

Tomasz Król

Założyciel Instytutu Doskonalenia Produkcji  
i autor bestsellera „Lean management po polsku”

# Jeśli nie lean, to có ?

**Good Sense Management**

Nowa koncepcja zarządzania,  
która w 4 prostych krokach pomaga skutecznie  
podnieść efektywność i osiągnąć ponadprzeciętne wyniki.

Tomasz Król

Jeśli  
nie  
lean,  
to có  
?

BookEdit

Spełnianie marzeń jest łatwiejsze, kiedy ma się wsparcie.  
Ewo, już tyle lat mogę na Ciebie liczyć, że aż zapomniałem,  
jak było wcześniej. Jestem Ci wdzięczny, że znajduję w Tobie  
przyjaciela, żonę i współnika.

# SPIS TREŚCI

<b>REKOMENDACJE DLA KSIĄŻKI</b> .....	6
<b>PRZEDMOWA</b> .....	12
<b>WSTĘP</b> .....	16
<b>Dlaczego napisałem tę książkę?</b> .....	17
<b>Jak czytać tę książkę?</b> .....	21
<b>Czy lean jest tym, czym myślisz, że jest?</b> .....	24
Historia 1.1 .....	24
Historia 1.2 .....	27
Historia 1.3 .....	30
<b>Lean czy nie lean?</b> .....	33
<b>ZADANIE 1</b> .....	34
<b>Jeśli lean nie działa, to co działa?</b> .....	35
Historia 2.1 .....	39
Historia 2.2 .....	41
Historia 2.3 .....	45
<b>Może da się inaczej?</b> .....	48
<b>ZADANIE 2</b> .....	49
<b>ROZDZIAŁ 1</b> .....	50
<b>Jak to się w ogóle zaczęło?</b> .....	51
<b>System Produkcyjny Toyoty</b> .....	54
<b>Filozofia lean</b> .....	60
<b>Mistrz i przełożony</b> .....	67
<b>Zarządzanie inaczej</b> .....	69
<b>Jak się w tym odnaleźć?</b> .....	74
<b>ZADANIE 3</b> .....	75

<b>ROZDZIAŁ 2</b> .....	<b>76</b>
<b>Czy są inne metody?</b> .....	<b>77</b>
<b>Sposób pierwszy – nie wiem, że się nie da</b> .....	<b>81</b>
<b>Sposób drugi – kwestionowanie dotychczas znanych metod</b> .....	<b>83</b>
<b>ZADANIE 4</b> .....	<b>85</b>
<b>Moja propozycja</b> .....	<b>86</b>
1. Określ wartość.....	<b>95</b>
<b>ZADANIE 5</b> .....	<b>111</b>
2. Przejrzyj wszystko, co robisz.....	<b>112</b>
<b>ZADANIE 6</b> .....	<b>126</b>
3. Tnij święte krowy.....	<b>127</b>
Historia 3.1.....	<b>137</b>
Historia 3.2.....	<b>140</b>
<b>ZADANIE 7</b> .....	<b>145</b>
4. Pielęgnuj słonie.....	<b>146</b>
<b>ZADANIE 8</b> .....	<b>162</b>
<b>PODSUMOWANIE</b> .....	<b>163</b>
Krok 1. Określ wartość.....	<b>166</b>
Krok 2. Przejrzyj wszystko, co robisz.....	<b>167</b>
Krok 3. Tnij święte krowy.....	<b>167</b>
Krok 4. Pielęgnuj słonie.....	<b>168</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>170</b>
<b>ZBIÓR ZADAŃ</b> .....	<b>177</b>
<b>PODZIĘKOWANIA</b> .....	<b>180</b>

## REKOMENDACJE DLA KSIĄŻKI

Książka „Jeśli nie lean, to co?” jest zbiorem praktyk, różnych historii z wdrażania lean, natomiast skłania do patrzenia na swoją firmę przez pryzmat rozsądku. Czyta się przyjemnie i szybko, jest lekko napisana, przystępnym dla czytelnika językiem, z klasycznymi wstawkami wskazującymi na humor autora.

Treść jest na pewno dla osób, które mają już doświadczenie w lean, ale także dla tych, które jeszcze nie spotkały się z tą koncepcją zarządzania. Ta książka wpisze się w potrzeby osób mających styczność z produkcją, ale jestem przekonany, że opisana koncepcja będzie miała swoje zastosowanie zdecydowanie szerzej.

Good Sense Management będąca autorską koncepcją Tomasza była dla mnie czymś nowym. Metoda i podejście wypracowane przez niego bardzo mi się podobają. To cztery proste kroki, bardzo jasno i obrazowo opisane. Koncepcja ta absolutnie ma sens.

**SEBASTIAN KAMECKI**

WŁAŚCICIEL CSI INVEST SP. Z O.O.,  
BYŁY CZŁONEK ZARZĄDU PESA BYDGOSZCZ S.A.

