



Więcej niż stosowanie metod

O co tak naprawdę chodzi w Toyota Et.Co.

W dotychczasowych artykułach prezentowaliśmy szereg przykładów budowy i wdrażania systemu produkcji od podstaw. Omawialiśmy zastosowane metody i koncepcje poprawy procesów i struktur. Ralf Neuhaus, autor tychże artykułów, zapytał Hansa-Juergena Classena – eksperta w sprawach Japonii i zarządzania o możliwe różnice pomiędzy wdrażaniem systemów produkcji w japońskich i niemieckich przedsiębiorstwach. Poniżej zapis z przeprowadzonego wywiadu.

Zapracować na własną markę

? Coraz więcej wdrożeń projektów Lean, GPS itp., które wywodzą się z systemu zarządzania Toyoty, skłania do refleksji, że wdrożenie systemów i metod nie może się powieść bez wsparcia kierownictwa. Dotyczy to również zachowania wdrożonych zmian i stabilizacji odpowiednich koncepcji i systemów, których początek sięga systemu zarządzania Toyoty.

Przecież w Japonii można znaleźć więcej przedsiębiorstw niż w Niemczech, którym udało się wdrożyć stabilną trwałą „filozofię Toyoty”. Jak japońskie przedsiębiorstwa podchodzą do „kierowania” i co w tym aspekcie różni niemieckie przedsiębiorstwa od japońskich?

I Uogólnianie jest zawsze problematyczne. Przecież jest tak samo mało „japońskich menedżerów” jak „niemieckich piłkarzy”. Jeśli jednak przyrzeć się „dobrym” japońskim przedsiębiorstwom, można zauważyć pewne wspólne cechy. Z reguły tamtejsi kierownicy sami „zapracowali na swoją markę” tzn. rozpoczęli pracę w zakładzie po ukończeniu szkoły lub studiów i tam też wspinali się po szczeblach kariery. W dobrych przedsiębiorstwach mało jest kadry „napływowej”. To nie przypadek. Takie przedsiębiorstwa przykładają dużą wagę do kształcenia u siebie kadry kierowniczej, na miejscu, on the job.

Nikt nie oczekuje, że absolwent szkoły będzie potrafił coś więcej niż liczyć i komunikować się. Wewnętrzny system szkolenia dba o to, by utalentowani młodzi absolwenci stali się dobrymi pracownikami a w końcu

dołączyli do kadry kierowniczej, przyswoili sobie kulturę przedsiębiorstwa i faktycznie wiedzieli, o co chodzi w procesach realizowanych w przedsiębiorstwie.

Szkoleniami zajmują się starsi pracownicy i kadra kierownicza tzn. mentorzy, którzy latami troszczą się o młodszych. Mentoring jest jednym z ważniejszych i wyraźnie sprecyzowanych kryteriów oceny kadry kierowniczej. Kto nie potrafi lub nie chce wykształcić następców tak, by byli przynajmniej tak samo dobrzy jak mentor, nie robi kariery w przedsiębiorstwie.

Z reguły 10-12 lat musi upłynąć zanim pracownikowi powierzy się zadania kierownicze. Przez pierwsze dwa lata szkolenie polega na tym, że nowi pracownicy gromadzą wiedzę o przedsiębiorstwie, produktach, rynkach i klientach. Dodatkowo przez ca. 8 do 10 lat nabywają doświadczenia w określonym obszarze.

Do tak „pogłębionego” wykształcenia przykłada się tu wielką wagę ponieważ, potencjalni menedżerowie przechodzą wiele cykli produkcyjnych i mogą na własnej skórze doświadczyć ciągłego procesu doskonalenia w przedsiębiorstwie. Dopiero w ostatniej trójce kariery menedżera, gdy ten osiągnął już wyższy szczebel hierarchiczny, kariera zaczyna się „poszerzać” tzn. po ok. trzech latach może zmienić on stanowisko.

Ważne jest że, i to jest chyba największa różnica w stosunku do niemieckich przedsiębiorstw, w dobrych japońskich przedsiębiorstwach nieczęsto dochodzi do obejmowania kierowniczych stanowisk przez osoby z zewnątrz. O wiele większą wagę przykłada się do zachowania kontynuacji i spójności w rozumieniu jednolitej kultury przedsiębiorstwa. Szkolenia i dobór kadry kierowniczej są wykonywane skrupulatnie i można przyjąć, że ten kto osiągnął stanowisko kierownicze ma odpowiednie kwalifikacje.

Ponadto w Japonii nie przykłada się większej wagi do „charyzmy” menedżerów, czyli do osób, które budują swoją pozycję słowami a nie fachową wiedzą uprawiając najczęściej „management by helicopter”.

