

LEAN MANAGEMENT JAKO ELEMENT WSPIERAJĄCY OTWARTĄ KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ¹

Marek Krasiński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa stale poszukują źródeł przewagi konkurencyjnej. Nadal analizują klasyczne 5 sił konkurencji Portera [19] – konkurencję, siłę dostawców, siłę nabywców, zagrożenie ze strony substytutów oraz groźbę nowych wejść na rynek. Jednak to nie wystarcza, aby zbudować trwałą przewagę konkurencyjną i osiągnąć stabilną pozycję na rynku. Analizując sytuację przedsiębiorstw oraz ich otoczenie, zauważono, że jest coś jeszcze, co ma na nie istotny wpływ – jest to kultura organizacyjna. Przedstawiciele firm, które odniosły spektakularny sukces rynkowy wymieniają właśnie kulturę organizacyjną jako coś potężniejszego od innych czynników rynkowych [3, s. 18].

Lean management jest współcześnie uznawany za jedną z bardziej popularnych koncepcji zarządzania. *Lean* polega na dostarczaniu klientowi oczekiwanej przez niego wartości przy wykorzystaniu jak najmniejszej ilości zasobów [12, s. 30-31]. Można więc uznać, iż koncepcja *lean* skupia się na technicznej stronie doskonalenia organizacji. Jednak po zgłębieniu idei i przesłania *lean management*, uznać należy, że w podejściu tym zwraca się szczególną uwagę na zaangażowanie wszystkich pracowników w proces doskonalenia, a co za tym idzie – w proces budowania przewagi konkurencyjnej. *Lean* to nie tylko narzędzia, to także trwała zmiana kultury organizacyjnej [12, s. 133-134].

Celem niniejszego rozdziału jest wskazanie, iż *lean management* – poprzez swoje zasady – przyczynia się do tworzenia i utrzymywania otwartej kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach. Opracowanie oparte jest na studiach literaturowych oraz na wynikach badań empirycznych, w szczególności na wnioskach z obserwacji i analizy procesów zarządzania w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce i w Japonii, prowadzonych przez autora.

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/D/HS4/00691.

2. Specyfika otwartej kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna jest definiowana w literaturze przedmiotu na wiele sposobów – wystarczy wspomnieć, że w roku 1952 funkcjonowało już ponad 150 różnych definicji kultury organizacyjnej [11], a istotną rolę kultury w procesie zarządzania organizacjami zaczęto dostrzegać dopiero w latach osiemdziesiątych XX wieku [3, s. 28]. Nie można więc mówić o jednorodności tego pojęcia w literaturze, jednak pewne wspólne cechy wśród najbardziej popularnych definicji można zauważyć. Będzie to na pewno uwzględnienie bardzo dużego znaczenia samego człowieka – zarówno jako jednostki, jak i jako grupy ludzi. Dodatkowo autorzy definicji zwracają uwagę na fakt, iż ludzie w określonej zbiorowości wyznają podobne zasady oraz kierują się podobnymi regułami postępowania. Względnie prosty model kultury organizacyjnej zaproponował Schein, który wyróżnił jej trzy poziomy.



Rys. 1. Poziomy kultury organizacyjnej według Scheina

Źródło: [20, s. 17].

W modelu Scheina założenia są czymś absolutnie podstawowym dla kultury organizacyjnej, jednocześnie są najmniej zauważalne. Założenia funkcjonują w umysłach ludzi, jednak najczęściej członkowie organizacji nie są ich świadomi. Normy i wartości, tj. sposoby postępowania w określonych sytuacjach, są częściowo uświadomione i widoczne, natomiast to, co jest całkowicie widoczne i uświadomione to artefakty. Jak twierdzą Cameron i Quinn [3, s. 29], najbardziej oczywistym przejawem kultury organizacyjnej w danej firmie jest zachowanie jej członków. Wskazują przy tym, że w określeniu kultury organizacyjnej należy wziąć pod uwagę sposób współdziałania członków danej organizacji, oczekiwania, jakie się przed nimi stawia także w zakresie innowacyjności czy aktywności.

Zmiana kultury organizacyjnej wymaga zmiany w każdym z jej poziomów i jest działaniem długofalowym. Można wyróżnić szereg metod i sposobów dia-

gnozowania i kształtowania kultury organizacyjnej [1, s. 25 i nast.], jednak warto zauważyć pewien nowy trend w studiach nad kulturą organizacyjną, mówiący o jej otwarciu.

