

---

# Wykorzystać każdy gram inteligencji w swojej firmie

Z JOANNĄ CZERSKĄ,  
konsultantem i dyrektorem  
merytorycznym LeanQ  
Team, rozmawiała Barbara  
Dorosz.

**Koncepcją Lean Management zajmuje się pani od kilkunastu lat. Jak w tym okresie zmieniło się podejście do wdrażania metodologii Lean w Polsce?**

Początki Lean Management w Polsce to transfery wiedzy i umiejętności z zagranicznych korporacji. Koncepcja ta była dla nas obca kulturowo, gdyż Lean to rodzaj filozofii działania opartej na angażowaniu pracowników w działania doskonalące, tj. oddawania im uprawnień oraz przejmowania przez nich odpowiedzialności. Jako menedżerowie nie byliśmy i chyba wciąż nie jesteśmy w pełni gotowi na takie wyzwania. Wymagają one dużej dojrzałości i skupienia na rozwoju pracowników zamiast na swoim własnym.

Ta kulturowa różnica spowodowała, że początki Lean w Polsce to w stu procentach narzędzia i techniki. Część z nich (np. 5S czy standaryzacja pracy) była niemożliwa do utrzymania bez zbudowania

kultury ciągłej zmiany, a część stricte techniczna (np. *one piece flow*) pomogła wdrożyć trwałe zmiany, przynosząc konkretne rezultaty.

Narzędzia i techniki to coś, co Japończycy chętnie pokazują, mówiąc: kopiujcie, a i tak nie zrozumiecie, na czym polega nasz sukces. I tak jest do dzisiaj w rzeczywistości wielu firm i ich menedżerów.

Jeśli nie zmieniamy kultury zarządzania, same narzędzia Lean wspierają rozwiązanie chwilowych problemów, ale nie budują ciągle rozwijającej się organizacji, a to stały rozwój pracowników i organizacji jest podstawą Lean.

Żeby jednak być obiektywna, muszę powiedzieć, że jest obecnie w Polsce wiele firm (i nie są to koniecznie zagraniczne korporacje), które rozumieją rolę kultury Lean i z ogromnym zaangażowaniem ją budują. Te firmy mogą się pochwalić trwałością zmian, które wprowadzają, i zmotywowanym do działania zespołem.

tworzą  
w TWARZ

### Jak rozpoczęła się pani przygoda z filozofią Lean Management?

Moja przygoda zaczęła się od buntu, buntu przeciwko pisaniu pracy magisterskiej narzuconej przez promotora. Szukałam tematu, który mnie porwie, zainteresuje, nie będzie powieleniem tego, co już znane, opisane i odkryte. I tak trafiłam, zupełnym przypadkiem, na naukową publikację zbiorową, w której na jednej stronie A5 opisano, czym jest Lean. Wtedy była to jedyna publikacja na ten temat w języku polskim. Zaczęłam więc szukać i zgłębiać publikacje zagraniczne. Znalazłam firmę, która w ramach mojego projektu dyplomowego była gotowa zorganizować swoją nową produkcję z wykorzystaniem narzędzi Lean. To był teoretyczny etap mojego rozwoju. Kolejnym krokiem była praca według zasad Lean w firmie produkującej rozdzielnicę niskiego napięcia – produkcja na zamówienie. I tam, dzięki wierze menedżerów w moje skromne wówczas możliwości, zaangażowano mnie we wdrożenie rozwiązań Lean we współpracy z naszym zagranicznym dostawcą. Muszę przyznać, że ogromną satysfakcję dał mi fakt, że wdrożone pod moją opieką rozwiązania funkcjonowały przez wiele kolejnych lat, rozwijane przez moich następców. To mi jednak nie wystarczyło – chciałam wiedzieć i rozumieć więcej. Zaczęłam więc odwiedzać firmy, które deklarowały „posiadanie Lean”, analizując, na co zwracają uwagę, jak budują rozwiązania, a na czym się „wywracają”. Obserwując, jak Lean podupada w kolejnych firmach,

szukałam odpowiedzi na pytanie „co zapewni trwałość rozwiązań w polskiej kulturze?” – i znalazłam ją. To ludzie – pracownicy operacyjni – którzy będąc krytykami i buntownikami, ale przede wszystkim współtwórcami rozwiązań, dbają o to, co sami stworzyli.

Nie lubimy, gdy cokolwiek nam się narzuca. Potrafimy dostrzegać nieprawidłowości jak żadna inna nacja. Chcemy móc decydować, choć boimy się brać odpowiedzialność za podejmowane działania. Zatem jeśli chcemy z sukcesem wdrażać Lean, musimy zadbać o świadomość naszych pracowników i zapewnić im bezpieczeństwo podejmowanych decyzji. Gwarantem tego bezpieczeństwa jest lider zespołu – klucz do sukcesu Lean. Świadomy, rozsądny lider na każdym poziomie organizacji.