W zeszłym roku lokalna prasa informowała, że członek zarządu ds. rozwoju w jednym z niemieckich przedsiębiorstw produkującym samochody musiał opuścić swoje stanowisko zaledwie w rok po jego objęciu. Tego rodzaju wiadomość byłaby w Japonii w opisywanych dobrze zarządzanych przedsiębiorstwach nie do pomyślenia. W takim przypadku najpierw poddano by w wątpliwość proces wyboru: jak mogło dojść do tego, że tak ważne stanowisko objęła prawdopodobnie niewykwalifikowana osoba.

Przedsiębiorstwo straciłoby „twarz”, bo jego klienci mogliby dojść do wniosku, że problemy występują nie tylko przy doborze personelu. W Japonii od dobrego przedsiębiorstwa oczekuje się, że jest w stanie wykształcić własną kadre kierowniczą i prawidłowo obsadzać stanowiska.

Chodzi o „system przedsiębiorstwa”

? *Jak w Europie czy w USA, mówi się o lean, GPS, czy Toyocie, to najczęściej myśli się o metodach zarządzania i racjonalizacji. Jakie znaczenie ma w Japonii stosowanie metod?*

! Metody są środkami do osiągnięcia określonego celu, nic więcej i nic mniej. To znaczy, że są stosowane w określonym celu i tylko tak długo, jak długo za ich pomocą osiąga się optymalne wyniki. Ponadto są elementem systemu przedsiębiorstwa, a więc jego wizji, misji, kultury i strategii, nie realizują więc żadnego własnego celu. Poza Japonią, a przede wszystkim poza „światem Toyota” jest to często błędnie interpretowane. Nie chodzi przecież o to, aby wdrożyć narzędzia i techniki i wykazać się 100% stopniem realizacji podczas audytu a następnie w przekonaniu, że wszystko się osiągnęło, wygodnie się rozsiąść. O wiele ważniejsze jest, aby odpowiednio dobrać istniejące metody do potrzeb a następnie zmieniać je według potrzeby albo wykreować całkowicie nowe metody.

Centralnym punktem jest zawsze ich zastosowanie w celu rozwiązania określonego zadania. Tą drogą powstały też istniejące metody. O wiele bardziej sensowne jest opracowywanie swoich metod adekwatnych do postawionego zadania niż proste formalne przenoszenie istniejących metod. W pierwszym przypadku wiadomo dokładnie, dlaczego zastosowano daną metodę.

W wielu przedsiębiorstwach, które czerpią ze „źródła szczupłej produkcji” często nikt dokładnie nie wie, dlaczego zastosowano daną metodę. Metody te nie są także później modyfikowane. Jest to duża różnica w stosunku do przedsiębiorstw japońskich, w których każdy pracownik wie, skąd przychodzi i dokąd zmierza.

Korzystanie z zewnętrznych doradców to rzadkość

? *W Niemczech przy wdrażaniu takich metod, koncepcji i systemów często korzysta się z zewnętrznych doradców. Jaką rolę odgrywają w tym kontekście w Japonii wewnętrzni doradcy tzn. stanowiska sztabowe a jaką zewnętrzni doradcy?*

! Zewnętrzni doradcy zatrudniani są rzadko. Najczęściej wówczas, gdy przedsiębiorstwo planuje szeroko zakrojoną zmianę na przykład przestawienie na system zarządzania Toyoty. W takim przypadku bardzo

- wysoko wykwalifikowani byli pracownicy Toyoty lub jej poddostawców są zapraszani do firmy i zapoznawani z dokładnie zdefiniowanym zadaniem wdrożenia podstaw systemu zarządzania Toyoty. Celem jest zawsze: dojść do celu tak szybko jak to możliwe bez zewnętrznego wsparcia nawet, jeśli w wielu przypadkach zapewnia się wieloletnie wsparcie zewnętrznych doradców, aby w rzeczywistości podejmować właściwe działania. Opieka ta polega na tym, że doradca regularnie pojawia się w zakładzie i patrzy, czy rzeczywiście wdrażane i praktykowane są istotne elementy systemu.

Podobnie jak w przypadku wyboru kadry kierowniczej doboru doradców dokonuje się bardzo skrupulatnie. Przykłada się wagę do tego, czy doradcy rzeczywiście wiedzą o czym mówią a ich wiedza i doświadczenie pochodzi z pierwszej ręki. Doradcy, którzy dysponują zaledwie wiedzą teoretyczną z drugiej ręki nie mają w Japonii żadnych szans. Doradztwo jest świadczone przez jednego najwyżej dwóch doradców, nawet w przypadku dużych przemian.

