагнення», яку дію (дії) ви робите сьогодні?

Висновок

СПРАВЖНЯ культура ощадливого виробництва починається з «Себе». Щоб досягти успіху, лідери повинні бути «вівчарками» і вести за собою, встановлюючи дуже високі стандарти практичного застосування ощадливого виробництва, щоб воно працювало.

Кожна людина в організації повинна розуміти, що ощадливість - це не очікування, що всі інші зміняться; це те, що кожен з нас, як особистість, повинен бути прикладом для наслідування на високому рівні.

Ощадливість - це не «засіб для досягнення мети», а інструмент, який ви можете використовувати, щоб привести свою організацію туди, куди ви хочете.

ПОСТСКРИПТУМ ДО РОЗДІЛУ ПРО КОУЧИНГ

Змінити культуру нелегко. Тому я поділюся з вами історією з попередньої організації. Імена змінено, щоб захистити невинних.

Я був у цеху, розмовляв з одним із хлопців по телефону, коли побачив трійцю власників, які йшли до мене. Вираз їхніх облич підказав мені, що ця зустріч не буде приємною. Їхні обличчя були як грім серед ясного неба.

«Ці виродки!» - вигукнула Пем. «Після всього, що ми для них зробили!»

«Що сталося?», - запитав я.

«Я навіть не можу тобі сказати. Це неймовірно. Ходімо, подивимось!»

І ми пішли, ходячи з одного кінця цеху в інший. Я йду за Пем і ще двоє, Джанет і Річард з команди власників. Ймовірно, кожен, хто бачив це, задавався питанням: «Що, в біса, відбувається?». Це була «правильна сцена», і, як і на кожній фабриці в світі, я впевнений, що новина поширилася, як лісова пожежа.

Пем привела нас до робочої їдальні і вказала на стіну. «Дивіться! Погляньте! Це те, що ми отримали за все, що ми зробили!» Від одного кінця стіни до іншого, на довжині близько 30 футів, хтось, очевидно, провів промасленою ганчіркою і залишив жакливу чорну смугу вздовж шойно пофарбованої стіни. Це виглядало жакливо. Акт вандалізму. Велике «F U» на адресу компанії та її власників, і ці люди це відчули.

Я був приголомшений.

Я був тим, хто переконав власників зробити стрибок віри і оновити всі інтер'єри в закладі. Вони пофарбували і прикрасили все приміщення, постелили нові килими в усіх офісних приміщеннях. Це місце не бачило фарби 30 років, і якщо ми збиралися підняти це місце, я наполягав на тому, що ми повинні зробити щось з робочим середовищем. Мене дуже надихнула їхня реакція. Вони вклали свої гроші в те, що обіцяли, і зробили це. Це свідчило про те, що вони серйозно ставилися до змін.

Найгірше було з їдальнею. Лише кілька людей з цеху коли-небудь користувалися нею. Це було настільки погано, що більшість людей їли свій обід у своїх машинах на автостоянці. Навряд чи це добре для морального духу. Лише минулого тижня ми пофарбували приміщення, і ось ми тут...

Пем була дуже розлючена. Вона відіграла головну роль у переконанні двох інших. Вона вважала, що її пошили в дурні, і цей новий хлопець (я) був частиною проблеми. «Ми замкнемо їдальню! Щоб ніхто не міг туди зайти, окрім як на перерві. Так ми зможемо переконатися, що вона під наглядом».

Я був в жаху. У той момент я не знав, що робити, але знав, що це не вихід.

Я сказав: «Залиште це мені. Я з цим розберуся. Покличте всіх сюди в обідню перерву. Кожну людину в компанії».

Це дало мені годину часу. Я знав, що відповідь була не в тому, щоб «малювати всіх одним пензлем». Вибачте за каламбур. Якби ми впровадили рішення про закриття їдальні, ми б покарали всіх за дії однієї людини. Я не міг цього

допустити. Тому мені потрібно було подумати.

І ось що я придумав.

Мені вдалося зібрати кілька коробок вологих серветок, які я приніс із собою, коли зайшов до переповненої їдальні. Там було близько 60 осіб у приміщенні, яке насправді було розраховане лише на 30. Атмосфера була чорною і важкою. Усі працівники цеху знали, що на заводі сталася сцена. Пем, Джанет і Річард стояли біля стіни, обличчям до аудиторії. Ситуація була напруженою.

Тож я почав говорити. «Ви всі знаєте, що ми намагаємося підняти цю компанію». Я зробив паузу. «У минулому справи йшли не дуже добре, і я знаю, що переважна більшість з вас хоче нас підтримати, і я люблю вас за це». Так, я використав слово «люблю». Я знову зробив паузу і подивився в очі якомога більшої кількості людей. До цього моменту багато хто підняв голови від попереднього втупленого погляду в підлогу.

Я продовжив: «Але одна людина з усіх нас не хоче цих змін. Одна людина хоче, щоб ми залишилися там, де ми є, і не хоче кращого місця роботи, як решта з нас. Мені шкода цю людину. Мабуть, у неї в житті відбуваються якісь дуже погані речі, якщо вона так поводиться. Я не очікую, що ця людина зізнається тут. Я не чекаю, що хтось із вас скаже нам, хто він такий. Ми не в школі. Але я попрошу цю людину піти геть. Ми не хочемо вас тут бачити, тому що ми будемо щось краще, і я попрошу решту з вас. Якщо ви коли-небудь побачите, що хтось робить щось подібне, скажіть йому, щоб він зупинився або пішов геть. Ми більше не такі».

Потім я схопив пачки серветок. «Хто допоможе мені це прибрати?» Я відкрив пачки і поклав їх на стіл. Один за одним підходили люди, брали по кілька серветок і починали допомагати мені відчищати стіну. За кілька хвилин ми все відмили, і майже всі посміхалися. Це був теплий момент для всіх нас. Ми взяли лимон і зробили з нього лимонад. Ми використали момент, який потенційно міг би зруйнувати культуру, і перетворили його на можливість для її побудови.

Це яскравий приклад «Завжди будуй культуру», що є правилом №3 з наших 6 золотих правил ощадливої трансформації.

Щоб побудувати чудову культуру, потрібен час, зусилля і, перш за все, послідовність, але все це може бути зруйновано в одну мить непередуманою, поспішною реакцією на непередбачувану подію. Як лідери, ми повинні завжди бути пильними щодо цього.

Я кажу вам це, тому що наскільки мені відомо, ще не було жодної ініціативи організаційних змін, яка б пройшла ідеально гладко. Зміни - це важко, і на шляху до них завжди трапляються вибоїни. У вас є вибір: або дозволити їм зіштовхнути вас вниз, або використати їх як можливість рухатися вгору і рости.

Мій друг Райан Тірні каже, що для ощадливих лідерів кожна взаємодія з командою - це можливість навчати та тренувати. Зараз він не розкидається своєю мудрістю, як конфетти. Коли він говорить, люди слухають,

і для Райана, з того, що я бачив, а я сам маю схожий спосіб мислення, є лише «можливості для вдосконалення», незалежно від того, чи сприймається поточний стан як хороший чи поганий. Тож незалежно від того, наскільки великою є «проблема», незалежно від того, наскільки сильно вам хочеться просто накинутися на неї і стати схожим на Рембо з кулеметом М60, завжди обирайте вищий шлях і розглядайте кожен виклик як «можливість для вдосконалення».

Ми всі відіграємо певну роль у тому, як ми поведимося і як виглядають наші спільні цінності. ***Чим вища посада, тим важливіше, щоб наші дії відповідали правилу № 3: «Завжди будуй культуру».***

Третє «Слово» – КОУЧИНГ

«Хороший коуч говорить вам те, що вам потрібно почути, а не те, що ви хочете почути».

Сарі Калев

Кожна організація, яка успішно впроваджує 2 Second Lean, має принаймні одного коуча світового класу в своїй основній команді, часто це лідер компанії, але не обов'язково. Малоймовірно, що ці люди починали свій шлях до ощадливості як коучі світового рівня. Тому, щоб розвивати свої організації, їм довелося навчитися ставати чудовими коучами на цьому шляху.

Без сумніву, найкращий спосіб розвинути свої тренерські навички - це почати тренувати себе. Коучинг починається з «Себе».

Єдина проблема такого підходу полягає в тому, що якщо ви не обдаровані від природи і просто беретеся за справу, як бик за яйця, то за дуже короткий проміжок часу у вас може бути компанія, повна напівзламаних людей. Найбільша пастка полягає в тому, що ви не до кінця розумієте, що таке «тягнути», а що таке «штовхати», і тому намагаєтеся маніпулювати або примушувати людей до «ощадливості», що може завдати непоправної шкоди всій ощадливій трансформації ще до того, як вона почнеться.

У мене був власний набір спроб і помилок, коли я допомагав іншим впроваджувати ощадливість у своїх компаніях, де я був старшим керівником, але тільки коли я почав коучингувати інші компанії з питань ощадливості, я зміг розробити дуже чітку і продуману структуру для створення фактичного процесу, щоб забезпечити повноцінне залучення до процесу ощадливого виробництва.

Цей процес був протестований і буде діяти як набір стабілізаторів, які допоможуть вам розпочати впровадження ощадливого виробництва з гарного старту або забезпечать основу для відновлення поточних зусиль, якщо ваша компанія вже давно впроваджує ощадливе виробництво. Зрештою, все є процесом або результатом процесу, включаючи те, як ви «робите ощадливість».

Ідея коучингу ощадливого виробництва в інших компаніях виникла абсолютно випадково.

Це сталося тому, що моя перша трансформація компанії 2 Second Lean була винятковим прикладом, і вона отримала хорошу рекламу за відносно короткий час. В результаті мене попросили виступити з доповіддю на тему «Як ми це зробили?» на конференції для важливої організації, Manufacturing NI. Я отримав справжнє задоволення від цього виступу. Мені подобалося виступати перед натовпом ще з дитинства, коли я виконував музику і грав у групах. Крім того, цього разу проявилася моя справжня пристрасть до теми.

Я почав здобувати хорошу репутацію на місцевому рівні в Ірландії за те, що, здавалося, знав, що робив у цьому просторі. Однак «музичні розбіжності» при-

звели до того, що я розлучився з тією первісною організацією, хоча, на щастя, залишився в добрих стосунках з командою власників.

Приблизно в цей час коронавірус тільки починав впливати, і весь світ, здавалося, був на карантині. Це були дивні часи. Однак, як типовий ощадливий хлопець, я все ще бачив боротьбу скрізь, і помітною на той час була боротьба місцевих супермаркетів за те, щоб змусити дезінфікуючі засоби для рук працювати. На початку їх було важко дістати, і під час одного з візитів до місцевого магазину я побачив, як двоє працівників намагалися перелити рідину з однієї пластикової пляшки в іншу, при цьому рідина розливалася по всьому приміщенню. У боротьбі криється можливість, тож через короткий проміжок часу я вже працював з колегою Lean Maniac Патріком Мейджі з Lumen Electronics - ще однієї компанії, що практикує 2 Second Lean, - яку я відвідав раніше того ж року. Ми з Патріком знайшли спільну мову і стали приятелями. Ми розмовляли про те, що «якщо коли-небудь з'явиться можливість попрацювати над продуктом разом», і ось вона з'явилася. Ми розробляли дозатор для дезінфікуючих засобів.

За допомогою іншого нашого партнера, Джеймса МакГіллоуея, який займався механічним дизайном, ми запустили першу версію в рекордно короткі терміни - від ідеї до продукту приблизно за шість тижнів (серйозно!). Я вже знайшов чудовий шлях на ринок, і ми швидко продали понад тисячу штук роздрібним торговцям по всій Великій Британії та Ірландії. Усе виглядало чудово!

Потім вони почали повертатися. Виникли серйозні проблеми з тим, наскільки надійним був дизайн у порівнянні з вимогами програми. Наступні кілька місяців було не дуже весело: постійні проблеми в роботі, ремонти та заміни.

Проте, незважаючи на всі труднощі, ми з Патріком почали більше поважати один одного і швидко подружилися. Багато хто спробував би втекти або зіскочити з гачка, тому що це було справді боляче. Але не ми. Разом з Джеймсом ми розробили версію продукту «GEN2», яка є дійсно світового класу і продається по всьому світу, відновлюючи нашу репутацію і роблячи тих перших клієнтів щасливими від своїх покупок. Це було те, що я сприйняв дуже близько до серця, оскільки я ніколи раніше не був причетний до чогось, що пішло так погано. GEN2 був набагато більше про те, щоб повернути віру наших клієнтів у нас, ніж про те, щоб заробити гроші.

Наприкінці 2020 року я сказав Патріку, що маю намір зайнятися бізнес-коучингом, оскільки це те, що я просто люблю робити, на що Патрік відповів: «Чому б тобі не зробити це для нас?». Ця ініціатива призвела до того, що ми з Патріком вирішили стати партнерами в Lumen Electronics, оскільки наші навички дуже добре доповнювали один одного. Я - стратегія, комерція, менеджмент та механічні речі, а Патрік - електронний гуру. Ми обоє шаленіємо від ощадливості.

Отже, ми почали піднімати Lumen на нову висоту в усьому, що ми робили. Ми розробили нову стратегію «Тотального управління продуктом», у рамках

якої ми займалися розробкою продукту «від колиски до могили», від перевірки концепції до серійного виробництва, від розробки електроніки, механіки та навіть програмного забезпечення. Це унікальна стратегія для будь-кого - принаймні в Ірландії - і поки що вона працює чудово.



Веб-сайт Lumen Electronics



Я в Lumen з Патріком (праворуч) і Джоном МакКенною (ліворуч)

Хоча ми завжди позитивно незадоволені тим, що відбувається в Lumen, вона перетворюється на яскравий приклад того, що ощадливе виробництво може зробити в середовищі невеликої компанії. Нещодавно ми навіть провели всесвітньо відомий AME 2 Second Lean Tour з Полом Екерсом та Річардом Евансом:



Lumen AME Lean Tour

Це був приголомшливий успіх. Тепер клієнти запитують нас, як вони можуть повторити те, що бачать у нас, що перетворюється на джерело коучингових клієнтів для вашого покійного слуги, і поки Lumen все ще невелика, я маю час давати поради іншим компаніям, що є щасливою ситуацією.

За цей час я також потоваришував з іншими людьми в сфері ощадливого виробництва, наприклад, з Райаном Тірні. До них постійно приїжджають компанії на lean-тури, а я перетворився на “людину, до якої звертаються по допомогу”.

Моїм першим “справжнім” коуч-клієнтом стала компанія BLK BOX з Белфасту, яка виробляє і продає висококласне фітнес-обладнання. Це ті хлопці, про яких я згадував у попередньому розділі. Їхній керуючий директор, Грег Бредлі, є провидцем у фітнес-індустрії, який створив компанію з нуля. Вони

відвідали Seating Matters до того, як почався COVID, і захопилися ідеями ощадливого підходу, але їхні амбіції були відсунуті на другий план незначним відволікаючим фактором - глобальною пандемією...

Зараз ситуація на цьому фронті заспокоїлася, а тим часом компанія подвоїлася в розмірах і взяла на себе багато виробничих процесів, які раніше передавалися на аутсорсинг. Вони шукали допомоги, оскільки ситуація стала дещо хаотичною.

Спочатку, коли Грег звернувся до мене, він попросив когось, хто допоміг би йому налагодити виробництво в кращому стані. Я пояснив, що в Північній Ірландії є, мабуть, з десяток людей, з якими краще поговорити про це, але якщо він хоче, щоб хтось навчив його побудувати культуру ощадливого виробництва, то я був би дуже радий це зробити.

Раніше до мене звернулася велика місцева бетонна компанія з більш ніж 1000 співробітників з проханням допомогти їм побудувати культуру ощадливого виробництва. Я доклав багато зусиль, щоб розробити методологію, яку вони могли б використовувати, але врешті-решт я був розчарований, коли вони не пішли на це. Їхні гори втрат, скоріш за все, залишаться там і донині.

Я обговорив цю можливість з Полом Екерсом, який на той час також став для мене другом, наставником і сурогатним батьком - як він мені нагадував, дуже молодим батьком!

Він допоміг мені скласти початкову схему, і мені не терпілося спробувати. Я був радий, що Грег погодився, щоб я прийшов і допоміг BLK BOX стати ощадливою компанією світового класу. Хлопці платили мені за цю тренерську роботу, але для мене ніколи не йшлося про гроші, а про те, щоб допомогти їм перетворитися на організацію світового класу. Моя мета була зовсім іншою, ніж у традиційного консультанта, який хоче отримати багато оплачуваних днів у компанії. Я хотів допомогти їм набрати обертів, щоб їхній процес ощадливого виробництва став самодостатнім, і якнайшвидше вийти з нього.

Я радий повідомити, що саме так і сталося. Час, проведений з BLK BOX, допоміг мені довести цю концепцію та вдосконалити її. На мою думку, ця система може працювати майже для всіх організацій, як із зовнішнім коучем, як я, так і без нього, який робив це раніше.

Однак особисто я рекомендую йти шляхом зовнішнього коуча. Хтось на кшталт мене, хто “робив це” багато разів, безумовно, допомагає уникнути деяких важких пасток, які створюють “м’які проблеми” (боже, як я ненавиджу цей термін!). М’які питання - це (не “можуть бути”) різниця між поганим і видатним. М’які питання стосуються лідерства, вмілого управління та побудови культури. Вони є основою і причиною “жорстких цифр” - незалежно від того, чи ці цифри погані, чи винятково хороші!

Мої початкові дискусії з Грегом мали багато спільного з розділами “Відвертість” і “Прагнення”, які ми вже обговорювали. Як для зовнішнього

коуча, для мене було дуже важливо, щоб моя роль була чітко визначена. Я був тут для того, щоб радити, підбадьорювати і підтримувати, але не піднімати тягарі. Це могла робити лише команда лідерів.

Є кілька важливих переваг, які має зовнішній коуч порівняно з використанням внутрішнього ресурсу.

Перша полягає в тому, що зовнішній коуч забезпечує новий погляд на організацію, свіжу перспективу. Зовнішній коуч може помітити деякі з тих не дуже розумних практик - наприклад, непродуктивні наради, до яких всі звикли, але про які ніхто не говорить, або член керівництва з поганим ставленням, з яким всі навчилися просто миритися - зовнішній коуч може помітити очевидні речі і звернути увагу керівництва на ці проблеми. Це часто спонукає їх до дій, навіть якщо до цього вони змирилися з дисфункцією.

Ще краще, коли зовнішній коуч має широкий і глибокий досвід, щоб стати гарним дзеркалом, особливо коли лідери тривалий час були занурені в одну організацію. Це особливо актуально для компаній, які вирости у власному бізнесі, де лідер не мав змоги ознайомитися з кращими практиками інших організацій/секторів. Зовнішній коуч може стати чудовим стимулом для того, щоб поглянути на речі по-іншому.

Зовнішній коуч може називати речі своїми іменами, не сприймаючись при цьому як заангажований. Внутрішньому коучу складніше зробити це, щоб його не сприймали як такого, що має особистий багаж, або щоб він не боявся засмутити людей, коли потрібно сказати складні речі, особливо коли це стосується спілкування з вищим керівництвом.

Чудовим зовнішнім коучем може бути Консільєрі; останнє, що вам потрібно - це консультант...

Разом з Грегом я склав дорожню карту того, як я буду підтримувати команду, щоб вона почала працювати. Минуло від чотирьох до шести тижнів, перш ніж ми почали б проводити ранкові наради, і це були ключові кроки на шляху до цього.

Крок 1: Хто буде “Райаном”?

Ви можете запитати, що це означає?

Відповідь проста: спостерігаючи за компаніями з усього світу, і особливо за тими, які впровадили lean правильно, очевидно, що в кожній компанії є чіткий лідер ощадливого виробництва, будь то Райан Тірні з Seating Matters (ось чому я використовую тут термін “Райан”), Пол Екерс з Fastcar або мій друг Бреннон Бертон з Sunroc Corporation, завжди є чіткий і видимий лідер ощадливого виробництва.

Їх завжди підтримують інші видатні лідери, які розвивалися разом з ними, але на вершині завжди є хтось, хто чітко відповідає за всю культуру та її ефективність.

Комітет робить дуже мало речей добре, тому сказати: ***“Ми всі підзвітні”***

просто не спрацьовує. Жодна людина не лежить ночами без сну, гадаючи, що робити, коли ощадливість наштовхується на кам'янисту ділянку, АБО не лежить без сну, збуджена новою ідеєю, щоб спробувати зробити речі ще кращими. Просто повинна бути одна людина, стрижень, який тримає все це разом.

У BLK BOX “Райаном” вирішили зробити хлопця на ім'я Пітер МакКоулі, який очолював виробництво. Пітер був старшим членом керівної команди і мав пристрасть до ощадливості та розвитку людей. Він був ідеальним вибором. Він мав чітку і видиму підтримку Грега та інших старших керівників у цій команді.

Крок 2: Створення “Навчального клубу”

Мета “Навчального клубу” полягає в тому, щоб старші керівники, які практикують ощадливе виробництво на щоденній основі, САМІ потрапили в сферу їхнього впливу і почали “тягнути, а не штовхати” свої команди на борт. Ми хочемо перетворити цю групу на команду внутрішніх коучів. Ідея полягає в тому, щоб створити магніт захоплення/досконалості, який змусить інших людей цікавитися тим, що відбувається.

Про цікавість я дізнався від знайомого, який мав дитину з аутизмом, зокрема, зі станом, який називається ПУВ (патологічне уникнення вимог). Діти з таким станом не можуть впоратися з традиційною шкільною системою, погано реагуючи на будь-який наказ, вимогу чи навіть прохання. Це викликає у них тривогу, і вони можуть реагувати різними способами, не всі з яких є особливо позитивними. Жоден традиційний метод виховання батогом і пряником не спрацьовує. Я слухав виступ експерта на цю тему, і він сказав, що ключем до навчання для людей з ПУВ є допитливість. ***Якщо допитливість можна заохотити, то з'являється простір для навчання.*** Мені спало на думку, що це стосується не лише людей з ПУВ, а й усіх нас. Багато хто з нас готувався до академічного іспиту, який потрібно було просто скласти, зазубрюючи матеріал, щоб забути його через кілька днів. Однак, якщо тема, яку ми вивчаємо, є чимось, що нас справді цікавить, навчання стає автоматичним, самомотивованим процесом. Це ключовий і один із важливих чинників створення тяги до навчання.

