

Patyomkin Lean

Dr. Péczely György, ügyvezető igazgató, A. A. Stádium Kft.

A publikáció megjelent a Piac és Profit weblap Cégblog rovatában (2012.okt.30.)

„A világot nem a gonosz fogja elpusztítani, hanem azok, akik végignézik a gonoszsgot, és nem csinálnak semmit!” – írta Albert Einstein. Habár a helyzet a hazai ipari szektorban nem ennyire súlyos, azért létezik egy érdekes jelenség, amelyről mindenképpen érdemes legalább elgondolkoznunk. A helyzet hasonlatos az eseményeket végignéző kibicéhez, a társasjátékot (főleg kártyázást) csak figyelő, a játékost néha kéretlen tanácsokkal ellátó személyéhez. Nem játszik, csak néz, lát és véleménye van. Nem is akar különösképpen játszani, mert éppen elég elfoglalt.

Csak nézünk, csak látunk, és mert a kedvenc szakterületünkről van szó, bele-belekotyogunk a dolgokba. Tudjuk, hogy a „játékosok” gyakran nem örülnek a kibic véleményének, de mélységesen hiszünk az einsteini gondolat kiterjesztésében: *ha nem akarod, hogy a világ elpusztítsa önmagát, ha nem akarod, hogy értékes hazai cégek önnön létüket veszélyeztessék, ha azt akarod, hogy még több magyar vállalat legyen saját cégcsoportjának eminense, akkor legalább annyit kötelességed megtenni, hogy a hangod hallatod.*

Patyomkin és II. Katalin cárnő esete

A legenda szerint az 1700-as évek végén Grigorij Alekszandrovics Patyomkin miniszter falusi házak homlokzatait állíttatta fel II. Katalin cárnő látogatása előtt a Dnyeper folyó partján, hogy megtévesse a jeles látogatót a terület gazdagságával. A „Patyomkin-falu” kifejezés azóta is a kellemetlen tények hamis eredményekkel való elfedésének a szinonimája.



Patyomkin neve gyakran juthat eszünkbe egy-egy vállalatnál, amikor a multinacionális cégcsoport „nagykutya” látogatásra érkezik. A lázas előkészületek során számtalan olyan feladatot is elvégeznek, amely a mindennapos élet normál eleme lenne ideális esetben, de valójában és köztudottan nem az. Sok esetben azonban olyan Patyomkin-falvakkal is találkozhatunk, amikor maguk az építők is elhiszik, hogy a település nem csupán létezik, de még azt is, hogy virágzik. Úgy gondolom, hogy az utóbbi a veszélyesebb. Veszélyesebb önmagunkat becsapnunk, mint egy „jeles látogatót”. Az önámítás ugyanis a fejlődés egyik legbiztosabb gátja. Az előrelépéshez ugyanis először azt kell felismernünk, hogy amit csinálunk, az előrelépési potenciált tartalmaz– esetleg máshogy fogalmazva nem elég jó. A vállalati játéktéren a nem megfelelés, az addigi út kudarcának beismerése olyan mérvű bátorságot igényel, amely az örökös taktikázóktól, a mindig mindenkinek megfelelni akaró személyektől aligha várható. Szerencsére sok a nem csupán okos, de bátor ember is!



Patyomkin Lean

Úgy véljük, a Patyomkin-falvak történetéhez kísértetiesen hasonló Lean-bevezetésekkel/próbálkozásokkal bőven találkozhatunk az országban. Hasonló esetek természetesen nagy számban láthatók a határainkon kívül is, de ez már „legyen az ő bajuk”, és a mi hasznunk. A következőkben hat tipikus esetet hozunk fel, hogy segítsünk a vállalatoknál ilyen vagy olyan okokból felépült „Patyomkin-falvakat” meglátni, és igazi, tündöklő épületekké formálni. A példák mindegyike (név nélkül) valós cégek valós történeteire kötődik, amelyekhez hasonlóval több helyen is találkozhatott az Olvasó, és találkoztunk mi is.