Wspólnie z autorem przyglądamy się znanym metodom doskonalenia procesów, ich praktycznym aspektom, rezultatom wdrożeń, ograniczeniom, ale też czytamy o tym, co jest aktualnie znane, ale i co było popularne i jest już zapominane. Ważne jest, że autor nie traktuje tego w sposób dogmatyczny, czyli zdecydowanie wychodzi poza ramy znanych kanonów zarządzania

i przechodzi do spojrzenia praktycznego. Pokazuje życiowe przykłady działań niemieszczących się w kanonach określonej metody, a jednak dające określone efekty. Tym samym pobudza czytelnika do refleksji nad tym, czy zawsze należy ściśle trzymać się określonych reguł, czy można działać w bardziej swobodny sposób, wychodząc właśnie od wartości.

Zmiana paradygmatów jest zjawiskiem naszych czasów. Obecnie przeszliśmy z poziomu product centric na user experience centric i tym samym powinniśmy się koncentrować właśnie na wartości. Opisane 4 kroki koncepcji Good Sense Management są wskazówkami, jak to zrobić. Podoba mi się, jak autor tłumaczy, dlaczego to słoń reprezentuje wzorzec siły napędowej w zakresie wprowadzania zmian i wykorzystania talentów.

Bardzo wartościowa publikacja, bardzo ciekawe i barwne przykłady z życia, mocno przemawiające, ukazujące, co jest mocnym i słabym punktem we wszystkich metodach związanych z poprawami procesów.

**ANDRZEJ SOLDATY**

DYREKTOR CENTRUM PRZEMYSŁU 4.0  
POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ

Autor przyjął specyficzny sposób komunikowania się z czytelnikiem. Zamiast tradycyjnego przekazu prezentującego podstawy i metody lean management, co można znaleźć w wielu ogólnie dostępnych również na polskim rynku publikacjach, prezentuje czytelnikowi problemy i stawia pytania, zmuszając go do refleksji nad sposobami rozwiązywania problemów, zamiast oferować gotowe recepty.

Temu celowi służą starannie dobrane przykłady oraz zadania do samodzielnego rozwiązania. W istocie są to ministudia

przypadków, znane autorowi z własnego doświadczenia. Autor nie pokazuje czytelnikowi gotowych, „jedynie słusznych” rozwiązań, lecz zwraca uwagę na pewne aspekty problemów, o których nie zawsze się pisze w sposób jawny w książkach, a z którymi czytelnik pragnący zastosować samodzielnie prezentowane podejścia prędzej czy później zetknie się i będzie musiał sobie sam radzić. W ten sposób czytelnik jest w stanie samodzielnie znaleźć odpowiednie rozwiązanie, przystosowane do specyficznych warunków praktycznych, w jakich sam działa.

Książka adresowana jest do szerokiego kręgu czytelników, w tym kadry kierowniczej średniego i wyższego szczebla przedsiębiorstw produkcyjnych, osób zainteresowanych i zaangażowanych w projekty usprawnień wykorzystujące bądź tylko nawiązujące do koncepcji i narzędzi lean management. Książka z pewnością zainteresuje zarówno doświadczonych „leanowców”, jak też osoby dopiero zaczynające przygodę z lean management, a także wszystkich tych, których interesują zagadnienia współczesnego zarządzania produkcją.

Książka „Jeśli nie lean, to co?” wyróżnia się korzystnie na tle innych publikacji poświęconych lean management dostępnych na rynku ujęciem problemu i sposobem narracji, próbując zachęcić czytelnika do poszukiwania własnych rozwiązań, nie sugerując i nie narzucając gotowych schematów.

Podsumowując opinię stwierdzam, iż książka „Jeśli nie lean, to co?” jest wartościową publikacją, wypełniającą istniejącą lukę na rynku.

**prof. dr hab. inż. KRZYSZTOF SANTAREK**  
POLITECHNIKA WARSZAWSKA  
WYDZIAŁ MECHANICZNY TECHNOLOGICZNY  
INSTYTUT ORGANIZACJI SYSTEMÓW PRODUKCYJNYCH



Książkę czyta się płynnie, a jej początek stanowi zbiór, podsumowanie większości popularnych metod, które nie zawsze są odpowiednie dla danego przedsiębiorstwa. Każda metoda bowiem ma swoje wady i zalety. Pytanie, która jest najlepsza? I tu pojawia się koncepcja Good Sense Management i opisane przez Tomasza zdroworozsądkowe podejście. Dla mnie ta książka to „zleanowany lean”, czyli odejście od książkowych założeń na poczet wartości we własnych procesach firmy. Ta książka pozwoliła mi poukładać sobie w głowie posiadaną już wiedzę. Książka jest napisana z lekkim żartem, a historie są niejednokrotnie opisane w prześmiewczy sposób, i myślę, że część menedżerów, czytając te historie, odnajdzie gdzieś w tym swoje doświadczenia.

Polecam książkę osobom, które szukają ulepszeń, rozwiązań w swojej firmie. Opisane przez Tomasza kroki koncepcji są jasne i sędzę, że każdy może je zastosować.