Навчальний клуб допомагає встановити нові очікування на ранній стадії. Кожен має вдосконалюватися та долучатися до процесу, оскільки ми разом із керівництвом задаємо тон щодо того, як працює ощадливе виробництво. Це не просто традиційне “зобов'язання керівництва зверху вниз”, яке в більшості організацій призводить до того, що вище керівництво лише “підтримує” решту співробітників компанії, але насправді не робить цього самостійно. Саме так у більшості організацій ініціативи щодо змін “проштовхуються” в компанії, і це було звичайним способом протягом десятиліть. ***Це також є причиною того, що переважна більшість ініціатив організаційних змін не отримують розвитку або не стають стійкими. Якщо відступити на крок назад і поглянути на цей звичний спосіб ведення справ, то він зазнає невдачі, тому що є лицемірним. “Роби, як я кажу, а не як я роблю”.***

Цю думку важко переоцінити. Усім, особливо вищим лідерам, потрібно перестати бути “килимовими ходоками”. У виробничому середовищі це означає бруднити руки, виходячи в цех, де виконується робота. Регулярно, кожного дня.



Капелюх лідера - я зробив це фото під час навчальної місії в Японії. Він належав власнику компанії Maul Tech вартістю 30 мільйонів доларів. Він точно не боявся забруднити руки починають цікавитися, що ж відбувається з цим клубом. Починає з'являтися цікавість.

Моя амбіція щодо Навчального клубу в BLK BOX полягала в тому, що люди, які спочатку не були в клубі, будуть просити приєднатися до нього, щоб створити цю тягу. Я радий сказати, що саме так і сталося. До третього тижня ще двоє людей попросилися приєднатися.

Крок 2.1: Логістика створення клубу лідерського розвитку

Тепер давайте подивимося, як ми структурували навчальний клуб.

Нам потрібно було обрати від шести до десяти осіб з числа керівників - директорів, менеджерів, керівників та/або впливових осіб, які б брали участь у Клубі.

Ми мали провести стартову зустріч з командою, щоб забезпечити ясність для всіх щодо цілей та методології, яку ми приймали.

Протягом чотирьох тижнів кожен повинен був прочитати або прослухати книгу “2 Second Lean”. Ось додаток, про який я вам розповідав, який може допомогти в цьому:

Нещодавно Пол Екерс відповів групі топ-менеджерів багатомільярдної компанії, які запитали його, що найважливіше вони можуть зробити для “впровадження ощадливого виробництва”, сказавши їм ***“витягнути голови з дуп, піти в цех і працювати пліч-о-пліч зі своїми людьми”***. Це не те, що вони звикли чути!

Для тих, хто не працює у виробничих відділах або чий бізнес нічого не приносить, це означає просто закатати рукава і спуститися в окопи, де створюється цінність разом з вашими людьми.

Крім того, що це просто правильний крок, він також допомагає набрати обертів, оскільки зміни стають видимими, а інші люди



Книга “2 Second Lean”

Створіть групу у WhatsApp для обміну досвідом та вдосконаленнями.

Кожної п'ятниці після обіду ми проводили дво-тригодинні зустрічі Навчального клубу, щоб обговорити цей розділ книги та продемонструвати покращення, яких досягли окремі учасники. Зазвичай ми переглядали кілька додаткових відео з ключових моментів, але, звісно, не занурювалися в PowerPoint.

Це буде не просто заняття в класі, але й на робочому місці, щоб навчитися бачити недоліки і почати працювати над їх усуненням.

Крок 2.2: Зміст навчального клубу

Три основні концепції, на яких ми зосередилися в навчальному клубі, були такими:

Побудова культури ошадливого виробництва - це притягування, а не підштовхування. Вдосконалення починається з “Себе”.

Ошадливість - це зростання та розвиток людей.

Lean Done Right - це повторення та повна участь.

Ми використовували книгу “2 Second Lean” як основу для Навчального клубу, обговорюючи її зміст щотижня. Додатковий ключовий зміст, особливо щодо того, що потрібно робити внутрішнім коучам, викладено в Розділі 2.4.

Крок 2.3: Створення “Lean Cave” (Печери ошадливості)

За цей час я подружився з Алексом Раміресом (з розділу “Відвертість”!) через дивовижну групу “Lean Maniacs” Signal, яку веде Дейв Лелонек зі Sticky RX.



Дейв Лелонек зі Sticky RX

(Ця книга звучить як брошура з переліком усіх найкращих ошадливих компаній світу, але саме так працює ошадлива спільнота. Деякі з нас навіть ніколи не зустрічалися, особливо через COVID, але є швидка компанія друзів, які вчать і ростуть разом!). Алекс очолив те, що, на мою думку, було найкращим впровадженням 2 Second Lean у світі у 2020 році.

Коли я починав консультувати BLK BOX, я консультувався з Алексом про те,

що він вважав ключовими факторами успіху в рамках своєї стратегії. На його думку, “Lean Cave” була одним з найважливіших інструментів фасилітації.

Lean Cave - це набір інструментів та матеріалів, які потрібні людям, коли вони починають впроваджувати вдосконалення. Ми полегшуємо їм процес - такі речі, як кайдзен-піна, ножі для роботи з піною, клейка стрічка для підлоги, маркери тощо. Lean Cave Алекса схожа на висококласний будівельний магазин, але для багатьох він може бути набагато простішим.

Як і багато найкращих ідей, вона здається такою очевидною - після того, як її придумав хтось інший!

Створення Lean Cave допомагає створити і підтримувати імпульс. Всі важливі інструменти та матеріали є тут, щоб робити вдосконалення прямо зараз. Команді не потрібно просити їх або чекати, поки вони з’являться. “Діяти сьогодні” стає реальністю з перших днів ощадливості, і навіть якщо ваша компанія вже впроваджує ощадливість, я б сказав, що ніколи не пізно створити Lean Cave.

Нещодавно Алекс розповів мені, що люди на одному з нових заводів, які впроваджують 2 Second Lean, описали Lean Cave як підніжжя різдвяної ялинки! Вони бачили, що там знаходиться, а інструменти та матеріали стимулювали ідеї щодо того, як їх можна використати, щоб полегшити життя. Таким чином, це працює в обох напрямках: “Печера ощадливості” сприяє втіленню ідей вдосконалення в реальність, а предмети в “Печері ощадливості” також стимулюють нові ідеї!

Це так очевидно, коли на це вказують. Просто зробіть це!

Крок 2.4: Зовнішній коуч знайомиться з BLK BOX

Для того, щоб відігравати повноцінну роль, мені було недостатньо просто мати спостережливі знання; мені потрібно було витратити один-два дні на тиждень (принаймні за тиждень до і під час етапу Навчального клубу) на практичну роботу у виробничих зонах і розуміння того, що відбувається в адміністративних/інженерних зонах. Це було зроблено для того, щоб отримати належне уявлення про існуючу культуру, проблеми та виклики, щоб я міг говорити з позиції досвіду, а не з чуток, взаємодіючи з усією командою і, можливо, надаючи важливі рекомендації щодо змін на розгляд керівництву команди.

Незалежно від того, залучаєте ви зовнішнього коуча чи ні, дуже важливо, щоб “Райан” та його старші прихильники мали належні знання про те, що насправді відбувається в організації (на Гембі!).

Ось моя особиста історія, щоб проілюструвати важливість знань на місцях, особливо для бізнес-лідера.

До того, як я почав свідомо використовувати lean як методологію організаційної трансформації, мене запросили керувати фабрикою у Франції. На той час я майже не знав французької мови, і мене дещо лякала ця перспектива.

Під час реорганізації потрібно було вирішити деякі питання трудових відносин, а я ніколи раніше не керував заводом, не кажучи вже про іноземну країну, мовою якої я не володів належним чином, як у випадку з Францією!

Перед тим, як взяти на себе цю роль, я наполіг на тому, щоб провести два тижні в цеху, виготовляючи продукцію разом з хлопцями. Такого раніше ніколи не було. Не буде несправедливим сказати, що французька бізнес-культура може бути трохи задушливою, і старші люди просто не робили подібних речей. Я знаю, що більшість керівників середньої ланки, які мені підпорядковувалися, вважали мене божевільним ірландцем. Багато в чому я б не сперечався з цим аналізом...

Мій початковий інструктаж від лондонської ради директорів/власників полягав у тому, що у “Франції” працювала дуже складна група людей - типові “ліниві французи” з поганим ставленням до справи. У цьому була проблема. Вони б із задоволенням закрили завод і перенесли його у Східну Європу задля економії коштів, але через трудове законодавство цих надокучливих жаб це коштувало б цілого статку, тож їм довелося змиритися з цим.

Як би там не було, мої два тижні були НАДЗВИЧАЙНО просвітницькими! Я відкрив для себе абсолютно дивовижну групу людей, які просто хотіли прийти на роботу, добре попрацювати, щоб ними можна було пишатися, щоб їх поважали, і піти додому. Згодом я виявив, що це справедливо для кожної національності на планеті. Ощадливість ніколи не “йде не так” через цех, ніколи! Це відбувається лише через поганий менеджмент і відсутність лідерства. Будь ласка, не забувайте про це!



Будівля Olaer (зараз Parker) в Коломбі, передмісті Парижа, де я навчався “на Гембі”

Справжня проблема була на рівні середньої управлінської ланки; вони практично всі ненавиділи один одного, і тому різним відділам було важко працювати разом злагоджено.

Попередній керівник виробництва ненавидів технічного менеджера, той ненавидів менеджера з якості, який, у свою чергу, ненавидів керівників виробництва та технічного відділу. Як кажуть у Франції, це був “bordelle” або “connerie”! Можете пошукати ці слова, якщо хочете. Відповіді не дуже приємні. Відділ продажів був під керівництвом іншого директора, і ті хлопці просто повинні були миритися з поганою роботою.

Ми вже залучили зіркового менеджера з виробництва в особі мого друга Ніка Джемерона, і не знадобилося багато часу, щоб звільнити менеджерів з якості та технічних менеджерів і замінити їх кращими. Змінюйте людей або змінюйтеся самі.



Я і Нік представляємо французький та ірландський народи!

Справа в тому, що якби я не працював на Гембі, мені знадобилося б набагато більше часу, щоб зрозуміти, в чому полягала справжня проблема. Не маючи практичних знань, я міг би продовжувати працювати, припускаючи, що проблема була в цеху.

Як лідер, ви повинні працювати, спираючись на знання, а не на припущення. Ви не можете навчати людей, якщо не розумієте середовища. Ніколи не будьте занадто хорошим, щоб піти на Гембу і забруднити руки. Тайчі Оно мав відому практику під назвою “коло Оно”, коли він малював крейдою коло на підлозі і просив менеджера залишатися там годинами, поки він спостерігав за процесом.

Справжня інформація з перших рук. Не дані. Не звіт. Реальні спостережувані дані. Ідть до проблеми, не намагайтеся вирішити її, сидючи за столом!

Мене не було у Франції протягом 18 місяців, і під чудовим керівництвом Ніка та покійного пана Крістіана Лекосьє компанія Olaer стала перлиною в короні нашої компанії. Це був наш науково-дослідний центр, наш центр передового досвіду для серійного виробництва, і перебування в Парижі не завадило, коли мова йшла про те, щоб привозити клієнтів і важливих зацікавлених осіб туди, де на них можна було справити враження. Буквально протягом решти часу, який я провів в Olaer, я приїжджав туди майже щомісяця, як у відпустку. Я дуже любив це місце і людей.

У BLK BOX час, проведений у Гембі, допоміг мені побачити, що, як і в більшості організацій, які не були ошадливими, тут були гори сміття, деякі міжвідомчі тертя через особистість та суперечливі ключові показники ефективності. Глибоке вивчення цього є абсолютно ключовим для провідного коуча.

Як завжди, були також деякі питання на кшталт “змінити людей або змінити себе”, які мені довелося підняти на поверхню. Все дуже нормально! Всі можливості для вдосконалення через зміну культури на ошадливу.

Крок 2.4.1: Зміст навчального клубу - деталі

Метою було побудувати сильну команду внутрішніх коучів, щоб у нас була сильна організація підтримки, коли ми почали впроваджувати ранкові наради та час вдосконалення.

Ми використали книгу “2 Second Lean” як основу для клубу, взявши фрагменти змісту та обговоривши їх, щоб підкреслити ключові моменти.

До кожного розділу додається посилання та QR-код на загальну версію презентації кожного тижня.

Тиждень 1 Навчальний клуб: Вступ до “коуча” та 2 Second Lean

Як ми будемо культуру ощадливості

Том Г'юз

<https://docs.google.com/presentation/d/1LlnP7XJFC5rOw0hfSORD04p-JdglBp65UtbD7z9aU8/edit?usp=sharing>



Відскануйте,
щоб перейти
до презентації



Коли я робив це в BLK BOX, це було дуже схоже на вступ до себе, мого власного шляху до ощадливості, а також до того, що є і що не є ощадливістю, разом з тим, як виглядала наша дорожня карта на найближчі тижні.

Я багато говорив про те, як я раніше сприймав lean, і про те, що я знаю про нього зараз. Тягнути, а не підштовхувати, розвивати людей, повторювати і повністю залучати.

Це особливо корисно для початку, тому що багато людей в наших організаціях мають поганий досвід “корпоративної ощадливості” з інших місць, де вони працювали, особливо у великих компаніях. Ми, безумовно, мали цю проблему в BLK BOX. Це призводить людей до самозаспокоєння, а в деяких випадках і до зарозумілості з позицією “я знаю, що таке ощадливість”. Ми повинні негайно виправити цю ситуацію. Яким би не був TIMWOODS (аббревіатура, яку консультанти використовують, щоб допомогти людям запам’ятати вісім втрат), який ви, можливо, вивчили на своєму попередньому місці роботи, якщо він не передбачав повної участі, це зовсім інша річ. Ми всі це робимо. Щодня.

Ми зосереджені на залученні, а не на ключових показниках ефективності, фліпчартах і сухих семінарах. Йдеться не про те, що всі інші повинні вдосконалюватися, а про те, що ви повинні вдосконалюватися і подавати приклад.

Цей перший вступ охоплює основну “систему” 2 Second Lean, з:

- Ранкова нарада, де ми будемо культуру і вчимося бачити втрати разом. Ми використовуємо її, щоб встановити очікування для кожного. Нам усім потрібно робити одне 2-секундне покращення щодня.
- 3S (sweep, sort, standardize) - підмітати, сортувати, стандартизувати,

Improvement Time (Час вдосконалення), де ми всі маємо можливість застосувати отримані знання на наших робочих місцях і в наших процесах, а також публікувати наші вдосконалення в нашій групі в WhatsApp.

- Підкріпіть очікування на ранковій нараді наступного дня, відзначивши наші вдосконалення та поглибивши наше розуміння втрат, щоб продовжити цикл вдосконалення.

Це цикл. Це процес, і оскільки це процес, ми завжди повинні дивитися на те, як його можна покращити!

Тиждень 2: 2 Перший розділ другого етапу Lean

Навчальний клуб

Розділи 1-6

Том Г'юз

<https://docs.google.com/presentation/d/1KP1yGPnPhT1CJZzLF4UeZGJ7SEa0iLXmiZ3tSv5yBI4/edit?usp=sharing>



Відскануйте,
щоб перейти до
презентації



Ми починаємо з розгляду трьох великих концепцій: тягнути, а не підштовхувати, розвивати людей, а також повторення і повна участь. Це не випадково. Я хочу, щоб хлопці відчули це. Я хочу, щоб вони запитували себе: “Чому ми робимо це знову?”. Потім смішно, коли я перевіряю їх, хто пам’ятає, і бачу, як мало хто з них пам’ятає! Набагато краще вчитися через дію, ніж просто бачити і слухати.

Потім ми обговорюємо розділи один за одним у групі. Багато ключових принципів проявляються на ранніх стадіях книги.

Чесно кажучи, раніше я думав, що розділ 1 “Що таке ошадливість?” книги “2 Second Lean” - це трохи марна трата часу. На перший погляд, здається, що вона просто встановлює сцену для того, що буде далі. Однак, якщо зазирнути глибше, це як “до” “до і після”, що є критично важливим поняттям в ошадливому виробництві, яке ми дуже часто використовуємо для мотивації один одного,

публікуючи ці “до і після” в наших групах у WhatsApp. Якщо все робити правильно, це дійсно підливає масла у вогонь вашої ошадливої культури.

У цьому розділі описується, як Пол був щасливий у своєму невіданні. Його молода компанія процвітає: банк його любить; на його думку, йому потрібно лише дещо підкоригувати, наприклад, систему управління запасами. І лише коли Трейсі виголошує репліку “Ти не знаєш, що робиш!”, він отримує тривожний дзвінок! Правда в тому, що більшість керівників компаній не слухають. Чому я так кажу? Тому що “більшість” бізнесів є середніми, “комфортними у своїй дисфункції”.

Лідери теж:

- Занадто зарозумілі і думають, що знають все, тому не вважають, що є кращий спосіб;
- Не знають про те, що все може бути по-іншому;
- Бояться робити великі зміни, бо не впевнені у власних силах;
- Не мають достатньої мотивації для змін, бо просто хочуть мати “бізнес для життя”.

Це виклик для керівництва вашої компанії. Де ви знаходитесь у цьому спектрі? Чи належите ви до меншості?

Для розділів 2 і 3 “Ви маєте на увазі, що я справді такий поганий?” ми провели гру, в якій три команди наклеювали кольорову наліпку на аркуш паперу формату А4, складали його, клали в конверт, а на готовому продукті виписували рахунок-фактуру і передавали його клієнту.

Одна команда з чотирьох осіб виконувала кожен етап по черзі.

Інша команда з чотирьох осіб працювала з одним виробом.

Третя “команда з одного” використовувала П-подібну комірку з одним оператором.

Ми влаштували перегони, щоб побачити, яка з них була найефективнішою. Можливо, ви здогадуєтесь, хто прийшов першим? Спробуйте і дізнайтеся самі!

У розділі 4, “Далі буде тільки краще”, ми зосередилися на принципах доданої та не доданої вартості, використовуючи блискуче відео Бреда Кернса, відомого за фільмом Best Damned Doors, яке чудово ілюструє цей принцип.



Бред Кернс “Додана вартість проти не доданої вартості”

Простіше кажучи, додана вартість є лише тоді, коли відбувається фізична трансформація або щось, за що клієнт готовий заплатити. Все інше - це просто відтінки марнотратства, якщо клієнт не готовий платити за це або компанія воліє робити менше! Бред ревно дотримується свого суворого погляду на чорно-білі

втрати, і хоча можна сперечатися про те, чи це дійсно правильно, моя особиста думка полягає в тому, що набагато краще почати з цього місця, ніж придумувати всілякі виправдання, чому ваші втрати є нормальними, замість того, щоб просто зменшити їх - або, ще краще, позбутися від них! Я використовував інші відео Райана Тірні та Г'ю Карнахана, щоб ще більше поглибити розуміння цієї концепції, які я також додаю нижче.



Райан Тірні “Додана вартість проти не доданої вартості”



Х'ю Карнахан NVA Simple

У розділі 4 ми також розглянемо вісім втрат і скористаємося цією можливістю, щоб прогнати TIMWOOD. Багато компаній, особливо великих, які користуються послугами консультантів, люблять розповідати своїм працівникам про втрати, використовуючи аббревіатури.

T – Транспортування

I – Інвентаризація (запас)

M – Рух

W – Очікування

O – Переробка

O – Перевиробництво

D – Дефекти

Альтернативою зі схожим кінцевим результатом є простій.

D – Дефекти

O – Перевиробництво

W – Очікування

N – Невикористання талантів

T – Транспортування

I – Інвентаризація (запас)

M – Рух

E – Додаткова переробка

Деякі з цих хлопців з нашої групи були в таборі “ми знаємо, що таке ошадливе виробництво”. Було цікаво подивитися відео, де пан Екерс говорить про використання аббревіатур, тому що вони не сприяють РОЗУМІННЮ, а лише

заучуванню. У цьому немає глибини.



Пол Екерс “Як не запам’ятати 8 втрат”

Натомість ми почали навчати людей розповідати “історії про втрати”. Пол нещодавно записав подкаст, який був дуже вчасним на цю тему. Він розповів про те, як запросив друзів на вечерю, але вони не були впевнені, скільки їх прийде, тому зробили забагато салату (*Перевиробництво* - мати всіх втрат, як ви побачите!). Тому їм довелося скласти залишки салату в коробку (*Рух*), яку потім поставили в холодильник (*Транспортування та надлишкові запаси*). Через кілька днів салат так і не з’явився, тому він зіпсувався (*Дефекти*), а це означало, що його треба було викинути на смітник, вишкрябаючи контейнер (*Додаткова переробка*). Тим часом дружина Пола (*Очікує*), коли він підійде до дивану і обійме її (*Невикористання таланту - її таланту!*). Останній шматок я викреслив, але суть ви зрозуміли (вибач, Лінн!). Важливо, щоб кожен зрозумів історію втрат і, з часом, історію втрат у межах власного контролю, роботу, яку він виконує, - і не забувайте, що аббревіатури - це відстій!

Розділ 5 знайомить з концепцією “*виправляй те, що тебе турбує*”. Це одна з найпотужніших концепцій у книзі. Простота - це те, що так прекрасно: жодних діаграм, графіків чи складної аналітики. Якщо це вас дратує, зробіть щось з цим. Мій приклад, коли Пол допомагає мені ввімкнути лампочку про боротьбу (див. відео нижче), був показаний тут для хлопців. Якщо у вас виникають труднощі або речі нагромаджуються, ви, ймовірно, робите щось неправильно - настав час покращити ситуацію!



Як Пол Екерс бачить можливості для вдосконалення

Розділ 6 розповідає про віце-президента Lexus, який поділився з Полом своїм методом саторі, що полягає в тому, що ощадливість - це перш за все про людей, а не про процеси. Розвивайте людей - зосередьтеся на цьому, а решта додасться!

Як ви, напевно, можете собі уявити, це був досить інтенсивний день...

