

POVESTE LEAN

Instrumentele Lean sunt doar o colecție de metode ce pot fi utilizate într-un anumit scop, pentru a rezolva o anumită situație nesatisfăcătoare. Dar Lean înseamnă cu totul altceva – este un stil de lucru, o filosofie de producție, un „mindset”, o atitudine specifică față de muncă și față de viață, în general.

Iată o poveste, pe care mi-a spus-o un consultant român, care în prezent trăiește în Canada:

„Cu ceva ani în urmă mă aflam într-o fabrică japoneză când am avut unul din momentele de revelație cele mai semnificative din viața mea de până acum – am înțeles în ce constă adevăratul motor al succesului Lean într-o organizație!

Făcând parte din departamentul de training intern al unei mari firme, am fost trimis într-o vizită de studii la originea Lean – în Japonia. Acolo am înțeles că succesul Lean nu are la bază numărul de diplome universitare deținute, nici prezentările sofisticate ale evenimentelor Kaizen sau cinele de afaceri în restaurante de lux la care participă managerii de top aflați la „training”. Valoarea Lean se măsoară la un alt nivel, de fapt exact la acel nivel la care se află și sursa de putere în Lean.

Pe baza bunului lor simț în afaceri și cunoscând așteptările uzuale ale nord-americanilor de la astfel de vizite de studiu, gazdele noastre din Japonia ne-au dus pentru început să ne arate „perfectiunea” la care s-a ajuns la Toyota, ne-au făcut prezentări oficiale în săli de conferințe de lux și ne-au familiarizat cu arta culinară japoneză. Nu prea a fost vorba deloc despre Lean, ci mai mult de acțiuni de marketing și de „satisfacerea” așteptărilor clienților, știind că majoritatea noilor oaspeți, încântați de ceea ce li se oferă, la întoarcerea acasă îi vor încuraja și pe alții să meargă să vadă „perfectiunea” japoneză la ea acasă, sau măcar să se bucure de tratamentul plăcut – și extrem de costisitor ... – pregătit pentru „vizita de studiu”.

Totuși, în spiritul corectitudinii proverbiale, organizatorii japonezi ne-au condus și în câteva ateliere de producție, dar cu marea grijă de a nu strica echilibrul între aceste vizite și acțiunile de „protocol”. Astfel, ne-au oferit ocazia de a vedea la fața locului, de fapt să descoperim noi direct, în ce constă forța Lean. Ceea ce s-a și întâmplat, cel puțin pentru o parte din participanții la acele vizite. Organizatorii ne-au dus să vizităm nu numai la fabricile renumitei Toyota – unde eu de fapt mai fusesem cu alte ocazii, dar și firme mai mici, obișnuite – producători de saltele sau de motoare electrice, care nu se pot compara prin nimic cu produsele realizate de Toyota. Și dacă majoritatea credeam că doar la Toyota se poate vedea Lean ca Sistem de Producție Toyota, ne-am dat repede seama că până și fabricile mici și aparent neimportante, trăiesc și funcționează după aceleași principii și în „adevăratul” spirit Lean, atât în interiorul organizației, dar probabil și în afara ei, respectiv în viața personală a celor care lucrează acolo.

Dar ce înseamnă „adevăratul” spirit Lean?

Într-una din zile, mai exact într-o după-amiază și în dimineața zilei următoare, între alte două vizite programate, ni s-a cerut să participăm la un eveniment Kaizen la nivelul Gemba – în atelierul de producție al unei fabrici de producție de motoare electrice. Deoarece atunci îi vedeam pentru prima oară pe cei din atelier – iar japonezii cam seamănă între ei, pentru cei din rasa albă! – l-am întrebat pe manager dacă era posibil ca muncitorii să poarte pe spate un număr, ca să îi putem identifica mai ușor, în efortul nostru de a veni cu idei pentru îmbunătățirea eficienței liniei de producție. Da, a fost posibil, iar în scurt timp a apărut pe spatele fiecăruia un număr, ca să îi putem noi recunoaște ușor pe flux. Ținta noastră era să găsim soluții pentru a crește producția de la 12.5 la 14 unități pe zi.