**PATRYK DYBAŁ**

PROKURENT W CZANIECKIE MAKARONY SP. Z O.O.

Treść książki pewne rzeczy dla mnie odkryła, a pewne usystematyzowała. Była też dla mnie cudownym filtrem, patrząc na siebie jako HR-owca i zadając sobie pytanie, jaki był mój wpływ na organizację przez te ostatnie lata.

Przykłady z mniejszych firm, które zostały ukazane w książce, pokazują, jak dobry rozsądek był wykorzystany, by zaangażować ludzi, by zbudować coś razem, by popatrzeć na problemy z innej perspektywy, zaczynać od rzeczy prostych, nie tworzyć czegoś na siłę i nie nazywać tego filozofią czy strategią. „Przed budowaniem samochodów budowaliśmy ludzi” – ten cytat z „Domu Toyoty” jest pięknym nawiązaniem do kultury organizacyjnej, którą tworzą ludzie, a dla mnie jest kwintesencją książki „Jeśli nie lean,

to co?”. Nie same metody, nie procesy, ale pokazanie człowieka i jego roli w organizacji. Sam lean w sobie nie może być podstawą działalności biznesowej w oderwaniu od strategii, wizji, sposobu, w jaki działamy oraz jak słuchamy klienta. Najważniejsza jest kultura organizacyjna, a kulturę tworzą ludzie.

Książka jest odzwierciedleniem charakteru Tomka.

Po przeczytaniu książki zastosowałam podejście #goodsense-management do jednego z moich procesów. Nie myślm tylko o kompromisach, o tym, co jest potrzebą klienta, ale co dla klienta będzie miało największą wartość. Nie potrzeba, a wartość – to dla mnie znaczenie koncepcji #goodsensemanagement.

Tomek świetnie ujął dynamikę zmian, którą pokazał w przekroju historycznym, ale ukazał też, jak można podejść inaczej do kryzysu, co można kreatywnego znaleźć w czasach, które były trudne. Książka skłania do refleksji, jak powinna działać nasza organizacja. Oczywiście jest, że ludzie powinni się rozwijać, ale w jaki sposób to robić? Odpowiedzią jest: zaangażowanie, różnorodność, różne spojrzenia na ten sam problem. Good sense management – kwestionuj procesy, szukaj wartości.

**TERESA SIELAWA**

DYREKTOR DS. ZASOBÓW LUDZKICH  
W NEXTEER AUTOMOTIVE POLAND SP. Z O.O.

Książkę można bez problemu „połknąć” w dwa wieczory, czyta się bardzo przyjemnie. Jej układ z naprzemiennie przedstawioną teorią i praktycznymi przykładami nie pozwala na pojawienie się znużenia podczas czytania, a sama wiedza autora na temat zagadnień związanych z wieloma technikami i narzędziami zarządzania produkcją po pierwsze robi wrażenie, ale też pozwala czytelnikowi na przyswojenie nowych wiadomości.

Książkę polecam zarówno czytelnikom, którzy zaczynają swoją przygodę w zarządzaniu produkcją i będą chcieli poznać nowoczesne jej systemy, jak również osobom, które mają już za sobą wachlarz doświadczeń leanowych.

Jako osoba z kilkunastoletnią praktyką na produkcji przychyliam się do bardziej zdroworozsądkowego podejścia do tematu produkcji. Zdrowy rozsądek i świadomość zespołu pozwala na osiągnięcie i utrzymanie wysokich lotów.

**MARCIN KĘDZIERSKI**

DYREKTOR PRODUKCJI W ERKADO SP. Z O.O.

## PRZEDMOWA

Nie pamiętam dokładnie, kiedy po raz pierwszy spotkałem się z lean management. Pamiętam natomiast, że bardzo mi się to podejście spodobało, co zaowocowało założeniem – jeszcze w trakcie studiów – Koła Naukowego Kaizen. Naturalną kontynuacją była praca magisterska, w której oceniałem możliwości zastosowania lean management u wiodącego polskiego producenta pasztetów i dań gotowych, a później doktorat z kulturowych uwarunkowań stosowania lean management w Polsce. I właśnie badania prowadzone do dysertacji doktorskiej (2011–2012) stały się dla mnie z pewnością jednym z pierwszych, przełomowych momentów. Była to chwila pierwszego zwątpienia – czy na pewno ten cały lean może wyglądać w praktyce tak, jak opisują to światowej sławy autorzy książek?

Drugim przełomowym momentem okazała się pierwsza edycja studiów podyplomowych lean management – MSP, które zacząłem prowadzić na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu w 2013 roku. W salach uniwersytetu zgromadziło się kilkadziesiąt osób głodnych wiedzy i najlepszych praktyk leanowych, ale też z pewnym bagażem własnych doświadczeń. Prowadzenie warsztatów w takiej grupie jest innym wyzwaniem niż praca z jednym przedsiębiorstwem, w którym rozwiązuje się problemy w gemba. Trzeba być bardziej ogólnym, ale też uwzględnić specyficzne pytania osób reprezentujących różne branże, stadia leanowego rozwoju oraz rozmaite punkty widzenia. To właśnie w ramach studiów najczęściej rozmawialiśmy o tym, czym jest lean, czym jest kaizen. Czy to koncepcja wywodząca się z japońskiej kultury narodowej, a może

z amerykańskich fabryk uzbrojenia z czasów II wojny światowej? A może źródeł lean należy szukać jeszcze wcześniej – u Forda, u Taylora? Pojawiały się też opinie, że to rozważania czysto akademickie, a lean ma po prostu działać.

