

ELITARNA JEDNOSTKA BLACK BELT

Po ciemnej stronie mocy – cz. 3

W czwartej klasie szkoły podstawowej rodzice zapisali mnie na Judo. Pamiętam moment, kiedy wiele lat później, po bardzo wyczerpującym treningu, znajomy zawodnik z Czeczenii powiedział: „Kamil, pamiętaj, więcej potu na treningu to mniej krwi w prawdziwej walce”. Choć w Judo raczej rzadko się ona leje, nauka okazała się być bardzo pożyteczna. I dzisiaj właśnie o tym.



Kamil Torczewski

Podczas wdrażania programu Six Sigma przychodzi moment, kiedy trzeba powołać do życia nasze oddziały do zadań specjalnych, czyli: Six Sigma Black Belts/Green Belts (z pewnością nie powinien to być pierwszy krok – o czym pisałem już w poprzednich numerach „Production Managera”).

TRENING PRZED ZRZUTEM NA FRONT

Rozwijając militarną metaforę – ruszamy na front! Jest to krytyczny moment, w którym można zaprzęścić nadchodzące miesiące lub nawet lata. Chwila, w której nawet najbardziej kompetentny i charyzmatyczny generał, przemyślana strategia i wspaniały plan operacyjny nie zdadzą się na wiele, jeśli do walki rzucimy nieprzygotowanych żołnierzy. Niestety – zazwyczaj tak się dzieje. Menedżerowie wdrażający Six Sigma stosują (zapewne nieświadomie...) tzw. „rozpoznanie bojem”. Grupa żołnierzy po szybkim przygotowaniu, wsparta kilkoma zatrudnionymi specjalnie na tę okazję najemnikami, zrzuca na spadochronach w sam środek pola walki. Mimo, że istnieje plan, dowódca oraz jasno określona misja – słabe wyszkolenie rekrutów zakończy misję porażką. A uniknięcie niepotrzebnych strat jest naprawdę proste – trening, trening i jeszcze raz trening.

ZA KRÓTKO, ZA SZYBKO

Na naszym Six Sigmowym rynku kwestia treningu liderów jest niestety jednym wielkim polem do improwizacji. Nie ma żadnych standardów, które odpowiadałyby na pytania:

- jak długo powinno trwać szkolenie Black Belt/Green Belt?
- jaki powinien być jego zakres merytoryczny?
- w jaki sposób należy weryfikować kompetencje absolwentów?

- jakie wymagania należy spełnić, aby uzyskać certyfikat?

Sytuacja ta sprawia, że funkcjonują obok siebie treningi Six Sigma Black Belt trwające 20 dni oraz takie, które kończą się po 5 dniach! Jedne i drugie nazywają się identycznie – Six Sigma Black Belt. Oba dają możliwość certyfikacji. W każdym ze szkoleń dostawca zapewnia, że tyle dni z pewnością wystarczy. Czytając ulotki reklamowe tych usług można odnieść wrażenie, że to naprawdę to samo. Wszczęcia i praw przyrody nie da się jednak oszukać... 20≠5.

Bogactwo możliwości treningowych powoduje, że nieodpartą pokusą staje się skorzystanie z jak najszybszego przygotowania, a potem... „dalszego rozpoznania bojem”. Odnoszę tymczasem wrażenie, że menedżerowie wdrażający program Six Sigma nie zdają sobie sprawy z poziomu trudności wyzwań, które podejmują uczestnicy programu Black Belt. Polegają one najczęściej na rozwiązywaniu nielatających problemów procesowych, występujących chronicznie, od lat, co do których większość osób (lub wszyscy), uważa że: „tego nie da się zrobić” lub „taki jest już urok procesu”. Cała akcja musi odbyć się bez władzy formalnej, tylko w oparciu o własną charyzmę i metodę DMAIC. Trudne, prawda? Jak można więc pomyśleć, że po kilku dniach szkolenia ktoś wróci do firmy i rozwiąże problem, nad którym nasi eksperci głowią się od lat? Proszę Państwa, to, niestety, niemożliwe. Żeby Black Belt, po pierwsze – „przeżył”, a po drugie – był skuteczny, potrzebuje naprawdę solidnego przygotowania.

„...menedżerowie wdrażający program Six Sigma nie zdają sobie sprawy z poziomu trudności wyzwań, które podejmują uczestnicy programu Black Belt.

