

## **Reteta succesului – „negarantată și incompletă” a lui Mugur pentru transformarea Lean**

**„AVERTISMENT” amical!** Nu există, de fapt, o rețetă de transformare Lean cu succes garantat. De mulți ani susțin acest lucru și mă conving și mai mult de la zi la zi că acesta este modul de abordare și răspunsul corect la întrebarea din articolul precedent. Tuturor ne plac “rețetele” sau “culegerile cu răspunsuri la problemele curente”, în general, respectiv rețetele pentru transformarea Lean, în acest caz. De ce? Eu cred că de fapt preferăm s-o luăm pe „scurtătură” ... Din nefericire, nu există scurtături pentru o transformare Lean cu succes, ci, mai degrabă, calea este dificilă, necesitând multe eforturi, și cu multe ocazii de a “învăța din greșeli”.

Dacă, în loc de „rețetă”, am considera că este vorba despre un “Ghid” de implementare Lean, atunci aș fi mai împăcat .... Oricum, pentru a fi în continuare onest cu cititorii mei, aș dori să subliniez faptul că, pentru ca răspunsul meu să nu vă inducă în eroare, să luați ceea ce urmează nu ca pe o „rețetă”, ci ca pe un „ghid” de urmat. Iată deci răspunsul meu:

### **1. Leadership Lean**

- Primul pas este să îi convingeți pe cei din echipa de management superior sau din comitetul de conducere, cei care vor furniza sprijinul și resursele necesare pentru a iniția procesul de transformare Lean. Fără angajamentul lor și contribuția lor, procesul va deveni foarte dificil, dacă nu chiar imposibil ...
- Training de inițiere în Lean – convingeți-i să se înscrie la un curs extern de inițiere în Lean. Pentru a înțelege și crede în Lean, ei trebuie să aibă cunoștințele elementare necesare.
- Vizite de lucru – convingeți-i să viziteze câteva firme care nu numai că aplică Lean, dar care să fie chiar lideri în implementarea Lean. Așa pot învăța cum au obținut succesul, prin întrebări și observații directe.
- Pentru ca aplicarea Lean să aibă șanse de succes, echipa de management superior nu trebuie doar să înțeleagă și să predice despre Lean, ci, prin exemplul lor personal permanent, să demonstreze interesul și sprijinul pentru implementarea Lean.

### **2. Agenții de schimbare – Mesagerii Lean din organizația voastră**

- Este nevoie de un specialist în managementul schimbării. Dacă nu există deja o astfel de persoană în echipa de implementare Lean (care să înțeleagă și să aplice principiile și metodele specifice managementului schimbării și care să-i poată pregăti pe ceilalți în acest domeniu), atunci trebuie angajat un astfel de expert, care să asigure forța de tracțiune necesară pentru realizarea schimbărilor dorite.
- De asemenea, este nevoie de unul sau mai mulți manageri ai fluxului de valoare. Dacă realizați un singur produs principal sau aveți o singură familie de produse, atunci este suficientă o singură persoană. Dacă este vorba de produse relativ diferite pe măsură ce se parcurge fluxul de proces, atunci este nevoie de mai mulți manageri, câte unul pentru fiecare flux important. Aceștia pot fi persoane care cunosc bine produsul – ingineri, responsabilul de producție, ori altcineva care să aibă autoritatea de a face schimbări pe flux și care să fie responsabil în general de calitatea, termenul de livrare și costul total de producție pentru un anumit produs.
- Totuși, indiferent de structura internă necesară pentru implementarea Lean, cel mai important element este, probabil, să se identifice și utilizeze **agenți de schimbare**. Specialistul în managementul schimbării, menționat anterior, trebuie să aibă abilitatea ca, împreună cu top-managementul și cu managerii fluxului de valoare, să identifice agenții de schimbare “formali” dar, și mai important, “informali”, la toate nivelurile organizației. Aceștia trebuie să fie persoane respectate în zona lor de activitate, dar care trebuie să aibă calitatea personală de a acționa ca lideri pentru grupul din care fac parte.

### **3. Training Lean**

- Scopul acestei etape este să asigurăm crearea masei critice care să ne ajute să pornim transformarea Lean.
- Este nevoie să găsim „voluntari”, în loc să-i „obligăm” pe angajați să se implice. Pornim cu speranța că unii dintre ei au fost deja cumva familiarizați cu nevoia de schimbare sau măcar că au o atitudine favorabilă față de schimbare, ceea ce le va permite să se adapteze cerințelor viitoare.
- Alegeți un pachet de training experiențial de inițiere în Lean, care să permită oamenilor nu numai să cunoască teoria, dar și să aplice metodele Lean prin simularea diferitelor soluții într-un mediu sigur de învățare, înainte de a încerca să le utilizeze pentru îmbunătățirea proceselor și sistemelor în cazul unui proiect real.
- Trainerul este deosebit de important în această etapă deoarece, dacă nu este capabil să transfere din energia, pasiunea și cunoștințele proprii, atunci cum ar putea fi convinși cei din organizația voastră să creadă în avantajele aduse de Lean? Căutați o adevărată persoană Lean, cu ani de experiență la diferite niveluri. Specialiștii Lean, care au lucrat și observat modul de aplicare Lean în special la nivelul de execuție, nu au capacitatea suficientă pentru a aborda avantajele SISTEMULUI Lean. Dacă oamenii nu înțeleg efectele care apar în afara activităților izolate la care participă fiecare dintre ei, nu vor putea să-și dea seama de adevărata forță de îmbunătățire Lean la nivelul întregului sistem, deci le va fi greu să creadă că Lean este altceva decât o nouă „modă” care va dispărea ca „minunea care ține doar 3 zile” ...