Тиждень 3: Друга секція 2 Second Lean

Ми завжди починаємо навчальний клуб з повторення всіх ключових моментів попереднього тижня. Ми не жартуємо, коли говоримо, що повторення - це ключ

Навчальний клуб

Розділи 7-11

Том Г'юз

https://docs.google.com/presentation/d/1Mu5-WdaqNhw-kSMiBMb-NLCM-1Ah14pUlu_Vc_S0GwWc/edit?usp=sharing



Відскануйте,
щоб перейти до
презентації



до навчання, і дуже цікаво спостерігати, як команда переконується, що тільки тому, що комусь “сказали”, навряд чи колись спрацює без повторення. Це дуже важливо, щоб наші внутрішні коучі на власному досвіді переконалися, що “сказати один/два рази” рідко коли спрацьовує!

Можливо, ви звернули увагу на “повторення” в третій ключовій концепції Навчального клубу “Повторення і повна участь” і задалися питанням, що це означає. Ощадливість - це просто, але є одне “але”, і це “але” полягає в тому, що ощадливість також дуже глибока.

Візьмемо вісім втрат. У звичайному, традиційному впровадженні ощадливого виробництва люди можуть пройти день або два формального навчання щодо восьми втрат, якщо їм пощастить. Потім компанія обклеює дошки оголошень і стіни цехів великими плакатами, що проголошують ТЕРМІНОВІСТЬ будь-якого іншого поверхневого проголошення, і на цьому “навчання” для людей завершується. Вони знають, що таке вісім втрат, чи не так?

Неправильно. Вони можуть знати “про” вісім втрат, але вони не “знають” вісім втрат.

Як ви знаєте, я люблю свою духовність і вважаю себе наполовину індуїстом, хоча я з ферми в графстві Деррі в Північній Ірландії - навряд чи це розсадник послідовників гуру! Мені подобається історія про індійського гуру Шрі Юктесвара, якого хтось запитав, намагаючись перевірити його знання Священного Писання. Грубий протагоніст запитав: “Чи знаєте ви Бхагавад Гіту [індуїстську Біблію]?” На що Юктесвар відповів: “Я читав її більше ста разів, але ні, я не знаю її”.

Ось як я бачу lean, і саме таке ставлення потрібно перейняти вам як коучу.

Розвісити таблички не означає, що ви навчили людей, і, звичайно, не означає, що вони це зрозуміли. Це досягається повторенням, і коли це робиться “правильно”, творчим повторенням. Недостатньо просто поставити людей на

місце і попросити їх перерахувати вісім втрат або навіть розповісти історію цих втрат. Тренінг, який проводиться на ранковій нараді, повинен розглядати вісім втрат неодноразово, але під різними кутами. Наприклад, є десятки різних способів поглянути на зайвий рух і речі, які його спричиняють. Майстерність людей, які проводять ранкову нараду, полягає в тому, щоб знайти способи повторюватися, але не набриднути. Цього ніколи не може статися.

Отже, перейдемо до нового!

Візит Пола до НОКС і його момент саторі - одна з головних тем цього тижня.

Мені пощастило, що я можу поділитися своїм особистим досвідом відвідування НОКС і тим, що там дійсно виняткова робота.



НОКС Частина 1



НОКС Частина 2



НОКС Частина 3

Бути присутнім, коли всі люди з цієї компанії виконують свої 3S - це такий надихаючий досвід. Рівень енергії, який вони демонструють, не можна назвати інакше як маніакальним. Кожен викладається на повну, включно з власником 40-мільйонної компанії, який енергійно мие вікна за межами приймальні. У них навіть є команда людей, які прибирають вулицю біля заводу! Це божевілля.



*Власник компанії НОКС мие вікна:
жива культура ошадливості*

виробництва (підтримувати його!), тому що з нашим підходом нам не потрібно про це турбуватися, оскільки ми робимо це щодня!

Коли я викладаю 3S, я розбиваю його на підгрупи, щоб допомогти людям

НОКС - це місце, де 5S (традиційне ошадливе виробництво) завдяки мистецтву віднімання перетворилося на 3S, “навести порядок” переходить у стандартизацію та “підтримувати”, що зазвичай є найскладнішою частиною традиційного ошадливого

зрозуміти, що стоїть за кожним “S”, і щоб вони могли тренувати інших.

Підмітати - це:

1. Чистота
2. Виявлення проблем
3. Підвищення стандартів

Давайте спочатку поговоримо про **“ЧИСТОТУ”!**

Однією з найпоширеніших помилок, навіть серед людей, які вже давно займаються ошадливим виробництвом, є погляд на прибирання як на діяльність низького рівня. Для них це схоже на те, що люди роблять, коли їм не вистачає розуму, щоб придумати щось краще. Не применшуючи значення, іноді це дійсно так, але це точно не завжди так.

Особисто я був переконаний, що це не “просто розмахування мітлою”.

Я перевірів цей здогад, задавши питання: “Чому ми прибираємо щодня?” у групі Lean Maniacs Signal під керівництвом Дейва Лелонека - з мого досвіду, найкращої групи у світі. Я отримав кілька справді надихаючих відповідей. Ось лише деякі з них:

- Повага до себе.
- Повага до інших.
- Поважайте свою робочу зону.
- Позбавтеся неохайності - чудова робоча атмосфера призводить до чудової роботи.
- Мінімізуйте відволікаючі фактори, щоб зосередитися на роботі.
- Чисте і ясне робоче середовище - це форма візуального управління, яка виявляє відхилення і можливості для вдосконалення.
- Прибирання допомагає нам щодня підвищувати наші стандарти.
- Прибирання створює відповідальність за простір.
- Коли кожна людина прибирає, це показує, що ми всі тут разом.

Якщо узагальнити всі ці відповіді, то я б підсумував їх трьома словами:

ПРИБИРАННЯ БУДУЄ КУЛЬТУРУ

Тому ніколи не дозволяйте нікому казати: “Вони просто штовхали мітлу”. Той, хто просто махає мітлою, бере на себе відповідальність за свою територію, поважає себе, інших і свою роботу. Він купується на культуру. Це показує, що він ЗАЛУЧЕНИЙ.

Вашим внутрішнім коучам особливо потрібно “зрозуміти це”.

Люди “розуміють” ошадливість з різною швидкістю, деякі відразу, а деяким потрібні місяці. Я бачив хлопців, які були “прибиральниками” місяцями, а потім робили одне маленьке покращення, найпростішу річ, як-от знайти місце для мітли чи миючих засобів. Коли вони отримують заохочення і визнання, це запалює іскру, і вони “беруться” за справу ще більше. Якщо продовжувати в тому ж дусі, то вони будуть запалюватися разом з рештою команди.

Все це вимагає терпіння, емпатії та емоційного інтелекту. Всі атрибути

ощадливого лідера. І коуча.

ВИЯВЛЕННЯ ПРОБЛЕМ

У мене була фраза, яку я використав під час своєї першої ошадливої трансформації: **“Ви не просто підмітаєте мітлою, ви підмітаєте також і головою!”** З часом ми шукаємо джерела бруду. Зрештою, прибирання саме по собі - це діяльність без доданої вартості. Так, я знаю, це ще одна дихотомія в рамках lean, але це правда. Отже, ми хочемо знайти способи зменшити кількість бруду, що утворюється, звідки він береться і як поширюється. Більшість заводів, які я бачив, мають багато можливостей для вдосконалення в цих сферах.

Коли ви прибираєте всю робочу зону, ви виявляєте речі, які є аномальними. Чи повинен цей “X” бути там? Чому там немає “Y”? Це початок процесу вирішення проблем, який генерує вдосконалення.

ПІДВИЩУЙТЕ СТАНДАРТИ

Коли ви бачите, до чого доходять співробітники НОКС при прибиранні, буквально чистячи підлогу зубною щіткою, щоб позбутися плям, ви також можете почати розуміти, що прибирання - це також форма безперервного вдосконалення. Коли люди починають свій шлях до ошадливості, багато хто просто позбавляється від бруду. Цитуючи Райана Тірні, вони використовували снігові лопати раз на тиждень, щоб прибирати приміщення. У міру того, як зусилля з вдосконалення закріплюються, люди не просто підмітають за тим же стандартом, що і минулого місяця або року; у міру того, як процес регулярного прибирання закріплюється, люди хочуть зробити його кращим.

“Залиш після себе краще, ніж ти його знайшов” - це дуже сильна фраза. Вона не тільки виховує повагу один до одного, не очікуючи, що хтось інший прибере за вами, але й просить нас не просто залишити все так, як ми знайшли, але й зробити краще!

Коли це вкорінюється у вашій культурі і підкріплюється хорошим коучингом, це природно призводить до постійного вдосконалення, тому що планка постійно піднімається.

Розділи 8 - 11 та вправа у WhatsApp!

У цих розділах викладено основи того, що я вважаю системою 2 Second Lean, ранкової наради, часу вдосконалення 3S та підкріплення поведінки святкуванням успіху під час ранкової наради з вдосконалень, які ми опублікували в групі WhatsApp напередодні.

Мушу сказати, що за всю свою кар’єру я ніколи не почувався краще, ніж тоді, коли проводив коучинг “Час вдосконалення” у своєму першому трансформаційному проекті. Енергія була неймовірною. Я отримую такий кайф, спостерігаючи за тим, як люди виходять із себе. Звичайно, є люди, які отримують це з самого початку, і ці люди ніколи не перестають отримувати це. Кожного дня, коли ти, як лідер/коуч, робиш обхід, це така радість - бачити сьогоднішнє

вдосконалення або те, як вони роблять прогрес у великому вдосконаленні, яке відколюється по півгодини за раз, часто з хлопцями з різних відділів, які допомагають їм у цьому. Це одна з несподіваних переваг 2 Second Lean. Мало хто з великих проєктів вдосконалення, що з'являються, виконується однією людиною самостійно; частіше за все, вони потребують незаконної підтримки з боку інших людей в команді, щоб зробити це. Наприклад, хтось, хто працює на трубозгинальному верстаті, може попросити хлопця на лазерному різальному верстаті вирізати йому лист металу. Він отримає допомогу від хлопця на пресовому гальмі, щоб зігнути його. Потім він попросив би зварювальника зварити його для нього. Потім його треба було пофарбувати! Хлопець, який доглядав за фарбувальною майстернею, проводив більшу частину свого часу, виконуючи роботу для вдосконалення інших людей. Усе це просто змащує стики між людьми та різними відділами. **Це буде команди.**

“До і після” також є важливою частиною святкування цих досягнень. Я описую їх як пальне для вашого ошадливого вогнища. Дуже важливо, щоб ваші коучі постійно святкували та заохочували.

До цього часу в Навчальному клубі ми мали певну активність у групі WhatsApp - звичайні ранньоприйняті учасники публікували свої матеріали. Це було добре, але не чудово.

Я хотів, щоб вони відчували, що таке “чудово”. Вони ніколи раніше не мали “Часу вдосконалення” або належної ранкової наради. Тож я провів невеликий тренерський експеримент.

Гаразд, люди. У кожного з вас є 20 хвилин, щоб зайти у свій особистий робочий простір і або зробити 3S, або вдосконалити його, і мені потрібно, щоб кожен з вас опублікував відео “до” і “після” у групі WhatsApp, а найкращому ми дамо приз. Відео заробляють додаткові бали порівняно з фотографіями. А тепер, починайте!”

Це могло б стати катастрофою, як і всі ці перші експерименти, але все було далеко не так.

Я чекав у переговорній кімнаті, і вже за 15 хвилин WhatsApp пінгував, як ні в чому не бувало! Звісно, через 20 хвилин 12 людей повернулися в кімнату, трохи захекані та сповнені енергії. У кімнаті панувала дивовижна атмосфера, але це було ще не все.

У мене не було часу, щоб “зняти відео” або звести докупи те, що хлопці зробили. Я навіть не подумав про це, тому єдиним рішенням було просто прокрутити медіа-розділ у WhatsApp у прямому ефірі з мого ноутбука. І ми почали. Для більшості людей це був перший досвід створення відео, яке побачать не члени сім'ї. Більшість хлопців робили голос за кадром і з гарним гумором пояснювали, що вони роблять, просто наводячи камеру на свою роботу. Навіть коли вони це робили, всі сміялися, аплодували і плескали після кожного “після”.

Ми помітили, що набагато більше людей переглядали відео з чімісь **обличчями; вони, безумовно, викликали найбільше аплодисментів і найкращу реакцію.**

Ця проста вправа, безумовно, дала поштовх для розвитку цієї команди. Існує чудова цитата, яка відображає це: **“Люди забудуть, що ви сказали. Вони забудуть, що ви зробили, але вони ніколи не забудуть, що ви змусили їх відчувати”.** Майя Анжелу.

Це багато говорить про те, що таке справжнє залучення, якому сприяє хороший коучинг. Як ми вже з’ясували, справжня ошадливість - це не діаграми та графіки, а серця та уми, саме в такому порядку.

Залученість будується, підтримується і зростає з сердець лідерів, щоб створити міцну спільноту людей, які віддають один одному.

Якщо ваша залученість зменшується, це не тому, що ви не достукалися до голів людей. Це тому, що ви не достукалися до сердець людей, а цей зв’язок ЗАВЖДИ починається з відкритого серця лідера. Практично ніколи не буває навпаки. Це ЗАВЖДИ починається зверху.

Я збираюся на мить стати трохи духовним.

Ви не можете мати відкрите серце, якщо ви напружено маніпулюєте людьми, щоб змусити їх робити те, що ви хочете, або ви відчуваєте енергію розчарування і гніву через те, що люди або речі йдуть не так, як ви хочете. Як завжди, вдосконалення завжди починається з “Себе”, і воно ЗАВЖДИ починається з того, що лідерська команда дає і запускає цей цикл.

Я пам’ятаю, як в одній компанії, де я очолював трансформацію, коли я заохочував управлінську команду зробити багато змін, я відніс їх до табору “не робити дурниць ****”, тобто речей, які не варто робити. Наприклад, не створювати людям труднощів, поводитися з дорослими людьми як з неслухняними дітьми, коли вони міняють захисні рукавички, бо вони дорогі, прибирати та прикрашати робочу їдальню, щоб вона не була абсолютно жахливим і депресивним місцем для обіду, економити на інструментах і технічному обслуговуванні, базові речі, подібні до цих - не речі високого рівня!

Я отримав відсіч, бо “ти завжди хочеш дати їм щось. А як щодо того, щоб вони давали нам?”

На жаль, з мого досвіду, це просто так не працює. **Якщо ви хочете розірвати замкнене коло поведінки або розпочати більш доброзечну поведінку, все має починатися зі змін з боку керівництва, а це означає, що керівництво має відкрити свої серця і дарувати.** Також може знадобитися деякий час, перш ніж віддача буде очевидною; ці речі потрібно робити в душі “просто тому, що це правильно”.

Мій приятель Алекс називає це “колом довіри”.

Керівництво робить крок. “Цех” реагує. Керівництво робить ще один крок. “Цех” робить ще більше. Довіра розкручується по спіралі вгору. Ось як це

працює.

Повертаємося до WhatsApp!

Ця вправа забезпечила МИТТЄВЕ визнання подарунків у вигляді фотографій і відео, які люди зробили до і після вдосконалення. Вони побачили, як їхні колеги сміються, посміхаються і святкують їхні досягнення. Це запалювало! Ось що трапляється, коли ви все робите правильно.



BLK VOX тиждень 2 компіляція



Найкращі відео з першого тижня BLK VOX



BLK VOX: дивовижна енергія кліп про навчальний клуб

Я часто думаю, що люди рідко можуть поставити себе на місце іншого. Це особливо важливо для тренера.

Подумайте про це. Ви - новачок або молодший співробітник, і ви йдете на ранкову нараду. Ці “великі” люди кажуть вам, що вони хочуть, щоб ви покращили свою роботу і написали про це в групі компанії в WhatsApp. І ось, через тиждень чи два, ви наважуєтесь написати пост. Для цього потрібно було набратися сміливості. Ви публікуєте пост, а реакція?... перекотиполе. Ніхто тобі не дякує. Як би ви себе почували з цього приводу?

Як щодо того, якби ви зробили ще одне вдосконалення, ще одне відео, навіть після того, як ви отримали нульове визнання за перше? Як би ви почувалися тоді?

Це ж не ракетна наука!

Отже, урок, який ми повинні почути в цьому випадку, полягає в тому, що 100% потрібно вбудувати у вашу рутину “2 Second Lean”, щоб переконатися, що *кожен внесок у вдосконалення визнається, і що дійсно “надважливий” внесок був по-справжньому відзначений.*

Команда Навчального клубу відіграє ключову роль у просуванні вперед у ці перші тижні. Вони мали стати першими лідерами ранкових нарад і, що не менш важливо, мали стати 12 апостолами ощадливого виробництва! Ми чітко дали зрозуміти, що саме їм потрібно буде нарошувати імпульс у групі WhatsApp,

задавати тон, впроваджуючи вдосконалення самостійно та надихаючи свої команди, щоб вони продовжували працювати над покращеннями.

Тиждень 4 Навчальний клуб

Навчальний клуб

Том Г'юз

<https://docs.google.com/presentation/d/1HwzXRo9wTTp77GVtpGJbWRE3IzAaGR2VMPRnMKaW2lc/edit?usp=sharing>



Відскануйте,
щоб перейти до
презентації



Ось дуже важливий слайд, який ми розглядали протягом цього тижня, щоб визначити поведінкові очікування наших коучів.

Коучінг

Лідерство потрійного X

Запитуйте / Підтримуйте / Заохочуйте / **СЛУХАЙТЕ!**

Не кажіть Ні....

Дотримуйтесь "діапазону контролю" - 2SL

Помилки траплятимуться - головне **ВЧИТИСЯ!**

Подякуйте своїм людям у WhatsApp Deflection!

Хвилювання!

Пристрасть!

Зростання людей важливіше, ніж вдосконалення

Лідерство потрійного X

Ми вже говорили про потрійний X у розділі “Відвертість”, але тут ми розглянемо його більш детально.

Перший пункт надзвичайно важливий: чим вищий керівник, тим важливіше взяти його на озброєння. Потрійний X означає

надзвичайний, винятковий приклад.



Пол Екерс “Лідерство потрійного X”

Коучі нашого навчального клубу повинні демонструвати потрійний X, беручи на себе лідерство. Впроваджувати вдосконалення, тренувати команду і писати в групу WhatsApp щодня принаймні один раз, і вони повинні заохочувати своїх підопічних.

Лідер потрійного X завжди демонструє вдячність за зусилля інших людей.

Вони дякують людям віч-на-віч і в WhatsApp, відзначають їх на ранковій нараді радіють чужим успіхам.

Мені пощастило, що я від природи дуже радію найменшим вдосконаленням, які роблять люди в команді. Деякі з них, які торкнулися мене особисто, не здалися б такими чудовими для когось іншого. Наприклад, перше вдосконалення, яке зробила людина з дуже поганою англійською мовою, яка поводитися дуже тихо, наприклад, встановила віник на своєму робочому місці. Можливо, це не космічне вдосконалення для Instagram, але воно показує, що ця людина зацікавлена у співпраці. Це свідчить про те, що вона хоче бути залученою і працювати краще. ***Повторимо ще раз: на цих ранніх етапах вдосконалення не мають значення - важливим є залучення людей!***

Ще одна навичка, яку необхідно розвинути ошадливого лідеру/внутрішньому коучу, - це “мистецтво відхилення”. Це не схоже на звичайний корпоративний світ, де кожен намагається приписати собі всі заслуги, незалежно від того, зробив він це чи ні! У мене був старий бос, який казав: “Успіх має багато батьків, але невдача - сирота”. В іншій токсичній організації хтось фактично представив роботу з вдосконалення і результати мого відділу як свої власні, не усвідомлюючи, що я був у кімнаті! В ошадливій компанії, особливо якщо ви є лідером “потрійного X”, все відбувається навпаки. Намагайтеся віддавати належне іншим і менше брати на себе. Я не кажу брехати, але будьте великодушними у розподілі заслуг. Перекладіть її, якщо це можливо, на когось іншого в команді, особливо на нових, менш старших членів.

Усе це - висока планка, але навіщо дозволяти їй опускатися нижче? Це дуже важливий момент для розуміння коучами-лідерами. Ошадливе виробництво зазнає невдачі лише тому, що лідери не дотримуються принципу “потрійного ікс”, не йдуть від щирого серця, а тому не отримують залучення, з якого все це випливає.

Якщо у вашому процесі ошадливого виробництва виникають проблеми, перше, на що варто звернути увагу коучам-лідерам, - це на себе в дзеркало.

Не кажіть “ні” - підтримуйте, заохочуйте, слухайте.

Ви могли помітити рядок “НЕ ГОВОРИТИ НІ!”. Це дуже важливо, особливо в перші дні 2 Second Lean. Я бачив, як жадливі керівники виливають холодну воду на зародкові ідеї членів команди, і це один з найшвидших способів вбити культуру ошадливого виробництва. Якщо тільки чиясь ідея не вплине негативно на безпеку чи якість або не призведе до великих витрат, які, швидше за все, будуть марними, заохочуйте ідеї кожного. Навіть якщо у вас, як у коуча, є набагато краща ідея!

Найважливіше, особливо в перші дні, - це те, що ідеї кожного вітаються і, наскільки це можливо, беруться до уваги. Я не раз спостерігав, як так звані лідери “хмикають” і “ахають”, коли член команди проявляє ентузіазм і сповнений ідей щодо вдосконалення, але їхня хороша енергія сходить нанівець,

тому що все не зовсім ідеально - або, що важливіше, недостатньо ідеально в очах лідера. Так, так, дві інші фрази на слайді розвивають цю тезу: “помилки траплятимуться” і “розвиток людей важливіший за вдосконалення”. Залучення та розвиток - це головна мета. За умови вмілого виховання, покращення завжди будуть слідувати за ним. Це марафон, а не спринт.