Co zrobić, żeby „lean po prostu działał”? Czy wdrażać kolejne narzędzia, czy też budować kulturę organizacyjną? Miałem okazję uczestniczyć w kilkudziesięciu wyjazdach benchmarkingowych do przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych w Polsce, w Europie, na świecie. Widziałem lean management w przedsiębiorstwach 3-osobowych w Polsce oraz w fabryce Toyoty w Japonii, widziałem lean w modelu czeskim i w modelu niemieckim. Model niemiecki oglądałem u źródła – Wolfsburg, Berlin, ale też w fabryce Ducati i Lamborghini we Włoszech, gdzie oryginalny „Ordnung” zmiękczony był przez włoskie „Con calma”. W niemal każdym z tych miejsc lean wyglądał inaczej i – co ciekawe – wszędzie działał! Czy zatem można określić jeden, najlepszy model wdrażania lean do organizacji?

Podczas wizyt benchmarkingowych padają pytania o najskuteczniejsze narzędzia i podejścia. Znam osoby, które są wyznawcami „czystego leanu”, ale też maniaków six sigma. Inni jeszcze twierdzą, że nie ma niczego lepszego niż podejście agile, management 3.0 czy design thinking. Ja mogę dodać od siebie, że wszystko to oparte jest na cyklu PDCA, a w zasadzie na cyklu PDSA, który przez Japończyków został rozpropagowany jako PDCA. To doprowadzi do wielu dyskusji o historii, o kulturze, o narzędziach, kontrargumentów o skuteczności metod i podawaniu wielu przykładów, że „to działa, a tamto nie”. I znowu wszyscy będą mieli rację, ponieważ każdy przypadek jest inny i w każdym można uzyskać satysfakcjonujące efekty, stosując różne koncepcje, metody i narzędzia. Mówi o tym zasada ekwiwalencji, którą warto zapamiętać.

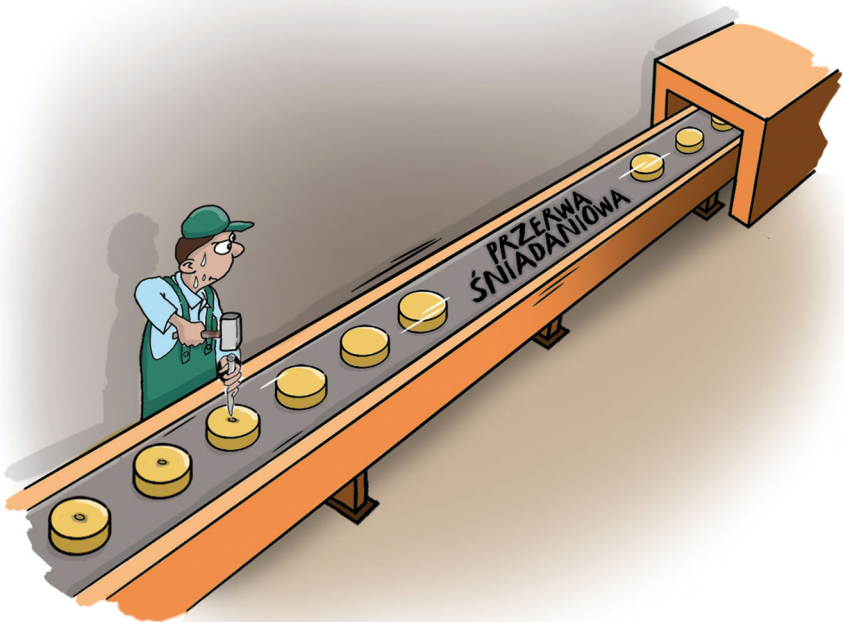
Przez ostatnie kilkanaście lat zrealizowałem wiele projektów doradczych i szkoleniowych. Jedne były krótkie, zadaniowe, a inne rozłożone w czasie ze zdefiniowanymi celami długo-, średnio- i krótkookresowymi. W krótkich projektach często klient oczekuje konkretnego rezultatu, którym nie jest nawet mierzalny efekt, poprawa czy zmiana, a po prostu sam fakt wdrożenia czegoś, np. 5S. Przykładowo – klient chce wdrożyć 5S w magazynie, więc po ustaleniu, co pod tym pojęciem rozumie, takie wdrożenie się robi. Klient jest zadowolony, kiedy nowa rzeczywistość magazynu odpowiada jego wyobrażeniom (wyklejone linie, pola odkładcze, tablica audytów). Klient nie chce pomiarów efektywności, a na pytanie „czy to działa?“, odpowie przez pryzmat czystych linii i aktualnych danych na tablicach. To jak z montowaniem spojlera do golfa TDi – nie ma głębszego sensu, ale jak właściciel ma się cieszyć, że ma spojler i za to zapłaci, to mu się go montuje. Na drugim brzegu rzeki są klienci, którzy chcą, aby ich samochód jeździł szybciej, bezpieczniej i mniej awaryjnie i oddają go profesjonalistom. Są gotowi na regularne wizyty, podczas których kolejne podzespoły będą dostrajane. W takich przedsiębiorstwach celem jest zrównoważony rozwój systemów zarządzania, w którym doświadczeni konsultanci wykorzystują szereg metod, narzędzi i technik. Często tworzone są hybrydowe rozwiązania, aby sprostać specyfice danego klienta. Mijają miesiące, lata i okazuje się, że to działa. Czym jest „to”? Nie narzędzie, nie praktyka, a kumulacja i synergia rozwiązań, zaangażowania menedżerów, zespołów, pracowników, kooperacja wokół wspólnego celu. W którym z tych dwóch przypadków możemy powiedzieć, że wdrożyliśmy lean management? Jak zdefiniować, co oznacza wdrożenie lean management? Czy jedno narzędzie to już lean, czy potrzeba ich pięciu, dziesięciu? W organizacji jest 5S, TPM, robią SMEDy, TWI i zgłaszają kaizeny, więc mają lean. To proste do określenia na papierze, a jak to