### Swoje doświadczenie zawodowe związane z zarządzaniem produkcją rozwijała pani w wielu branżach przemysłowych. W której z nich koncepcja Lean Management cieszy się największą popularnością?

Nie mam przekonania, że należy mówić o popularności Lean. Skupiłabym się raczej na potrzebie, która skłania do wdrożenia Lean. Te potrzeby można podzielić na dwie grupy.

Pierwsza z nich to wymagania korporacyjne lub klientowskie, czyli narzucone i niepodlegające dyskusji. Tutaj przodują w produkcji branże motoryzacyjna, farmaceutyczna, spożywcza i meblarska, a w konsekwencji wszystkie z nimi powiązane. W usługach przede wszystkim centra usług

wspólnych, banki oraz firmy ubezpieczeniowe, a w logistyce: duże firmy dystrybucyjne.

Druga to potrzeba organizacji zrodzona u menedżerów, wynikająca ze świadomej decyzji o konieczności przejścia z zarządzania „jednopalczastego” do zarządzania uczestniczącego. Ta świadomość rodzi się wraz ze wzrostem firmy, w której menedżer traci już możliwość kontroli wszystkich działań i procesów, które mu podlegają, i nie ma wyjścia – szuka rozwiązań, które pomogą nadal rosnąć firmie – być konkurencyjnym i trzymać w ryzach koszty. W tej grupie trudno mówić o branżach. Dostrzegam jednak pewną prawidłowość. Lean wdraża się wszędzie tam, gdzie przewagę konkurencyjną buduje się na szybkości realizacji zamówień customizowanych na potrzeby

**+** Jeśli chcemy z sukcesem wdrażać Lean, musimy zadbać o świadomość naszych pracowników i zapewnić im bezpieczeństwo podejmowanych decyzji

klienta. Innymi słowy, są to firmy, których specyfika opiera się na *high mix, low volume*. Mówimy tu zarówno o produkcji, w której Lean się narodził, jak również o logistyce czy usługach.

**Wdrożenie i utrzymanie koncepcji Lean Management często napotyka wiele przeszkód, które powodują, że przedsięwzięcie kończy się fiaskiem. Co pani zdaniem stanowi największą przeszkodę dla firm, które chcą wdrożyć tę koncepcję?**

Największą przeszkodą jest brak skupienia na rozwoju świadomości biznesowej i kompetencji zespołu na wszystkich szczeblach organizacji. To zajmuje czas i jest kupowane od firm szkoleniowych czy doradczych – czyli drogie, więc często pomijane w tych firmach, w których brak wewnętrznych zasobów do rozwijania kompetencji zarówno tych twardych – merytorycznych, jak i miękkich – odniesionych do komunikacji lub budowania relacji.

O jakie kompetencje chodzi? Przede wszystkim jest to świadomość celu: po co jestem firmie? Czego oczekuje się od funkcji, którą realizuję? I nie chodzi tu o określenie listy zadań do wykonania, które mogą się zmieniać w czasie. Mam na myśli zrozumienie misji, roli, jaką mam do spełnienia. Jeśli to wiem – znam kierunek mojego działania. Mam (można mi wykreować) potrzebę pozyskiwania wiedzy i rozwijania umiejętności. I tu z pomocą przychodzą narzędzia Lean – techniki odpowiadające na konkretne problemy czy wyzwania.



Jednak nie chodzi o to, bym traktowała te narzędzia dosłownie, ale o to, bym wiedziała, w jakich sytuacjach mam ich użyć i jaka logika leży u ich podstaw. Nie zawsze i nie każde narzędzie jest mi potrzebne w takiej formie, o jakiej przeczytałam w książce lub jaką widziałam u konkurencji. Wiedząc, co chcę osiągnąć, dobieram narzędzia – te, które są mi potrzebne, a wdrażając je, odkrywam nowe potrzeby i wyzwania, którym muszę sprostać. Zatem sięgam po kolejne „młotki i śrubokręty”.

Lean to nie stan posiadania narzędzi. To umiejętność odpowia-

dania na cel, który chcę osiągnąć jako członek organizacji czy społeczności. Musimy umieć dobrać narzędzia i wykorzystywać je każdego dnia w obliczu zmieniających się wymagań klienta i potrzeb organizacji. Jeśli organizacja ma więcej niż dziesięciu pracowników, menedżerowie przestają mieć realny wpływ na to, co ci pracownicy robią. Potrzebują wsparcia swojego zespołu. Świadomego zespołu.