Дотримуйтесь свого індивідуального діапазону контролю

Ще однією поширеною проблемою, коли організація стає на шлях 2 Second Lean, є те, що деякі люди хочуть, щоб покращилися всі інші - окрім них. Отже, коли коуч робить обхід на Гембі під час “Часу вдосконалення”, що є одним з його найважливіших завдань, він отримує пропозиції щодо вдосконалення на кшталт: “Ей, чому б нам не змінити ERP-систему [система планування ресурсів підприємства, на якій працює вся компанія], і тоді моє життя стане легшим?”. “Чому б нам не купити нову багатомільйонну річ XYZ, і тоді все стане краще?”. Одне з важливих завдань коуча - привернути увагу людини до її власної сфери контролю. Виправте те, що вам заважає, і те, що ви можете змінити прямо зараз. Це те, чого ми очікуємо, і повертаємо їх до цього. Це не означає, що ми не будемо виправляти або змінювати важливі речі; просто зараз ми не зосереджені на цьому. Давайте змусимо команду показати, які великі вдосконалення ми можемо зробити прямо зараз, і в міру того, як ми будемо робити це все більше і більше, компанія отримає більше впевненості, щоб підтримати більші зміни і зробити більше інвестицій для того, щоб вдосконалення відбулися.

ТЕПЕР НАСТАВ ЧАС ДІЯТИ!

У нашому навчальному клубі BLK BOX це була остання щотижнева сесія перед тим, як ми перейшли до “справжнього” ошадливого виробництва - а це означало початок ранкових нарад.

Ми продовжували навчальний клуб ще протягом трьох тижнів. Зміст яких ми зараз обговоримо в заключному розділі “Послідовність”.

Висновок

Усі справді великі ошадливі організації мають великих коучів на чолі.

Коучингу найкраще вчитися на практиці.

Навчальний клуб забезпечує чудову платформу для розвитку ваших внутрішніх коучів і визначення очікувань.

Ошадливість ніколи не зазнає невдач на виробництві. Це ЗАВЖДИ проблема керівництва.

ПОСТСКРИПТУМ ДО РОЗДІЛУ ПРО КОУЧИНГ

У цьому розділі я розповідаю про важливість “відвідування Гемби”, спираючись на свій досвід у Франції, де я провів 2 тижні в цеху перед тим, як взяти на себе роль лідера. Це було безцінно.

Я також зробив майже те саме, коли очолив свою першу компанію 2 Second Lean. Якби я не провів час на верстатах, не дізнався, як працюють хлопці в цеху, не побачив реальні проблеми, з якими вони стикалися: як структура оплати праці стимулювала деструктивну поведінку, як інструменти та верстати були в поганому стані, як практично не було навчання на робочому місці, як не було робочих інструкцій, як не було специфікацій щодо якості тощо. Без цього досвіду я навряд чи зміг би зрозуміти, в чому полягали реальні проблеми. Не кажучи вже про те, як ми збиралися їх вирішувати.

Якби я не провів той час на Гембі, не просто спостерігаючи, а дійсно відчуюючи, я вважаю, що працював би в темряві. Ніхто не може бути занадто багато на Гембі. Всі найкращі лідери поведуться саме так.

Однією з найкращих Lean-компаній, яку я знаю, є “In the Ditch Products” в Айдахо, США. Лідером цієї видатної організації є хлопець на ім'я Чак Чеккареллі (Chuck Ceccarelli), якого я ніколи не зустрів, але деякі з їхніх матеріалів на Lean YouTube просто вражають, і у мене є кілька lean-друзів, які мали честь здійснити паломництво, щоб відвідати їхнє дивовижне підприємство та взяти участь у Lean-турі.



**Відскануйте, щоб переглянути все тур відео
- ЦЕ ПЕРЕВЕРНЕ ВАШУ СВІДОМІСТЬ!**

Чак сказав чудову фразу: “Чим далі від Гемби приймаються рішення, тим гіршими будуть ці рішення”.

Це дійсно допомогло мені зміцнити цю думку. Це все про Гемба.



**Відскануйте, щоб почути короткий кліп, де
Чак говорить про важливість Гемби!**

Більшість менеджерів середньої ланки проводять свій час за робочим столом, втупившись в екран комп'ютера, електронну таблицю або інформаційну панель, повну КРІ. Це не ощадливо.

Не будьте килимовим ходоком, більше виходьте на вулицю.

Як керівник, і я маю на увазі не лише топ-менеджера, якщо ви в старшій команді і не впевнені на 100%, що повністю розумієте, що відчувають люди на передовій, я б порадив вам спуститися в цех (або на склад, або в колл-центр), залежно від того, де знаходиться ваша Гемба, і відчути себе на місці людей, які перебувають на передовій. Будьте скромними і поставте всіх на один рівень.

Обіцяю, ви багато чому навчитеся, і ваші люди будуть любити вас за ці зусилля.

Я говорю не просто про спостереження за роботою ваших людей або про “коло Оно”, яке відсилає до практики “хрещеного батька ощадливості” Тайічі Оно, який пропонував інженерам і менеджерам проводити години всередині накресленого крейдою кола, спостерігаючи за роботою. Я говорю про те, щоб витратити час на те, щоб дійсно виконувати роботу на передовій. Ніщо так не розвиває емпатію та розуміння викликів, з якими стикається команда, і не згуртовує її.

Тож якщо у вас є якісь сумніви щодо того, на якому етапі ви перебуваєте, то дійте. Ви тільки вдосконалили себе і зруйнуєте бар’єри.

Справа в тому, що я не ідеальний в цьому плані. Іноді я забуваю!

Як платний консультант в останні кілька років я виконував тижневе завдання, допомагаючи управлінській команді вибудувати роботу за принципами ощадливого виробництва. На четвертий день я взяв участь у ранковій нараді, і тут мене покликав один із працівників цеху, який сказав, що майже не бачив мене в цеху. Він був на 100% правий, і я йому так і сказав. Я зосередився на спілкуванні 1:1 з усіма старшими людьми і зазнав невдачі в цьому плані. Тож останній день я провів ТІЛЬКИ в цеху. Я був радий визнати, що помилявся. Це ключова риса будь-якого ощадливого лідера, тому що ми всі робимо помилки.

“Йди до Гемби” - це фраза, яку часто використовують у колах Lean. Я навмисно змінив її тут. “Go to Gemba” означає бути відвідувачем Gemba, “Be on the Gemba” (Бути на Гембі) означає жити там.

“Бути на Гембі” - це правило №4 у наших Золотих правилах ощадливої трансформації.

Це особливо актуально, коли у нас є проблема, як фізична, так і культурна. Якщо ощадливе виробництво не спрацьовує, вам, як лідеру, очевидно, потрібно проводити більше часу на Гембі. Якщо у конкретних людей виникають проблеми з впровадженням Lean, проведіть з ними час, щоб зрозуміти, в чому полягає проблема. Проявіть співчуття, але, врешті-решт, не забувайте змінювати людей або змінюватися самому, якщо зміни не можуть проявитися.

Для більшості з нас це особливо ВАЖКО, тому що більшість з нас хоче сховати голову в пісок або втекти. Це звичка, яку нам потрібно розвивати як ощадливим лідерам.

Гемба - це не просто завод чи офіс, я бачу Гембу будь-де у вашому ланцюжку створення вартості. Особливо у клієнтів та постачальників. Занадто часто, особливо з постачальниками, ніхто їх не відвідує, ніхто не розуміє, як ваша поведінка як клієнта впливає на їхню здатність добре працювати і створює непотрібні витрати у вашому ланцюжку створення вартості. Ви, як клієнт, платите за це, подобається вам це чи ні.

Я наведу вам приклад для ілюстрації.

Це ще один приклад з часів моєї роботи в Olaer.

Я відвідував одного з наших стратегічних місцевих постачальників і випадково помітив склад, повний готових компонентів на суму щонайменше від 2 до 300 000 євро. Запам'ятайте, що для простоти ми будемо називати це доларами для вас, американців! Я запитав власника компанії, для чого потрібні ці запаси, і він відповів мені, що це для того, щоб впоратися з коливаннями нашого попиту, які були більшими, ніж їхня гнучкість могла впоратися.

Але він не знав, що на нашому заводі ми тримали аналогічну кількість запасів, щоб впоратися з тією ж проблемою. За кілька тижнів ми домовилися про те, що на нашому підприємстві буде створено єдиний партійний запас, який ми оплачуватимемо по мірі використання. Ми змогли ліквідувати наші запаси на суму €2-300 тис. і замінити їх тим, що вже було у постачальника. Їхній водій вантажівки перевіряв наші запаси канбану раз на тиждень і привозив їх наступного. Нам навіть не довелося виписувати окремі замовлення на закупівлю, що зменшило наш адміністративний тягар, і все це не коштувало жодної з компаній ні копійки більше.

Я можу навести десятки подібних прикладів як у постачальників, так і у клієнтів. Тож моя порада: не дозволяйте Гембі зупинятися на стінах вашого закладу. Подивіться далі, у ваш розширений ланцюжок створення вартості.

У нашому заключному постскрипті до розділу про коучинг я збираюся трохи докладніше зупинитися на концепції “Печери ощадливості”. У процесі, який я вже описав, ми багато уваги приділяли ФІЗИЧНИМ ресурсам, необхідним для стимулювання та сприяння вдосконаленню. Це все, звичайно, чудово.

Однак є ще один вимір цього сприяння. Для офісного персоналу фізична печера ощадливості має досить короткий термін придатності: після того, як вони позбудуться непотрібних речей і покладуть кайдзен-піну в шухляди столу, традиційна печера ощадливості не має для них особливого сенсу!

Те, що ми колективно усвідомили в Signal Group “Вдосконалення починається з себе”, - це те, що також потрібна “віртуальна печера”, або, якщо бути більш зрозумілим, ресурс, який допоможе офісним працівникам вдосконалювати процеси. Багато з найкращих ощадливих компаній зараз використовують інструмент під назвою Streamdeck для створення потужних ярликів і автоматизації повторюваних процесів, перетворюючи години на секунди. Вони також використовують такі інструменти, як Power Automate і Click Up. Кожній людині в компанії дуже важко стати експертом у всіх цих технологіях, але призначення або залучення волонтерів, які стають “контактними особами” для допомоги іншим, - це чудовий спосіб підтримати членів команди у вдосконаленні процесів.

Такі організації, як In the Ditch, Seating Matters і Yellotools, фактично інвестували в штатних розробників програмного забезпечення, щоб полегшити свої процеси вдосконалення, як розробляючи індивідуальні рішення, так і забезпечуючи безперерйну передачу інформації без надмірної обробки або

подвійного введення даних.

Тож з моменту першого видання Lean Cave еволюціонувала. Завжди йшлося про надання ресурсів як для підтримки, так і для стимулювання вдосконалення, але тепер вони стали не тільки фізичними, а й віртуальними.

Тепер повернемося до оригінальної книги.

Четверте «Слово» – ПОСЛІДОВНІСТЬ

*«Успіх не є ані магічним, ані таємничим.
Успіх - це природний наслідок послідовного
застосування базових принципів».*

Е. Джеймс Рон

Існує так багато слів на букву «ке», які я міг би вибрати для цієї глави! Ката («рутина» японською мовою), Кайдзен (маленькі кроки безперервного вдосконалення), і Безперервне вдосконалення як термін, але я зупинився на Послідовності.

Я обрав це слово свідомо, бо воно не дуже гламурне. Послідовність може здатися нудною частиною «рецепту ощадливого виробництва», але вона не може бути проігнорована, і за умови, що інші «С» виконуються, це те місце, де будується Залучення, відбувається Вдосконалення, і досягаються Результати.

Послідовність у цьому сенсі означає, що потрібно робити одну ногу попереду іншої.

У 2014 році я піднявся на Кіліманджаро, і це було найскладнішим фізичним випробуванням, яке я коли-небудь брав на себе. Ми йшли по 12+ годин на добу протягом п'яти днів, ніколи не спали більше кількох годин щоночі через низьку температуру, і мені довелося носити один і той самий базовий одяг протягом останніх кількох днів, оскільки моє спорядження намокало, а висушити його не було можливості. Це було ВАЖКО!



*Сходження на Кіліманджаро
з Майком Бленкінсопом
і Майком Кеєм, моїми добрими
друзями з Olaer*

Вранці на вершині нам довелося прокинутися о 3 години ночі в темряві і піднятися на вершину, щоб встигнути до сходу сонця. Це також був найхолодніший день у нашому поході, тому що це була середина ночі і найбільша висота над рівнем моря. Вода замерзла в моїй питній пляшці в рюкзаку, тому що було ДУЖЕ ХОЛОДНО. Я був абсолютно виснажений через недосипання та попередні п'ять днів. Це був досить жалюгідний період, можу вам сказати.

Єдине, що допомогло мені пройти через це, це буквально концепція «один крок за раз».

Я не хвилювався про наступні чотири або п'ять годин зусиль, які знадобляться, щоб дістатися до вершини. Я просто зосередився на тому, щоб зробити кожен окремий крок. Це було не надто складно. Щось більше - і це здавалося б нездоланим. Це могло б змусити мене здатися. Але ні, я просто робив крок за кроком, і я зробив це!

Мій приятель з Х'юстона, Алекс Рамірес, ненавмисно надихнув мене на по-

дібні дії, коли грав у теніс з кимось набагато молодшим і фізично сильнішим за нього. Коли вони тільки почали грати один проти одного, він завжди програвав. Він завжди шукав вигадливого вбивчого удару, щоб застати суперника зненацька. Однак, як тільки він почав просто зосереджуватися на тому, щоб переправити м'яч через сітку, просто бути простим і послідовним, він почав постійно перемагати. За словами Алекса, **«Вам не потрібно бути героєм; просто робіть прості речі ПОСЛІДОВНО»**.

Саме про це цей розділ про послідовність: створення послідовної рутини, яка постійно розвивається, але ніколи не втрачає своєї актуальності у вашій організації, яка працює на вас. Ця послідовність будується на базових принципах, коли ви застосовуєте leap.

Першим фундаментальним принципом є ранкова нарада, яка буде рушійною силою всіх змін у вашій культурі ощадливого виробництва і підтримуватиме її протягом багатьох років! Її не можна розглядати як звичайну щоденну, нудну сесію, на яку приходять лише половина людей, з розписом цифр, якою є багато звичайних внутрішніх зустрічей компанії.

Це має бути інакше.

Я використовую термін «ефект доміно», щоб описати, наскільки великий вплив може мати ранкова нарада, якщо її правильно провести.



Ефект доміно (Ранкова нарада для нас!)

Ефект доміно полягає в тому, що коли ви змінюєте одну поведінку, це активує ланцюгову реакцію і спричиняє зміни у пов'язаних з нею поведінкових моделях. За словами професора Стенфордського університету Бі Джей Фогга, «Ви ніколи не зможете змінити лише одну поведінку. Наша поведінка взаємопов'язана, тому, коли ви змінюєте одну поведінку, інші також змінюються».

Вашу ранкову нараду можна порівняти з ефектом доміно, оскільки це єдина можливість для керівництва компанії задати тон (досконалість!), згуртувати людей і мотивувати кожного до вдосконалення та залучення до своєї роботи, колег і організації.

Ставтеся до ранкової наради невимушено, ставтеся до своєї культури невимушено.

Я сказав хлопцям з BLK BOX, щоб вони ставилися до підготовки ранкової наради так само, як до презентації перед ключовим клієнтом. Це так само важливо, як і зробити все правильно. Ми хочемо, щоб кожен з нетерпінням чекав на ранкову нараду як на енергійний досвід, щоб побудувати цю культуру, вирости-

ти цих людей, навчитися бачити втрати і святкувати успіх разом!



Ніко веде одну з перших ранкових нарад у BLK BOX

Одне з питань, яке Грег (керуючий директор BLK BOX) поставив мені, полягало в тому, чи варто нам починати впроваджувати ощадливість у «певній сфері», наприклад, на виробництві. Це хороше запитання, і як і більшість хороших відповідей, воно починається зі слів: «Це залежить». Коли я одного разу готував підхід для компанії з виробництва бетону, в якій працювало 1000 осіб, ми збиралися вибрати бізнес-підрозділ, в якому працювало більше ста осіб, і створити «центр досконалості» для ощадливого виробництва. Ідея полягала в тому, що ми зробимо фантастичну роботу в одній області і створимо таку важливу цікавість, що інші підрозділи захочуть зробити те ж саме. Тягнути, а не штовхати.

Однак для організації розміром з BLK BOX, яка налічувала менше 100 осіб, я був категорично проти такого підходу.

Ощадливість має досить погану репутацію як річ для виробництва, і це було б невірним сигналом.

Якщо ви збираєтеся впроваджувати 2 Second Lean і у вас менше 100 людей, тоді одна ранкова нарада - це те, що вам потрібно.

Ще одне поширене питання: «Чи потрібно робити це щодня?»

Для мене відповідь - категоричне «так». Справа в послідовності!

Я не знаю жодної живої, динамічної компанії, заснованої на культурі ощадливого виробництва, яка б не робила цього щодня. Це про слово з початку глави, «Послідовність». **Кожен день у нас є рутинна, ката.** У нас немає «вихідного» від ощадливості. Такий підхід до ощадливого виробництва також дозволяє вашій організації набирати обертів. По суті, ви формуєте звичку, і ви не робите цього за допомогою спорадичного підходу. Ніхто не підтримує успішну зміну способу життя, роблячи це в одні дні і не роблячи в інші

2 Second Lean, як модель, не потребує тестування. Сотні, якщо не тисячі,

компаній по всьому світу вже роблять це успішно і схожим чином. Як говорить відоме рівняння залученості Тойота: **«Кожен, кожного дня, залучений»**. Воно не говорить: «Деякі люди, в деякі дні, іноді залучені»!

На BLK BOX було майже 100 людей, тож ми вже тоді мали виклик щодо місця проведення зустрічі, щоб усіх вмістити належним чином, а також забезпечити належне аудіо-візуальне обладнання, щоб кожен міг взаємодіяти з контентом. Врешті-решт, ми вибрали три великі екрани та акустичну систему, які впоралися з поставленими завданнями. Однак на перших зустрічах їх не було, і це було важко, оскільки не всі могли бачити контент, що презентувався. Я наполегливо рекомендую вам вирішити ці питання перед початком роботи.

Протягом першого тижня люди, які проводили ранкові наради, належали до керівництва компанії. Хоча більшість з них звикли до проведення презентацій, їм нечасто доводилося виступати перед майже 100 людьми в кімнаті протягом 15-20 хвилин. Це зовсім інша гра.

За деякими винятками, перший тиждень ми пройшли на суміші адреналіну та доброзичливості, але в цілому все пройшло чудово!

Я використовував ті ж поради для людей, які проводили ранкові наради, що і в моїй першій компанії 2 Second Lean:

Говоріть так, щоб люди вас чули (якщо є мікрофон, навчіться правильно його тримати!).

Завжди дякуйте всім, хто робить свій внесок.

Завжди аплодуйте першим, якщо хочете відсвяткувати внесок (це заохочує всіх інших!).

Нарешті, будьте експертом у своєму контенті.

Останнє було доповненням для BLK BOX.

Багато хлопців (я включаю в цю групу і дівчат!) витрачали занадто багато часу на читання своїх слайдів замість того, щоб взаємодіяти з аудиторією, використовуючи слайди як милицю. Чесно кажучи, це дуже нудно. Для «новачка» або людини, яка не є лідером, цілком нормально нервувати, а не для стандартного телевізійного ведучого. Я б сказав, що це навіть дуже добре, тому що решта команди спілкується з людиною, яка виходить за межі своєї зони комфорту. Відсутність відшліфованого виступу в цьому випадку є навіть позитивним моментом, оскільки це зміцнює командний дух. Однак, інша справа, якщо ви є керівником у вашій організації. Ви є лідером. Ви встановлюєте стандарти. Якщо ви дуже нервуете, бо не знаєте матеріалу і уникаєте зорового контакту, читаючи зі слайдів, це не дуже добре. Ваша нервова, негативна енергія передається іншим.

Незалежно від того, новачок ви чи досвідчена людина, репетируйте і вивчайте матеріал, тому що це є частиною досвіду зростання. Якщо ви знайдете час, щоб ознайомитися з новим поглядом на вашу навчальну програму, це поглибить не лише ваші власні знання, а й знання всієї команди. Згідно зі старою латинською цитатою, «Найкращий спосіб вчитися - це навчати».

Хлопці з BLK BOX від самого початку виявили виняткові здібності в цьому питанні, оскільки в перші дні/тижні ранкові наради вела не одна фігура. Старші хлопці проводили по черзі перші пару тижнів, потім це було передано 12 апостолам (внутрішнім коучам), а потім і іншим на добровільній основі. Це була надзвичайно позитивна річ.

Ще одне поширене запитання, яке ставлять люди, - це порядок денний ранкової наради.

Я бачив багато різних підходів до ранкової наради з мого власного досвіду ошадливого виробництва, а також під час lean-турів в інших організаціях. Більшість підходів можна порівняти з тим, як це роблять у Fastcap, і на сайті Пола Екерса є чудові ресурси про те, як це робити:



Матеріали ранкових нарад Fastcap

З того, що я бачив, ранкова нарада компанії з шести осіб може суттєво відрізнятися від ранкової наради компанії зі 100 осіб. Причиною цього є те, що менше восьми осіб можуть проводити повноцінну інтерактивну дискусію, тоді як при більшій кількості людей важко забезпечити таку дискусію, оскільки багато хто з них є глядачами, і в більшості випадків ті ж самі люди, які за своєю природою є досить екстравертними, будуть домінувати в обговоренні, роблячи його нудним для решти учасників групи. Отже, у великих організаціях природа спілкування, як правило, спрямована назовні - від одного до багатьох, а не на інтенсивний дискурс.

Це означає, що порядок денний ранкової наради та спосіб її проведення можуть суттєво відрізнятися залежно від організації.

Нижче наведено низку пунктів порядку денного, які можна використати як «pick 'n mix» (добірку) для того, як ви вирішите провести свою ранкову нараду. Я розділив їх на дві категорії: ті, що допоможуть вам у «побудові культури», і ті, що стосуються освіти («Виховання людей»).

Наявність пунктів порядку денного в розкладі (КОЖЕН виступає по черзі) з першого дня допомагає розвивати ідею повної участі і знімає частину тягаря з лідера ранкової наради. Це також допомагає підготувати інших до того, щоб взяти на себе цю роль.

Пункти порядку денного ранкової наради

ЕЛЕМЕНТИ ПОБУДОВИ КУЛЬТУРИ

Стретчинг (розтяжка) - найкраще проводити згідно з розкладом за участю кожного члена команди.