Autorem szeregu publikacji z związanych z komunikacją oraz budowaniem otwartej kultury organizacyjnej jest jeden z najbardziej utytułowanych członków IABC² – Roger D’Aprix. Uważa on, że siłą zmiany w organizacji jest komunikacja i właśnie poprzez odpowiednią komunikację można uzyskać efekt otwartej kultury organizacyjnej. Według D’Aprixa komunikacja jest narzędziem, które w wielu firmach jest wykorzystywane w niewłaściwy sposób, przez co wprowadza ludzi w konfuzję. [4, s. 3]. Dlatego też komunikacja powinna być prowadzona w taki sposób, aby zaangażować wszystkich pracowników w procesy budowania przewagi konkurencyjnej organizacji. Otwarta kultura organizacyjna będzie zatem kulturą opartą na szerokiej i pełnej komunikacji pomiędzy wszystkimi członkami danej organizacji. Otwarta komunikacja będzie dotyczyła przede wszystkim poziomu artefaktów, jednak jej oddziaływanie obejmie swoim zakresem także normy i wartości, a być może – w dłuższej perspektywie – także podstawowe założenia.

3. Metodyka przeprowadzonych badań empirycznych

Niniejsze opracowanie oparte jest na wnioskach z wyników badań empirycznych prowadzonych w ramach szerszego projektu pt. „Wpływ japońskiej kultury narodowej na zmianę postaw, percepcji, motywacji i cech polskich pracowników”. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/D/HS4/00691. W obszarze prezentowanym w niniejszym opracowaniu zastosowano trzyetapowy proces badawczy.

Pierwszym etapem była krytyczna analiza literatury związanej z *lean managementem* oraz z kulturą organizacyjną. Celem analizy było wyspecyfikowanie zasad *lean management*, które pośrednio i bezpośrednio oddziałują na kulturę organizacyjną. Aby zrealizować cel, sięgnięto zarówno do klasyki literatury związanej z tą koncepcją zarządzania, w tym do opracowań Forda [7], Womacka, Jonesa i Roosa [21], Ohno [18] oraz Deminga [5; 6], jak również do późniejszych, ale bardzo popularnych opracowań Imaia [9; 10] oraz Likera [14], które również uważane są za fundament literatury związanej z *lean*. W kolejnym kroku dokonano przeglądu najnowszej literatury związanej w szczególności z kulturą *lean* [2; 15; 16; 17]. W wyniku postępowania badawczego zdefiniowano dziesięć zasad *lean*, którymi powinny kierować się przedsiębiorstwa chcące skutecznie wykorzystywać tę koncepcję zarządzania, są to:

1. zarządzanie wynikami,
2. transparentność procesów,
3. zarządzanie zasobami ludzkimi,

² IABC – International Association of Business Communicators.

4. ciągłe doskonalenie,
5. ciągły przepływ (*flow*),
6. system *pull*,
7. standaryzacja,
8. *gemba*,
9. współpraca z partnerami zewnętrznymi,
10. wykorzystywanie nowych technologii oraz wiedzy.

Drugim etapem procesu badawczego było poddanie zdefiniowanych zasad empirycznej weryfikacji i egzemplifikacji w przedsiębiorstwach produkcyjnych. W tym etapie za metodę badawczą przyjęto obserwację uczestniczącą oraz wywiad nieustrukturyzowany z osobami odpowiedzialnymi za koordynowanie działań *lean* w poszczególnych przedsiębiorstwach. W badaniach udział wzięło dwanaście przedsiębiorstw produkcyjnych – 4 przedsiębiorstwa japońskie funkcjonujące w Polsce, 4 przedsiębiorstwa japońskie funkcjonujące w Japonii oraz 4 przedsiębiorstwa polskie funkcjonujące w Polsce i stosujące *lean management*.

W trzecim etapie omawianego procesu badawczego dokonano przeglądu wyników badań, na podstawie czego opisy zasad *lean* zostały doprecyzowane. Dokonano także powiązania zasad *lean* w kulturą organizacyjną przedsiębiorstw, w szczególności dookreślono, na które poziomy kultury organizacyjnej oddziałują poszczególne, zdefiniowane zasady *lean management*.