Dlatego zawsze gdy zaczynam pracę z jakimkolwiek zespołem, pytam: po co wam to? Dlaczego chcecie poświęcić nasz wspólny czas? Co chcecie osiągnąć? I to

niezależnie od tego, czy pracuję z pracownikiem operacyjnym, czy z menedżerem przedsiębiorstwa.

**Korzyści płynące z wdrożenia metodologii Lean to przede wszystkim zwiększenie produktywności, ograniczenie kosztów i wzrost konkurencyjności firmy. Czy Lean Management zmienia więc sposób myślenia o biznesie?**

Główną korzyścią wdrożenia Lean jest ukierunkowanie jej pracowników na realizację strategii firmy i eliminację marnotrawstwa z procesów, które tę strategię pozwalają realizować. Zazwyczaj strategia służy zbudowaniu przewagi konkurencyjnej. Eliminacja marnotrawstwa pozwala zwiększyć produktywność i ograniczyć koszty na jednostkę. Jednym zdaniem Lean mówi: koncentruj się na dodawaniu wartości klientowi, wykorzystując każdy gram inteligencji w swojej firmie.

Czy to oznacza, że musimy zmienić sposób myślenia o biznesie? Powiedziałabym raczej, że Lean Management zmienia sposób myślenia o zasobach i ich wykorzystaniu do realizacji strategii firmy. Kładzie nacisk na zasoby ludzkie, a także na zasoby finansowe niezbędne do utrzymania i zapewnienia rozwoju firmy. Bez zapewnionej płynności finansowej nie jesteśmy w stanie utrzymać przedsiębiorstwa, a bez zysku trudno o jego rozwój. Bez myślących, rozumiejących znaczenie swojej pracy ludzi trudno o dynamiczny rozwój, jakiego wymaga obecny rynek w każdej branży.

**Czym różni się japońskie podejście do koncepcji Kaizen od podejścia zachodniego? Czy zauważalne są różnice w jej wdrażaniu?**

Jest wiele podejść i teorii w odniesieniu do różnic między Kaizen a Lean. W moim postrzeganiu oba pojęcia są tożsame – to ta sama nazwa wyrażona w różnych językach.

Czym innym jest jednak kultura charakterystyczna dla środowiska, w którym koncepcja jest wdrażana. Główną różnicę tworzą motywatory sterujące naszymi działaniami, charakterystyczne dla kultur otwarcie na zmiany, a także gotowość do brania odpowiedzialności. Te różnice powodują, że sposób wdrażania (a nie sama koncepcja) zmian musi być dostosowany do specyfiki kulturowej. My, Polacy, możemy przekuć na siłę oraz prędkość wdrożenia nasze narodowe wojownicze cechy, a także zdolność do krytycznej oceny sytuacji. Mam wrażenie, że jak mało który naród jesteśmy w stanie szybko zmieniać nasze

organizacje, jeśli nie zapominamy o zadbaniu o rozwój ludzi, którzy taką organizację tworzą.

Jedno, co jest wspólne dla wszystkich kultur, to fakt, że każdy chce coś znaczyć, chce być doceniony, chce dostrzegać efekty swojej pracy i chce, by były dostrzeżone. To go motywuje. Do czego? Do osiągnięcia racjonalnych celów własnych i społeczności, w której funkcjonuje. Tą społecznością może być przedsiębiorstwo, w którym pracuje. Jeśli tak spojrzymy na Lean, to zaczynamy dbać o poczucie tożsamości pracowników z firmą. Właśnie ta dbałość jest największym wyzwaniem. Wymaga od menedżerów wszystkich szczebli szacunku, nieustannej obserwacji, obecności „na genbie”, cierpliwości i zapewniania wsparcia oraz poczucia bezpieczeństwa. I to kolejna kulturowa różnica – postrzeganie siebie w roli menedżera.

Czy to jednak wpływa na sposób wdrożenia? Na sam sposób nie, natomiast ma wpływ na czas wdrożenia. Budowanie tożsamo-

**+ Jeśli organizacja ma więcej niż dziesięciu pracowników, menedżerowie przestają mieć realny wpływ na to, co ci pracownicy robią. Potrzebują wsparcia swojego zespołu. Świadomego zespołu**

ści i postrzegania siebie jako siły sprawczej, zdolnej do brania odpowiedzialności, nie jest szybkim procesem. I to nie tyle kultura kraju, ale środowiska, w jakim pracownicy i ich liderzy wzrastali, determinuje czas wdrożenia i to, jak wiele działań musimy poświęcić na budowanie postaw niezbędnych do przeprowadzenia skutecznej i trwałej zmiany.