1. eset: „Mi vagyunk a legjobbak”

- Tünetek: Egy vidéki nagyvállalat Lean-bevezetésén gondolkodik. Na, nem azért, mert szükség van rá, „hiszen így is mi vagyunk a legjobbak” – mondja az igazgató –, hanem mert a központ így kívánja. „A Lean nem más, mint egy eszköztár, amire néhány mérnököt meg kell tanítani, és ahol nem úgy alakulnak az eredmények, ahogyan kellene – na persze ez nem jellemző –, ott az aktuálisan szükséges eszközt elővesszük és rendet teremtünk.” – folytatja. Ehhez a kulcsemberek némi képzésére lesz szükség.
- Diagnózis: Több káros elem együttes jelenléte:
 - Egyrészt a Leantól függetlenül a nagyvállalati önhittségnek és arroganciának nevezett jelenség. Attól, hogy egy vállalat nagy, még nem biztos, hogy minden képviselőjének mindig mindenben igaza van. Azt elhinni, hogy „mi vagyunk a legjobbak”, feltételezi, hogy az ezernyi részlem mindegyikében azok vagyunk, azaz nincs kitől tanulnunk, nincs meg a fejlődési kényszer. Ez egy téves kép és ráadásul állandóságot vizualizál. Jusson eszünkbe Taiichi Ohno elhíresült mondása, amely szerint: „Senkinek nincs nagyobb problémája annál, akinek nincs semmi problémája”. A valóságban az „ezernyi részlem” mindegyikét intenzíven próbálják fejleszteni a világ számos pontján. Mindig minden változik, és mindig mindent fejleszteni kell. A kaizen elv elvetése az egyik legbiztosabb módja egy vállalat lejtőre állításának.
 - „A Lean egy időnként előveendő eszköztár” – ezzel szemben a Lean egy, a korábbiaktól merőben eltérő vállalati lét, kultúra, módszertan rendszere, amelynek minden eleme a vállalati lét minden percét át kell haszna. A Lean él, egy élő és dinamikus változó/fejlődő organizmus, nem pedig egy szerszámosláda.

- „Néhány mérnök és kulcsembert” – újabb durva tévedés. A Lean-szervezet minden egyes apró fogaskereke (embere) Lean módon kell, hogy gondolkodjon, dolgozzon és éljen. Nem csak, sőt főleg nem a mérnökök feladata a Lean életre hívása. A „sokaság” kizárása a Lean élet mindennapjaiból nem más, mint egy aranybánya semmibe vétele. Egy vezető – akinek mindig, minden körülmények között a feladata a rendelkezésére álló erőforrások maximális hatékonyságú kihasználása – ezt egyszerűen nem teheti (tehetné) meg.
- „Némi képzés elég” – nos, előre is elnézést kérek a profán megközelítésért... Ha egy útszéli, írni-olvasni nem tudó „pillangót” elküldök egy-két illeten órára, attól még nem lesz belőle sem pygmalioni Eliza, aki (hat hónap intenzív képzés után) a londoni társaság ünnepelet dámája lett, sem Vivian Ward, a Micsoda nő! című film főszereplője. Ha pedig csupán az említett „hölgyek munkáltatóit” küldöm egy ilyen gyorstalpalóra, akkor pláne ne várjak gyökeres fordulatot. Gondoljunk bele, mit szólna az az egyébként kiváló szakmunkás vagy betanított munkás, ha hasonló helyzetbe kerülne. Ha egyik napról a másikra a mérnökök minden magyarázat nélkül „Muda huntingot”, Fájvvájt vagy éppen „Empowermentet” várnának el tőlük, mert ezt tanította nekik a „Lean guru”. Vajon örömmel tenne eleget a dolgozó az új elvárásoknak, vagy minden erejével igyekezne kibújni azok alól?

○ Javallat:

- Ahol ennyire távol áll Lean-felfogás a valódi Leanre vonatkozó látásmódtól, talán egy őszinte tükörbenézés és mélyebb diagnózis lenne az első lépés. Egy segítő célú Lean érettségi felmérés (vagy elitkedve: Lean maturity survey) és a kapcsolódó fejlesztési javaslatadás.
- Érdeemes megnézni az Undercover Boss (Beépített főnök) sorozat részeit, ahol minden részben valaki a felsővezetés tagjai közül operátori szinten kezd dolgozni – persze valódi pozíciójának felfedése nélkül –, hogy felismerje a vállalat hibáit. (Bár a film sok „marketingelemet” tartalmaz a nézettség növelése érdekében, mégis legalább öt epizódot kötelezően megnéznék a vezetőséggel.) Esetleg hasznos azokat a Mátvás királyról szóló meséket főnöki szemmel elolvasni, ahol az ország első embere álrúhában lemegy a nép közé.
- Amennyiben a vállalat a felméréstől függetlenül úgy dönt, hogy „bevezeti a Leant”, úgy egy szisztematikusan megtervezett és kivitelezett, 2-4 évig tartó folyamatra kell felkészülni. A hosszú időtartamot az indokolja, hogy egy teljes szervezet működési és – ami nehezebb – gondolkodásmódját kell átalakítani, fejleszteni.
- Egy megjegyzés: a Lean természetesen egy végtelen történet. A bevezetés azt jelenti, hogy a folyamatban résztvevő kulcsemberek – külsők és tanácsadók –, ha egyszerre esnek ki, a folyamat akkor sem áll le, hanem zökkenőmentesen, önfenntartóan és önfejlesztően folytatódik. Ennek az önfenntartási pontnak az elérése jelenti a Lean-bevezetési projektnek a befejezését.