4. Zasady *lean management* wspierające otwartą kulturę organizacyjną – wynik badań empirycznych

Lean management jako pojęcie zostało zdefiniowane w 1991 roku przez Womacka, Jonesa i Roosa w książce „Maszyna, która zmieniła świat” [21]. Współcześnie wiele przedsiębiorstw branży produkcyjnej, a także usługowej dąży do tego, aby stosować *lean management*. Popularność podejścia może wynikać z przyczyn dość prozaicznych – odnosząc się do definicji zaproponowanej przez Imaia – jest to zdroworozsądkowe i niskokosztowe podejście do zarządzania [9, s. 17], w związku z czym organizacje traktują podejście *lean* jako szansę na budowanie przewagi konkurencyjnej przy użyciu jak najmniejszej ilości zasobów. Należy podkreślić, że *lean management* to nie tylko narzędzia eliminowania strat (nieefektywności) w organizacjach; *lean* to trwała zmiana kultury organizacyjnej, w której największe znaczenie mają ludzie, okazywany im szacunek oraz włączanie ich w procesy ciągłego doskonalenia [13, s. 518]

Przedsiębiorstwa stosujące bądź chcące stosować *lean management* powinny kierować się szeregiem zasad. Część z nich odnosi się do aspektu kulturowego i społecznego, przez co przyczynia się do budowania otwartej kultury organizacyjnej. Pierwsza zasada mówi o zarządzaniu wynikami. W kontekście społecznym, zasada ta odnosi się do krokowego wyznaczania celów dla całej organizacji, jak i dla poszczególnych jej członków. Dzięki krokowemu wyznaczaniu drobnych celów, możliwe jest szybkie uzyskiwanie informacji zwrotnych z podejmowanych przez pracowników działań, co motywuje ich dodatkowo do

dalszej pracy na rzecz poprawy wydajności i produktywności. Zasada ta postuluje także stosowanie *benchmarkingu* jako narzędzia doskonalenia, z uwzględnieniem znaczenia *benchmarkingu* wewnętrznego. Dzięki działaniom podejmowanym w tym zakresie, możliwe jest rozpowszechnianie wiedzy wewnątrz organizacji, a członkowie jednego działu mogą uczyć się z wypracowanych przez inne działy rozwiązań.

Zarówno *benchmarking*, jak i wizualizacja realizacji celów, które postulowane są przez zasadę związaną z odpowiednim zarządzaniem wynikami, używać można spełnienia reguł kolejnej zasady – transparentności procesów. Przejrzystość procesów ogranicza marnotrawstwo, podnosi świadomość pracowników oraz motywuje do pracy. Dzięki jasnym, zrozumiałym procesom, pracownicy wiedzą, co się dzieje w organizacji, znają uzasadnienie podejmowanych działań i odczuwają mniejszy strach przed zmianami.

Łagodzenie oporu wobec zmian jest rezultatem stosowania także kolejnej zasady *lean* – zasady odnoszącej się do zarządzania zasobami ludzkimi. W przedsiębiorstwach stosujących *lean management* angażuje się pracowników wszystkich szczebli do procesów doskonalenia oraz podejmowania decyzji. Podejście takie realizowane jest zgodnie z wytycznymi metody *hoshin kanri*³ i powoduje zauważanie przez wszystkich pracowników współzależności pomiędzy realizowanymi przez nich działaniami. Celem podkreślania współzależności jest nastawienie pracowników na pracę zespołową, która w myśl zasad *lean management*, pozwala przedsiębiorstwom osiągnąć lepsze wyniki. W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, *lean* dąży do optymalnego wykorzystania dostępnej kadry, gdzie do redukcji zatrudnienia wykorzystuje się naturalną fluktuację, a poprzez stosowania systemów nagród zamiast systemów kar, kształtowana jest przyjemna atmosfera pracy. Przykładem realizowania omawianej zasady może być styl zarządzania w japońskiej firmie Avex Inc. zlokalizowanej w Nagoji, której menedżerowie uważają, że zarządzanie musi odbywać się z poszanowaniem ludzkiej godności. Dzięki temu osiągają dwa równoważne rezultaty – wzrost produkcji oraz godne życie pracowników. Zarząd Avex podkreśla dodatkowo, że człowieka nie należy trenować, należy go wychowywać w duchu organizacji i dzięki temu można budować wspólnie długofalową strategię nastawioną na odniesienie sukcesu.

Ostatnią, ale nie najmniej ważną zasadą *lean management*, która bezpośrednio odnosi się do zdolności zasobów ludzkich jest ciągłe doskonalenie. Ciągłe doskonalenie pozwala oczywiście na usprawnianie procesów zarządzania oraz procesów wytwórczych, jednak idea ciągłego doskonalenia powinna stać się elementem kultury organizacyjnej, dzięki temu stworzyć można myślenie zorientowane na klienta oraz na grupę współpracowników. Dzięki procesom ciągłego doskonalenia dokonuje się usprawnień w miejscu wykonywania pracy, wzrasta zaangażowanie pracowników, ale także zwiększają się ich kompetencje (także w zakresie kompetencji menedżerskich) oraz – co bardzo ważne – następuje poprawa komunikacji.

³ Szerzej na temat *hoshin kanri* w [8].