**Czym powinna kierować się firma, wybierając technikę doskonalenia, którą chce wdrożyć?**

Myślę, że odpowiedzi na poprzednie pytania pozwalają domyślić się mojej odpowiedzi. Firma powinna się kierować swoją strategią. Strategia wyznacza wyzwania, a te – odpowiednio doprecyzowane – pozwalają ustalić, jakie aktywności musimy podjąć, by im sprostać. I nie jest ważne, czy sięgamy do Lean toolbox, Six Sigma toolbox, TOC, QRM i innych toolboksów, czy do naszej kreatywności oraz zdol-

ności obserwacji świata i czerpania z niego inspiracji. Tak właśnie działają Japończycy. Stworzyli toolbox wynikający z obserwacji dobrych praktyk i koncentracji na potrzebach klienta, wykorzystując dziesięć zasad Kaizen, które można nazwać podstawą koncepcji Lean, jaką jest Lean Thinking.

**Jim Huntzinger podczas szczytu TWI w 2008 r. powiedział: „Twoja firma nie stanie się Lean, tylko praktykując program TWI, ale również nie będzie Lean bez programu TWI”. Czy zgadza się pani z tym zdaniem?**

Absolutnie tak. TWI to program skoncentrowany na rozwoju pracowników; na uświadamianiu im nie tylko, co i jak mają robić, ale przede wszystkim dlaczego; na budzeniu misji, o której wcześniej wspomniałam. Jeśli wiem, po co coś robię i jakie ma to znaczenie, jestem w stanie podjąć właściwą decyzję o tym, co i jak mam robić

w sytuacji, gdy zmienia się moje otoczenie i jego potrzeby. TWI jest programem fantastycznie rozwijającym zespoły i nie poznałam jeszcze firmy, która po rozpoczęciu wdrożenia nie potrafiła dostrzec jego ogromnej wartości. Odnoszę nawet wrażenie, że jest to jedno z narzędzi, o które firmy walczą najsilniej. O co walczą? Jak o każde z narzędzi – by je utrzymać i stale rozwijać.

**Jaki jest pani przepis na sukces we wdrażaniu filozofii Lean?**

Zidentyfikuj wartość, którą stworzysz dla klienta, przekaz to swoim ludziom tak, by utożsamiali się z misją jej tworzenia, dostarcz wiedzę i pozwól im działać.

Z uwagi na fakt, że kluczową kwestią we wdrażaniu kultury zarządzania Lean są postawy pracowników, postanowiłam rozpocząć budowanie tych postaw już u nastolatków. LeanQ Team sp. z o.o. wraz ze Stowarzyszeniem Lean Management Polska i z Uniwersytetem Gdańskim prowadzi projekt „Młody Lean Lider” służący budowaniu postaw opartych na dziesięciu zasadach Kaizen. Jesteśmy już po projektach pilotażowych, w tym na skalę krajową, i muszę powiedzieć, że jesteśmy skuteczni!

Jestem przekonana, że kształtowanie tych postaw to przepis na sukces organizacji we wdrażaniu kultury zarządzania Lean. Nie dziś, ale już za parę lat będziemy mogli skorzystać z zasobów, które obecnie kielkują w młodych ludziach. Zachęcam zatem przedsiębiorców i wszystkich leanowców do wspólnego działania! 📌



**JOANNA CZERSKA** – konsultant i dyrektor merytoryczny LeanQ Team. Przeprowadziła kilkaset szkoleń oraz warsztatów z zakresu World Class Management (WCM). Ma bogate doświadczenie doradcze w obszarze logistyki, usług oraz w przemyśle, m.in. meblarskim, spożywczym, farmaceutycznym, elektromechanicznym, motoryzacyjnym, chłodniczym, obróbki tworzyw sztucznych. Specjalizuje się w kompleksowym wdrażaniu narzędzi Lean Management (LM) i Theory of Constraints (TOC), przede wszystkim w zakresie budowania wizji zmian oraz dążenia firm do doskonałości operacyjnej. W ciągu ostatnich 15 lat lider i konsultant kilkudziesięciu projektów w zakresie zarządzania produkcją i realizacją programów Lean Management. Współtwórczyni międzynarodowej sieci firm wdrożeniowych SPINetwork, pomysłodawczyni programu edukacyjnego dla młodzieży szkolnej pod nazwą LeanEducation oraz autorka kilku książek, m.in. „Doskonalenie strumienia wartości”, „Pozwól płynąć swojemu produktowi” i „Zarządzanie zapasami dla praktyków”.