

Zaangażowanie kierownictwa – kto powinien stanąć na czele transformacji?

„Każda duża transformacja przedsiębiorstwa powinna być prowadzona odgórnie” – oto organizacyjny odpowiednik zasad dynamiki Newtona w fizyce. Tezę tę wspierają wszystkie dowody i to na niej oparty jest wiele modeli. Tak też było przy okazji transformacji w Fordzie, którą tu opisaliśmy. Niestety to, co wydarzyło się w Fordzie, jest raczej wyjątkiem niż regułą. Większość firm nie może liczyć na to, że prezes i ściśle kierownictwo będą mieć tak szeroką wiedzę na temat LPPD i będą tak zaangażowani, by poprowadzić transformację. A tylko nieliczne organizacje znajdujące się w kryzysie będą miały prezesa, który w transformacji produktowej będzie widział jedyną drogę wyjścia z niego. W zdecydowanej większości firm działania transformacyjne zaczną się na niższych poziomach organizacji.

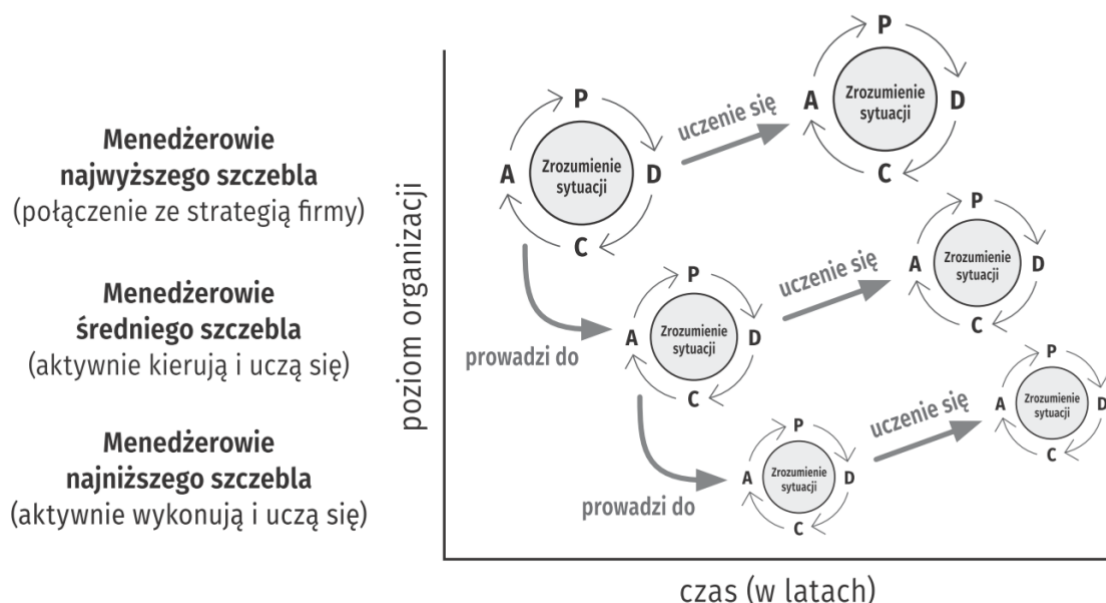
Poziom organizacji, na którym zainicjowane zostaną prace na rzecz wprowadzania LPPD, będzie miał znaczący wpływ zarówno na wasze podejście, jak i na zakres tego wpływu. Wysiłki, które zaczną się na niższym poziomie organizacji, raczej nie będą miały tak silnego międzyfunkcyjnego wydzźwięku, jak w przypadku wysiłków zainicjowanych na wyższym poziomie. Nie oznacza to jednak, że nie można wywołać odpowiednio silnego pozytywnego zrywu, który również doprowadzi do szerokich zmian, jak przekonacie się na przykładach zaprezentowanych w dalszej części tego rozdziału.

Zmiana wprowadzana odgórnie

Szczególnie ważne jest, by LPPD wprowadzali liderzy na wyższych szczeblach, ponieważ: (1) zmiana ma charakter międzyfunkcyjny, a to najlepszy sposób zaangażowania menedżerów w całej organizacji; (2) rozwój nowych produktów powinien być bezpośrednio powiązany z ogólną strategią firmy – nadawać kierunek i organizować zaangażowanie oraz wsparcie dla rozwijanego przez siebie programu powinni najwyżsi rangą dyrektorzy.

W tym przypadku osobą, która inicjuje działania, powinien być sam prezes i zespół dyrektorów wykonawczych – ludzie, którzy rozumieją LPPD i wiedzą, jak włączyć je w swoje plany strategiczne. To oni aktywnie wprowadzają transformację. Ten schemat przedstawiamy na rysunku 9.1.

