



**Dan
Heath**

**CZAS
NA
RESET**

**Jak zmienić to,
co nie działa**

Wstęp Paweł Dudek

Dan Heath
CZAS
NA
RESET

Jak zmienić to, co nie działa

Przekład Aleksandra Samson-Banasik

 **mt** biznes

Spis treści

Wstęp do wydania polskiego	9
Wprowadzenie	15
Część I. ZNAJDŹ PUNKTY NACISKU	33
Rozdział 1. Idź i zobacz	35
Rozdział 2. Odkryj cel celu	57
Rozdział 3. Skup się na jasnych punktach	77
Rozdział 4. Celuj w ograniczenia	99
Rozdział 5. Zmapuj system	121
Część II. ZGROMADŹ ZASOBY	145
Rozdział 6. Zaczynj od zrywu	147
Rozdział 7. Zarządzaj marnotrawstwem	169
Rozdział 8. Rób mniej i więcej	191
Rozdział 9. Wykorzystaj motywację	213
Rozdział 10. Oddaj ster	237
Rozdział 11. Przyspiesz naukę	263
Podsumowanie	287
<i>Kolejne kroki</i>	<i>301</i>
<i>Podsumowanie: Czas na reset</i>	<i>303</i>
<i>Podziękowania</i>	<i>305</i>

Wprowadzenie

1.

W dziale odbioru i dystrybucji dostaw szpitala Northwestern Memorial stał czerwony telefon, który dzwonił niemal bez przerwy¹. Najczęściej telefonowała pielęgniarka lub inny członek personelu, dopytując o przesyłkę: „Kiedy w końcu dostanę swoje zamówienie? Czekam od kilku dni!”.

Osoba odbierająca telefon ruszała wtedy na poszukiwania – zadanie niełatwe, bo cały dział przypominał strych patologicznego zbieracza. Zdjęcie pochodzące z tamtego okresu znakomicie oddaje panujący tam chaos.

W 2016 roku dostarczenie przesyłki z punktu odbioru do miejsca docelowego w szpitalu zajmowało średnio trzy dni. *Trzy dni.*

¹ Opis wydarzeń powstał na podstawie studium przypadku, serii wywiadów oraz wizyty w szpitalu Northwestern Memorial w kwietniu 2022 r. John Nicholas, Hussam Bachour i Paul Suett opracowali studium przypadku i materiały dydaktyczne szczegółowo opisujące proces reorganizacji tamtejszego działu odbioru i dystrybucji dostaw: J. Nicholas, H. Bachour, P. Suett, *Northwestern Memorial Hospital: Smoothing Material Flow through the Receiving Area*, Ivey Publishing 2019; rozmowy z Paulem Suettem w latach 2022–2024 oraz osobno z Frankiem Marasso i Charlesem Shipleyem w kwietniu 2024 r.



Zatrzymajmy się na chwilę, by w pełni uzmysłwić sobie absurd tej sytuacji: pielęgniarka zamawiała fiołki z lekiem, FedEx był w stanie dostarczyć je z drugiego końca kraju w 24 godziny, a przetransportowanie ich z magazynu na przykład na trzecie piętro tego samego budynku trwało trzy dni.

W istocie było nawet gorzej ze względu na dużą *zmiennosc* w długości opóźnień. Gdyby czas dostawy był przewidywalny – na przykład zawsze wynosił trzy dni – personel szpitala mógłby się dostosować: wliczyć dodatkowy margines czasowy. Ale przesyłka raz docierała po jednym dniu, innym razem po pięciu, więc wszelkie próby planowania spełzały na niczym. To doprowadzało ludzi do szału.

Skutki tego stanu rzeczy były nader dotkliwe. Czasem leki wymagające przechowywania w niskiej temperaturze psuły się, zanim je rozpakowano. Zdarzało się też, że personel – sądząc, że przesyłka przepadła – ponawiał zamówienie, nierzadko dopłacając za ekspresową dostawę, a to znacznie podnosiło wydatki. Część osób próbowała nawet omijać punkt dostaw i kierować przesyłki bezpośrednio na oddziały, co z kolei uniemożliwiało prowadzenie rzetelnej ewidencji.

Nikt nie był zadowolony z działania tego systemu, ale że był on niewydolny od tak dawna, jego niesprawność zaczęła uchodzić za normę. *Oczywiście, że dostarczenie przesyłki trwa trzy dni. Przecież zawsze tyle trwało.*

Zespół odpowiedzialny za dystrybucję dostaw utknął w martwym punkcie.