**NOTĂ:** Nu este o “întâmplare” că primele trei etape esențiale prezentate anterior se referă la oamenii din organizație, la top-management și la structura organizațională. Saltul la transformarea Lean fără sprijinul echipei de conducere și a masei critice de susținători interni ai Lean este cea mai rapidă cale spre eșec.

### **4. Sesiunea de lucru despre Harta Fluxului de Valoare (VSM)**

- Utilizați Harta Fluxului de Valoare pentru a vizualiza fluxurile de proces pentru produsele de bază, fluxul de informații corespunzătoare fiecărui tip important de produs și de informații referitoare la activitățile care nu adaugă valoare, constrângerile de pe flux etc. Cu alte cuvinte, alegeți câțiva indicatori de referință ȘI, mult mai important, arătați-le oamenilor cum să identifice pierderile, într-un mod cât mai simplu cu putință.
- Aplicați Brainstorming pentru a determina oportunitățile de îmbunătățire pe harta fluxului curent de valoare; apoi trasați harta fluxului viitor de valoare, care reprezintă starea ideală pentru momentul la care se face analiza.
- Cum nu toată lumea poate fi implicată în acest stadiu, este bine ca la această primă sesiune să participe leaderii formali și informali din aria de producție. Dacă ei vizualizează și acceptă hărțile trasate, este ușor de presupus că vor transmite mesajul dorit către cei cu care lucrează.

### **5. Planul de implementare Lean**

- Pe baza informațiilor obținute în sesiunea despre care am discutat mai sus, se pregătește Planul de implementare Lean, cu responsabilități și termene corespunzătoare. Apoi se poate trece la strategia de lucru pentru aplicarea planului – adică exprimarea în cuvinte a ceea ce este de făcut, conform planului, pentru a fi sigur că ceea ce se va face va duce la ținta dorită. Înseamnă de fapt explicitarea viziunii, corespunzător nivelurilor de implicare.
- Nu uitați că transformarea Lean implică o călătorie fără de sfârșit și că nu este vorba despre un simplu exercițiu de tip „hit and run”. Un plan pe termen scurt va aduce avantaje doar pe termen scurt. Viziunea și planul pe termen lung asigură sustenabilitatea care permite succesul transformării Lean.

## **6. Policy Deployment**

- Discuțați viziunea la nivelul întregii organizații și modificați-o pe baza feedback-ului primit.
- După finalizarea viziunii, comunicați-o întregii organizații prin întâlniri și prezentări interactive. Unele companii numesc aceste activități „Policy Deployment”.
- Liderii formali și informali de la toate nivelurile organizației, implicați în etapele anterioare ale transformării Lean, sînt cei mai buni mesageri, mult mai eficienți decît orice director ce se adresează întregii organizații de pe o scenă.
- Pregătiți și faceți public un plan general, care să fie de fapt „planul de implementare Lean”, astfel încît toată lumea să își dea seama că acțiunile fiecăruia se înscriu în atingerea acelorași ținte, ca părți ale unui plan comun.

## **7. Parteneriat cu sindicatul (dacă există!)**

- Dacă există un sindicat în cadrul organizației, este de dorit să vă asigurați că veți fi cu toții în aceeași barcă! Angajamentul și sprijinul tuturor sînt esențiale pentru transformarea Lean. Este vorba, pînă la urmă, de supraviețuirea tuturor!

## **8. Detalierea conceptelor și metodelor Lean la toate nivelurile organizației**

- În această etapă este posibil să:
  - Prezențați tuturor, pe rînd, conceptele și metodele Lean, la nivelul întregii organizații – de exemplu, învățați-i pe toți cum se folosește 5S iar, după aceea, treceți la un alt instrument – sau,
  - Organizați training în valuri, pentru grupuri sau echipe, abordînd metodologia Lean – de exemplu, faceți un curs de două săptămîni pentru un grup de 20 de persoane, și apoi treceți la următorul grup – sau,
  - Faceți o combinație între cele două abordări anterioare – de exemplu, porniți printr-o prezentare, adresată tuturor, a celor 2-3 concept de bază, pentru a-i face să înțeleagă rapid beneficiile aplicării Lean iar apoi, după ce fiecare a ajuns la un anumit nivel de inițiere în lean, faceți pregătirea în valuri pentru restul instrumentelor Lean.
- Fiecare dintre aceste abordări are avantaje și dezavantaje, iar calea de ales este specifică realităților fiecărei organizații.

**NOTĂ:** Nu uitați că ceea ce se numește Cultură, Atitudine și Comportamente sau Managementul schimbării are o importanță esențială pentru succesul transformării Lean. Prezentarea și învățarea metodelor, fără ca în paralel să se acorde ajutor oamenilor pentru dezvoltare personală și acceptarea schimbărilor din viața lor, este doar o irosire a timpului și a resurselor organizaționale.

Autor: Mugur Băcioiu  
Mai 2011

---

<sup>i</sup> Detalierea politicilor (n. trad.)