Rysunek 9.1. Idealny odgórny sposób wprowadzania transformacji LPPD



Gdy Toyota wprowadza nowy program mający na celu wzmocnienie zarządzania, zawsze stosuje to samo podejście. Zaczynają od samej góry – od szkolenia menedżerów wyższego szczebla, od których oczekuje się, że będą liderami w swojej części organizacji. Przykładowo, gdy Toyota wprowadzała „The Toyota Way 2001” firma rozwinęła wprowadzający program szkoleniowy, po którym rozpoczęły się projekty. Pierwszymi studentami byli wiceprezesi, którzy następnie zostali coachami swoich bezpośrednich podwładnych – w ten sposób koncepcje kaskadowo schodziły w dół organizacji. Kolejnym krokiem było dodanie – również uczonych odgórnie – „praktyk biznesowych Toyoty” (Toyota Business Practices) w celu wzmocnienia umiejętności rozwiązywania problemów. Każdy lider stawał na czele dużego projektu, który miał osiągnąć przełomowe cele. W procesie tym wspierał go coach. Każdy projekt był na tyle skomplikowany, że zazwyczaj trwał osiem miesięcy. Następnie liderzy stawali przed komisją egzaminacyjną i zwykle byli odsyłani z powrotem z poleceniem wprowadzenia poprawek. Gdy zaliczyli ten sprawdzian, stawali się nauczycielami swoich podwładnych i wchodziłi w skład oceniających ich komisji. W ten sposób ten proces systematycznie schodził w dół.

Jak już zauważyliśmy, transformacja w Fordzie także była wprowadzana w odgórny sposób. Niestety, z naszego doświadczenia jasno wynika, że to naprawdę rzadkie. Nawet jeśli liderzy wyższego szczebla wspierają transformację systemu rozwoju produktu w swojej firmie i zatwierdzają cały program, to najczęściej związane z tym zadania delegują menedżerom średniego szczebla.

Przykład Forda jest niezwykle także z tego powodu, że motywacją do transformacji był głęboki, zagrażający istnieniu firmy kryzys. Menedżerowie jako główny czynnik hamujący często wskazują brak pilnej konieczności wprowadzania zmian. Ten argument słyszymy na tyle często, że bardzo byliśmy ciekawi, jakie zdanie na temat roli kryzysu w podjęciu tak zdecydowanych działań w Fordzie miał sam Mulally. Spytałiśmy go więc o różnice w kierowaniu Fordem i Boeinguem w trakcie kryzysu i po nim. Jego reakcja była zdecydowana i niezwykle ciekawa: „Prowadzenie transformacji w firmie z problemami i zarządzanie nią po kryzysie wygląda dokładnie tak samo”.

„A co z poziomem intensywności działań po kryzysie?” – dopytywaliśmy zaskoczeni.

„Uważam, że utrzymanie właściwego poziomu intensywności jest ważnym elementem tego wszystkiego, co oddziela wspaniałe firmy od przeciętnych. W Fordzie nie mówiliśmy sobie przecież: »Hej, uratujmy naszą firmę za pomocą tego świetnego systemu zarządzania, a potem pozbądźmy się go, gdy tylko zacniemy zarabiać pieniądze«. Nie. My powiedzieliśmy sobie: »Musimy stawić czoła smutnej rzeczywistości w postaci 17 miliardów strat i wspólnie opracować plan, który nie tylko pozwoli nam uratować naszą firmę, ale sprawi, że będzie się rozwijała i odnosiła sukcesy«”.

Przez cały okres sprawowania swojej funkcji w Fordzie Mulally pozostawał wierny idei wspólnej pracy na rzecz budowania „zyskowego rozwoju dla wszystkich”.

