



Dzień z życia diagnostyka w dobie rosnącej automatyzacji procesów

Czyli, jak wygląda określenie potencjału firm do rozwoju „od kuchni”

Ponoć doświadczony internista diagnozuje pacjenta po 10 sekundach od wejścia do gabinetu. Jak? Być może sam nie potrafiłby dokładnie odpowiedzieć na to pytanie, może chodzi o pewne subtelne sygnały, nieświadomą umiejętność wychwytywania i porównywania. Może temat jest mniej procesowy, a bardziej ma charakter intuicyjny? Podchodzimy dziś do tematu „internisty biznesu”. Na bazie kilkunastu lat pracy w konsultingu i pracy z kilkudziesięcioma firmami opiszę, jak w najkrótszym czasie określić, jakie działania w firmie przyniosą największy efekt według swojej obecnej wiedzy.

TEKST: Mikołaj Dramowicz
CEO DATAPAX



Przygotowanie samego siebie

Jak w podróży. Można wsiąść i jechać, co się czasem zdarza, można sprawdzić stan paliwa, ciśnienie w kołach, wygodne ustawienie fotela itp. Więc jest to czas tylko dla jednej firmy. Tylko dla tych ludzi. Telefon wyłączony. Żadnego myślenia o siedmiuset sprawach na raz. Pomocne są szybkie techniki wyciszenia, złapanie oddechu, sprawdzenie co się dzieje w ciele, czy jestem spragniony, czy gdzieś spięty. Taki szybki skan organizmu i myśli bardzo dużo daje.

Druga sprawa, to zapomnieć o wszystkim co się wie. Tak, mamy wypchane umysły różnymi metodami zarządzania, historiami z innych firm, usprawnieniami, Best Practices itd. Ale jest też czas, żeby odłożyć to z tyłu głowy i na ile potrafimy spojrzeć zupełnie świeżo na firmę. Generalnie da radę. Zostawiam jednak jedno podejście w głowie.

Fraktal

Chodzi o podejście fraktalne. Fraktal to coś, co nie zmienia się niezależnie od skali. Występuje w świecie, przykładem może być w przyrodzie kształt piasku obmywanego wodą. Czy będą to małe fale na brzegu spokojnego jeziora, średnie fale na Bałtyku, czy gigantyczne fale, za którymi szaleją surferzy, to kształt, który przyjmuje obmywany piasek będzie dokładnie taki sam. Zmieni się tylko skala, a nie forma. I to podejście wnoszę ze sobą do diagnozy.

Pierwsze wrażenie

Zwracam uwagę na to, jak zorganizowana jest wizyta. Czy ktoś się ze mną z firmy wcześniej kontaktuje, pomaga zorganizować nocleg. Jak wygląda dojazd do firmy, oznakowanie, łatwość odnalezienia na mapie Google i w realu. O ile jest możliwość, objeżdżam firmę dookoła, patrząc jak bardzo front jest podobny do tego, co jest na zapleczu. Jestem uważny przy portierni (jeśli jest), jak reaguje portier, czy wie kto przyjechał, po co, do kogo, jak (czy) oznaczone

Dla tych osób, które prowadzą biznes lub pełnią funkcje zarządcze czy kierownicze, może to być ciekawa ściągą, jak zerknąć na własną firmę w inny sposób lub zrobić diagnozę u siebie w dziale.

Dotychczas tylko jedna osoba zamówiła diagnostykę bez konkretnego bólu czy problemu, na zasadzie „jest o.k., ale dlaczego nie miałyby ktoś spojrzeć z boku na nasz biznes”. Pozostałe osoby kontaktują się, ponieważ występuje bardzo konkretny ból czy przeszkoda. I tak jak w diagnostyce, ból kolana nie musi oznaczać, że należy pracować z kolanem, być może chodzi o to, że po prostu w kolanie objawia się niewłaściwa postawa za kierownicą. Zaczniemy jednak od początku.

są miejsca parkingowe. Co się dzieje na recepcji oraz jak wygląda wystrój. Czy otoczenie jest zadbane, czy na ścianach wiszą jakieś komunikaty, może dotyczące wartości, historii firmy, bezpieczeństwa? Później sprawdzam, jakie jest odzwierciedlenie tego w zachowaniu się ludzi i stosowanych standardach. Czy nie są to informacje, które ktoś kiedyś powiesił i już dawno są zapomniane.