2. eset: „Kenünk, kenünk, kenegetünk”

- Tünetek: Nagy multinacionális élelmiszer-ipari cég gyárában folyik a TPM. Folyik, hiszen van TPM-vezetőjük, egy mérnök kolléga, aki nem csupán heti néhány órát tölt a TPM-mel, de még az iroda ajtaján is szerepel, hogy ő a TPM-vezető. Az élelmiszeriparban kötelező takarításokat is mind elnevezték TPM-tisztításnak, sőt most azt tervezik, hogy a kenési tevékenység egy részét is az operátorokra bízák majd.
- Diagnózis: Gyorsan szögezzük le: ez nem TPM, hanem az autonóm karbantartási pillér egy kis része csupán. A cég az által, hogy elhiszi, amit csinál, az a TPM, önmagát csapja be, illetve kizárja magát a TPM valódi bevezetéséből.
- Javallat: Érdemes meglátogatni néhány valódi Leanes céget, majd belefogni a rendszer szisztematikus, módszeres bevezetésébe. A vállalatnál érezhetően százmilliós nagyságrendű megtakarítást hozhat a valódi TPM.

3. eset: „Van rá három hónapunk, (nekünk ennyi is elég)”

- Tünetek: Egy multinacionális vállalatcsoport hazai gyárait rászólják „kintről”, hogy vezessék be a Leant. Három hónapot adnak rá. A cégcsoport több tagja megrendel egy néhány napos képzést/ workshopot. Az eredmények elmaradnak az elvárttól, pontosabban szinte semmilyen eredmény nincs.
- Diagnózis:
 - A nevezett esetben is felismerhető a nagyvállalati önelégültség, „odakint” is és „bent” is. A Lean bevezetési idejére (ld. a korábbi magyarázatot arra, hogy mit értünk bevezetés, pontosabban bevezetési projekt cél elérés alatt) a japán szakirodalom 3 évet ír, az amerikai és nyugat-európai 3-4 évet. Természetesen mindenki megpróbálkozhat nagyságrenddel gyorsabban bevezetni azt, ami a szakirodalmi adatokhoz képest inkább lassabban szokott végbe menni. Mindenesetre nagy magabiztosságra és bátorságra vall 3 hónapot adni egy normál esetben 36-48-60 hónapos munkára.
 - A folyamat lényegének a meg nem értése is könnyen felfedezhető. A TPM vagy a Lean egyike sem pusztán technikai projekt, hanem sokkal inkább szociotechnikai. Az emberek látásmódját, szokásait, berögződéseit nem lehet villanykapcsolószerűen felkapcsolni, megváltoztatni. Évek kellene ahhoz, hogy egy dolgozó az új belépőre rászóljon: „Nálunk ez nem szokás”.
- Javallat: Érdemes megtekinteni néhány valódi leanes céget, majd megtervezni és végigvinni a szisztematikus bevezetést. Nem három hónap, hanem három év alatt. Legyünk bátrak kimondani: tévedtünk, pontosabban tévedett a központ, amikor a három hónapot erőltette. Legyünk bátrak kimondani: három hónap alatt csak néhány alapot sikerülhet lerakni, de ha több időt kap a vállalat a bevezetésre, az eredmények minden elvárást messze túlszárnyalnak majd.

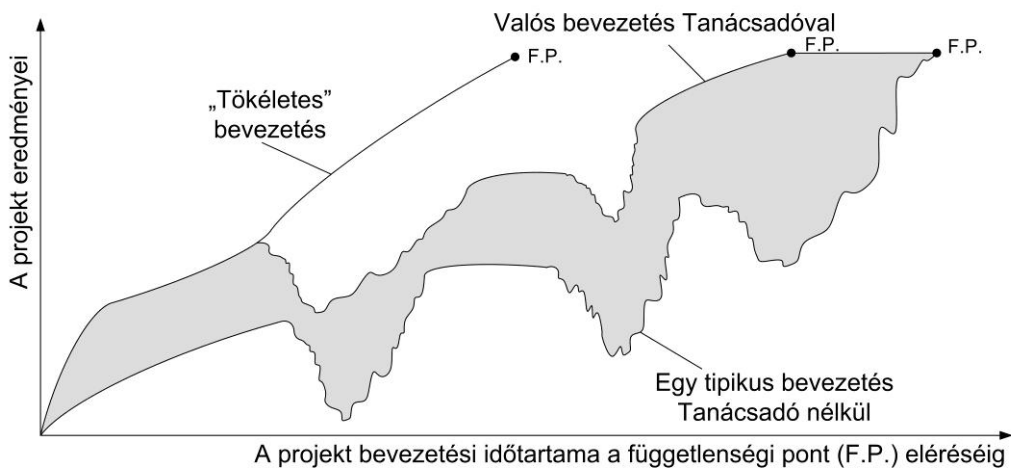
4. eset: Képzés vs. szisztematikus bevezetés

