

Kritikus tömeg, vagy tömeges kritika?

A lean szervezeti, emberi oldala

A lean-t sokféle módon lehet leírni, de talán a legtalálhatóbb, ha szervezeti kultúraként tekintünk rá. A kultúra formálásában, fejlesztésében pedig kulcsfontosságú az emberi tényező. Milyen értékek, meggyőződések és hiedelmek alapozzák meg a lean szervezetet? Milyen soft eszközök, módszerek segíthetnek az emberek bevonásában, a „kritikus tömeg” elérésében? Milyen tipikus lean szerepeket kell -sikerrel- betölteni ahhoz, hogy ne csak „tömeges kritika” érje az elindított kezdeményezéseket? Milyen szerep juthat és kell jusson ebben az egészben a HR szakmának?

A pillérek hősei: A lean lényegét leíró, megragadó (korszerű) modell két alapvető összetevőből áll, amelyeket a „folyamatos fejlődés” és az „emberek tisztelete” kifejezésekkel foglaltak össze. (Lásd: Jeffrey Liker, A Toyota-módszer c. könyvét, vagy a Toyota honlapját <https://www.toyota-europe.com/world-of-toyota/this-is-toyota/the-toyota-way>).

Egy rendszer, két egymást erősítő alapelem, két tartópillér. De vajon egyformán erőse építjük ezeket?

Ha a lean történetének, rendszerre fejlesztésének és közkinccsé válásának kulcsszereplőit keressük, máris soroljuk a neveket: Ohno, Ishikawa, Deming, Shingo, vagy akár Henry Ford. Magára valamit adó lean-es tudja is, hogy az emblemikus figurák mit tettek hozzá a nagy egészhez, hiszen használjuk a módszereiket: a 7 (8) veszteséget üldözzük a gyártásban, halszálla diagrammal keressük a problémák okait, vagy újra és újra visszatérünk a jó öreg PDCA ciklushoz. Amikor viszont olyan szakemberek nevei kerülnek elő, mint McClelland, Hofstede, Belbin, vagy Marston, elbizonytalanodunk. Honnan is ismerősek ők, mivel is foglalkoztak? Lehet egyáltalán bármi közük a lean-hez?

Nos, az előbbi felsorolás a „folyamatos fejlődés” pillér eszköz- és módszertanáknak



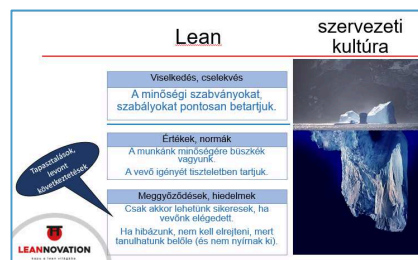
hőseiről szól. Az utóbbi felsorolásba viszont olyan témák szakemberei kerültek, mint a motiváció, szervezeti kultúra, személyiségből fakadó team-szerepek és viselkedési típusok - az „emberek tisztelete” pillér hasznos építőkövei ezek.

Ma már triviális, hogy a lean nem egyszerűen bizonyos sorrendben bevezetett eszközök és technikák halmaza. (Ha így lenne, mindenhol olyan jól működne, mint a Toyotánál.) Közelebb van a valósághoz az a meghatározás, hogy a lean egy szervezeti működési rendszer, vagy kultúra, aminek (nem mellesleg) vannak jellegzetes technikái, eszközei. Az ideális lean szervezetet a következőképp lehet például jellemezni: az érték meghatározása a vevők/ügyfelek szemszögéből történik; minden munkavállaló, minden nap azon gondolkodik, hogyan lehetne jobban csinálni munkáját; az érvényes szabályokat, szabványokat következetesen betartják, ugyanakkor meg is kérdőjelezzik, a veszteségcsökkentés szándékával; mindez inspiráló hangulatban, motiváltan, csapatmunkában történik. Nyilvánvaló, hogy ezt az ideált érdemes célként kitűzni, folyamatosan építeni, viszont nem könnyű elérni. Ezzel meg is érkezünk a szervezeti kultúra formálásához, építéséhez – mint a lean átalakítás valós kihívásához. Nem attól lean egy cég, hogy az 5S auditokon milyen eredményt érnek el az egyes gyártósorok. Az inkább jellemző, hogy mekkora vezetői nyomást kell gyakorolni az 5S rendszer működése érdekében, hogy mennyire épült be a mindennapi, értékesnek ítélt - és így motiváltan elvégzett - feladatok sorába a rendkrákás (és az azt ellenőrző ön-audit).