I tu podchodzę jak mogę w taki sposób, żeby nie określać tego co widzę jako „dobre”, czy „złe”. Mam pełne przekonanie, że po to ludzie zakładają firmę, żeby realizować swoje potrzeby i to nie tylko finansowe. Poprzez realizowanie potrzeb Klientów. Poprzez realizowanie potrzeb Pracowników.

Cała koncentracja na „pierwszym wrażeniu” jest po to, żeby spróbować umiejscowić w głowie, gdzie jest firma zanim jeszcze z kimkolwiek porozmawiam. Jest to pewnego rodzaju hipoteza, która mówi, że jak proste rzeczy są poukładane, to i w innych miejscach tak będzie. I w drugą stronę. Jak jest bałagan na biurku u szefa, to i na hali jest większa szansa, że będzie tak samo. Fraktal.

Pierwsza rozmowa

Podczas rozmowy przede wszystkim zależy mi na „złapaniu kontaktu”. Po prostu. Chodzi o wzajemne zaufanie. Najczęściej problem, nad którym mamy pracować w ogóle nie jest problemem, nad którym pracujemy. W sumie to nic dziwnego. Gdyby jakiś temat był jasno zdefiniowany, to i rozwiązanie byłoby na wyciągnięcie ręki. No to po co zewnętrzna diagnoza i wsparcie.

Chodzi o dojście, co tak naprawdę jest tematem naszej współpracy. Czasem zaczynamy rozmowę o wskaźnikach finansowych czy produkcyjnych, a kończymy na tym, że osoba mówi tak: „ale tak naprawdę to wkurza mnie, że...”. I wtedy zaczynamy rozmawiać o tym, co jest ważne.

Uwagę kieruję też na to, jak rozmawiamy, nie tylko o czym. Zupełnie czym innym jest usłyszeć „nie chcę żeby...”, niż „chcę, żeby...”. Czy odczuwam, że jest walka z jakimś problemem, czy że jest wspólna sprawa, żeby gdzieś dojść. To robi dużą różnicę. Przykład. Zupełnie inna jest rozmowa, gdy ktoś mówi, że nie chce tyle

Zupełnie inna jest rozmowa, gdy ktoś mówi, że nie chce tyle awarii na produkcji, niż gdy mówi, że chce mieć o połowę lepsze wyniki w rok, bo to jest jeden z elementów dojścia do celu, a dostaje sygnały, że maszyny są awaryjne.

awarii na produkcji, niż gdy mówi, że chce mieć o połowę lepsze wyniki w rok, bo to jest jeden z elementów dojścia do celu, a dostaje sygnały, że maszyny są awaryjne.

W pierwszym przypadku „nie chcę, żeby...”, już podczas pierwszej rozmowy, dobrze jest nabrać dystansu. No, bo, czy w ogóle możliwe jest nie mieć awarii na produkcji? Nie. Czy w ogóle wiadomo jaki % czasu związanego z awariami jest akceptowalny? Nie jest. Dlaczego? Być może dlatego, że jest to pułapka, której nie dostrzegamy. Problem nas tak wciągnął, że się z nim wręcz zaprzyjaźniliśmy. Jest stałym elementem naszego dnia pracy. Podobnie jak walka z tym problemem. I teraz sobie przez chwilę pomyśl, ile czasu dziennie w Twojej głowie zabiera ten problem, myślisz z nim związane? I wyobraź sobie, że ten problem został rozwiązany. I co dalej?

W drugim przypadku „chcę, żeby...” przeważnie jesteśmy bardziej otwarci na różne rozwiązania czy propozycje. A skąd pewność, że chodzi o awarie? Jakie są dane i skąd? Jaki mamy procent zaufania do tych danych? A co ważniejsze, jaki jest konkretny sposób mierzenia, że wynik całej produkcji zostanie podniesiony dwukrotnie? Jakie trzy parametry poza awaryjnością wpływają na ten wynik najbardziej?