SOLIDNE PRZYGOTOWANIE

Czyli po prostu dobre szkolenie Black Belt/Green Belt. Tylko co to znaczy „dobre”? Jaki jest dobry plecak, buty, samochód? A Ty jak zdefiniowałbyś pojęcie „dobre szkolenie Six Sigma”? Każdy może odpowiedzieć inaczej. Dla mnie jest to przede wszystkim:

1. Praca na rzeczywistym projekcie, bo praktyka czyni mistrza.

Rozwój kompetencji Green Belt/Black Belt w ogóle nie odbywa się na szkoleniu. To lekka przesada, ale z dobrym trenerem i sensownie przygotowanym materiałem zazwyczaj wszystko jest proste, czytelne i zrozumiałe, nawet jeśli jest nowe. Kłopot zaczyna się, kiedy zdobyte informacje próbujemy po raz pierwszy zastosować w praktyce: do swojego problemu, w swoim procesie, w swoim zespole, ze swoim sponsorem... Wtedy nagle okazuje się, że życie jest bardziej kłopotliwe, niż się to na początku wydawało: „ten nie chce, tego nie ma, to nie działa, a zamiast 30 jest 12!”. Nadszedł wspaniały moment, kiedy pojawiają się pytania, wątpliwości, niejasności i dylematy. Szukamy, pytamy, podejmujemy decyzje i nieuchronnie popełniamy błędy. I to właśnie poligon, na którym mamy szansę najpierw przećwiczyć, potem powtórzyć, a na końcu utrwalić swoje umiejętności. Na sali szkoleniowej odbywa się tylko „odprawa”. Dalej potrzebna jest PRAKTYKA, możliwa jedynie w przypadku szkolenia rozłożonego na kilka sesji pomiędzy którymi kładzie się duży nacisk na pracę projektową.

Wielokrotność spotkań z trenerami pozwala na wyjaśnianie wątpliwości, znajdowanie odpowiedzi, korygowanie błędów i, finalnie, na realny rozwój kompetencji innych niż tylko wiedza (umiejętności, pierwsze doświadczenia, odpowiednie postawy i zachowania). Da to naszym rekrutom dużo większe szanse, kiedy w końcu każemy im wyskoczyć ze spadochronem nad problematycznym obszarem naszego biznesu.

2. Realne wsparcie w realizacji projektu.

W trakcie dobrego szkolenia Six Sigma uczestnicy nierzadko kończą sesję szkoleniową (czyli „odprawę”) z bardzo wysokim poziomem energii, napełnieni, zwróci i gotowi do akcji. Ruszają z uśmiechem na misję, w której będą zrywać kajdany starych przyzwyczajęń i przebijają się przez ściany z napisem:

„nie da się”. Niech żyje projekt! Niech żyje Six Sigma i DMAIC! Do roboty! Hooooagh!

Niestety na tym etapie taka gotowość nie wystarczy. Przychodzi bowiem moment, w którym jakaś uparta ściana nawet nie drgnie lub zaczyna się robić ciemno i mgliście, nie wiemy czy pójść w lewo czy w prawo i kiedy w końcu się zatrzymać, aby kolejny krok nie okazał się tym ostatnim – w przepaść (może nazbyt poetycko i z lekką przesadą, ale tak to mniej więcej wygląda). To chwila kiedy potrzebne jest wsparcie merytoryczne: „Haaaalo tu baza: zrób tak, tego nie rób, zastanów się nad...”; itd. Bez niego bardzo łatwo utknąć lub solidnie zabłądzić. A wtedy nici i z rozwoju i z efektów.

Gwarancja mocnego wsparcia w realizacji projektów powinna być stałym elementem tego, co rozumiem pod pojęciem „solidne przygotowanie”. I znów wychodzimy poza to, co dzieje się na sali szkoleniowej, czyli najlepszy nawet spektakl urządzony przez trenera.

3. Adekwatna ilość czasu i zakres szkolenia.

Jedna z najlepszych i najbardziej znanych jednostek specjalnych na świecie, amerykańska NAVY SEALs słynie również z niezwykle wymagającego procesu selekcji i treningu kandydatów. Wygląda to mniej więcej tak:

- szkoła przygotowawcza – 8 tygodni, ...a następnie:
- szkolenie podstawowe – 24 tygodnie,
- szkolenie spadochronowe – 3 tygodnie,
- szkolenie kwalifikacyjne – 26 tygodni.