A kultúra rétegei: A szervezeti kultúra felépítése egy jéghegyhez hasonló. A vízszint felett találjuk a látható, megtapasztalható elemeket, a tipikus viselkedési mintázatokat. Az viszont, hogy miért éppen ezek a minták jelennek meg, a vízszint alatti, „láthatatlan” részen múlik. Itt találjuk az értékrendi összetevőket, a szervezet által elfogadott, gyakran kimondatlan, íratlan, de követett normákat, „játékszabályokat”. A kultúra-jéghegy legmélyebben fekvő rétegét pedig a hiedelmek, meggyőződések, előfeltételezések alkotják. Ezek azok az „alapigazságként” értelmezett gondolatok, magyarázatok (vagy félremagyarázások), következtetések, amiket a szervezet működése közben látottakból/hallottakból/tapasztaltakból vonnak le az emberek. Minél mélyebben járunk, annál nehezebb hatást gyakorolni és változtatni, formálni a jéghegyen. Ha viszont nem veszünk tudomást róluk, úgy járhatunk, mint a Titanic, léket kap a lean hajónk.

Az ábrán példaként egy tipikus lean szervezet-beli viselkedést (szabálykövetés) bontottunk tovább kulturális rétegeire.

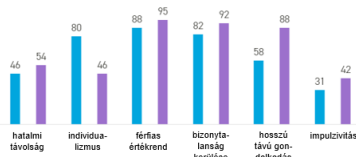
A lényeg: ha a meggyőződések és



értékrend nem támasztja alá az adott viselkedést, az csak ideiglenesen, vagy „tűzzel-vassal” lesz fenntartható. Ha a szervezet tagjai nincsenek valós tapasztalataik alapján meggyőződve pl. arról, hogy a hibákat szabad felszínre hozni (bevallani), akkor ne várjuk el a szabálykövetést a napi gyakorlatban. Ezért is érdemes az adott, lean-t építő vállalatnál időről időre megszondázni a meggyőződések, hiedelmeket, és aztán a kívánt viselkedést elősegítő tapasztalatokat, példákat és mintákat „elhelyezni”, kihangsúlyozni, megmutatni, demonstrálni. A káros hiedelmeket pedig felgöngyölíteni: milyen negatív normák és tapasztalások nyomán alakultak ki, és mit kell változtatni, hogy átfőmálódjon a

jegyhegy adott része? Tipp: a gemba-walk mellett/közben jusson idő gemba-talk-ra is! Értő figyelemmel, meghallgatással, a technikai adatok mellett a vélemények, meggyőződések felmérésére is kerüljön sor – ott bújnak meg a hiedelmek és a forrásaik!

Ha már kultúráról beszélünk, érdemes a japán és magyar kultúra kutatásokon alapuló összehasonlítására egy pillantást vetni – lásd az ábrát.



(forrás: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>)

Az alapvető hasonlóságok mellett van két olyan kulturális dimenzió, amiben jelentős eltérés látható: mi magyarok jóval individualistábbak vagyunk, mint a japánok, illetve sokkal kevésbé gondolkodunk hosszú távon. Ez mindjárt felveti, hogy a lean kultúra gyakorlati építésében fontos a saját „beépített” (ittthon megtanult és kialakult) nemzeti jellemzőink tükrében választani útvonalat és eszközöket, ahelyett, hogy egy máshol bevált mintát és menetrendet próbálnánk másolni „copy-paste” módszerrel. Persze, ehhez meg kell ismerkedni a jellemzőkkel, és képessé válni a megfelelő megoldások kiválasztására, átforgalmazására, az adaptálásra az adott helyett.

A Toyota-Kata megjelenésével kellő reflektorfény került az emberi tényezőre, a fejlesztés módszertanára. Coaching, gyakorolva tanítás, szemlélet-formálás: mind megjelentek a lean transzformáció módszertanában. Mi lehet még a tarsolyban, milyen módszereket lehet még ezeken túl segítségül hívni a lean-építés során, hogy az emberek tisztelete pillérhez is több téglánk, habarcsunk (és képzett mesterünk) legyen?