Ceea ce mai îmi aduc aminte după atâția ani – și îmi voi aminti pentru restul vieții mele ... - este nu dacă am găsit sau nu soluțiile adecvate de îmbunătățire care să satisfacă ținta propusă. Acest rezultat l-am uitat de mult, deși aș putea să caut în notițele mele din acea perioadă pentru a regăsi datele notate atunci. Altceva m-a uimit atunci și m-a făcut să-mi dau seama de „adevăratul spirit” Lean.

În dimineața celei de-a doua zile, unul dintre muncitorii japonezi din apropiere a venit la mine, încercând să îmi spună ceva. Era un translator în echipa noastră, dar noi eram mulți și risipiți prin atelier, iar el, în majoritatea timpului, nu reușea să fie peste tot acolo unde era nevoie de el. Muncitorul care încerca să-mi transmită ceva era din ce în ce mai agitat, pentru că nu reușea să mă facă să înțeleg ce problemă avea. Câțiva alți colegi ni s-au alăturat, din dorința de a fi de ajutor în rezolvarea misterului. La un moment dat am cedat cu toții și l-am așteptat pe translator să-și găsească timp pentru noi. Și așa am înțeles despre ce era vorba: ***muncitorul care mă abordase își pierduse numărul pe care îl avusese pe spate și venise să ne comunice ce s-a întâmplat.***

Din punctul nostru de vedere, deja nu ne mai interesa numărul purtat de muncitori – după ce culesesem suficiente date în seara de dinainte, interferând cu procesele lor de muncă, ajunsesem să îi recunoaștem pe cei 4-5 muncitori de pe flux și să înțelegem în ce consta activitatea fiecăruia. Dar, în „adevăratul spirit” Lean și al îmbunătățirii continue, muncitorul a considerat că dacă nu ne aduce la cunoștință ceea ce i s-a întâmplat (pierderea numărului pe care ar fi trebuit să-l poarte pe spate) poate fi o dovadă a neimplicării lui complete în respectarea consemnelor pe flux și, mai mult, că poate astfel să ne împiedice să ne ducem cu succes la bun sfârșit eforturile de îmbunătățire, pentru că astfel nu l-am mai fi putut identifica și înțelege contribuția lui pe flux.

A fost o experiență incredibilă pentru mine! Eram străini, le stăteam mereu în cale când aveau ceva de făcut, nu le vorbeam limba și nu înțelegeam prea bine ce făceau, așa că le puneam mereu întrebări într-un mod complet dezorganizat – fără să ne corelăm între noi. Mai mult, eram din afara fabricii, îmbrăcați „ciudat”, extrem de zgomotoși și de „superiori”, mai ales că – mi-am dat de fapt seama mult mai târziu – știam foarte puțin despre ceea ce trebuia făcut, mult mai puțin decât credeam noi că știm în rolul nostru de „leaderi” Lean. Și totuși ei își executau rolurile lor indiferent de circumstanțe, cu aceeași seriozitate și încredere, din respect față de munca lor și din dorința de îmbunătățire continuă. ***Iată de unde vine, după părerea mea, forța de transformare a Lean într-o organizație.***

Mă gândeam în acel moment la experiențele mele din timpul vizitelor în atelierele de producție din fabricile din SUA și Canada, în perioada implementării Lean. Nici nu s-ar fi putut imagina cerința ca muncitorii să poarte un număr pe spate! Ar fi fost considerată nu numai o încălcare a drepturilor angajaților, dar mai mult ca sigur că ar fi însemnat încheierea carierei mele de consultant în Lean. În unele fabrici nici nu puteam să vorbesc direct cu muncitorii, din cauza unor „reguli” interne care cereau să discut cu muncitorul numai în fața sau chiar prin intermediul unui supervisor ...

Succesul Lean nu înseamnă neapărat reguli foarte stricte și instrumente foarte complexe ... Adevăratul sens și sursa forței Lean într-o organizație nu se află la nivelul managementului de top, ci se regăsesc în modul în care trăiește, simte și acționează zi de zi fiecare om în organizație. Din această cauză eu cred că diferența dintre eșec și succes în transformarea Lean a unei organizații constă în găsirea și dezvoltarea de către oamenii din acea organizație a adevăratului spirit al îmbunătățirii continue.”