Ci, którzy wybrali dla siebie tę drogę, muszą przejść przez niekończące się tygodnie morderczych treningów i testów, które systematycznie redukują ilość kandydatów. Rekruci, którzy ten długi i wyczerpujący proces przetrzwają, zostają przydzieleni do drużyn SEALs i od tego momentu mogą z dumą nosić odznakę NAVY SEALs (słynnego „Budweissera”). Ale to dopiero początek. Rozpoczynają się kolejne treningi – specjalizacyjne (np. snajperskie, rozpoznawcze, saperskie, wspinaczkowe i dziesiątki innych)

Black Belt będzie skuteczny tylko wtedy, jeśli poziom wyzwań w procesie jego przygotowania będzie adekwatny do poziomu wyzwań w realnej pracy. A Black Belt w firmie ma sens tylko wtedy, jeśli jego zadania są na prawdę trudne.

oraz te przygotowujące już do konkretnych, realnych, pierwszych misji bojowych. Tylko po takim przygotowaniu żołnierze mogą zostać skierowani do powierzonych im zadań.

NIEADEKWATNOŚĆ RODZI PATOLOGIE

Opisany powyżej proces jest długi i bardzo trudny, ale też adekwatny do poziomu wymagań stawianych kandydatom na realnym polu walki. I, wracając do kształcenia naszych Six Sigma Black Beltów, proponuję zadać sobie pytanie: jak w Państwa przypadku wygląda wspomniana adekwatność? Posiadanie w firmie Black Beltów ma sens jedynie wówczas, kiedy przygotowaliśmy adekwatne dla nich zadania (czytaj – wyjątkowo trudne, z którymi inaczej nie potrafimy sobie poradzić). Skoro mamy już „zadania specjalne”, potrzebne jest teraz „specjalne przygotowanie”, odpowiadające poziomowi wyzwań.

Jeśli choćby jeden z tych składników jest zaniedbany, skutkiem gwarantowanym będzie patologia:

- Black Belci będą zajmowali się sprawami, do których DMAIC w ogóle nie jest potrzebny, próbując dorabiać różne teorie do rzeczywistości albo...

Gwarancja mocnego wsparcia w realizacji projektów powinna być stałym elementem tego, co rozumiem pod pojęciem „solidne przygotowanie”.

- wykończy ich (a przy okazji ich zespoły, kolegów z firmy, innych pracowników, a w konsekwencji naszą kulturę organizacyjną) frustracja i rozczarowanie, kiedy okaże się, że same dobre chęci nie wystarczą: „takie to Six Sigma miało być fajne i co?”
- Naprawdę, powyższych patologii nie jest trudno uniknąć, jeśli tylko konsekwentnie realizuje się idee programu Six Sigma:

1. Weź swoich najlepszych ludzi,
2. Daj im najlepsze możliwe przygotowanie (solidny i bardzo wymagający trening),
3. Następnie skieruj ich do rozwiązywania najtrudniejszych problemów, z którymi nie radzi sobie Twój biznes.

To tylko tyle i aż tyle. Pamiętając o tym i mądrze inwestując w trening i przygotowanie, mamy szansę zaoszczędzić sporo wysiłku i uniknąć licznych patologii. Robiąc to – zaoszczędzimy w trakcie realizacji, oszczędzając – ryzykujemy, że realizacji być może w ogóle nie będzie...



Kamil Torczewski – współwłaściciel Akademii Białego Kruka

Jeden z pomysłodawców i współtwórców Akademii Six Sigma – pierwszej w Polsce instytucji kształcącej Six Sigma Black Belts. Absolwent Politechniki Wrocławskiej (2001 r.), kierunku Zarządzanie Systemami Produkcji, specjalizacja Zarządzanie Jakością, absolwent „JSRU Six Sigma Black Belt Programme” (2003 r., University of Newcastle). Od 2003 roku aktywny trener/konsultant/coach (ma za sobą ponad 4500 godzin szkoleń i konsultacji zrealizowanych w pracy z menedżerami i Zarządami firm różnych branż, w Polsce i za granicą). Wykładowca i koordynator Studium Podyplomowego Zarządzanie Jakością prowadzonego na Politechnice Wrocławskiej. Wykładowca studium podyplomowego Lean Manufacturing na Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu, kierownik merytoryczny angielskojęzycznych studiów podyplomowych Six Sigma in Logistics na Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu. Autor ponad 30 publikacji w zakresie Six Sigma i doskonalenia procesów.