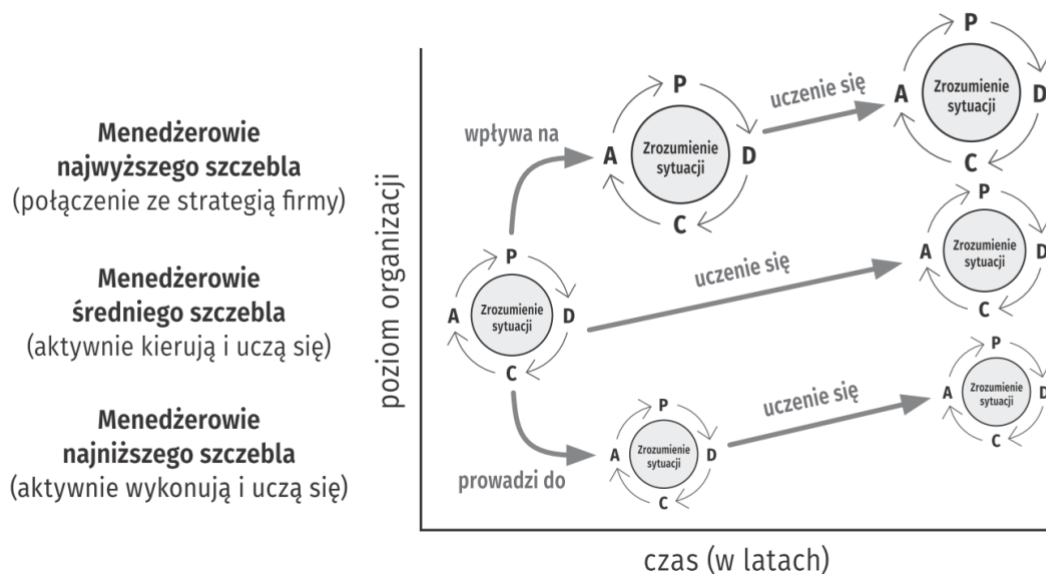
Zmiana wprowadzana przez menedżerów średniego szczebla – „w górę, w bok i w dół”

Znacznie częściej zdarza się, że w organizacji znajdzie się jeden lub kilku menedżerów średniego szczebla, którzy „zakochają się” w idei LPPD i staną się zagorzałymi zwolennikami wprowadzenia tego systemu. W małych i średnich firmach może to być na przykład wiceprezes ds. rozwoju produktu. W większych organizacjach bakcyła Lean może złapać dyrektor jakiejś jednostki lub działu funkcyjnego. Nawet w firmie, w której trudno liczyć na silniejsze wsparcie ze strony dyrektorów najwyższego szczebla, tacy liderzy są w stanie osiągnąć w podległych im jednostkach naprawdę znaczące rezultaty. Radzimy, by skoncentrowali się na tym, co faktycznie mogą zmienić, starali się zrobić to jak najlepiej i zadbali, aby rezultaty ich pracy były dobrze widoczne. To najlepsza możliwa reklama skuteczności LPPD. Koniecznie trzeba zadbać o sprokurowanie okazji do dzielenia się tymi rezultatami – zarówno „w górę”, jak i „w bok” i „w dół” całej organizacji. Chociaż inicjowanie transformacji na średnim

poziomie kierowniczym zapewne nie jest optymalnym rozwiązaniem, ale wiele firm, z którymi współpracaliśmy, zaczynało właśnie w ten sposób, a następnie z sukcesem rozszerzyło efekty na całą organizację.

Jednym z przykładów może być Solar Turbines, którą przedstawiliśmy w rozdziale 2 i do której wrócimy jeszcze za chwilę. LPPD w tej średniej wielkości firmie zostało wprowadzone wysiłkiem dwóch pełnych pasji osób: dyrektora i lidera programu, którzy następnie wpłynęli na całe Solar Turbines (patrz rys. 9.2).

Rysunek 9.2. Schemat wprowadzania transformacji LPPD przez menedżerów średniego szczebla



Zmiana wprowadzana oddolnie

Podjęcie oddolne niektórym może wydawać się najlepsze. Upodmiotowienie stało się modnym słowem w zarządzaniu. Toyota często prezentuje swoją strukturę organizacyjną odwróconą do góry nogami, z pracownikami na szczycie. Jednakże oddolne wprowadzanie zasad Lean do procesu rozwoju jest w praktyce najtrudniejszym rozwiązaniem.

Szczypty rozwój produktu ze swojej natury oznacza transformację całej organizacji. Nie można ograniczyć go do jednego działu. Z reguły to menedżerowie najwyższego szczebla dokonują wyboru produktów, nad którymi firma będzie prowadziła prace, i to oni alokują zasoby. Często w cały proces angażuje się także dział sprzedaży, który wskazuje cechy produktu oczekiwane przez klienta. Produkcja również ma swoje własne cele – zazwyczaj koncentrujące się na produkcji bieżącej – i nie zawsze jest gotowa wspierać proces rozwoju nowych produktów. Czy kierownicy najniższego szczebla mogą to zmienić? Absolutnie nie.