- Tünetek: Egy hazai gépipari gyár a vállalat központjának az elhatározására „úgy dönt”, hogy bevezeti a Leant. Megrendel néhány napnyi képzést. A továbbiakban :„a” változat: a

bevezetést önerőből folytatja; „b” változat: megelégszik ennyivel, a képzés után nincs már több tennivaló.

○ Diagnózis:

- A képzés nem helyettesítheti a szisztematikusan felépített projektet. Az egy hosszabb folyamat előjátéka, alkalmas a későbbi résztvevők rövid távú motiválására („felizgatására”), de a kívánt eredményt nem lehet vele elérni. Minden képzésnek csak akkor van értelme, ha utána a tényleges bevezetés következik. („a” változat)
- Bár az önerőből történő bevezetés sokkal jobb lehet a semminél, számtalan érv szól ellene. Elsősorban az, hogy sokkal lassabb és sokkal „laposabb” fejlődési görbét produkál. Az elkerülhetetlen megtorpanások és visszaesések száma és mértéke sokkal jelentősebb, mint amit egy gyakorlott bevezetővel történő projektnél láthatunk. Az alábbi elvi ábra erre utal.



Bevezetés önerőből vagy tapasztalt segítséggel.

- Az olyan megoldásokra, amikor csak egy képzés történik, és a folytatás elmarad („b” változat) nem is érdemes ebben az összeállításban figyelmet fordítani.
 - Javallat: Akkor érdemes Lean (TPM) képzést indítani, ha valamilyen módon folytatjuk a projektet vagy legalább reális esély van rá.

5. eset: „És jó a guru”

- Tünetek: Multinacionális cégcsoport hazai vállalata többször kezdeményezte a Lean (TPM) projekt beindítását. A központ válasza sem méltatta. Egy napon azonban bejelentik, hogy a „Nagy Név Rt.” leanesét – mondjuk Andorrából – szerződtették, és majd ő „megmondja a tutit”. Jön az új ember, és minden, amit kíván, az szentírás.
- Diagnózis:
 - Sajnos a multinacionális cégek jelentős részénél az a kép él régiókról, hogy mi még mindig a nyereg alatt puhítjuk a húst. Szerencsére a hazai iparvállalatok jelentős részénél ez a szemlélet minden alapot nélkülöz.

- Az esetek jelentős részében a guru nemhogy guru lenne, de sokkal inkább tanulhatna számos hazai alkalmazótól. Nem ritkán a guru egy-két év ámokfutást követően eltűnik a szürke ködben.
- Már láttunk olyat is, hogy a guru tényleg jó szakember. Szívesen tanít és szívesen tanul.
- Javallat:
 - Tanulni, tudni, jónak lenni.
 - Számtalanszor kiderült már, hogy a külföldi guru szava mégsem szentírás. Sőt jó esetben, gyakran tapasztalható, hogy a külföldi szakemberek egyenesen arra bátorítják a hazai kollégákat, hogy kreatívan, a folyamatos fejlődés szellemében gondolják át a kapott módszereket. Egyáltalán nem ördögtől való építő kommunikációt kezdeményezni.

6. eset: „Csak pályázati pénzből”

- Tünetek: A vállalatvezetés felismeri a fejlesztési projekt fontosságát, de nem lép, hanem valamilyen pályázati kiírásra vár.
- Diagnózis: Amit nyer a réven, azt többszörösen is elveszti a vámon - érdemes azt látni, hogy a várakozás hónapjaival, esetleg éveivel nagyságrenddel vagy nagyságrendekkel (azaz néhányszor tíz- illetve százszor annyi) több pénzt és lehetőséget bukik el a vállalat, mint amennyibe a projekt kerülne. A projekt hasznát már látja, de a haszon mértékében nem hisz.
- Javallat: Érdemes számolni, illetve sikeres cégeket meglátogatni. Nem érdemes várakozni. Nem az a kérdés, hogy mennyibe kerül a bevezetés, hanem hogy mennyibe kerül a nem bevezetés. Az idő pénz!