Ilyen például a projektmenedzsmentből ismerős stakeholder elemzési és tervezési módszer. Kik az érintettek, mik az igényeik és hogyan kapják meg a lean fejlesztés során, amire szükségük van, hogyan és mit kell kommunikálni velük? Aztán a számos

modellel, módszertani szinten kidolgozott változásmenedzsment szakterület is kínál lehetőségeket a lean kultúra-fejlesztéshez, a jól felépített jövőkép kidolgozásától az informális szervezeti hálózat tudatos hasznosításáig. De ha a legalapvetőbb humán területet, a személyiség-tipológiát nézzük, innen is alapvető támogatást kaphatunk, ha pl. a lean menedzsment kulcsembereinek személyiségtípusát és az általuk betöltött / tőlük elvárt szerepeket tudatosan összehangba hozzuk. (Ne a 140-es IQ-jú, viszont a végletekig zárkózott és csak szakkifejezésekben kommunikáló mérnököt jelöljük ki a lelkesítő prezentáció megtartására, amikor az 5S program „mindent bele és hajrá!” stílusú beindítása a feladat...)

Ha komolyan vesszük, hogy milyen és hányféle – gyakran egy skála különböző végpontjain található – kompetenciával kellene rendelkeznie a lean vezetőnek (itt nem csak a formális Continuous Improvement Managerre gondolok, hanem mindenkire, aki a lean transzformációban vezető/irányító szerepet tölt be), akkor az a benyomás, hogy polihistorokat keresünk. Belőlük kevés van és Leonardo Da Vinci óta egyre csökken a számuk egyébként is. Érdemes megfordítani a keresést: ne azt próbáljuk idealizálni és megtalálni, hogy milyen legyen a lean-szervezetben működő vezető (egy személyben: lánglelkű, karizmatikus, szuper elemző, részleteket/adatokat kimazsolázni képes, meghallgató, empátikus, acélosan céltudatos, tántoríthatatlan, rugalmas, stb), hanem azt nézzük meg, milyen az adott vezető (karaktere, személyiség-/viselkedési típusa) és a megfelelő lean-szerepet adjuk neki a folyamatban. Nem kell aggódni, olyan hosszú és kacskaringós a kultúra-építés útja, hogy mindenkinek jut – az erősségeinek megfelelő - tennivaló és szerep! Ehhez persze a kompetenciák tudatos megismerése az első lépés...

Egy másik alapkérdés – akár elhangzik hangosan, kimondva, akár nem – hogy ki mit nyer a lean-nel? Amikor a munkagyakorlat változását kérjük (legyen az egy „megkaizenelt” új befogó sablon, vagy egy rendszerszinten megreformált vadonatúj karbantartási megközelítés) az

érintetteket az érdekli: miért lesz ez jó nekem, továbbá kollégáimnak, a csapatunknak és mindezek után (végül, esetleg) a cégnek. A legtöbbször a végén kezdjük a válaszadást és nem is jutunk el az elejéig... Pedig ezzel komoly passzív (néha meglepően aktív) ellenállást építünk fel a változás elé, legjobb szándékunk ellenére. A projektmenedzsment szakmában ezért lett egy sarkalatos szabvány eszköz az érintettek igényeinek felmérését szolgáló elemzés és a belőle fejlesztett tudatos akció/kommunikációs terv (stakeholder analysis / stakeholder management) Semmi nem tiltja, hogy a lean fejlesztés egyes szakaszaira, változásaira, részterületeire alkalmazzuk.

Lean - HR támogatással: A

szakmai terület, amely ezeknek a soft tudományoknak a birtokosa, szakértője: a HR. Óriási hozzáadott értéket tudnak a lean kultúra fejlesztéséhez teremteni, ha az emberek tisztelete pillér módszertanában és gyakorlati fejlesztésében közreműködnek, pl. az alábbi területeken:

- A humán tudományok képzett művelőiként az emberi tényező, bevonás, motiválás, kultúrafejlesztés szakértői lehetnek a lean csapatban.
- Képzések, tudás-fejlesztési folyamatok szakmai vezetőiként az igények szakszerű felmérésétől a szükséges kompetencia-fejlesztés tervezésén át, az erőforrások felkutatásáig és biztosításáig.
- HR rendszerek és mechanizmusok építőiként/ fenntartóiként a teljesítményértékelés, ösztönzési rendszer, a kommunikációs fórumok motorjai.
- Nem utolsó sorban: a lean transzformáció aktív résztvevői lehetnek. A létező HR folyamatok (pl. toborzás-kiválasztás-betanítás-megtartás) fejlesztése, veszteségmentesítése, kiváló pálya a lean szemlélet gyakorlati alkalmazására.

Üzenet: *Tisztelt Lean (LeanSigma / CI / OpEx / TPM / Kaizen / X Production System) Manager és HR Manager!*

Ezúton kérem, keressék egymást és dolgozzanak együtt, hogy az „emberek tisztelete” ne maradjon gyengébb építmény, mint a „folyamatos fejlődés” technikai pillére! Körösi Zoltán