Japońskie przedsiębiorstwa stosujące *lean management* wyróżniają jeszcze dodatkowe zasady zarządzania, które nie odnoszą się wprost do budowania otwartej kultury organizacyjnej, natomiast pośrednio ją wspierają. Pierwsza w grupie zasad związanych z technicznym aspektem zarządzania jest zasada ciągłego przepływu (*flow*), mówiąca, że produkty i usługi powinny być dostarczane klientowi w sposób płynny, wyznaczanym przez klienta rytmem zapotrzebowania. Utrzymanie ciągłego przepływu pozwala ograniczyć zmienność w procesach, a także przyczynia się do ich uproszczenia. Dodatkowo zgodnie z zasadą *flow*, organizacje dążą do eliminacji wąskich gardeł w procesach, w związku z czym pracownicy nie mają problemów z nieregularną pracą lub przeciążeniem. System *pull* także pośrednio wspiera ideę otwartej kultury organizacyjnej, ponieważ jego celem jest dostarczanie klientom produktów lub usług dokładnie wtedy, kiedy są potrzebne i dokładnie w wymaganej ilości. Dzięki systemowi *pull* nie są generowane niepotrzebne produkty i usługi, a więc nie powstają marnotrawstwa związane z nadprodukcją i zapasami. To pozwala pracownikom na realizowanie tylko tych czynności, które są potrzebne, a pozostały czas mogą przeznaczyć na rozwój, rozwiązywanie problemów, etc. Zasada standaryzacji kładzie nacisk na przygotowanie i aktualizowanie odpowiednich standardów pracy. Standardy są podstawą ciągłego doskonalenia i pozwalają uniknąć powtarzających się błędów, przez co praca ludzi jest bardziej efektywna i mniej frustrująca. Dodatkowo założeniem standardów jest także poprawa bezpieczeństwa pracy.

Zasada *gemba* odnosi się do zachowania naczelnego kierownictwa i mówi, że *top management* powinien znać procesy w organizacji i dokonywać ich bezpośredniej obserwacji. Częste wizyty *top managementu* w miejscu tworzenia wartości (*gemba*) sprzyja otwartej komunikacji. Pracownicy mają okazję porozmawiać z przełożonymi i uzyskać od nich informacje związane z kierunkiem rozwoju przedsiębiorstwa. Skraca się dystans władzy, co sprzyja budowaniu przyjemnej atmosfery w firmie.

Ostatnie dwie zasady związane są z relacjami organizacji z otoczeniem. Współpraca z partnerami zewnętrznymi zakłada włączenie dostawców i klientów w procesy doskonalenia organizacji. Lepsza znajomość procesów związanych z dostawcami oraz klientami pozwala pracownikom na pełniejsze zrozumienie całego strumienia wartości, a także mogą wykazywać się sugestiami dot. usprawnień w procesach zewnętrznych. Zasada wykorzystywania nowych technologii oraz wiedzy ukierunkowuje organizację na stałe poszukiwanie nowych technologii oraz rozwój pracowników, przez co usprawnia się realizację innych zasad, m.in. uproszczenie procesów oraz transparentność procesów. Szkolenia (wewnętrzne oraz zewnętrzne) przyczyniają się do rozwoju pracowników – podnosi się zatem poziom ich motywacji i kompetencji. Uproszczone procesy pozwalają także osiągnąć efekt lepszej i bardziej czytelnej komunikacji, co jest jedną z podstaw otwartej kultury organizacyjnej.

Realizowanie wszystkich powyższych zasad, pozwala na budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na doskonaleniu dwóch obszarów organizacji – obszaru kulturowego oraz obszaru narzędziowego. W analizowanych przedsię-

biorstwach nikt nie określał, który z obszarów jest ważniejszy. Uznawano, że tylko stabilny i zrównoważony rozwój w obu obszarach może się przyczynić do umocnienia organizacji na rynkach zarówno lokalnych, jak i globalnych.

5. Podsumowanie

Lean management poprzez swoje zasady wspiera ideę otwartej kultury organizacyjnej, przy czym część zasad odnosi się do obszaru kulturowego bezpośrednio, a część pośrednio. Syntetyczne zestawienie zasad *lean management* wraz z ich zakresem oddziaływania na kulturę organizacyjną przedstawiono w tab. 1.