Zawsze chodzi o weteranów z wieloletnim doświadczeniem. Fakt, że doradcami przedsiębiorstw mogą być absolwenci uniwersytetów bez lub z niewielkim doświadczeniem zawodowym, spotyka się w japońskiej gospodarce raczej z niedowierzaniem.

Sama Toyota a także przedsiębiorstwa, które explicite uczyły się od Toyota, utrzymują wewnętrzny dział doradców, który w wielu przypadkach jest kuźnią młodych menedżerów. Działy te dbają o to, by rozszerzać system zarządzania przedsiębiorstwem, w szczególności w zamorskich filiach. Zbierają dobre, nowe rozwiązania i wszystkim je udostępniają.

? *To nie wygląda na dążenie do szybkich sukcesów. W Europie i w USA słowo „cierpliwość” już dawno w wielu przedsiębiorstwach zostało wyrzucone z codziennego słownika. Co więc oznacza „cierpliwość” w tym kontekście?*

! Angela Merkel zapewne utwierdziłaby się w swoich przekonaniach, gdyby dowiedziała się, że kryterium dobrego japońskiego przedsiębiorcy jest: tak długo nie podejmować żadnych decyzji, aż nie zbierze się

- wystarczających informacji. Brzmi to zapewne obco dla wszystkich, którzy sądzą, że dobry kierownik „czierpie radość” z podejmowania decyzji. Japońscy menedżerowie wiedzą z doświadczenia, że decyzje podejmowanie ad-hoc najczęściej okazują się błędnymi decyzjami. Prowadzi to do interesującego zjawiska. W odpowiedzi na zapytania ofertowe niemieccy przedsiębiorcy szybciej niż japońscy przedkładają oferty. Japońscy jednak są w stanie dotrzymać podanych liczb i terminów, podczas gdy niemieccy muszą ciągle dokonywać poprawek.

Podczas swego długiego kształcenia japońscy menedżerowie ćwiczą się w cnocie „cierpliwości”, by podejmować decyzje, które możliwe jak najmniej obciążone są niepewnością.

Bez kwalifikacji nie ma kariery

? *Jaką szczególną rolę odgrywają w tym systemie nauka i kwalifikacje?*

! Mówiąc kolokwialnie, bez kwalifikacji niczego nie ma. Z obsadą każdego stanowiska, szczególnie kierowniczego, wiąże się odbycie określonych szkoleń i zdanie egzaminu. W dobrym japońskim przedsiębiorstwie dobór personelu jest obiektywny i przejrzysty.

Wykształcenie jest jak czerwona linia ciągnąca się wraz z rozwojem kariery pracowników a w szczególności kadry kierowniczej. Kierownicy i mentorzy planują trwające latami kształcenie, które składa się z szeregu konkretnych działań jak np. kursy, projekty itd. kończące się egzaminami. Związane z tym nakłady zarówno dla zakładu jak i dla pracowników są niezbędne. Dotychczasowe doświadczenie pokazuje także, jak istotne jest również ciągłe uczenie się i doskonalenie związane z rozwojem umiejętności osobistych pracowników.

? *Na czym powinny skoncentrować się niemieckie zakłady wdrażając u siebie filozofię Toyoty?*

! Jest zapewne wiele takich aspektów. Także w Japonii nie jest inaczej i można podać wiele negatywnych przykładów, choćby zaopatrzenie w energię. W Niemczech główny problem upatruję w tym, że decyzje są podejmowane w oparciu o niekoniecznie błędne dane, ale że na wpływ na nie mają bardzo często „polityczne kalkulacje” albo „strzelanie z biodra” albo obie te rzeczy jednocześnie.

Typowe błędy zarządzania

W wielu niemieckich przedsiębiorstwach, szczególnie takich w których założyciele mają wpływ na podejmowanie decyzji, nie chodzi głównie o to, by przedstawić klientowi najlepsze, ekonomicznie uzasadnione rozwiązanie. Priorytetem jest o wiele częściej krótkoterminowe planowanie kariery urzędujących i potencjalnych członków kadry zarządzającej.

Na czele tych przedsiębiorstw stoją nie tyle dobrze przygotowani inżynierowie lub zaangażowani praktycy, lecz robiące karierę osoby „z charyzmą”. Są to ludzie, których charakteryzuje przede wszystkim elokwencja i kompetencje społeczne, ale nikt nie jest w stanie przypomnieć sobie, aby kiedykolwiek uzyskał u nich fachową poradę w celu rozwiązania jakiegoś problemu. Ich kariera nie wynika z obiektywnych kwalifikacji, ale z ich pozycji w przedsiębiorstwie. Widać wyraźnie, że taka firma tylko w ograniczonym zakresie jest w stanie być organizacją uczącą się.