Ta książka jest o wychodzeniu z impasu. Dowiesz się, jak zresetować nieefektywny system, by znów zacząć robić realne postępy.

Tkwienie w miejscu jest przygnębiające. Brak rozwoju stopniowo zaczyna rzutować na to, jak postrzegamy samych siebie. „Nic się nie zmienia” bardzo łatwo może się przerodzić w „*Nie mogę niczego zmienić*”.

Właśnie takie defetystyczne nastawienie panowało w punkcie magazynowym Northwestern Memorial. „Byliśmy szpitalnymi pariasami” – wspomina Paul Suett, który został zatrudniony w 2016 roku na stanowisku menedżera ds. efektywności łańcucha dostaw, by zapanować nad tym szaleństwem. „Moim zadaniem było pokazanie zespołowi, że istnieje inna droga, że może nam się udać”.

Suett wiedział, że jeśli chce ruszyć z miejsca, musi skłonić ludzi do refleksji nad ich sposobem działania. Jak ujął to kiedyś Paul Batalden, ekspert w dziedzinie ochrony zdrowia: „Każdy system przynosi dokładnie takie wyniki, do jakich został stworzony”. Innymi słowy, gdy zmieniają się cele – gdy zaczynasz dążyć do *innych wyników* – bieżący system siłą rzeczy przestaje być odpowiedni, ponieważ został skonstruowany, niekoniecznie celowo, z myślą o dotychczasowych rezultatach.

Suett przejął system, który służył dostarczaniu przesyłek w trzy dni. A ponieważ miał doświadczenie w zakresie usprawniania procesów, kilka pomysłów nasunęło mu się natychmiast.

To jednak nie wystarczyło, by zmodyfikować system. Zmiany, które wydały mu się oczywiste, musiały stać się oczywiste także dla członków zespołu – i to *oni* musieli chcieć je wdrożyć.

„Jeśli wam pokażę, jak usprawnić waszą pracę, i sprawię, że będzie łatwiejsza, czy wyruszyście ze mną w tę drogę?” – zwrócił się do nich. Zgodzili się go wysłuchać.

Suett rozpoczął od zbadania ich własnych zażeń: co utrudniało im wykonywanie pracy szybko i niezawodnie? Kilka osób wspomniało o wózkach do rozwożenia przesyłek – ich kółka często się zacinały, co było wyjątkowo irytujące i spowalniało pracę.

Nowy menedżer bez wahania zdecydował się kupić sprawny sprzęt. Był to niewielki wydatek w skali kosztów operacyjnych działu, a zespół otrzymał jasny sygnał: *Naprawdę was słucham*.

Suett wyznaczył pracownikom działu nowy cel: dostarczenie przesyłek w ciągu jednego dnia od momentu przyjęcia. Jak argumentował, właśnie tego oczekiwali ich „klienci” – osoby, którym służyli w szpitalu – i właśnie to należało im zapewnić.

Zaproponował, by wspólnie przeanalizowali, w których miejscach systemu dochodzi do marnotrawstwa. Marnotrawstwo (koncepcja szerzej omówiona w rozdziale 7) to każda czynność, która nie wnosi wartości z perspektywy klienta. Członkowie zespołu Suetta szybko dostrzegli, że mają do czynienia z tym zjawiskiem za każdym razem, gdy sięgają po słuchawkę czerwonego telefonu. Za każdym razem. Przecież ich klienci *wcale nie chcieli ciągle dopytywać o swoje przesyłki!* Nawet jeśli rozmowa przebiegała sprawnie i uprzejmie, wciąż była niepotrzebna. Przekleństwo złych nawyków polega na tym, że z czasem wszystkie zbędne czynności zaczynają uchodzić za nieodzowne.

Gdyby udało się wyeliminować konieczność odbierania telefonów, można by przeznaczyć zaoszczędzony czas na pro-

aktywne działania. Dlatego przez kolejnych 12 dni roboczych, codziennie przez godzinę, zespół wspólnie „przechodził przez cały proces”, obserwując przebieg pracy, identyfikując problemy i zadając pytania.

Pracownicy zgodzili się, by Suett nagrywał ich działania na wideo, a następnie pokazywał im wybrane fragmenty niczym trener analizujący zapis meczu. Uchwycił między innymi, jak jedna z osób pięciokrotnie podnosi tę samą paczkę, zanim ostatecznie zajęła się nią. „Każdy z tych pięciu ruchów pociągał za sobą jakieś koszty” – skomentował Suett. „Po co to wszystko? Podnosisz raz i od razu działasz”. Pracownik nie miał pojęcia, że postępuje w ten sposób.