Dlatego ta rozmowa diagnostyczna jest taka istotna. Pytamy dlaczego? Dlaczego tak naprawdę ktoś chce się zdecydować na wydanie pieniędzy na „spojrzenie z zewnątrz”?

Czy to są proste rozmowy? Nie. Mogą wzbudzić dyskomfort, sorry. Czy są wartościowe? Wydaje mi się, że tak. Wspólnie okrywamy przyczyny i często te przyczyny są w nas. Nie w maszynach, w ludziach, w procesach. To jest druga kolejność. I jak już zaczyna klarować się obraz sukcesu naszej współpracy, jasny cel, przychodzi czas na przejście przez halę produkcyjną.

Obserwacja procesu

Nasze wizyty diagnostyczne dotyczą przede wszystkim produkcji i magazynów. Znając już kontekst i główną potrzebę w firmie mogę popatrzeć na ludzi, procesy, technologie właśnie pod tym kątem. Tu przydają się punkty odniesienia w postaci doświadczeń z innych firm oraz metodyki pracy. Przydaje się też podejście dziennikarskie, czyli sprawdzanie informacji z więcej niż jednego źródła.

Bardzo dużo uwagi daję wtedy ludziom. Jak się zachowują w obecności gości. Czy nawiązują kontakt wzrokowy, czy widzę uśmiech, czy wyczuwa się zaangażowanie. Obserwuję czy w widocznych miejscach są wskaźniki, tablice informujące o wynikach lub podjętych usprawnieniach. Czy widać stosowanie standardów pracy.

W umyśle zaczyna się pojawiać obraz firmy na kolejnym etapie rozwoju, gdzie omawiane podczas rozmowy problemy już nie mają takiego wpływu lub są całkowicie rozwiązane. Zadaję różne pytania ludziom pracującym bezpośrednio w procesie, brygadzystom, kierownikom. W ten sposób wyznaczam najszybszy kurs, odrzucając te działania, które są niedostosowane do danej firmy. Np. nie ma sensu pracować nad balansowaniem linii produkcyjnej, kiedy mamy niskie zaufanie do wypracowanych norm. Albo nie ma sensu pracować nad normami, kiedy głównym problemem jest ewidentny nadmierny transport i chaos związany z materiałem w produkcji. Jest to pewien nieuświadomiony algorytm, któremu nauczyłem się ufać.

Podsumowanie wizyty diagnostycznej

Po obserwacji proszę o czas dla siebie. Zbieram notatki, tworzę najczęściej na jednej kartce podsumowanie wizyty. Same konkrety. Jakie będą korzyści, jak to wyliczyłem. Jakie główne kroki trzeba podjąć. Które obszary przede wszystkim należy udoskonalić. W rozmowie zawsze zaznaczam, że mam pełen szacunek do wykonanej pracy związanej z budową firmy. Sam jestem właścicielem

i wiem, z czym to się wiąże. Mówię o tym dlatego, że spostrzeżenia często dotyczą samych szefów. Wychodzą tematy związane z brakiem jasnych zasad działania, spisanych oczekiwań wobec zespołu, mierzalnych celów i regularnej weryfikacji. Mogę wskazać na zbyt mały poziom decyzyjności wśród kierowników, od których oczekuje się wyników, jednocześnie nie dając narzędzi w postaci budżetu czy swobody decydowania o własnym obszarze. Kiedy indziej będą to rozwiązania bardziej procesowe, związane z tym, jak przepływa towar po halach, jak są rozlokowane maszyny, jakie narzędzia analityczne wykorzystuje się lub nie w pracy. Albo jasne wskazanie na konieczność rozbudowy parku maszynowego czy mądrego wdrożenia systemu IT np. do planowania produkcji.

Każda diagnoza jest inna, bo każdy z nas jest inny. Dlatego tak istotne jest, żeby pamiętać – nieważne w jakiej roli występujemy w firmie, że najpierw są ludzie, potem procesy, na końcu technologie. I że dla każdego co innego może być ważne. Wysłuchanie i zrozumienie jest podstawą dobrej diagnozy. ■