Wszystkie zasady zawarte w koncepcji *lean management* w jakiś sposób przyczyniają się do budowania otwartej kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach. Niezależnie od charakteru wpływu – pośredniego lub bezpośredniego – wszystkie zasady znajdują swoje odzwierciedlenie w artefaktach kulturowych. Część z nich dodatkowo zmienia normy i wartości, a więc odnosi się do głębszych aspektów kultury organizacyjnej. W realizacji postulatów trzech zasad *lean* można się doszukiwać wpływów nawet na założenia kultury organizacyjnej, oczywiście w perspektywie długofalowej. Ciekawą zasadą jest zasada *gemba*, której realizacja może doprowadzić do zmian w założeniach kulturowych, ale jej wpływ należy określić jako pośredni. Zasada *gemba* odnosi się do zachowania menedżerów, którzy powinni częściej obserwować i uczestniczyć w bezpośrednich procesach tworzenia wartości. Pozwala to organizacjom uzyskać szereg korzyści – menedżerowie lepiej znają procesy, przez co ich decyzje są bardziej trafne, częściej rozmawiają z pracownikami poprawiając atmosferę w firmie, a docelowo budują otwartą kulturę organizacyjną z bezpośrednią i pełną komunikacją. Realizacja postulatów zasady *gemba* wraz ze wszystkimi pozostałymi daje przedsiębiorstwom szansę na zbudowanie swojej unikalnej kultury organizacyjnej, która w połączeniu z doskonałością operacyjną (procesów) przyczynia się do tworzenia i utrzymywania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Tab. 1. Oddziaływanie zasad *lean* na poziomy kultury organizacyjnej

Zasada <i>lean</i>	Oddziaływanie na kulturę organizacyjną		Poziom kultury organizacyjnej, na który oddziałuje zasada <i>lean</i>		
	Bezpośrednie	Pośrednie	Artefakty	Normy i wartości	Założenia
Zarządzanie wynikami	X		X		
Transparentność procesów	X		X		
Zarządzanie zasobami ludzkimi	X		X	X	X
Ciągłe doskonalenie	X		X	X	X

Ciągły przepływ (flow)		X	X		
System pull		X	X		
Standaryzacja		X	X		
Gemba		X	X	X	X
Współpraca z partnerami zewnętrznymi		X	X	X	
Wykorzystywanie nowych technologii oraz wiedzy		X	X	X	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Bibliografia

- [1] **Aniszewska G.:** *Kultura organizacyjna – istota zjawiska*, [w:] *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, G. Aniszewska (red.), PWE, Warszawa 2007.
- [2] **Balle M, Balle F.:** *The Lean Manager*, Lean Enterprise Institute, Cambridge, 2009.
- [3] **Cameron K.S., Quinn R.E.:** *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2015.
- [4] **D’Aprix R.:** *Communicating for Change*, Jossey-Bass, San Francisco 1996.
- [5] **Deming W.E.:** *Nowa ekonomia*, OpExBooks.pl, Wrocław 2012.
- [6] **Deming W.E.:** *Out of the crisis*, MIT Press, Cambridge 2000.
- [7] **Ford H.:** *Dziś i jutro*, ProdPress, Wrocław 2007.
- [8] **Hutchins D.:** *Hoshin Kanri. Strategiczne podejście do nieustannego doskonalenia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- [9] **Imai M.:** *Gemba kaizen – zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2006.
- [10] **Imai M.:** *Kaizen – klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- [11] **Kluckhohn C., Kroeber A., Meyer W.U.:** *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Peabody Museum, Cambridge 1952.
- [12] **Kraśński M.:** *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
- [13] **Kraśński M.:** *Wybrane błędy uniemożliwiające sukces we wprowadzaniu lean management*, [w:] *Perspektywy spojrzenia na czynniki sukcesu organizacji XXI wieku*, H. Czubasiewicz, P. Grajewski, J. Waśniewski (red.), Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2016.
- [14] **Liker J.K.:** *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- [15] **Liker J.K., Hoseus M.:** *Kultura Toyoty. Serce i dusza filozofii Toyoty*, MT Biznes Warszawa 2009.
- [16] **Liker J.K., Meier D.P.:** *Toyota Talent. Rozwijaj swoich pracowników na sposób Toyoty*, MTBiznes, Warszawa 2008.
- [17] **Miller J., Wroblewski M., Villafuerta J.:** *Kultura Kaizen. Budowanie i utrzymywanie kultury ciągłego doskonalenia*, MTBiznes, Warszawa 2014.

- [18] **Ohno T.:** *System Produkcyjny Toyoty: więcej niż produkcja na dużą skalę*, ProdPress, Wrocław 2008.
- [19] **Porter M.E.:** *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York 1980.
- [20] **Schein E.H.:** *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1992.
- [21] **Womack J.P., Jones D.T., Roos D.:** *Maszyna, która zmieniła świat*, ProdPress, Wrocław 2008.