zrobić w przypadku długofalowej zmiany bez wdrożonych konkretnych, definiowalnych narzędzi? Tego nie wiem, ale zadam zupełnie inne, w moim odczuciu fundamentalne pytanie – po co to definiować? Co mi da precyzyjne określenie, czy ktoś ma lean, czy nie ma? Zarówno właściciel golfa ze spojlerem, jak i właściciel samochodu poddanego profesjonalnemu tuningowi będą szczęśliwi i to właśnie o to szczęście w organizacji chodzi.

Tomasz Król w niniejszej książce napisał to, co podświadomie wielu z nas – konsultantów, czuło. Nie jest potrzebne definiowanie pojęć. Potrzebne są nam takie rozwiązania, które „po prostu będą działały”, a za każdym razem oznacza to co innego. Szczęście w organizacji rozumiane będzie jako dobre zarządzanie, dobór dobrych narzędzi, tworzenie dobrej kultury. Nie musisz wdrażać lean, kaizen, six sigma, agile, design thinking, PDCA. Najważniejsze jest zarządzanie oparte na zdrowym rozsądku i myśleniu. Myślę, że Good Sense Management to właśnie potrzebne nam dzisiaj zdroworozsądkowe myślenie i podejście do doskonalenia.

dr Marek Krasiński  
konsultant, praktyk, profesor uczelni  
partner zarządzający w PDCA Group

# WSTĘP





## Dlaczego napisałem tę książkę?

Jest taki obrazek, który nowocześni menedżerowie wieszają na biurowych tablicach. Dwóch, z wyglądu pierwotnych ludzi pcha skrzynię pełną kamieni, a trzeci podaje im koła. „Nie, dzięki! Jesteśmy zarobieni” – odpowiadają tragarze.



Dumni ze swojego poczucia humoru menedżerowie opowiadają, że oni właśnie zatrzymali swoje procesy i „wdrażają lean”, no bo chodzi o to, „żeby zarobić i się nie narobić”. Wręczają swoim

pracownikom koła i oczekują lepszych wyników. Pracownicy uzbrojeni w nowe taczki brną w błocie po kolana. Gdyby ktoś przyjrzał się ich pracy i zadał właściwe pytania, to może otrzymaliby gaśienice?

Kiedy dwadzieścia pięć lat temu zaproponowano mi pracę w fabryce Opla, przyjąłem ją z wahaniem. To była spora zmiana w stosunku do tego, co robiłem wcześniej. Jedną z zasad budowania załogi nowej fabryki był brak wcześniejszych doświadczeń motoryzacyjnych i, w miarę możliwości, w ogóle produkcyjnych. Chodziło o plastyczność – kiedy nie masz doświadczenia, łatwiej przyjąć na wiarę to, czego Cię uczą. Zespół budowali Amerykanie, Brytyjczycy i Niemcy zrekrutowani z japońskich firm motoryzacyjnych. Powstawała nowa jakość kultury organizacyjnej General Motors. Na początku produkowaliśmy odchodzący model o dobrze znanej konstrukcji – astra classic, aby docelowo stać się jedynym producentem ważnego dla GM modelu – agila. Niestety, model nie przyjął się na rynku. Jednak fabryka zasłynęła tak wysoką jakością, że powierzano jej kolejne modele. Docenił to także koncern Stellantis, który po przejęciu tego zakładu zdecydował się na spore inwestycje, aby produkować dostawcze auta elektryczne.