Poniższa lista zawiera zestaw czynności, które sprawią, że menedżer nie zrobi kariery w Toyocie. Wiele z tych postępowañ dotyczy kadry wyższego szczebla zarządzania w innych przedsiębiorstwach:

- Pokazuj pracownikom „gdzie ich miejsce” i stosuj zarządzanie w skali „micro”
- Chomikuj informacje i nie przekazuj ich pracownikom
- Zmieniaj kierunek w trakcie trwania projektu
- Rozpoczynaj wiele nowych inicjatyw a potem, zanim pojawią się konkretne wyniki, zmieniaj obszar
- Proponuj robienie wszystkiego inaczej niż Twój poprzednik tzn. „znakuj teren”
- Podejmuj szybkie decyzje bez uprzedniej pogłębionej analizy
- Podejmuj decyzje z punktu widzenia własnych celów
- Ogranicz swoje pełne poparcie dla procesu doskonalenia
- Deleguj odpowiedzialność (w sensie ponoszenia odpowiedzialności)
- Szukaj winy w innych.

Szczególnie charakterystyczny jest ostatni punkt. Jeśli nie spełnia się oczekiwań firmy, wówczas szuka się winnych często u dostawców, domniemanej nieuczciwej konkurencji, w wysokim kursie EUR, w gospodarce, polityce, za ciepłej, za zimnej albo za wilgotnej lub za suchej pogodzie ... - ale nigdy u siebie. Jeden z menedżerów Toyoty powiedział; „Co daje mi szukanie odpowiedzialnych za złe wyniki poza przedsiębiorstwem, jeśli ja mam rzeczywisty wpływ tylko na czynniki w obrębie firmy i tylko te mogę udoskonalać.” Uczenie się i doskonalenie funkcjonuje tylko wówczas, gdy jest się wobec siebie szczerym.

Wspominałem już o tendencji niezwekowania z decyzjami i „strzelania z biodra”. Typowe dla tego zjawiska jest to, że „charyzmatyczni”, zorientowani na politykę menedżerowie są szczególnie dobrzy w tej dyscyplinie a ich „radosny” sposób podejmowania decyzji, często mający charakter spektaklu teatralnego, jest bardzo podziwiany.

Niestety równie często zdarza się, że określone projekty albo koncepcje propagowane są przez określonego menedżera albo członka kadry zarządzającej w celu wypromowania własnej osoby. Jeśli osoba ta utraci wpływy w firmie albo odejdzie, wówczas w wielu przypadkach odchodzi się od promowanego wcześniej rozwiązania. Wraz z nowymi menedżerami nastaje era nowych pomysłów. Jak na dłoni widać więc, że nie ma to nic wspólnego z dobrym rozwojem, ciągłym uczeniem się i doskonaleniem organizacji.

Przemysł 4.0 nie zastąpi dobrego zarządzania

? Ostatnie pytanie związane jest z tematem aktualnie ostro dyskutowanym w Niemczech: Co japońska gospodarka sądzi o koncepcji Przemysł 4.0?

I Ta niemiecka inicjatywa jest szczególnie intensywnie śledzona przez Toyota. Także w Japonii zajmują się „Internet of Things”, jak inicjatywę tę nazywają tam w ślad za USA. Wszyscy zdają sobie jednak sprawę, że

- nie chodzi o zastąpienie dobrych menedżerów i, że Przemysł 4.0 nie jest narzędziem do lepszego i efektywniejszego niż dotychczas kształtowania procesów.

Po kryjomu też cieszą się z pojawiających się w Niemczech od czas do czasu wypowiedzi, że „Przemysł 4.0 sprowadzi system zarządzania Toyota do wycofywanego modelu”, ponieważ świadczą one o tym, że w Przemysle 4.0 pokrywa się złudne nadzieje. Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że narzędzia informatyczne nie zastępują dobrych procesów, a jedynie je ulepszają. Dobrym przykładem są elektroniczne karty Kanban, które w Japonii wprowadzono dopiero po 40 latach doświadczeń z konwencjonalnymi kartami, podczas gdy inne przedsiębiorstwa wdrażają tylko karty elektroniczne. Wynik jest taki, że system Kanban funkcjonuje w Toyota bez zarzutu, ponieważ wszyscy pracownicy rozumieją, o co w nim chodzi. W innych przedsiębiorstwach znają ten system tylko informatycy, co nie pozwala na zwiększenie efektywności pracy na „dole”.

Panie Classen, bardzo dziękuję za rozmowę

Autor



Prof. Dr rer. pol. hab. mgr inż. Ralf Neuhaus
Dziekan

Business Administration (B.A.) i Profesor Zarządzania Produkcją na Wyższej Szkole Fresenius
Düsseldorf, Wydział Gospodarki i Mediów
Kontakt: neuhaus@hs-fresenius.de