Подяка - розклад

Цифри? - виберіть один-два важливих КРІ, але обережно, не занадто багато!

Вигуки - відкриті

Чим ви пишаєтесь?

Принципи - за графіком

Цитата дня / лаконічна цитата дня

Святкуємо - відео - всі вчорашні вдосконалення

Церемонії нагородження

ЕЛЕМЕНТИ ОСВІТИ

3S/вісім втрат щодня - за графіком, що циркулює через різні втрати/»S»

Герой 3S - ротация через усю команду

Улюблені вдосконалення інших компаній

Сторінка книжкового клубу - ротация через усю команду

Момент якості

Момент безпеки

Стретчинг

Багатьом здається дивним, що всі західні компанії роблять розтяжки! Особисто я вважаю, що, хоча це, безумовно, корисно для підвищення рівня енергії, коли люди трохи розминаються, основна мета розтяжки - бути «криголамом льоду» для групи. Це дійсно незвичайна діяльність. Небагато компаній роблять це, і я вважаю, що це допомагає побудувати у вашій організації власний маленький культ «нас!». Коли ви це робите, люди дивляться один одному в очі, посміхаються, встановлюються зв'язки. Коли ви змінюєте лідера, ви також даєте можливість деяким більш інтровертним членам команди проявити свою особистість, а людям зблизитися з ними - незалежно від того, чи добре вони ведуть їх, чи погано, все одно добре. Я не можу уявити собі проведення ранкової наради без розтяжки. Це було б не те саме.

«Подяка»

Пункт про подяку теж може здатися дивним, але виховання почуття вдячності за те, що ми маємо, є одним із наріжних каменів ощадливого підходу. Деякі люди використовують термін «дарувальники». Ощадливість полягає в тому, що ми всі віддаємо, і віддавати легше, коли ми робимо це з місця достатку. Вдячність допомагає культивувати це. Ще один спосіб виховати лідерів ранкових нарад - заздалегідь повідомити людей про те, що вони виступатимуть завтра, і включити їх до розкладу. Вони отримують можливість сказати «трохи», але часто в знак подяки людина розкриває трохи свого життя поза роботою і висловлює певну вразливість. Це все будує команду і розвиває культуру.



З нещодавнього lean-туру: Даніель Лонес у Sussex Caravans під час виступу з подякою та похвалою

Ключовий(і) показник(и) ефективності

Я завжди підкреслюю, що ранкова нарада ніколи не може бути “виробничою”, тобто такою, що заглиблюється в дрібниці того, що кожен з нас має зробити сьогодні. Використовуйте для цього п’яти-десятихвилинні наради. Ранкова нарада - це не те, для чого вона призначена. Однак вона також не є ізольованою від реальності, тому ті цифри “як у нас справи вчора/цього тижня/цього місяця” також корисні для ранкової наради, надаючи можливість кожному дізнатися про пріоритети і про те, де можуть бути вузькі місця, які потребують підтримки. Цього ж ефекту можна досягти, навіть якщо дуже важко отримати хороші цифри для обговорення. Один з моїх корпоративних приятелів з ощадливого виробництва розповів мені, що в його компанії вони просто обходять керівників команд із запитанням “як пройшов вчорашній день?”. Всі вони знають, чи був у них гарний день чи ні, тож це дає їм змогу поговорити про позитивні і не дуже моменти попереднього дня, а також про те, де вони могли б отримати певну підтримку. Це, звичайно, не для того, щоб когось побити чи присоромити відділ. Будь-які жорсткі прямі розмови такого характеру мають відбуватися поза межами ранкової наради.

Вигуки

«Вигуки» - це ще один елемент побудови культури, який завжди має бути відкритим для того, щоб люди могли випадково висловитися. Йдеться про висловлення подяки та відзначення члена команди, який зробив більше, ніж просто допоміг згуртувати вашу команду. Ви можете оцінити, наскільки живою є ваша культура, за тим, наскільки охоче люди готові вигукувати підтримку своїх колег.

Чим ви пишаєтеся?

«Чим ви пишаєтеся?» - це пункт порядку денного, який використовується на Seating Matters для вибудови залученості. За словами Райана Тірні, у кожного є ЩОСЬ, чим він пишається і про що хоче розповісти людям. Це особливо добре, коли це не має нічого спільного з робочим місцем, оскільки це демонструє, що люди віддають себе команді, коли діляться.

Останнього разу, коли я брав участь у ранковій нараді в Seating Matters, пані,

яка проводила нараду, представила фотографію зі своїми онуками, розповідаючи всім, скільки радості вона отримала від того, що була поруч з ними, і як вона ними пишається. Це було так зворушливо.

Саме таке відкриття та виявлення своїх справжніх, неробочих якостей є справжнім паливом у вашій шафці для залученості. Це далеко не просто взаємодія з керівництвом, це взаємодія з командою на різних рівнях. Це будує довіру, залученість і відданість справі.

Принципи ощадливості

Це пункт порядку денного, який я використовував «з метою» під час мого першого впровадження 2SL. У нас було так багато проблем з культурою, пов'язаних з відсутністю взаємної поваги та звинуваченням людей, коли щось йшло не так. ***Я розробив принципи ощадливості компанії, коли зіткнувся з різними культурними проблемами, щоб змусити команду власників і всю команду зіткнутися з ними і прийняти інший підхід.*** Я використовував такі принципи, як «ні BMW», щоб додати гумору до серйозних тем. Я запитував, хто знає, що означає BMW. Я отримував всілякі відповіді, пов'язані з автомобілями, від жаргівливих до серйозних. Моїм «розкриттям» були б звинувачення, стогін і ниття. Я більше не хочу чути нічого з цього, і ми б посміялися. Ще один варіант, що сприяє змінам у цій же темі, - «Атакуйте _____, а не _____». Попросіть здогадатися, що зображено на заготовках, а потім зробіть розкриття: «Атакуйте процес, а не людину». Я повторював новий пункт протягом декількох днів, перш ніж перейти до нового, і коли я розробив загалом 21 пункт, я включив його в щоденний розклад повторення, щоб ми повторювали його день за днем, щоб поглибити його в нашу культуру.

Цитата дня

Я використовував цей пункт зі схожою метою. Я не просто шукав кілька слів, що гарно звучать; я взагалі хотів передати серйозний меседж, що стоїть за цитатою, яку я використовував. Цитати батьків-засновників ощадливого виробництва також є чудовими інструментами для навчання. Пошук цитат також може бути завданням для головуючого на ранковій нараді в рамках підготовки до неї в міру того, як ваша культура стає більш зрілою. Залежно від кількості людей на вашій нараді, ви можете вирішити, чи буде ця частина наради можливою обговорити концепцію, що лежить в основі цитати, більш глибоко.

Святкуйте успіх

Це важлива частина побудови культури, яку найкращі ощадливі організації роблять наприкінці ранкової наради. Принаймні, покажіть найкращі з учорашніх вдосконалень, зроблених командою.

Найкраща практика - змонтувати кожне відео «до» і «після», а також при-

наймні кліп з кожного відео про вдосконалення в менш ніж чотирихвилинне відео в кінці ранкової наради, щоб завершити її на мотиваційному підйомі. Люди люблять бачити «свою частину», і найкраще, якщо голос за кадром називає людей поіменно. Коли я вперше почав викладати відео з вдосконаленнями на YouTube та їхні добірки в групу WhatsApp первісної компанії, де я проводив 2 Second Lean, я дізнався, що люди ділилися ними з друзями та родиною, як ми кажемо в Ірландії: «Бути на телебаченні!». Мені подобається таке визнання і почуття вдячності, яке воно породжує.



Том Г'юз "Визнання: ключ до успіху"

Часто ці хлопці ніколи не чули слова «дякую» за свою роботу, а тепер хтось знімає шалено круті відеоролики і розкручує їх перед компанією, а в деяких випадках - разом з відеороликами про ощадливість, які бачать тисячі людей по всьому світу в ощадливій спільноті. Що в цьому не подобається? Показ цього відео в кінці наради задає тон команді, щоб піти і повторити все це знову і знову!

Нагороди за визнання

Зазвичай ніхто не асоціює lean з Оскаром, але я бачив цей зв'язок у дії. Ідея виникла під час роботи з хлопцями з BLK BOX. Вони робили свої святкові відео щодня, але я подумав, що може бути щось більше. Я придумав ідею церемонії нагородження, щоб зробити визнання на стероїдах. Ми сказали команді, що будуть нагороди за найкраще вдосконалення, найкраще відео, найкраще до і після, найкращу команду та видатний внесок. Я не впевнений, що вони розуміли, що я мав на увазі під B-BRAs (BLK BOX Recognition Awards).

Того п'ятничного ранку я прийшов у смокінгу з чорною краваткою. На вході на ранкову нараду ми грали типову музику для церемонії нагородження, і я піднімав людей, щоб вручити нагороди, разом з конвертами, що містили номінації та переможців. Це було дуже весело. Я знаю, що багато хто вважав мене трохи божевільним, але це ще півбіди. Якщо щось приїдається, спробуйте щось нове, проведіть експеримент. Він може зазнати невдачі, але також може вибити вас з колії. Найгірше, що можна зробити, - це продовжити визначення божевілья Ейнштейна, роблячи одне й те саме знову і знову і очікуючи різних результатів.

Так само деякі компанії (на думку спадає Seating Matters) запрошують зовнішніх спікерів, щоб оживити нараду і представити новий погляд на освітню тему - здоров'я та фітнес, наприклад, коли вони запрошують провідного тренера, який показує нові розтяжки і розповідає про харчування та фізичні вправи.

Зрештою, найбільший гріх - дозволити ранковій нараді застоюватися. Робіть все можливе, щоб цього не сталося за будь-яку ціну.

ЕЛЕМЕНТИ ОСВІТИ

Сегмент «Освіта» - це місце, де знаходиться «зміст». Це основна частина на шляху до досягнення нашого порядку денного про зростаючих людей, або про те, як навчитися бачити втрати.

Існує безліч інформації, особливо на YouTube, яка надає чудовий матеріал для навчання ваших людей. Іноді може здатися, що на початку вашого шляху це займе цілу вічність, але згодом стане легше.

3S/Вісім втрат щодня - за графіком, що циркулює через різні втрати /»S»

На початку має сенс витратити кілька хвилин поспіль на кожен вид втрат або «С» з 3S, щоб у людей не виникло відчуття, що вони пробігаються по темі надто поверхнево. Потім, після того, як буде закладено початковий фундамент, переходите до щоденного графіку, чергуючи вісім втрат і 3S на щоденній основі.

Таке повторення ніколи не припиняється, але в міру прогресу можна додавати інші освітні моменти, різні інструменти ощадливого виробництва (наприклад, дошки Канбан або Камічібай), навчання по продукту, бенчмаркінг конкурентів за певним аспектом або галузеві тенденції/розвиток. Якщо це допомагає вашим співробітникам поглиблювати свої знання та стимулювати вдосконалення, це все добре. Однак дуже важливо, щоб ваші повторення не стали нудними. Нудьга - це не те, чого ми прагнемо. Я придумав термін «творче повторення», щоб пояснити це. Так, ми хочемо поглибити наше розуміння восьми втрат і 3S, але нам потрібно переконатися, що ми дивимося на кожен окремий вид втрат під різними кутами, а не повторюємо одне й те саме знову і знову. У той же час, цілком нормально повторити блискучий фрагмент матеріалу кілька разів, щоб переконатися, що він засвоївся. Потрібно просто знайти баланс і розсудливість.

Чудово отримувати освіту від людей у вашій команді. Завжди знайдуться люди, які досягають вищого рівня ощадливості набагато швидше за інших, тому чудово використовувати таких лідерів як приклад для освіти та натхнення інших у команді.

Герой 3S - ротація через усю команду

У моїй першій організації я проводив слот «Герой 3S», де кожен член команди мав зняти відео про своє робоче місце, про те, як він виконує 3S, і прочитати 3S так, як ми їх вчили. Дехто з хлопців дуже погано володів англійською, тому ми дозволили їм зробити це рідною мовою з допомогою колеги, який перекладав. Це ще один приклад того, як перешкоду можна перетворити на можливість; коли люди допомагають один одному і виходять із зони комфорту, демонструючи свої знання іншим, а також мають можливість колективно вчитися - це знову ж таки той самий сік, який допомагає ощадливому виробництву текти.

«Улюблене вдосконалення від інших компаній»

Це те, що Seating Matters робить щодня. Як і я, хлопці з Seating Matters є

членами різних груп у WhatsApp та Signal, де діляться десятками вдосконалень від різних компаній. Ті з них, які резонують з ними, діляться зі своєю командою, щоб змоделювати їхні думки про те, як ці інновації можуть бути застосовані в їхньому робочому середовищі.

Момент якості/безпеки

У моєї першої компанії у нас був пункт порядку денного «Дефекти», але цей термін асоціювався з багатьма звинуваченнями! Я бачив, що це набагато краще робиться з «Моментом якості». Цей пункт порядку денного можна використовувати для висвітлення нещодавнього дефекту, який стався всередині компанії або потрапив до клієнта, інформування команди та повідомлення про те, які контрзаходи були вжиті для запобігання повторення. Аналогічний підхід можна використовувати для «Моментів безпеки», щоб висвітлити промахи, нещасні випадки або будь-які нові стратегії чи процеси, спрямовані на покращення безпеки.

Але ви можете (і навіть повинні!) робити все по-своєму під час ранкової наради та часу вдосконалення!

Це лише деякі пункти порядку денного, які можуть дати поштовх вашій творчості, але, швидше за все, ви розробите свій власний стиль і пункти порядку денного, які будуть найкраще працювати для вашої організації. Ключовим моментом є послідовність, ніколи не пропускайте ранкову нараду і наповнюйте її позитивною енергією. Йдеться про постійне поглиблення розуміння ваших людей щодо культури та втрат, щоб вдосконалення та подальші результати приносили свої плоди!

Проведення ранкової наради є другою основою «Часу вдосконалення 3S», коли команда отримує можливість застосувати отримані знання на практиці, використовуючи їх для вдосконалення, зменшуючи боротьбу та втрати в усьому, що ми робимо. Як ми вже згадували раніше, більшість компаній витрачають на це півгодини. Цього часу достатньо для більшості організацій, щоб добре навести лад і внести корективи.

З точки зору лідерства, найважливішим моментом, який я можу зробити тут, є видима зацікавленість і «Потрійний X» для вашої команди з послідовністю. Якщо після ранкової наради ви поспішаєте повернутися до свого робочого місця, ви посилаєте неправильні сигнали. Якщо ви з'являєтесь на робочому місці лише «час від часу», це також свідчить про непослідовність і відсутність зобов'язань. Уся організація має бути на «Гембі», і насамперед керівництво. Без жодних виправдань. Постійно.

Ранкова нарада та Час вдосконалення поєднані - це ваша «ката». Це японський термін з бойових мистецтв, який найкраще відповідає нашому англійському слову «рутина». Хороший процес ощадливого виробництва ґрунтується на чітких ката, і найважливіша з них, якщо ви хочете бути по-справжньому великим, - це та, яку ви виконуєте щодня з послідовністю.

Постійне вдосконалення того, «як ви робите Lean» - PDCA/PDR/Hansei

Ключовою частиною вашої системи ощадливого виробництва має бути створення циклу зворотного зв'язку щодо загального процесу і того, як він відбувається. PDCA розшифровується як «Плануй Дій Перевіряй Впливай» і часто називається «циклом Демінга» на честь його творця В.Е. Демінга. PDR або Plan Do Review - це схожий варіант того ж процесу.



Цикл PDCA

Якщо Тайічі Оно є «батьком ощадливого виробництва», то Демінга можна назвати «дідусем», оскільки він був лідером первісної групи американських інженерів, які привезли ці принципи в Японію після Другої світової війни. По суті, мова йде про свідоме ставлення до того, що якість вхідних даних вашого процесу постійно переглядається, щоб забезпечити стабільність процесу та отримання високоякісних результатів.

Друга частина, яку я рекомендую, - це скоріше ставлення, ніж система: «Hansei».

Це японське слово має різні значення залежно від того, яке визначення ви використовуєте, але загальне значення, яке я обираю для коучингу, - «озиратися назад з жалем». Вперше я дізнався про цей принцип в Японії під час моєї місії з вивчення ощадливого виробництва.

Ми відвідали японську початкову школу під час обідньої перерви. У цій їдальні обідали близько 500 дітей, які були щасливі, посміхалися і розмовляли один з одним. Незважаючи на це, наша група все ще могла розмовляти один з одним, не підвищуючи голосу! Діти підійшли і забрали свої таці зі здоровою їжею, вже сказавши офіціантові, що якщо є щось, що вони не хочуть їсти, вони не будуть цього робити, щоб звести до мінімуму викидання їжі.

Коли вони закінчили їсти, вони поклали всі матеріали у відповідні контейнери для вторинної переробки відходів, і відходів майже не залишилося! Це дуже відрізняється від того, що відбувається на Заході. Коли вони виходили з їдальні, кожна дитина окремо піднімалася, щоб подякувати працівникам кухні, які приготували їм їжу, а потім, ви не повірите, що вони збиралися робити.

Наступна частина обідньої перерви була присвячена прибиранню всією школою! У школах немає прибиральників - діти все роблять самі: пилюсять і полірують підлогу та вікна, прополюють газони та клумби, навіть вигрібають старе листя з-під кущів! Енергія була неймовірна, і з їхніх поглядів було видно, що вони з радістю це роблять. Вони були щасливі, усміхнені, веселилися; це

було зовсім не схоже на примусову працю! Однак, я ще не дійшов до найбільш вражаючої частини!

Наприкінці прибирання кожен клас зібрався разом на свій хансей. Офіційного лідера немає. Діти кажуть щось на кшталт: «Я сьогодні не був у формі, я просто пустував. Вибачте за це. Завтра я зроблю краще!» Не всі, лише деякі, і це не було ганебною вправою. Інші діти відповідали: «Нічого страшного, дякуємо, що сказали нам; ми зробимо краще завтра». Для мене було просто дивовижно спостерігати за цим.

Я був дуже вражений.

Рівень зрілості, який демонстрували ці діти, просто вражав. Їм було лише дев'ять років...

Коли я тренував BLK BOX, я пояснював хлопцям, що регулярно «озиратися назад з жалем» - це чудова практика і дух, який потрібно розвивати. Я заохочував їх запитувати: «Як я впорався?» після ранкової наради, яку вони проводили, з духом, який виходив за рамки: «Чудово, приятелю!», але активно прагнув конструктивної критики щодо того, як ми могли б зробити це краще наступного разу, як індивідуально, так і як команда.

Щотижня в п'ятницю в другій половині дня ми проводили «Хансей», щоб проаналізувати «вдалі» і «не дуже вдалі» моменти попереднього тижня і розглянути різні способи підвищення цього важливого показника залученості. Багато років тому я відкрив для себе, що використання цих термінів має зовсім інший смак, ніж традиційний підхід «що пішло не так/що пішло добре». Це заохочує до більшої чесності та меншого звинувачення в команді, а також стимулює творчість. Ми всі вчимося разом.

Ми розробили проксі-метрику для нашої взаємодії, щоб визначити, як ми працюємо. Ми підраховували, скільки повідомлень у ЗМІ ми отримували в нашій групі у WhatsApp, і використовували їх як індикатор того, наскільки ми покращили нашу роботу і яким був рівень залученості.

Ми також склали турнірну таблицю людей і відділів, які досягли найбільших успіхів і мали найвищий рівень залученості. Ці цифри також були повідомлені всім на ранковій нараді. Ідея полягає в тому, щоб підтягнути інших і забезпечити додаткове визнання тим, хто домігся більшого.

BLK BOX, будучи спортивною фітнес-компанією з сильною культурою, пов'язаною з цим, мала групу людей, які любили змагатися. Тож, у позитивному сенсі, бути кращим у лізі стало тим, до чого прагнули відділи та окремі співробітники. Це викликало посмішку на обличчях людей. Це було весело, і хоча це може спрацювати не в кожній компанії, головне - знайти те, що приносить задоволення ВАШИМ людям, згуртовує команду та постійно стимулює залученість.

Розробка цих щоденних, щотижневих і щомісячних перевірок проміжних результатів у вашому каті і їх послідовне застосування дуже важливі для того,

щоб переконатися, що ваші зусилля не зійдуть з рейок, що, безсумнівно, станеться. Ніхто не говорив, що це буде легко. Ці випробування є частиною можливостей для розвитку вашої команди під час впровадження 2 Second Lean. Якщо/коли люди перестають бачити більше втрат або не знають, звідки прийде наступне вдосконалення, це знак, можливість для зростання. Це вимагає відданості і означає, що вам потрібно копати глибше, щоб забезпечити більше тренінгів та навчання для вашої команди, щоб вони могли бачити втрати або визначити наступне вдосконалення.

Саме тут ваша команда знайде найбільші та найкращі частини 2 Second Lean, за умови, що вони не підуть легким шляхом і не звинувачуватимуть систему. Справа не в системі, а в тому, що їм бракує глибини розуміння.

Чотири Ps: Priority, Practise, Patience, Persistence (Пріоритет, Практика, Терпіння, Наполегливість)

На цьому етапі мого навчання в BLK BOX мені дуже пощастило, бо я трапив на пост у соціальних мережах мого друга, репетитора гітари, який розповідав про те, як навчитися грати на гітарі. Він говорив про практику, наполегливість і терпіння. Я подумав, що це має великий перехресний потенціал з lean. Ви повинні робити це регулярно, і під цим ми маємо на увазі кожен день - практикуватися. Ви повинні продовжувати, навіть коли вам не хочеться (наполегливість), і, нарешті, результати навряд чи з'являться за день чи два; потрібен час, перш ніж ви побачите докази успіху (терпіння). Незважаючи на те, що lean - це «мистецтво віднімання», я додав до нього ще одне «П»: пріоритет.

Нічого з цього не станеться, якщо ви не зробите ощадливість пріоритетом. Насправді це важливіше, ніж будь-що з перерахованого, оскільки без нього жодна з решти не має шансів на успіх.

Щоб проілюструвати це, я скористаюся прикладом власної гри на гітарі.