W Oplu nauczyłem się, że z jakością, wydajnością i terminami nie idzie się na kompromis. Nauczyłem się też dobrze traktować klientów i dostawców. Koledzy, szefowie i podwładni grali razem jak ekipa teatralna w setnym przedstawieniu. Byliśmy po prostu jednym zespołem. Wskaźniki, których używaliśmy, miały sens i chroniły nas przed wybojami na drodze do realizacji kolejnych celów, jak wysokiej klasy amortyzatory. Tak sobie wyobrażałem firmy produkcyjne.

Standaryzowanie procesów, usprawnianie i doskonalenie ich tak mnie wciągnęły, że odszedłem z Opla, by się tymi rzeczami zajmować. Po pierwszych szkoleniach i próbach usprawniania

i doskonalenia firm dowiedziałem się, że to, co proponuję, nazywa się lean management. Zacząłem poznawać definicje technik i metod, które stosowałem i czułem pod skórą. Odkryłem, że organizacja pracy w firmach w ogóle nie przypomina moich doświadczeń. Uczepiłem się więc lean, by systemowo docierać do ludzi i zmieniać z nimi ich firmy. Tyle że oni tego nie chcieli.

Wiele doświadczeń z nieudanymi wdrożeniami opisałem w *Lean management po polsku*<sup>1</sup>. Wiem, że wdrożenie Systemu Produkcyjnego Toyoty<sup>2</sup> nie uda się nigdzie poza Toyotą. I wiem, że wprowadzenie filozofii lean jest możliwe przy spełnieniu bardzo wielu warunków. Są one niesamowicie wymagające – niewielu menedżerów i właścicieli firm ma ochotę i czas je zapewnić. Jednocześnie internet zapełnił się wątpliwie kompetentnymi ekspertami, którzy konsultacjami, kursami i certyfikatami uwodzą przedsiębiorców niczym Lech Wałęsa drugą Japonią.

W roku 2000 Lech Wałęsa powiedział: „Widziałem japońską solidność, rzetelność, pracowitość. Widziałem dyscyplinę i skuteczność, wyływające z wolnej woli, chęci pracy dla budowy kraju i własnego bogactwa, oparte na demokratycznych zasadach ustrojowych. Widziałem dobre drogi, podziwiałem gospodarkę, obserwowałem sprawnie funkcjonujący system polityczny, umocowany na umiłowaniu dla tradycji i szacunku dla monarchii, a jednocześnie z silnym rysem nowoczesności. Takiej rzeczywistości życzyłem sobie w Polsce. W takim kraju chciałem żyć, ale chciałem, by ten kraj leżał między Odrą i Bugiem (...). Ciągle tą drogą podążamy, choć Japończycy powiedzieliby pewnie, że i tak za mało pracujemy, brakuje nam dyscypliny,

---

<sup>1</sup> T. Król, *Lean management po polsku. O dobrych i złych praktykach*, Onepress, Gliwice 2017.

<sup>2</sup> Więcej o Systemie Produkcyjnym Toyoty (TPS) w dalszej części książki.

nie jesteśmy wystarczająco solidni. My odpowiadamy, że mamy swoją ułańską fantazję i spryt”<sup>3</sup>.

Z takim polskim podejściem zastosowanie się do twardych zasad organizacji jest niezmiernie trudne. Dziś w internecie można znaleźć sporo komentarzy i opisów doświadczeń pracy z Japończykami i Koreańczykami. Wielu osobom nie odpowiada silnie zhierarchizowana organizacja, nieomylność przełożonych i bicie podwładnych. Nasza buntownicza natura bliższa jest innowacyjnej kulturze Zachodu, a historycznie zakorzenionemu kwestionowaniu autorytetów nie jest po drodze z japońską dyscypliną.

W takim razie może nie trzeba się dostosowywać? Istnieje inna droga, którą od wielu lat pokazują polskim przedsiębiorcom. Udoskonalamy wspólnie ich procesy, używając po prostu rozsądku. Obserwujemy, co jest ważne i warte utrzymania, a potem działamy, poprawiamy, rozwiązujemy problemy i wprowadzamy nowe sposoby. W tej książce opisuję konkretne przykłady udanych usprawnień. Zdradzam też, jak się za nie zabrać. Podaję gotową receptę do zastosowania także w Twojej organizacji. Celem tej książki jest odkurzenie wielu zapomnianych metod, które pozwolą Ci działać.

Prawdopodobnie nie sięgnąłeś po tę książkę, aby dowiedzieć się, jak i po co powstała. Chcesz dowiedzieć się, jak osiągać lepsze wyniki. W takim razie przeczytaj wszystko, co napisałem. Jeśli uznasz, że Ci się nie podoba, to znaczy, że nie jest dla Ciebie. Odłóż ją na półkę. Jeśli znajdziesz inspirację i receptę, to stwórz własny plan i działaj.

---

<sup>3</sup> <http://www.tygodnik.com.pl/japonia/walesa.html> (dostęp: 29.04.2022).