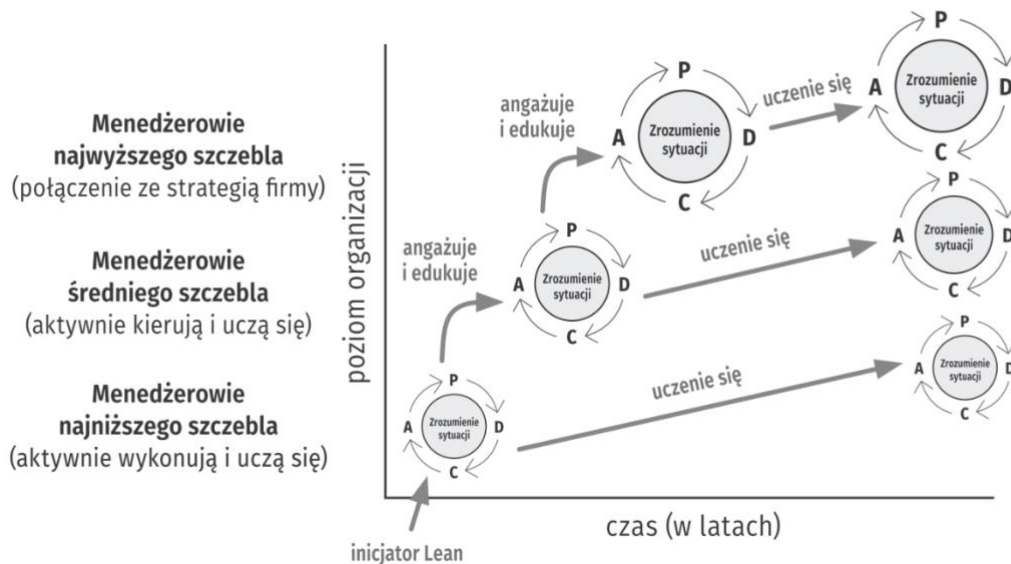
Nie oznacza to jednak, że trzeba się całkiem poddawać. Chociaż będzie to wymagało wiele ciężkiej pracy i wytrwałości, zainicjowanie zmian na tym poziomie także może przynieść pozytywne rezultaty, zwłaszcza jeśli skorzystamy z rad opracowanych przez Toyotą Production System Support Center (TSSC). Jest to założona przez Toyotę organizacja typu non-profit, której celem jest współpraca

z firmami działającymi w dowolnej branży i pomoc we wdrażaniu zasad TPS¹. Jedną z głównych praktyk zalecanych przez TSSC jest rozpoczęcie od jednej linii modelowej.

Założenie linii modelowej sprowadza się do zdobycia szerokiej wiedzy w jednym obszarze, rozpoczęcie od bardzo ambitnego celu i wytężonej pracy krok po kroku poprzez cykl PDCA w stronę realizacji tego celu, co powinno zająć dłuższy czas – zwykle od roku do kilku lat. Przy takim podejściu zespół ma możliwość wprowadzenia wielu zasadniczych elementów LPPD. W efekcie cała firma może na żywo obserwować system i ludzi prowadzących ciągłe doskonalenie.

Linia modelowa ma więc przede wszystkim wymiar edukacyjny. Służy rozwojowi wewnętrznych agentów zmiany i zwolenników Lean, którzy będą dalej wdrażali szczupłe rozwiązania w innych obszarach firmy. Konsultant TSSC niczego nie pomaga projektować i niczego nie wdraża. Jego rola sprowadza się do rzucania wyzwań, zadawania pytań i uczenia tego wszystkiego, czego firma potrzebuje, by zrobić kolejny krok. TSSC próbuje też angażować menedżerów wyższego szczebla, zachęcając ich do zainteresowania się linią modelową i wyciągnięcia własnych wniosków (patrz rys. 9.3).

Rysunek 9.3. Schemat wprowadzania transformacji LPPD przez menedżerów najniższego szczebla



Przyznajemy, że jest to rozwiązanie trudne i powolne, ale zapewniamy jednocześnie, że może okazać się bardzo skuteczne. TSSC ma na koncie wiele sukcesów. Chociaż wysiłki koncentrują się na najniższym poziomie zarządzania, to jednak w gruncie rzeczy zaangażowane są wszystkie trzy poziomy. Wynika to choćby z tego, że TSSC nie podpisze umowy o współpracę, jeśli liderzy najwyższego poziomu nie zobowiążą się do zaangażowania. W procesie linii modelowej aktywnie uczestniczą zarówno menedżerowie wyższego, jak i średniego szczebla. Oczywiście nie wszyscy menedżerowie lub konsultanci mają możliwość doboru klientów i wymuszenia takiego zaangażowania ze strony ścisłego kierownictwa firmy. Często jest tak, że lider niższego poziomu musi samodzielnie przeprowadzić zmianę w swoim obszarze. To niezwykle trudne zadanie, ale może zakończyć się sukcesem. Czasem trzeba poczekać kilka lat, aż w firmie pojawi się nowy menedżer wyższego szczebla, który przejmie na siebie zadanie dalszego wprowadzania LPPD. Jeśli zasady Lean nie rozciągną się jednak na inne działy, to przynajmniej ty nabędziesz ważnych umiejętności, które przydadzą ci się w kolejnej pracy.

¹ <http://www.tssc.com>.