Том Г'юз "Сила 4-х П і 3Х"

Коли я був дитиною, у мене була гітара, і я вивчив близько десятка акордів, але оскільки я був хорошим співаком і грав у групах, то ніколи не відчував мотивації навчитися грати на гітарі на хорошому рівні. На свій 40-й день народження я витратив близько \$1000 на гарну гітару Takamine, бо подумав, що настав час докласти більше зусиль, щоб навчитися грати. Я займався кілька тижнів, а потім припинив. Я все ще не міг зіграти жодної мелодії належним чином, незважаючи на те, що я знав акорди, я знав, що робити - тобто «як» грати на гітарі інтелектуально - але я ніколи не ставив собі за пріоритет приділяти

час практики, необхідний для того, щоб стати хорошим гітаристом, або не мав терпіння і наполегливості, щоб отримати ці результати. Пріоритетом була проблема. Решту часу я можу присвятити іншим речам, наприклад, медитації. Я не пропускаю жодної ранкової медитації вже більше трьох років. Моя практика медитації - це фундамент, на якому будується все моє життя, і я отримую від неї величезну користь. На момент написання цієї статті я вчуся, щоб стати вчителем медитації високого рівня, і мені дуже зручно, що я можу прийти до цього з місця, де маю великий досвід. Єдина відмінність між медитацією та гітарою? Пріоритетність.

Нещодавно я розмовляв про це з іншим старшим корпоративним lean-приятелем, який зараз допомагає іншим відділам і підрозділам своєї величезної організації застосовувати 2 Second Lean. Однак менталітет «типового» корпоративного мислення може стати величезною перешкодою. Всі так зосереджені на своїх KPI (і тільки на KPI!), досягаючи своїх короткострокових результатів, і я можу категорично стверджувати, що якщо це ваш фокус і акцент при спробі застосувати lean, то ваші зусилля будуть недовговічними. У реальній культурній трансформації результати часто стають очевидними в останню чергу.

У центрі уваги ЗАВЖДИ має бути залученість. Йдеться про ширину залученості кожного: тотальну участь. Це особливо важливо на початку вашого шляху до ошадливого виробництва. Якщо ж ідеться лише про досягнення результатів, люди відчують брак щирості в тому, що це всього лише ще один «інструмент», не досягнувши залученості та зазнають невдачі на своєму шляху, навіть не розпочавши його. Отже, це все про залучення, залучення, залучення.

Коли ви отримаєте залученість, яку можна виміряти посмішками та мовою тіла, наступне, що ви побачите, - це вдосконалення, коли люди застрибнуть у потяг в свій власний час. Індивідуальний рівень розуміння кожної людини розвивається у власному темпі в міру того, як вона «вникає». Тягніть, лише злегка підштовхуючи.

Вирошуйте людей, будуйте культуру, а решта додасться.

Штовхати можна лише людей, які активно заважають процесу рухатися вперед, чинять деструктивний опір. До них застосовуються два слова з нульовою толерантністю: забирайтеся геть!

Коли покращення набиратимуть обертів, ви почнете бачити, як результати покращуються. Це може зайняти кілька місяців. Як правило, фізична трансформація робочого місця відбувається за кілька тижнів, і реальні відчутні покращення починають просочуватися протягом перших тижнів, але для того, щоб дійсно набрати обертів, потрібні місяці, а потім результати починають злітати і продовжують зашкалювати, коли ваша ката набуває послідовності та імпульсу.

Це відбувається лише за умови пріоритету, практики, наполегливості та терпіння, або, інакше кажучи, відвертості, прагнення, коучингу та послідовності. Це все питання лідерства, людської поведінки, а не трішки любові - маловжива-

не слово в ділових колах.

Усі виклики - це можливості для зростання

Справжня ощадливість не відчувається в голові, вона відчувається в серці. Це обмін між душами на основі серця. Якщо ваш шлях до ощадливості коли-небудь піде в напрямку, який вам не подобається, подивіться в дзеркало як лідер, щоб зрозуміти, де ви помиляєтеся. Потім відкрийте своє серце своїм людям у дусі розуміння, щоб дізнатися, що потрібно змінити. Часто саме ви потребуєте змін. Іноді вони усвідомлюють, що їм потрібно змінитися, а іноді вам, як лідеру, потрібно буде змінити людей або змінитися самому. Що б не сталося, кожна перешкода - це можливість для зростання. Кожна взаємодія, кожен виклик починається з «Себе».

Справжнє навчання не відбувається в легкі часи; воно відбувається тоді, коли все складно. Навчання не відбувається, коли хтось інший вирішує проблему за вас; воно по-справжньому відбувається лише тоді, коли ви шукаєте власні рішення, копаючи глибше і знаходячи способи, як зробити так, щоб все працювало.

Існує індійська притча про гусинь, яка намагається вибратися з кокона. Вона може боротися цілий день, щоб виштовхнути себе назовні, і коли їй це вдається, вона стає прекрасним метеликом. «Добра» людина могла б подивитися на бідолашну гусинь і «допомогти» їй, розрізавши кокон, щоб випустити її на волю. Однак така доброта може вбити. Метелик повинен боротися за те, щоб вибратися з кокона, витискаючи вологу зі своїх крил, щоб він міг летіти. Без боротьби цього не відбувається, і він в'яне і вмирає. Успіх приходить через боротьбу. Хоча короткі шляхи існують, вони можуть не принести користі в довгостроковій перспективі. Ви повинні знайти свій власний шлях.

Це нагадує мені одну з моїх улюблених цитат про ощадливе виробництво від пана Амезави, з яким я мав приємність познайомитися під час моєї навчальної місії з Полом Екерсом.

«Будьте щасливі, коли у вас є проблеми. Це можливості для розвитку».



Я з паном Амезава - справжнім джентльменом мудрості

Ви ЗАВЖДИ матимете виклики в житті. Так задумано. Ви можете витрачати свою енергію, намагаючись «протистояти тому, що є», втягуючи себе в стрес, тривогу і драму, АБО ви можете свідомо розслабитися, відкрити своє серце і запитати: «Чого я можу навчитися з цього?», прийнявши свої виклики в будь-якій формі і подивитися, що з цього вийде.

У вас завжди є вибір, який під-

хід обрати, але я можу пообіцяти вам, що таке ставлення приведе вас на набагато кращий шлях, ніж широко розповсюджена нині практика звинувачувати світ у своїх проблемах.

Все працює набагато краще, коли ви усвідомлюєте, що «Вдосконалення починається з себе».

Висновок

Побудуйте свою власну ката, яка відбувається щодня: Ранкові наради та 3S/Час вдосконалення.

Ранкові наради - це насамперед про залучення, побудову культури та розвиток людей через освіту.

Переконайтеся, що у вас є цикл зворотного зв'язку, щоб гарантувати, що ваша ката ніколи не застаріє. Позитивна енергія є ключовим фактором.

Отже, ось постскриптом для розділу «Послідовність»

Ви, можливо, пам'ятаєте стару цитату: «Дайте людині рибу, і вона буде сита цілий день. Навчіть людину ловити рибу, і вона буде сита все життя». Ощадливість - це щось на кшталт цього.

Як лідер, якщо ви намагастесь вирішити проблеми людей, даючи їм рішення, замість того, щоб підтримувати їхній розвиток, допомагаючи їм вирішувати їхні власні проблеми і отримувати з цього користь, ви фактично даєте людям рибу.

Якщо подумати, то роздавати рибу - це дуже неповажний вчинок. Ви не виявляєте віри або довіри до своїх людей, які, оскільки вони часто ближче до проблеми, швидше за все, знайдуть краще рішення, набагато кращу і товстішу рибу, ніж та, яку ви намагалися їм нав'язати.

Мені дуже подобається досліджувати цю концепцію з трьома моїми найкращими друзями по Lean - Райаном Тірні, Бренноном Бертоном та Алексом Раміресом. Ми ВСІ любимо говорити про риболовлю. У нас навіть є Signal Group, яка називається «Група поглибленого навчання», де ми обмінюємося ідеями щодо концепції поглибленого навчання. Риболовля, мабуть, найбільш обговорювана тема.

На мою думку, Алекс - найкращий lean-тренер, якого я бачив. Його м'який стиль спілкування з усіма, від новачка до старшого за посадою, настільки привабливий і шанобливий. Він каже, що **якщо ви не хвалите і не кидаєте виклик своїм людям щодня, то ви їх не поважаєте**. Більшість людей отримують «похвалу», але повага полягає в тому, щоб «кидати їм виклик». Позитивно спонукаючи їх працювати краще. Ви повинні ставити запитання, багато запитань! Сократівський метод - це ключ до того, щоб допомогти людям навчитися рибалити.

Бреннон сказав, що йому справді довелося свідомо тренуватися стримувати себе, а не просто поспішати з рішеннями і роздавати їх своїм людям. Йому довелося потренуватися і навчитися ставити хитрі, відкриті запитання, і хоча

легко зрозуміти, як це може бути корисно в середньостроковій/довгостроковій перспективі, це також корисно і в короткостроковій перспективі.

З його досвіду і з мого, рішення, що надходять від людей, найближчих до роботи, завжди кращі, ніж ті, що нав'язуються менеджерами.

Інша перевага полягає в тому, що коли люди, які знаходяться на передовій, «володіють» рішенням, вони також «володіють» впровадженням і вдосконаленням поліпшення, поки воно не запрацює. Коли рішення надходять від керівництва, впровадження та забезпечення сталості є набагато складнішим завданням, оскільки ця відповідальність лежить не на Гембі, а на керівництві. Ці рішення, нав'язані керівництвом, є формою поштовху, і вгадайте, якою буде реакція на це?

Для мене Lean - це більше, ніж просто «навчити людей ловити рибу», хоча це, очевидно, важлива частина розвитку наших людей, це про життя за формулою «Задучення x Освіта x Результати», а потім надання нашим людям часу, інструментів і простору для помилок у наш час вдосконалення, щоб отримати результати.

Ось чому я взяв цю стару цитату і пішов трохи далі. Завданням усіх Лідерів ощадливого виробництва, а також метою їхніх Ката з ощадливості є ***Правило №5 ощадливої трансформації: «Не роздавайте рибу і не просто вчіть рибалити, а створіть умови, щоб рибалка ловив рибу!»***

Коли ми це робимо, ми не просто навчаємо, ми надаємо весь набір ресурсів, необхідних для побудови надзвичайної культури ощадливості.

Ще кілька постскриптівів, перш ніж ми завершимо цей розділ.

В ощадливих колах багато говорять про «Повагу до людей». У багатьох організаціях цей термін означає просто перестати бути такими грубими з нашими людьми. Ну, я думаю, що це свого роду позитив, але первісне значення набагато глибше, ніж це.

Я відкрив для себе цей глибший сенс у чудовій книзі Кеті Андерсон «Вчимося керувати, керуємо, щоб вчитися».

В останньому розділі вона розповідає про те, як її японський наставник, пан Йошино, розуміє «Повагу до людей». У його розумінні, з оригінальних японських ієрогліфів, це означає «дивитися вгору з благоговінням на величезну творчість людства». Чи не велика різниця?

Якщо ви хочете виховати справжню повагу у своїй команді, хваліть їх і кидайте їм виклик щодня досягати все більших і більших висот. Будьте, згідно з одним з моїх улюблених виразів, ***«ПОЗИТИВНО НЕЗАДОВОЛЕНИМИ»***. Це стосується не лише топ-лідерів, це стосується кожного з нас. Таке мислення сприяє створенню умов для риболовлі. Це все робить.

Якщо ви дочитали до цього місця в «Вдосконалення починається з себе», то, напевно, знаєте, що я не є прихильником «метричного божевілья» - надмірного використання ключових показників ефективності в управлінні бізнесом,

замість того, щоб покладатися на людей, які насправді керують бізнесом. Однак ми можемо мати те, що я називаю « метричною мотивацією». Це коли показники використовуються творчо, як спосіб підтримувати енергію для вдосконалення.

Вибір ключових показників, а потім створення розриву між ними може бути чудовим способом підтримувати мотивацію до вдосконалення і шукати переваги там, де вони дійсно мають значення для бізнесу. Це важлива частина вашого рівняння «Послідовність».

У моїй першій компанії 2 Second Lean у нас був простий показник «кількість віджетів за зміну», який спочатку вважався частиною божевілля Тома, типу «це неможливо, але ми його розвеселимо», але незабаром перетворився на «агов, ми справді можемо це зробити!». Метрики насправді можуть бути веселими, якщо їх використовувати з правильним настроєм.

Так само, як і метрики, ключовий дедлайн також може бути чудовим мотиватором. У моїй першій організації 2 Second Lean ми запланували, що важлива делегація потенційних нових клієнтів відвідає завод з екскурсією через 2 місяці. Це було критично важливо для нас, щоб отримати новий бізнес. Щодня на ранковій нараді я показував «зворотний відлік», який показував кількість днів, що залишилися до важливого дня. Я використовував це, щоб створити нагальну потребу в удосконаленні.

Підтримувати цю терміновість у вашій культурі дуже важливо. Робота лідера полягає в тому, щоб переконатися, що вона є.

Отже, це все для постскриптів розділу « Послідовність». Давайте повернемося до першої книги та останнього розділу «Безперервне навчання».

П'яте «Слово» - БЕЗПЕРЕРВНЕ НАВЧАННЯ

«і це ще не все.....»

Джиммі Крикет (дуже смішний комік з Північної Ірландії)

Коли я попросив моїх друзів, які займаються ощадливістю, зробити свій внесок у цю книгу, я очікував, що мій друг Райан Тірні з Seating Matters вибере тему «Прагнення». Я очікував, що він опише якийсь величезний бар'єр, який йому довелося подолати, щоб стати однією з найкращих ощадливих компаній малого та середнього бізнесу на планеті. Він здивував мене, коли обрав для свого виступу цей розділ «Безперервного навчання».

Я не використовую точні слова Райана, але ось його історія.

«Все змінилося, коли я поїхав до Японії, щоб разом з Полом Екерсом здійснити навчальну місію з ощадливого виробництва.

Я подбав про те, щоб сидіти прямо за Полом, щоб вловити кожну крихту інформації, яку міг, і



Джиммі Крикет (зверніть увагу на візуальний контроль на черевиках!)

отримати якомога більше від цього досвіду.

Я ніколи цього не забуду. Джей Бі [ще один дивовижний Lean-лідер Seating Matters] сидів поруч зі мною.

У мене був момент повного осяяння.

Ми щойно відвідали Міфуні, і пан Амезава сидів у передній частині автобуса, і він сказав щось на кшталт: «Toyota не просто виробляє автомобілі. Ми навчаємо і тренуємо людей». Я занотував це у своїй книзі, а ввечері, обговорюючи це з Джей Бі, сказав, що це було моїм головним висновком з цієї поїздки, а поїздка тільки-но розпочалася!

Я сказав: «Ми не просто компанія, яка виробляє стільці. Ми є навчальною та тренувальною організацією, яка, до того ж, виробляє стільці».

На сьогоднішній день у нас в Seating Matters побувало більше 500 людей на lean-турах, і я кажу це на початку кожного lean-туру:

«Ми - навчальна та тренінгова організація, яка займається виробництвом стільців».

Ми можемо робити що завгодно. Ми можемо робити машини. Ми можемо робити роботів. Це не має значення.

Ми є навчальною організацією, яка постійно навчається. Ранкова нарада - це найважливіша частина нашого дня, тому що ми постійно вчимося.

Кожного дня на ранковій нараді ми обираємо нову навчальну тему, і кожна лю-

дина має по черзі провести цю нараду та повторити матеріал, вивчений напередодні ввечері, щоб поглибити своє розуміння цієї теми до рівня, на якому вона може викладати її для інших.

Все це почалося з моменту з лампочкою в Японії. Toyota - це організація, що займається навчанням і підготовкою кадрів. Я подумав, що це неймовірно. Це саме те, чим ми є.

До цього я займався ощадливістю і робив ті самі помилки, що й більшість інших людей: Я заиклювався на візуалізації. Але як тільки я зрозумів, що ми організація, яка навчає і тренує, все змінилося....»

Цей момент є ключовим для правильного впровадження ощадливого виробництва. Йдеться не про «візуалізацію», і, звичайно, не про графіки та шпалери традиційного західного, корпоративного ощадливого виробництва. Вони мають своє місце, але, як ми бачили, вони не є центральними для побудови стійкої культури.

Щоб постійно вдосконалюватися, ощадливі організації повинні безперервно вчитися, на рівні особистості, на рівні «Себе», щоб підтримувати і поглиблювати свою культуру.

Ранкова нарада знаходиться в самому центрі цього процесу, і кожен в організації повинен визнати, що це є його метою. Навчати і тренувати людей.

Спочатку послідовність була «майже» кінцем цієї книги, але, як і всі Lean Maniacs, я ніколи не припиняю вчитися. Поки я писав книгу, я зрозумів деякі нові речі, якими просто не міг не поділитися, тому я додав цей додатковий розділ, і він дійсно допомагає проілюструвати цю тезу. Навчання починається з «Себе». Ощадливі люди ніколи не зупиняються, і у них є голод до цього.

Я сподіваюся, що два останні розділи будуть для вас корисними.

Тут є два пункти: «Ваші вісім втрат можуть не збігатися з вісьмома втратами Toyota» та «Важливість стандартів».

Обидва стосуються зміцнення вашої системи ощадливого виробництва, але зовсім по-різному.

Ми думали, що вчинили «ощадливу ересь», коли почали ставити під сумнів «традиційні» втрати, але насправді в традиціях виробничої системи Toyota дуже сильно закладено інноваційне мислення та застосування системи в найкращий спосіб для конкретних обставин.

Стандарти є буквально фундаментом ощадливого виробництва - без них ваші результати завжди будуть залежати від випадку. Отже, обидві концепції будуть корисними для більшості з вас.

Отже, почнемо з першої!

ПОЗА МЕЖАМИ ВОСЬМИ ВТРАТ: «ВАШІ ВІСІМ ВТРАТ МОЖУТЬ НЕ ЗБІГАТИСЯ З ВІСЬМОМА ВТРАТАМИ ТОЙОТИ»

Якщо ви дивилися відео з екскурсії Lumen AME з Розділу 2, ви вже маєте уявлення про те, що ми будемо обговорювати тут.

З мого досвіду, без сумніву, майже всім ошадливим компаніям було легше досягти і підтримувати динаміку у виробничій сфері, ніж у тих, які більше працюють в офісі, з комп'ютерними, віртуальними процесами. Ще складніше тим організаціям, в яких значна кількість людей працює віддалено.

Після початкового припливу адреналіну, пов'язаного з початком впровадження ошадливого виробництва, приведенням до ладу офісного простору, наведенням ладу на робочих столах і створенням структури каталогів файлів, людям у цих частинах організації дуже легко втратити інтерес до процесу, оскільки вони просто не знають, що робити далі.

Я намагався допомогти компаніям подолати цю проблему, навчаючи, що «все, за що клієнт не хоче платити» або «все, що компанія хотіла б робити менше», - це спосіб, за допомогою якого ці люди можуть виявити втрати в своїх процесах (подібно до підходу Бреда Кернса, згаданого в розділі «Коучинг»), але, чесно кажучи, це має обмежений ефект, і залучення цих команд все ще залишається проблемою.

Частково проблема полягає в тому, що традиційні вісім втрат не дуже добре підходять для цих функцій, особливо для тих, хто має дуже обмежений фізичний вимір своєї роботи. Це тому, що сім втрат Тайічі Оно, які згодом стали вісьмома, були написані для Toyota 1950-х років - компанії з обмеженими фінансовими можливостями, яка перебувала на межі банкрутства. Вони не могли дозволити собі тримати гроші в запасах або в купі напіввикористаного дорогого обладнання, тому втрати, які він придумав, були для НИХ вбивцями бізнесу, але тепер ці ж самі втрати впихаються в компанії третього тисячоліття, багато з яких мають зовсім інші проблеми або втрати, з невеликою кількістю або відсутністю фізичного продукту. Вони навряд чи відрізняються від Тойоти часів Другої світової війни.

Мій діловий партнер в Lumen Electronics, Патрік Мейджі, був тією людиною, яка помітила це і пережила «саторі» (момент пробудження), дивлячись інтерв'ю Пола Екерса з легендою ошадливого виробництва Норманом Бодekom (RIP) під час подорожі до Японії. Норман описав саме цю проблему як причину, через яку понад 98% американських компаній зазнають невдачі у впровадженні ошадливого виробництва.

Ми, безумовно, мали цю проблему в Lumen Electronics. Ми змогли дуже добре застосувати традиційні вісім втрат до наших фізичних і особливо виробничих процесів, але більша частина цінності, яку ми створюємо, знаходиться за комп'ютером, проектуючи електронні схеми або пишучи вбудовані програмні коди. Простіше кажучи, багато з цих восьми втрат були абсолютно неактуальними. Наприклад, ми не перевиробляли інженерну роботу, у нас не було навантажувача, а спроба сказати, що «інвентар» був аналогом комп'ютерних файлів, які коштують кілька доларів на місяць на сервері, - це буквально за межею жарту. Це знуцання над реальними втратами.

Тим часом у нас, безумовно, були реальні бізнес-виклики, на які наша кайдзен-діяльність мала обмежений вплив.

Отже, протягом кількох місяців Патрік взяв на себе ініціативу написання **НАШИХ восьми втрат для процесу електронного дизайну, які стосувалися НАШИХ больових точок, що спричиняли безсонні ночі для нас, а також марнотратство наших обмежених ресурсів і завдавали болю нашим КЛІЄНТАМ.**

Патрік використовував мене як консультанта, і ми провели кілька серйозних дискусій. Те, що ми робили, для багатьох ощадливих людей було «ерессю!», але після кількох перших сутичок Патріку вдалося переконати мене, що це правильний шлях.

Зрештою, ми виділили вісім втрат, які є наступними.

Невизначеність проекту: це коли незрозуміло, який обсяг проекту або його результати, що призводить до незадоволення клієнта, оскільки те, що ми надаємо, не відповідає їхнім очікуванням, або, з нашого боку, коли ми витрачаємо дні, працюючи безкоштовно, щоб отримати функцію або рівень продуктивності, які не були заплановані з самого початку. Це «мати всіх втрат» цього процесу, оскільки, коли ми стикаємося з цим, багато інших втрат примножуються, так само як і традиційне перевиробництво.