## Jak czytać tę książkę?

Przedstawiam w książce zupełnie nowe podejście do zarządzania, które nazywa się Good Sense Management. Ważne jest, abyś zastosował się do jego założeń, krok po kroku, nie pomijając żadnego z nich. Czytając, zwróć uwagę na kilka moich sugestii.

Po pierwsze, nastaw się pozytywnie. Na początku książki są przykłady nieudanego działania. Potraktuj je jak lekcje. Zastanów się, co Ci się w nich nie podoba i przyjrzyj się, czy sam tego nie stosujesz. Przeanalizuj pozytywne przykłady i historie, które opisują w całej książce. Zastanów się, jak możesz je odnieść do swojej organizacji. Myśl pozytywnie, a na pewno odniesiesz sukces. Thomas Alva Edison wykonał kilka tysięcy eksperymentów, zanim wynalazł żarówkę. Może Tobie wystarczy tylko kilka prób?

Po drugie, przerywaj czytanie. To nie jest opowieść kryminalna, w której bohater rozwiązuje zagadkę. Nie musisz się spieszyć. Zagadki nie ma. A poza tym nie bierzesz udziału w konkursie czytania. Badania pokazują, że ci, którzy dużo czytają, mają... mętlik w głowie. Lepiej przeczytać jedną dobrą książkę dokładnie niż trzydzieści po łebkach. Analizuj przeczytane treści. W ten sposób poszerzysz swoje spojrzenie na sprawy opisane w książce. A może rozmyślając pomiędzy rozdziałami, natchnie Cię coś, co zobaczysz za oknem?

Po trzecie, podkreślaj ważne fragmenty. Zaznaczaj ołówkiem lub flamastrem rzeczy, do których chcesz wrócić. Jeśli, jak ja, nie lubisz kreślić po książkach, użyj przyklejanych karteczek. A jeśli wybrałeś wersję elektroniczną, to z pewnością możesz użyć odnośników. W przypadku, kiedy słuchasz w samochodzie

czy podczas joggingu, zatrzymuj nagranie i zapamiętuj inspirujący moment. Mój znajomy nagrywa takie fragmenty na dyktafon. Chodzi o to, żeby inspiracje nie uciekały z bombardowanej informacjami głowy.

Po czwarte, wykonuj zadania opisane pod koniec każdej sekcji. Niektóre z nich zajmą chwilę, a inne nieco dłużej. Daj sobie czas. Kolejność tych zadań ma znaczenie, przynajmniej przy pierwszym podejściu. Dlatego nie przechodź dalej, jeśli nie wykonasz zadania. W ten sposób będziesz miał lepszy kontakt z treścią książki. Lepiej zrozumiesz zawarte przykłady i wskazówki. Będziesz miał także lepszy kontakt z tym, co robisz. I do tego będziesz działać. Dopiero działanie daje szansę na zmianę.

Po piąte, wracaj do tej książki. W różnych momentach życia różnie rozumiemy te same treści. Kiedy rodzice czytali mi *Małego Księcia*, rozumiałem go inaczej, niż gdy robiłem to sam. A potem jeszcze inaczej, kiedy zerwałem swoją pierwszą różę. A teraz, gdy czytam tę książkę synowi, odnajduję jeszcze inne rzeczy. Te kilka uniwersalnych kroków, które tutaj proponuję, powinno przewodzić wszystkim Twoim działaniom tak długo, jak długo będziesz je prowadzić. Kiedy będziesz do nich wracać, pojawią się nowe pomysły.

Po szóste, śledź postępy. Dokumentuj to, co widzisz. Rób zdjęcia tego, jak wygląda dziś Twoja praca. Notuj wyniki i obserwuj. Zapisuj je w jednym miejscu. Po pewnym czasie, kiedy porównasz zdjęcia i notatki, odkryjesz postęp, jakiego dokonałeś. Czasem trudno jest zauważyć go od razu i wtedy się zniechęcamy. Dlatego tak ważne jest zbieranie materiałów, które przypomną Ci przebytą drogę. Udokumentowane krok po kroku dadzą motywację i energię, by nie ustawać w doskonaleniu.

Po siódme, nie poddawaj się. To, że coś nie wychodzi, nie znaczy, że metoda nie działa. Holenderski pływak, Pieter van den

Hoogenband<sup>4</sup>, kilka lat ćwiczył skok do wody, by kolana ugięły się pod takim kątem, który dawał mu przewagę na starcie. Wraz ze swoim trenerem obliczyli, że w taki sposób może pokonać konkurencję o... kilka setnych sekundy. Siedem medali olimpijskich i dwa rekordy świata były dla niego wystarczającą nagrodą. Ty też możesz pobić swoje rekordy, jeśli wytrwasz w działaniu wystarczająco długo.

A oto siedem rad w skrócie:

1. Nastaw się pozytywnie.
2. Przerwywaj czytanie.
3. Podkreślaj ważne fragmenty.
4. Wykonuj zadania.
5. Wracaj do tej książki.
6. Notuj postępy.
7. Nie poddawaj się.