Hogy árnyaltabb legyen a kép: jó példák és zsákban futás

Egy ilyen jellegű cikk írásakor természetesen a fejlődés lehetőségeire koncentrálni a Szerző. Nem szabad elhallgatni azonban, hogy Magyarországon (is) számtalan jó példa akad a Lean és a TPM alkalmazására, közülük nem is egy tankönyvi pozitív mintapélda lehetne.

A másik fontos megjegyzés az, hogy főleg a multinacionális cégeknél a központ „istenei” nem ritkán ellentmondást nem tűrően ráerőltetik akarataikat a hazai gyár vezetésére, és még a jó kezdeményezéseket sem hajlandók meglátni, meghallani. Az anyavállalat más üzemével gyakran úgy kell versenyt futni, mintha mi zsákban futnánk, a vetélytársak pedig szabadon. A korlátozott lehetőségek korlátozott döntéseket is eredményeznek. Ám azt sose feledjük, hogy még ebben a versenyben is sikerülhet az élen végezni egy következetes, jól kivitelezett Lean-bevezetéssel. Számos cég példája: újonnan épült magyarországi üzemcsarnokok, bővítések, új termékcsaládok gyártásának elnyerése bizonyítja ezt.

Tanulság

A fenti példákkal igyekeztük bemutatni a Lean-bevezetések „elnagyolásának” általunk tapasztalt útjait, módjait. A leírtak választ adnak arra is, hogy merre található a kiút, mit kell tennie annak a szakembernek, aki felismerte, hogy a program nem úgy halad, mint ahogyan az ideális esetben elvárható lenne:

- Kerüljük a zárt gondolkodást, véletlenül se higgyük azt, hogy pusztán amiatt, hogy a vállalatunknál sokmillió eurós értékű gépparkkal dolgoznak, minden tökéletesen működik. Lássuk be, hogy a fejlődési lehetőség mindig óriási, még akkor is, ha esetleg nem látjuk tisztán az irányt. Lássuk be, a triviális, maguktól értetődő fejlesztési megoldásokat már réges-régen végrehajtották mindenhol. A továbbblépéshez ki kell törni a megszokott sémákból, új irányokat kell keresni. Ebben pedig az őszintén, széles körben bevezetett Leannél nemigen létezik jobb módszer.
- Képezzük folyamatosan magunkat. Amikor a Lean témakörben akkora mennyiségű szakirodalom íródik évről évre, amit ember fizikailag képtelen elolvasni, amikor vállalatok ezrei, tízezrei vágnak bele a Lean átalakulásba, folyton új utakat keresve, a módszereket folyamatosan testre szabva és finomítva, akkor ne gondoljuk, hogy teljes egészében és mértékben a legkorszerűbb tudást birtokoljuk. Mindig keressük az új utakat, a más megoldásokat, a fejlődési lehetőségeket, tanuljunk – a Kaizen szellemében.
- A jól kivitelezett Lean-bevezetés a vállalat minden szintjét megmozgatja. Ez akkora összpontosítást, szervezést, humán erőforrás-mozgósítást jelent (több száz feladat, eltérő emberi, műszaki, technikai erőforrás- és időigénnyel), amit gyakorlatilag csak egy jól megtervezett, átgondolt projekten keresztül lehet kivitelezni.

Véleményünk szerint a problémák három fő forrása:

- A nagyvállalati önelégültségből adódó zárt gondolkodás
- Az ismeretek mérsékelt szintje
- A fejlődni akarás hiánya

A javallatok:

- Megismerni más sikeres szervezeteket
- Tanulni
- Projektet kezdeményezni és végigvinni

Összefoglalás

Bőven adódik lehetőség a fejlődésre, aminek örülni kell, ugyanis a vállalatcsoporton kívüli és belüli (ez utóbbiról nem illik beszélni) versenytársaknál sem jobb a helyzet. Lehetőségünk VAN a győzelemre! Akkor miért ne nyerjünk?

Amennyiben az Ön vállalata vált hamarabb lépést, úgy az Ön vállalata hagyja le a másikat, Önökhöz kerülnek az új gépek, termékek, és a másiknál küldenek el embert, zárnak be gyárat. Ez egy lehetőség, amivel szerintem kár nem élni! Erre szerettem volna felhívni a figyelmet.

Jó munkát és jó döntést mindnyájuknak!

dr. Péczely György ügyvezető igazgató
A.A. Stádium Kft.
2012.08.30.