Варіації: коли використовуються нестандартні компоненти або процеси, що додає складності в досягненні технічного результату або викликає проблеми в ланцюжку поставок під час запуску у виробництво.

Поганий код: код, який містить помилки (не працює належним чином) або настільки ж поганий, що його важко зрозуміти будь-кому, окрім автора. Це призводить до того, що інший інженер, намагаючись розібратися з технологічним стеком, витрачає масу часу, який не додає цінності, керуючи передачею коду, перш ніж він зможе почати додавати цінність (тобто, фізично змінювати код).

Погане обладнання: коли компонент поводить себе не так, як ми очікували, через недостатню ретельність при виборі технічного опису або не поводить себе так, як можна було б припустити з технічного опису.

Пошук: компонентів або коду для розробки. Насправді це підмножина традиційної надмірної обробки, але ми отримуємо реальну користь від того, що називаємо наші критичні втрати саме так, як вони є.

Виробнича інтеграція: погане проектування для виробництва. У нашому випадку - складність збірки або, що ще гірше, програмування і тестування. При поганому виконанні це коштує нам бізнесу.

Комерційне залучення: проектні пропозиції з невідповідними графіками платежів (з'їдають готівку) або умовами. Невідповідне ціноутворення - занадто високі або занадто низькі ціни, або погане управління часом, витраченим на проект, що призводить до перевитрат.

Переривання: «постукування по плечу», коли інженер заглиблений у роботу,

в навушниках пише складний код, а хтось перебиває його запитанням типу «де викрутка для...?»).

Ми зробили цю тему ключовою для нашого lean-туру АМЕ, і вона вже знайшла відгук у сотнях компаній по всьому світу. Нам вже розповідають про компанії, які називають свої «вісім втрат проектування» або «вісім втрат продажів» і отримують від цього реальну цінність.

Нас постійно запитують: «Як ви придумали свої вісім втрат?», оскільки інші компанії хочуть йти тим же шляхом. Отже, ось наша рекомендація.

Керівництву потрібно провести мозковий штурм основних стратегічних проблем, які шкодять бізнесу з точки зору витрат, повного розчарування або втрачених можливостей.

Спочатку це слід зробити в невеликій команді за участю керівників основних функціональних підрозділів. Роль членів команди полягає в тому, щоб висвітлити больові точки в межах своїх функцій, а також у бізнесі в цілому.

Одна особа, бажано найстарша за посадою, повинна взяти на себе ініціативу і очолити цей процес.

Ось кілька потенційних каталізаторів, які допоможуть запустити творчий потік для розуміння того, якими можуть бути ваші критичні втрати. Можливо, вони ховаються у вашому бізнесі?

«Вузькі місця» або «витоки» - що заважає вашому бізнесу розвиватися швидше через певні обмеження або через що ви втрачаєте клієнтів? Такі проблеми є у всіх компаній, тож назвіть їх і винесіть на обговорення з усією командою.

«Втрачена маржа» - це може бути пов'язано з невідповідною ціною для клієнта, або занадто високою (втрата обсягу), або занадто низькою (відмова від продукту), що дає можливість командам з продажу та фінансів спільно проаналізувати стратегію ціноутворення на предмет ефективності.

«Дефіцит запасів» - ми говоримо про надлишкові запаси в традиційному розумінні, але протилежною ситуацією є неможливість обслужити клієнта, тому що у нас немає запасів. Доступність продукції та оборотність запасів можуть бути хорошими показниками, які потрібно оптимізувати разом. Це також дає можливість командам з продажу та закупівель тісніше співпрацювати над прогнозуванням та політикою закупівель/запасів.

«Вартість залучення клієнтів» - простіше кажучи, скільки коштує вам залучення нового клієнта або новий продаж? Чи знаєте ви? Чи має це сенс? Чи розумієте ви свою воронку продажів? Чи вимірюєте ви, як вона витікає і чому?

«Неоплачуваний робочий час» - можливо, це форма «Перепрацювання», але вона має бути чітко виражена, особливо в бізнесі, що базується на послугах. Скільки робочого часу ваших співробітників оплачується порівняно з тим, що ви хотіли б оплатити?

«Даремно витрачений час нарад» - скільки часу, проведеного на нарадах, є

доданою вартістю для кожної людини, яка бере участь у цій нараді?

«Комунікація без доданої вартості» - додаткові електронні листи, зустрічі чи телефонні дзвінки, як внутрішні, так і зовнішні, які не повинні були відбуватися для створення цінності для клієнта.

Цей список не є вичерпним! Це лише кілька прикладів, які допоможуть розпочати дискусію.

До речі, їх також не обов'язково має бути вісім! Це можуть бути три, чотири або п'ять різних втрат, але я б не рекомендував мати більше восьми, тому що буде важко зосередити дії належним чином.

Визначте пріоритети, які є найбільш важливими, і детально опишіть їх у письмовій формі. Коли Патрік зробив це в Lumen, його початковий документ вийшов на 15 сторінок! Ви не зобов'язані цього робити, але важливо попрацювати над тим, щоб донести до решти команди чітко розуміння цих потенційних втрат.

Роздайте документ усім членам команди та проведіть нараду, щоб домовитися про те, як виглядатиме остаточний список втрат.

Почніть робити ці «нові втрати» частину освітнього процесу на ранковій нараді.

Ми отримали величезну користь від того, що назвали втрати. Замість того, щоб залишати розпливчастий опис того, що таке втрати, як традиційне «те, за що клієнт не хоче платити», конкретизація була схожа на надягання окулярів для бачення втрат для наших співробітників. Побачивши їх, ви вже не зможете їх не бачити, і тепер ми набагато ефективніше працюємо над їх зменшенням та усуненням.

Ми вважаємо, що з часом наші втрати також будуть **ЕВОЛЮЦІОНУВАТИСЯ**. Ми вже досягли значних успіхів в усуненні втрат, пов'язаних з невизначеністю проектів, провівши з клієнтами «фази відкриття» для виявлення ключових технічних проблем і точного визначення результатів проекту на самому початку, а також приділяючи набагато більше уваги точності в наших проектних позиціях. Коли ефект від цих покращень стане очевидним, ми знайдемо інші втрати, які можуть стати більш важливими і потребуватимуть назви.

Я рекомендую кожній компанії, яка впроваджує ощадливість, використовувати цей підхід під час свого шляху до ощадливості. Пам'ятайте, що все в житті є процесом або результатом процесу, а отже, недосконалим і містить втрати. Будьте розумними і визначте ці втрати разом зі своїми людьми.

Це другий «пост-книжковий» урок, яким я хотів би поділитися з вами!

Цінність стандартних операційних процедур

Ми з Патріком працювали разом близько року, розвиваючи бізнес Lumen у нових галузях і з кожним днем піднімаючи культуру ощадливого виробництва дедалі вище, коли одного дня Патрік попросив мене підвищити стандарти документування стандартних робочих/операційних процедур для процесів програ-

мування, збирання й тестування нового продукту, який ми виводили на ринок, - пристрою для виявлення й передавання інформації про падіння для закладів із догляду за людьми похилого віку.

Історично склалося так, що якби подібні процеси взагалі були задокументовані в Lumen, це була б «стіна тексту», яку ніхто, окрім технічного спеціаліста, який її написав, не зміг би зрозуміти! Кілька разів до цього ми намагалися налаштувати процес, щоб запустити деякі частини без присутності особи Х. Коли ми відкопали СОП, захований в якійсь папці далеко від Гемби, він був незрозумілим/непридатним для використання в якості інструменту. Тому ми знали, що нам потрібно працювати краще, якщо ми хочемо масштабувати бізнес в Lumen, не покладаючись на «племінні знання», що застрягли в головах кількох ключових осіб.

Повернемося до Патріка і мене!

«Без проблем», - відповів я, бо до цього написав десятки СОПів, особливо в моїй першій компанії 2 Second Lean. Я сказав: «Без проблем», хоча знав, що фотографувати процес на телефон, робити нотатки, возитися з Excel, ітерація за ітерацією і так далі - це була справжня мука. Часто на документування всіх процесів, окрім найпростіших, йшов цілий день, але я вирішив, що «зроблю щось для команди». У мене вже було кілька різних шаблонів стандартних операційних процедур, які я раніше розробив, щоб використовувати їх як основу.

Після того, як я провів день, документуючи лише невелику частину процесу, я показав блискучий новий СОП Педді, очікуючи, що він скаже: «Молодець, приятелю!». Реакція була не такою, як я очікував. Я почув «мех» (як каже моя дочка-підліток Кара) і «скільки часу це зайняло?». Коли я сказав йому, що це зайняло весь день, Патрік запитав: «Хіба у тебе немає компанії, що займається програмним забезпеченням?»

Це був ідеальний варіант: «Виправ те, що тебе турбує!». Я прийняв виклик і вже до вечора накидав ескізи екранів для того, що зараз називається



“GembaDocs”

GEMBADOCS.

Спочатку ми думали, що розробка буде призначена лише для Lumen, але коли ми показали її нашим друзям, які займаються ошадливістю, реакція була настільки позитивною, що ми з великим успіхом створили комерційну версію. Всього через місяць ми вже мали десятки компаній по всьому світу, які використовували програмне забезпечення; це було чудово!

Ми так багато дізналися в рамках всього цього процесу, що я подумав, що було б добре поділитися цим тут, тому що більшість людей в ошадливих колах не розуміють, наскільки стандарти/стандартні операційні процедури є фундаментальними для їхніх ошадливих зусиль.



Чому стандарти важливі

Стандартні операційні процедури - це концепція, яку неправильно розуміють і погано впроваджують у багатьох організаціях.

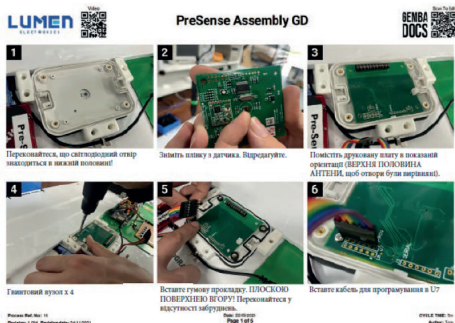
Бізнес-лідерам часто подобається ідея документування процесів, щоб вони могли менше покладатися на племінні знання, які так легко втратити, що ускладнює підтримку безперервності бізнесу. Проблема посилюється глобальним дефіцитом персоналу і короткочасними перебоями в наявності людей через такі проблеми, як обмеження COVID.

Однак ці переваги - лише частина того, що можуть забезпечити добре впроваджені СОП, і той факт, що ці переваги недооцінюються, є важливою причиною того, що більшість компаній не мають достатньої мотивації для впровадження живих, корисних СОП. Вони не розуміють переваг належним чином, тому не виділяють час і ресурси, необхідні для того, щоб це відбулося. Крім того, до цього часу існуючі методи створення та підтримки СОП були надзвичайно громіздкими, а це означає, що більшість компаній не бачать співвідношення між зусиллями та винагородою.

Щоб зрозуміти, як цю ситуацію можна покращити, давайте розглянемо деякі питання.

Що таке СОП?

«Стандартні операційні процедури - це детальний опис прописаного методу, якого повинні дотримуватися члени команди для виконання певного процесу в конкретній організації».



Звучить цікаво, чи не так?

Ось приклад «покрокового» СОП, який ми створили в нашому програмному забезпеченні GembaDocs.

Це звучить так, ніби ми надягаємо на членів нашої команди набір наручників замість того, щоб надати їм корисний інструмент, який допоможе їм бути більш успішними у своїй роботі.

У цьому криється половина проблеми, чому так мало успішних впроваджень СОПів.

Для того, щоб СОП стали дійсно корисними в організації, члени команди повинні відчувати, що ВОНИ ВЛАСНІ, а не що їм нав'язали. Нікому не подобається бути рабом. Вони повинні сприйматися як інструменти, що полегшують і покращують робоче життя, а не як віхи на шії.

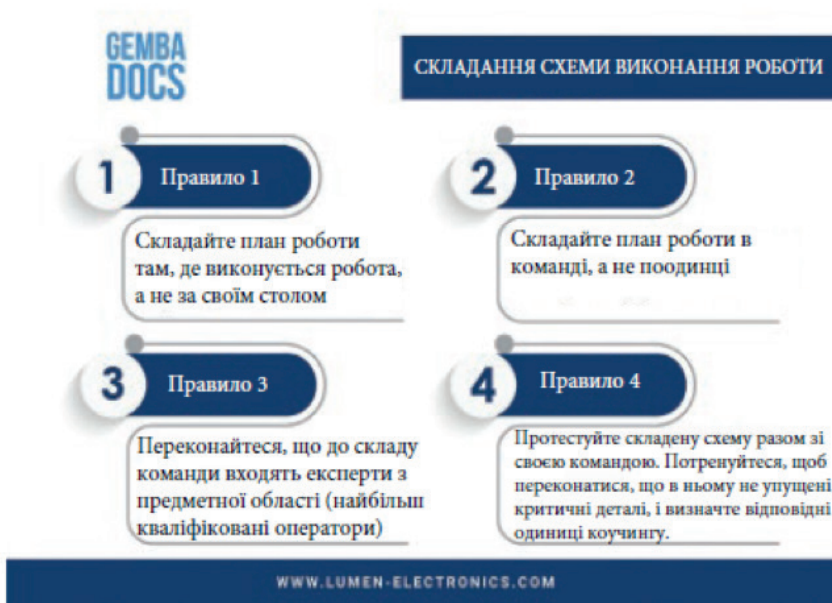
Ключ до того, як зробити це добре, міститься в нашому наступному питанні:

Як написати СОП?

Нам дуже пощастило, що ми багато спілкувалися з паном на ім'я Марк Уоррен на тему СОПів.

Марк фактично ПИСАВ ПОСІБНИК для того, як Toyota проводила стандартне робоче навчання в Північній Америці під назвою «Навчання на виробництві».

Він був дуже люб'язний і допоміг нам краще зрозуміти принципи. Ось один з плакатів, який ми розробили на основі його матеріалу, тому що в цій сфері люди часто помиляються.



Я знаю, що це важливо з власного досвіду.

Під час моєї першої справжньої роботи в автомобільній промисловості одним із моїх завдань було написання Стандартних операційних процедур/процедур якості для посібника ISO9000. Це було приголомшливо, тому що я рано дізнався, що процедури, які чудово виглядали на моєму комп'ютері в офісі, на-

писані мною, були абсолютно марними!

На тих ранніх етапах я з гордістю діставав свою блискучу нову процедуру, яку я написав, майже не консультуючись з хлопцями, які виконували цю роботу, і мені просто казали рухатися далі! (Див. Правило №1 - я дуже дипломатично описую те, що вони сказали).

Я зрозумів, що весь процес працював набагато краще, коли я працював з хлопцями на робочому місці/Gemba, щоб задокументувати те, що вони вже робили, а потім працював з ними, щоб узгодити будь-які зміни, необхідні для дотримання стандарту якості (див. Правила №2, №3 і №4). Коли я робив це таким чином, у них був набагато вищий ступінь відповідальності.

Коли це робиться в команді, кожен член команди може описати, як він виконує завдання. Часто кожен робить це по-своєму, і коли це впливає на поверхню, кожен робить свій внесок і оцінює метод один одного. Це призводить до того, що я називаю «найкращим методом», коли команда погоджується на компіляцію найкращих способів виконання завдання кожним членом, що є кращим, ніж чийсь індивідуальний підхід до цього. Це не лише створює відчуття причетності в команді, але й процес створення нової базової лінії піднімає стандарт того, як цей процес виконується, для всіх.

Це величезне джерело вдосконалення процесів, що є однією з переваг впровадження СОПів, яку найчастіше не беруть до уваги. Це також чудовий спосіб підвищення згуртованості колективу.

На початку своєї автомобільної кар'єри я також засвоїв ще один найважливіший урок, який мало хто усвідомлює.

Якщо ви збираєтесь створити СОП, якщо він ДОПОВНЮЄ навантаження на людей, які виконують роботу, і це навантаження не є на 100% необхідним і зрозумілим, стандарту ОДНОЗНАЧНО не будуть дотримуватися. Ви перетворите себе на поліцейського, який постійно намагається забезпечити дотримання закону. Важливо, щоб стандарт полегшував, а не ускладнював отримання якісного результату. Легких, простих, якісних процесів дотримуються. Складні, комплексні процеси - це завжди боротьба.



Переваги стандартної роботи

ПАМ'ЯТАЙТЕ ЦЕ!

Як підтримувати СОП в актуальному стані/переконатися, що їх дотримуються!

СОПи не можна розглядати як пам'ятники. Я маю на увазі, що після того, як вони створені, вони ніколи не повинні змінюватися! Добре впроваджена куль-

тура СОП розглядає СОП як базову лінію, стандарт, якого ми всі повинні дотримуватися.

Однак, повинен також існувати процес, який сприяє змінам і вдосконаленню.

Це найчастіше те місце, де зусилля по впровадженню СОП з добрими намірами зазнають невдачі.

Застарілі методи, такі як створення і редагування в Excel, означають, що додавання або переміщення етапу процесу перетворюється на багатогодинну роботу, так само як і управління належною системою контролю документів, що дозволяє справлятися зі змінами. Ці завдання часто лягають на одну перевантажену людину, яка стає вузьким місцем, і врешті-решт люди просто починають оминати систему. Коли це трапляється, або якщо є інші причини, чому процес внесення змін є надто громіздким, дуже скоро СОП перетвориться на «шпалери». Я маю на увазі, що вони виглядають добре, але через те, що вони застаріли, ніхто їх не дотримується, і вони, ймовірно, приносять більше шкоди, ніж користі, оскільки є хибним джерелом безпеки.

Ця конкретна больова точка є однією з основних причин, чому ми розробили програмне забезпечення GembaDocs. Редагування можна зробити за лічені секунди, затвердити за лічені хвилини відповідними людьми і миттєво запустити в роботу - все це робиться на Gemba відповідною командою людей, які вносять і затверджують зміни до процесу. Не потрібно бігати за комп'ютером годинами. Хвилини.

Ми не знаємо кращого способу. Це робить СОПи живими, дихаючими та корисними!

Покрокові СОПи проти відео СОПів

Деякі організації намагаються працювати з СОПами, використовуючи відео як метод документування процедури. На перший погляд, це здається ідеальним рішенням - адже зйомка відео на телефон може зайняти лічені хвилини, чи не так?

Але потім його, ймовірно, потрібно буде змонтувати, а це займає певний час.

Потім його потрібно десь розмістити, щоб воно було доступним для людей на Гембі - на сервері, в хмарі або на відеоплатформі на кшталт YouTube чи Vimeo.

Втім, це не так вже й погано. Задокументувати наш процес легко!

До тих пір, поки ви не захочете використовувати його як навчальний інструмент для початківців.

Що стосується фізичного процесу, ми можемо спостерігати за ним разом. Потім ми можемо періодично зупиняти його, щоб описати новачкові. Тепер ми хочемо поступово відсторонитися від новачка, оскільки він стає більш самостійним. Чи очікується, що вони зупинять/вмикатимуть відео, щоб звертатися до нього, нагадуючи собі про етапи процесу? Для новачка це не дуже

цікаво.

А що станеться, якщо ми захочемо вдосконалити процес і відео потрібно буде переглянути, щоб зробити його актуальним?

Де зберігається відео? У багатьох організаціях, які я бачив, це гарне питання!

Оригінал, ймовірно, був стертий з телефону автора, оскільки вони займають так багато місця. Ми не можемо редагувати розміщені на YouTube версії, тому все повертається на круги своя. З того, що я бачив, відео СОП здебільшого знімають один раз і тільки один раз, і незабаром вони стають шпалерами, оскільки фактичний метод процесу розвивається, але громіздкий характер внесення змін означає, що вони незабаром залишаються позаду.

Отже, відео СОПи дають організаціям змогу почуватися добре, але щоб зрозуміти, наскільки вони корисні, поцікавтеся, скільки разів вони оновлюються. Якщо ця цифра низька, то СОП, ймовірно, застаріла, або ж мало що відбувається на шляху вдосконалення процесу!

У нашій організації деякі процеси перебувають на десятому перегляді, а працюють вони лише шість місяців. Ми вдосконалюємо та оновлюємо наші СОП миттєво в нашому програмному забезпеченні GembaDocs.

Ось чому ми рекомендуємо переглядати покрокові СОПи на відео в будь-який час. Загалом, покрокові СОП є кращим інструментом для навчання, а відсутність тертя, пов'язаного з необхідністю підтримувати їх в актуальному стані при вдосконаленні процесів, робить їх виграшним рішенням.

PS - у рідкісних випадках ми інтегруємо короткі відео в наші покрокові СОПи, щоб показати нюанси процесів, які складно описати в покроковій інструкції. Ми називаємо це гібридним підходом. У GembaDocs є можливість завантажити посилання і відобразити відео у вигляді QR-коду в друкованому документі СОП. Це рідкісний випадок використання, але він трапляється.

Які процеси потребують СОП?

У нас є вислів, що «все є процесом», який походить від Пола Екерса. Я б додав до цього: «Все є процесом, а якщо це процес, то його можна задокументувати, а також покращити!»

Отже, будь-який процес можна задокументувати. Ось дві ключові категорії:

Основний процес створення цінності для організації

«Звичайний» приклад, який люди розглядають тут, часто пов'язаний з виробничими процесами. Це правда, що такі СОП, особливо покрокові, походять саме з цього сектору. Однак це ще не кінець історії. Будь-який бізнес-критичний процес, особливо той, що має ключове значення для створення цінності для клієнта, повинен бути задокументований.

Для цього організації не обов'язково мати фізичний продукт. Подумайте, наприклад, про стоматологічну клініку чи лікарню. Існує процес від прийому/реєстрації пацієнта до безлічі різних форм оцінки та лікування в процесі діяль-

ності цієї організації.

Отже, такі процеси можуть бути як фізичними (виробничими або дистрибуційними), так і віртуальними/комп'ютерними.

І ті, і інші виграють від наявності СОП, розробленої для покращення якості, вартості та узгодженості взаємодії з клієнтами.

Що потрібно зробити? Увімкнути машину, замінити картридж у принтері тощо.