---

<sup>4</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Pieter\\_van\\_den\\_Hoogenband](https://en.wikipedia.org/wiki/Pieter_van_den_Hoogenband) (dostęp: 12.01.2022) – przytoczoną historię sportowiec opowiedział na konferencji ELEC w 2018 roku, na której byłem osobiście.

## Czy lean jest tym, czym myślisz, że jest?

### Historia 1.1



Menedżer Bardzo Ambitny zobowiązał się pomóc firmie Coraz Lepsze Wyniki. Poprosił o pomoc konsultantów, którzy dostali zadanie zwiększenia efektywności przepracowanego czasu.



MBA miał w tabelkach dokładnie policzone wyniki. Zresztą tabelki robił do wszystkiego, bo gdzieś wyczytał, że wszystko trzeba mierzyć. Z bardziej i mniej wyrafinowanych formuł za-hasłowanego excela wyczytał, że musi skrócić przebrojenia, poprawić planowanie i wydłużyć czas pracy maszyn. Czyli, jak zapamiętał ze studiów, trzeba „wdrożyć lean”.

Po krótkim przyjrzeniu się wynikom zauważyłem, że poprawa o 30% będzie łatwiejsza niż zaparzenie rozpuszczalnej kawy. Światło w tunelu, w którym się znaleźliśmy, było bardzo jasne. Zabraliśmy się profesjonalnie za przegląd. Zebraliśmy dane, pomierzyliśmy czasy i porozmawialiśmy z kluczowymi osobami. I w trzecim dniu zrozumieliśmy, że to światło w tunelu to reflektory elektrycznego ciągnącego skład pospiesznego pociągu.

Na studiach z mistrzostwa administracji biznesu Menedżer Bardzo Ambitny nauczył się, że trzeba mieć wyniki. Być może opuszczał zajęcia z psychologii, a może ich po prostu nie było, w każdym razie zabrał się za budowanie zespołu tak, jak umiał. Każdemu pracownikowi założył teczkę...

koniec bezpłatnego fragmentu,  
zapraszamy do zakupu pełnej wersji na stronie  
[sklep.kroltomasz.pl](http://sklep.kroltomasz.pl)

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest niedozwolone. Wykonywanie kopii na jakimkolwiek nośniku powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji. Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli. Autor oraz wydawnictwo BookEdit dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności za ich samodzielne wykorzystanie ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z samodzielnego wykorzystania informacji zawartych w książce.

Copyright © Tomasz Król 2022

Wszelkie prawa zastrzeżone

Redaktor prowadzący: Ewa Chojnowska-Król

Redakcja i korekta: Katarzyna Zapotoczna, Anna Godlewska

Ilustracje i projekt okładki: Robert Tarnowski

DTP: Graph-Sign

BookEdit

tel.: 512 087 075

e-mail: redakcja@bookedit.pl

www.bookedit.pl

facebook.pl/BookEdit/

instagram.pl/BookEdit/

**BookEdit**

---

ISBN 978-83-67539-13-5

# Jeśli nie lean, to co ?

Jeśli Twoja firma jest na wysokim poziomie organizacyjnym, to prawdopodobnie jest zarządzana rozsądnie. Wprowadzanie w niej zmian to czysta przyjemność. Gratuluję Ci, bo widziałem w życiu zaledwie kilka firm, o których z całą odpowiedzialnością mógłbym powiedzieć, że nieustannie się doskonalą. Inne nie mają cierpliwości albo nie są gotowe.

Każdy proces, bez względu na branżę i specyfikę, ma w sobie potencjał do doskonalenia. Większość usprawnień, które wprowadziłem w firmach kończyło się znaczną poprawą wyników i oszczędnościami. Dlatego że doбираłem odpowiednią metodę, zależnie od postawionego celu.

Good Sense Management to podejście, nad którym pracowałem 3 lata. A wcześniej, przez ponad 20 lat, uważnie uczyłem się, jak skutecznie doskonalą się procesy. Przemyślałem dokładnie każdy krok, zanim zdecydowałem, że wystarczy cztery. To podejście pozwala znaleźć metodę adekwatną do Twoich potrzeb i oczekiwań. To, co je różni od innych, to możliwość dokładniejszego dopasowania istniejących rozwiązań do Twojej organizacji.

Zatem użyj rozsądku i zastosuj u siebie 4 proste kroki, dzięki którym wzniesiesz swoją firmę na wyższy poziom dojrzałości.

1. Określ wartość.
2. Przejrzyj wszystko, co robisz.
3. Tnij święte krowy.
4. Pielęgnuj słonie.



*Tomasz Król*

PATRON MERYTORYCZNY



PARTNERZY MEDIALNI

**goodhabitz**  
online training

**FORUM**  
biznesu.pl



**BookEdit** | tel.: 512 087 075, e-mail: redakcja@bookedit.pl, www.bookedit.pl  
facebook.pl/BookEditpl, instagram.pl/bookedit.pl