«Помістіть відповідь там, де стоїть питання!». Скільки разів ми стикалися з подібними перериваннями в пліні нашого дня? Як замінити папір у принтері? Як отримати доступ до Wi-Fi? І так далі, і тому подібне. Документування цих «інформаційних дефіцитів» у процесах, які можуть значно знизити продуктивність, якщо знань немає, і подальше надання відповіді на це питання в момент використання - безсумнівне поліпшення.

Як ми забезпечуємо дотримання СОПів?

Коли ми дотримуємося описаного вище процесу написання СОП, це вже великий крок до того, щоб люди, які фактично виконують роботу, відчували відповідальність за СОП, а отже, ймовірно, дотримуватимуться його, але самого по собі цього навряд чи буде достатньо.

Важливо, щоб кожен, хто виконує «завдання Х», був навчений тому, як його виконувати відповідно до СОП. Це особливо важливо для критично важливих для бізнесу процесів, що створюють додану вартість.

Це була ще одна ключова частина навчання, яку ми отримали від Марка.

Ми розробили цей графік на основі його матеріалу.



Найважливіший рядок цього графіка - нижній. **«Якщо людина не навчилася»**

ся, значить, тренер не навчив».

З мого досвіду, дуже мало організацій за межами автомобільної галузі по-справжньому розуміють це. Як правило, все відбувається з точністю до навпаки!

Отже, підготовка працівника (Крок 1) і презентація операції (Крок 2) таким чином, щоб він чітко розумів, чому кожен крок є необхідним і на що слід звернути увагу, є відповідальністю ІНСТРУКТОРА. Випробувати роботу новачка (Крок 3), щоб ІНСТРУКТОР переконався в розумінні та ефективності роботи новачка, перш ніж вивести його на самостійну роботу (Крок 4), а потім переконатися, що він отримав адекватну підтримку, перш ніж припинити інструктаж.

У переважній більшості процесів, якщо новачок не розуміє, це означає, що процес незрозумілий, занадто складний або обтяжливий, або що інструктор не виконав належним чином кроки 1 - 3. Це справжній випадок «атакуйте процес, а не людину».

Невдачі в цій сфері є ключовою причиною того, що багато компаній мають проблеми з «відтоком» новачків, які не затримуються в бізнесі надовго, створюючи при цьому величезне навантаження на членів команди, яким постійно доводиться підтримувати новачків, що призводить до подальшого зниження продуктивності, оскільки вони насправді не додають цінності.

Це чудовий приклад того, як «смикнути за ниточку» і розуміння глибинних причин проблеми дійсно допомагають. Дуже часто проблеми лежать саме в цих сферах - погано задокументовані стандарти та навчальні процеси, які створюють стрес як для новачків, так і для тих, хто вже давно працює в компанії. Керівництво має зрозуміти це і підтримати зміну підходу. Результати можуть бути дивовижними.

Отже, навчання, очевидно, є ключовим фактором, але на цьому все не закінчується.

Як отримати доступ до стандартних операційних процедур

Те, як члени команди можуть отримати доступ до СОПів, також важливо. Як часто ми бачили, як робочі інструкції, посібники або керівництва складають у файл, а потім зберігають у шухляді або шафі, щоб вони припадали пилом? Навряд чи це спосіб для них жити, дихати і бути корисними стандартами в організації!

Отже, незалежно від СОП, важливо, щоб стандарт був легкодоступним у місці його використання і щоб усі члени команди знали, як отримати до нього доступ.

Доступ до СОПів можна забезпечити наступними способами:

Роздруковані та розміщені в повному обсязі;

QR-код, який можна відсканувати мобільним пристроєм для відображення СОП. Він також може бути розміщений на відповідній документації процесу і автоматизований в рамках ERP-системи;

«Біблія ощадливого виробництва», де СОП можна знайти за посиланнями на URL-адреси для довідки;

Через мобільний/десктопний додаток, якщо вони були створені за допомогою спеціального програмного забезпечення (наприклад, GembaDocs).

Відповідний спосіб залежить від застосування. До речі, ми розробили програмне забезпечення GembaDocs, щоб мати «завжди найновіші» URL-адреси, що означає, що якщо вони зберігаються в біблії або ERP-системі, URL-адреса при натисканні / QR-код при скануванні завжди відображатиме останню версію СОП без необхідності для користувача / адміністратора робити що-небудь ще. Хіба це не круто?!

Але давайте подивимося, навіщо нам все це робити.

Чому стандартні операційні процедури важливі?

На діаграмі показана моя улюблена цитата про ощадливість усіх часів і народів від Тайічі Оно, «батька ощадливості»: «Без стандартів не може бути вдосконалення».



Чому Тайічі зробив таку сміливу заяву?

Це через слизьку смугу між нижньою частиною схилу, показаного тут, де знаходиться більшість компаній, без стандартів (СОПів), без задокументованих процесів взагалі або, що не менш погано, з тим, що я називаю «шпалерними» стандартами, які не оновлюються, і які ніхто не використовує і не дотримується. Тим не менш, менеджмент, розлучений з Gemba, вважає, що у них є СОП, хоча, очевидно, для будь-якого об'єктивного погляду, це не так!

Ми створили програмне забезпечення GembaDocs, щоб зменшити тягар цього процесу «розробити - задокументувати - покращити», зробивши можливим створення або редагування Стандартних операційних процедур протягом хвилин, а не годин або днів. Це дійсно змінює правила гри, дозволяючи створювати і підтримувати ті «обмежувачі», які не дають міцній кулі вашого процесу котити-

тися вниз по гірці якості, витрат і клієнтського досвіду!

Наступна діаграма ще чіткіше показує, що стандарти - це буквально «фундамент ошадливого виробництва».



Ця схема часто використовується для демонстрації виробничої системи Тоюта, представлені як «Будинок ошадливого виробництва», де задоволеність клієнтів і успіх бізнесу є вершиною даху, що підтримується стовпами «Точно в строк», «Повага до людей (культури)» і технікою «Дзідока». **Фундамент храму - це «Стабільність і стандартизація»**, одним із

ключових принципів якої є Стандартна робота/Стандартні операційні процедури.

Коли я проводжу навчальні семінари для клієнтів GembaDocs, одна з фраз, яку я завжди використовую, звучить так: «Ви можете мати будь-яку культуру, яку хочете, але без стабільності та стандартизації ваші ошадливі зусилля будуть побудовані на піску».

Це справді важливо.

Додавання поліпшення до цього хаосу - це просто додавання ще однієї варіації, яка, швидше за все, залишиться на місці на день або два лише для деяких людей, які виконують процес, а потім зникне.

Гуру ошадливого виробництва Масаакі Імаї, засновник Інституту Кайдзен,



"Неможливо покращити будь-який процес, поки він не буде стандартизований. Якщо процес зміщується з місця на місце, то будь-яке вдосконалення буде просто ще однією варіацією, яку час від часу використовують і здебільшого ігнорують. Потрібно стандартизувати, а отже, стабілізувати процеси, перш ніж можна буде здійснювати постійне вдосконалення".

- MASAAKI IMAI

LOVE EXPANDS

описує це явище краще, ніж я коли-небудь міг би! Як часто ви або ваша команда вносили значні зміни в процес, а через кілька днів поверталися і виявляли, що ніхто його не виконує? Це може дуже розчарувати.

Ось чому наявність чіткого процесу документування стандартних операційних процедур (як ми розглядали в розділі «Як написати СОП») є ключовим фактором.

Переваги стандартних операційних процедур

Коли ми говоримо про переваги, ми говоримо про те, що СОП складаються правильно! Цього можна досягти лише тоді, коли концепція добре зрозуміла всім зацікавленим сторонам в організації, а на розробку СОП виділені відповідні інструменти та ресурси.

По-перше, початковий підхід «найкраще з того, що є» стає базовим для того, як виконується процес X.

По-друге, вдосконалення процесу на міцному фундаменті означає, що вони з набагато більшою ймовірністю будуть приживатися, ніж додавання ще однієї варіації до і без того нестабільного процесу.

Зменшити стрес для членів команди

Існує чіткий спосіб виконання всіх завдань для всіх. Мінімізуйте проблеми з плануванням, спричинені відсутністю або звільненням працівників. Добре впроваджені СОП також забезпечують безперервність бізнесу.

Зменшити плінність кадрів

СОП забезпечують послідовну основу для навчання. Нові співробітники отримують належну підтримку для інтеграції в організацію, оскільки СОП є їхньою основою.

Стабільність процесу

Коли члени команди «володіють» своїм вже вдосконаленим процесом, а СОП послідовно дотримуються ВСІ, це призводить до меншої варіативності результатів процесу, які часто можна виміряти з точки зору якості, вартості або клієнтського досвіду. Загалом, менше втрат!

Якщо ви хочете дізнатися більше про СОП, програмне забезпечення GembaDocs і про те, як їх можна інтегрувати в культуру вашої організації, не соромтеся звертатися до мене за контактними даними, вказаними в кінці книги.

ПОСТСКРИПТУМ ДО РОЗДІЛУ ПРО БЕЗПЕРЕПВНЕ НАВЧАННЯ

Переходимо до фінального постскриптуму!

Десятки організацій розповіли нам про те, як присвоєння назв власним втра-там дійсно допомогло підвищити рівень залученості до ощадливого виробництва, особливо у невиробничій сфері.

Навіть Seating Matters застосували цей принцип. Один з їхніх дивовижних

ощадливих маніяків і мій добрий друг, Джей Бі Доббін, застосував це мислення до процесу проектування, щоб визначити, де мають бути втрати і на чому слід зосередитися. Це так чудово бути частиною цієї спільноти ощадливого виробництва, де навчання ніколи не припиняється.

Розділ про безперервне навчання можна було б з таким же успіхом назвати «за межами 2-секундної ощадливості» або «зламати формулу». Майстри бойових мистецтв та духовні люди сказали б, що ви повинні вивчити правила, перш ніж знати, як їх порушувати, і саме так я бачу Lean.

Базова формула «Ранкова нарада та час для вдосконалення», яка передбачає залучення, навчання та визнання для отримання покращень та результатів, діє для всіх. Як я вже казав, принципів небагато, але тактик багато.

Однак, я бачив багато організацій протягом першого року їхньої діяльності, подивіться на 2 Second Lean і спробуйте застосувати його на практиці. Потім обирають неправильний пагорб, на якому помруть, і дозволяють своїм Lean-подорожам борстися, застрягаючи в багнюці, деякі з них ніколи не зможуть вибратися звідти.

Я називаю це «малювати цифрами Lean», і нам потрібно, щоб ви були кращими художниками.

Такі концепції, як заохочення кожного знімати і публікувати відео про вдосконалення, без сумніву, є важливою частиною цієї системи, але занадто сильне просування, коли люди не готові до цього, може призвести до того, що ваша ініціатива ощадливого виробництва перетвориться на змагання з підштовхування / примусу, а це не дуже мудрий шлях.

Ваше завдання як керівника та/або команди керівників - знайти стиль ощадливого виробництва, який підходить саме вашій організації, подібно до того, як мій бізнес-партнер Патрік змусив мене прийняти ересь ощадливого виробництва: «Ваші вісім втрат - це не втрати Тойоти».

Це підводить мене до ***Правила №6 трансформації культури ощадливого виробництва: «Застосуйте Lean по-своєму».***

Наприклад, ранкові наради. У перші рік-два вашої подорожі, з того, що я бачив, вони є обов'язковими кожного дня. Однак з часом навіть найкращі компанії, такі як Roto-therm або Kukoon Rugs, зменшують частоту до одного разу на два дні або 3 разів на тиждень у міру того, як їхня організація стає більш зрілою.

Іншим прикладом застосування lean по-своєму є компанія Seating Matters, яка запровадила вимогу, щоб кожен співробітник щотижня робив вдосконалення і публікував його у своїй групі в WhatsApp, інакше він не отримає щомісячного бонусу. Дехто каже, що «ніколи не варто платити за Lean», але ось приклад, де це працює, і якщо ви подивитесь на структуру оплати в моїх перших 2 Second Lean культурах, то можна сказати, що там ми теж платили людям за те, щоб вони ставали кращими. Ми не платили за кожне вдосконалення, але ми, безумовно, чітко формулювали, чого хоче компанія, і заохочували людей

досягати цього.

Для мене це велика частина того, як досягти успіху в цій справі. Головне - провести експеримент і знайти свій власний шлях. Це не вправа в догмах. Принципів небагато, але тактик багато.

Ідея, яку я намагаюся донести до вас, полягає в тому, що якщо частина вашої системи не працює, якщо ви відчуваєте труднощі, вирушайте на Гембу, пліч-о-пліч зі своїми людьми і з'ясуйте, чому, а потім знайдіть своє рішення, яке означатиме, що принципи застосовуються. ***Зробіть так, щоб ощадливе виробництво працювало на вас, а не ваша організація працювала на Lean.***

Для нас в Lumen найбільшим стрибком вперед за останні 18 місяців стало те, як ми застосували GembaDocs, а отже, як стандарти революціонізували все, що ми робимо.

Сьогодні я без жодних сумнівів можу сказати, що GembaDocs - це найкраща відповідь для вирішення всіх питань, пов'язаних зі створенням, редагуванням та розгортанням СОПів у корисний спосіб. Всі інші програмні рішення, як правило, мегадорогі, складні і в кінцевому підсумку генерують лише шпалери, тому що люди, які додають цінність, не володіють СОПами.

GembaDocs настільки простий, що ним може користуватися будь-хто, і це головне. СОПи GembaDocs допомагають зробити робоче місце кращим і не є ще одним тягарем, ще одним рівнем бюрократії, що перешкоджає створенню доданої вартості. GembaDocs допомагає підтримувати потік, і коли все зроблено правильно, то власниками є всі, хто створює цінність на всіх рівнях.

Більше ніяких «Джона сьогодні немає на роботі, як нам відправити посилку?», і біганини годинами в пошуках відповіді. Для цього у нас є GembaDoc. У нас є GembaDoc для всього. SOP - це повністю вкорінена частина нашої культури.

Коли я пишу ці рядки, GembaDocs зараз має понад 300 організацій-клієнтів, що платять, починаючи від організацій типу «one man band» і закінчуючи величезними організаціями, які є відомими в усьому світі. Вони надсилають документи в більш ніж 25 країн і їм подобається наше програмне забезпечення. Мені також подобається працювати з ними. Швидкі та прості стандарти змінюють правила гри.

Я навіть написав книгу на цю тему: «Процеси G.R.E.A.T., швидкий посібник про те, як зробити будь-яке робоче місце кращим за допомогою СОПів», яку я рекомендую вам прочитати. Вона є на Amazon або доступна безкоштовно в додатку Lean Play. Читання займає всього півгодини і може стати чудовим посібником для вашої команди, коли ви захочете впровадити СОП у вашій організації.

Весь цей досвід привів мене до висновку про ***7-ме і останнє Золоте правило ощадливої трансформації: «Усуньте хаос і впровадьте СОП G.R.E.A.T.»***



Я не знаю жодної хорошої Lean-компанії, яка б не мала чудових стандартів як частину свого фундаменту, і в наші дні майже всі ці чудові компанії, особливо в нашому «другому світі ощадливості», є клієнтами GembaDocs.

Згідно з цитатою Оно, на яку я вже посилався, але яка заслуговує на ще один погляд, «без стандартів не може

бути вдосконалення».

Якщо ви будете дотримуватися кроків, викладених у G.R.E.A.T. Процеси, які розвивають те, що я вже описав у «Вдосконалення починається з себе», ви не помилитеся.

Оскільки це останній постскрипtum, я просто хочу повторити 7 золотих правил ощадливої трансформації, щоб переконатися, що їх не пропустять. Ми говорили, що повторення - це ключ до навчання, чи не так?

Правило №1: «Топ-менеджер повинен бути ощадливим маніяком».

Ви можете бути менеджером середньої ланки, який починає з Pull і може докладати всіх зусиль для його створення, але якщо топ-менеджер не почне практикувати постійне вдосконалення і подавати особистий приклад, ваші зусилля по впровадженню ощадливої культури в кінцевому підсумку не принесуть успіху.

Правило №2 «Змінійте людей або змінійтесь самі».

Наполегливо працюйте над вирівнюванням команди зверху донизу. Ставтеся до людей зі співчуттям, кажіть їм, що ви їх любите і цінуєте, доки це правда, але «автобус ощадливості» їде, незалежно від того, є вони в ньому чи ні.

Правило №3 «Завжди будуйте культуру».

Ставтеся до проблем як до можливостей для побудови культури. Робота лідера полягає в тому, щоб зберегти спокій і йти вищим шляхом, використовуючи кожную можливість навчати і тренувати.

Правило №4 «Будь на Гембі».

Ви не можете бути на Гембі достатньо. Перемістіть туди свій стіл, якщо можете. Коли у вас є проблема, особливо коли у вас є проблема, йдіть на Гембу, будьте на Гембі, незалежно від того, де вона знаходиться.

Правило №5 «Створюйте умови для риболовлі».

Створення культури вирішення проблем шляхом постановки запитань важливіше, ніж будь-яке короткострокове бажання отримати вдосконалення. Для цього вашим людям потрібно дати повагу, час і можливість помилятися, щоб

це відбулося.

Правило №6 «Застосуйте Lean по-своєму».

Застосуйте основні принципи ранкової наради та часу на вдосконалення, а також формулу Залучення x Освіта x Визнання = Вдосконалення + Результати, але не будьте догматичними. Не тисніть і знайдіть свій власний стиль ощадливого виробництва.

Правило №7 «Усуньте хаос і встановіть G.R.E.A.T. SOP».

Стандарти є основою будь-якої ощадливої системи, і я не єдиний, хто так вважає. Дякую, пане Оно! Ознайомтеся з процесом, який я описав у «Процесах G.R.E.A.T.», і почніть працювати. Це також дуже весело.

На цьому ми закінчили з постскриптами. Я сподіваюся, що ви отримали користь від 2-го видання і від того, що дізналися за майже 2 роки з моменту виходу першого видання.

Тепер я збираюся передати вам оригінальний висновок « Вдосконалення починається з себе», і я хотів би надіслати вам всі мої найкращі побажання на вашому шляху до ощадливого виробництва.

Нехай благословить вас Бог!

Том

ОТЖЕ, НА ЗАВЕРШЕННЯ, МОЖНА СКАЗАТИ, ЩО ОЩАДЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО – ЦЕ..

Ви ніколи не перестанете вчитися. Це насправді дуже важливий «п'ятий крок», який, на мою думку, дуже добре усвідомлювати, окрім того, щоб просто бути послідовним і переглядати свої ката. Ми завжди повинні піднімати планку і поглиблювати власні знання, в першу чергу, як особистості, але також і як колектив.

Всі, кого я знаю, хто справді має «жучок ощадливості», божеволіють від навчання. Я навіть придумав невдалий жарт: *«Lean пишеться неправильно. Треба писати leaRn!»*.

Якщо ви хочете, щоб ваші зусилля з ощадливого виробництва були стійкими в довгостроковій перспективі, ключовими факторами є прийняття нових знань для себе (навчання, безумовно, починається з себе!), подача прикладу та захоплення всієї команди.

І НАОСТАНОК!

Ми розглянули наші «5 Слів» - відвертість, прагнення, коучинг, послідовність і безперервне навчання, що є добрим для організації, яка перебуває на початку шляху до ощадливого виробництва.

Однак вони також є набором «цінностей», які необхідно культивувати в організації для того, щоб ощадливість стала стійкою, і, як говориться в цій книзі, «все починається з себе».

Отже, кожна людина, кожен день, проявляючи «Відвертість» - Зупиняється, Говорить, Слухає і Діє.

Кожен, кожного дня, а не лише лідерська команда, яка говорить про відданість досконалості.

Усвідомлення того, що ми всі маємо можливість і обов'язок бути коучами в нашій організації, особливо старші люди, але також кожна людина може бути коучем для інших.

Виявляти послідовність, роблячи прості речі правильно. Віддаватися процесу ранкової наради, приходити на неї, незважаючи ні на що, і робити ці прості вдосконалення, щоб зробити життя кращим кожного дня.

Коучинг з використанням моделей поведінки потрібного X, а не тільки людей з великими посадовими обов'язками. Кожен.

Знаючи, що це ніколи не припиниться. Що всі ми, як особистості, віддаємо себе процесу безперервного навчання. Безперервному розвитку себе та своєї команди.

Кожен з нас. Щодня. Залучені!

Отже, на завершення, як ми кажемо в Ірландії, «Keep 'er lit!» і ***ЩАСЛИВОЇ ДОРОГИ ДО ОЩАДЛИВОГО ЖИТТЯ.***

Сподіваюся, вам сподобалося читати цю книгу так само, як і мені її писати. Якщо ви приймете її, Lean може змінити ваше життя у надзвичайно позитивний спосіб. Я знаю це, тому що це те, що він зробив для мене, як в особистому, так і в професійному плані, і я дуже пишаюся тим, що є частиною цієї спільноти.

Для тих з вас, хто може бути зацікавлений у співпраці зі мною як офіційним коучем для підтримки вашої організації, або хто просто хотів би отримати допомогу на шляху до Lean, ви можете знайти способи зв'язатися зі мною на початку цієї книги, а також написати мені у WhatsApp, Signal або Voxel за номером +44 (0) 7712 133615. Я буду радий допомогти, чим зможу.

Мало що в житті приносить мені стільки радості, як можливість присвятити час допомозі більшій кількості компаній, які стають на цей дивовижний шлях. Я буду радий почути вас.

Я також відкритий до невиконавчих ролей у компаніях, які хочуть робити справді великі справи. Я вважаю, що більшість організацій не залучають достатньо зовнішнього погляду, щоб стимулювати нове мислення, і що це робить їх вразливими до стагнації та конкурентних змін. Час, проведений в Olaer, дав мені великий досвід у цьому питанні, тож якщо це вас зацікавило, не соромтеся звертатися до мене.

А поки що, всього найкращого у ваших позитивних починаннях і нехай Бог благословить!

Том

Висновок

Lean має бути гнучким. Адаптуйте принципи, щоб вони працювали у ВАШОМУ бізнесі.

Стандарти - це основа ошадливого виробництва. Без них ваші зусилля будуть побудовані на піску.

Якщо ви дійсно любите lean, ви ніколи не зупинитесь!