Gdy członkowie zespołu przeanalizowali poszczególne etapy swojej pracy, odkryli, że jedynie 38 procent czasu poświęcanego na obsługę przesyłek przekładało się na realną wartość dla odbiorcy ich usług. Cała reszta to było czyste marnotrawstwo. Ta świadomość pobudziła ich do działania – rozpoczęli gruntowną przebudowę całego procesu.

Być może najważniejszą zmianą, jaką wprowadzono, było odejście od techniki grupowania zadań (*batching*). Polega ona na wykonywaniu tej samej czynności na określonej partii przedmiotów (w tym przypadku przesyłek), zanim przejdzie się do kolejnego etapu. Przykładowo: jedna osoba nakleja etykiety na 10 paczek, następnie układa pudła na wózku i odwozi do kolejnego stanowiska, gdzie ktoś inny wprowadza dane do systemu i tak dalej. Taki model wydawał się logiczny. W końcu zajmowanie się tylko jedną paczką naraz byłoby nieefektywne, prawda?

A jednak właśnie to podejście generowało zbędne opóźnienia. Żeby to unaocznić, Suett przeprowadził ćwiczenie. Poprosił dziesięciu pracowników, by usiedli przy długim stole – po

pięciu z każdej strony – i zachęcił drużyny do rywalizacji. Cel? Jak najszybsze zebranie podpisów każdej z osób na pięciu karteczkach samoprzylepnych.

Był jednak pewien haczyk: po jednej stronie stołu każdy uczestnik miał podpisać wszystkie karteczki i dopiero wtedy przekazać cały plik następnej osobie. (Ta strategia odzwierciedlała technikę grupowania). Po drugiej stronie pierwsza osoba podpisywała tylko jedną karteczkę i od razu podawała ją dalej, po czym zabierała się za kolejną i tak dalej.

Różnica była widoczna od razu: w drugim wariantcie wszyscy pracowali równocześnie. Nikt nie pozostawał bezczynny. Karteczki płynnie przesuwały się z rąk do rąk. Cały proces przebiegał znacznie szybciej niż w przypadku grupowania. „Wszystkim otworzył w ten sposób oczy” – skwitował Charles Shipley, jeden z uczestników. „Tym jednym eksperymentem zyskał sobie wielu zwolenników. To było naprawdę przekonujące”².

Po tym doświadczeniu zespół podjął się gruntownej przebudowy procesów opartych na grupowaniu zadań: usuwano zbędne kroki na rzecz płynniejszego trybu działania. Suett powtarzał jak mantrę: „Utrzymujcie przepływ”.

I rzeczywiście – praca płynęła jak wartka rzeka. W ciągu sześciu tygodni wydarzyło się coś, co wcześniej wydawało się niemożliwe.

90 procent odbiorców w szpitalu zaczęło otrzymywać codzienne dostawy. Obraz ponownie mówi więcej niż słowa.

Zdumiony dyrektor szpitala przyprowadził grupę współpracowników do strefy odbioru dostaw, by na własne oczy

² Trzeba jednak podkreślić, że konsolidacja zadań nie zawsze jest zła. Jak to zwykle bywa, wszystko zależy od kontekstu. W magazynie ten model się nie sprawdził, ale to nie znaczy, że dla zachowania płynności pracy powinno się prac ubrania po jednej sztuce na raz.



zobaczyli tę przemianę. Jej efekty szybko przełożyły się na funkcjonowanie całej placówki. W miarę jak rosło zaufanie do zespołu Suetta, członkowie personelu przestali kierować przesyłki bezpośrednio do swoich działów. A ponieważ mieli pewność, że zapasy można teraz sprawnie i terminowo uzupełnić, zrezygnowali też ze składania zamówień „na wyrost”.

John Nicholas, Hussam Bachour i Suett podają w swoim opracowaniu przypadku, że łączne oszczędności wynikające z udroźnienia systemu oszacowano na ponad 20 milionów dolarów.

Czerwony telefon przestał dzwonić.

Od tamtej pory minęło wiele lat, a dział odbioru dostaw szpitala Northwestern Memorial wciąż funkcjonuje bez zarzutu.

Każdy system przynosi dokładnie takie wyniki, do jakich został stworzony³.

³ Cytat pochodzi z tego nagrania z 2014 r.: <https://www.youtube.com/watch?v=doQOKmrptDU>. Paul Batalden mówi w nim o możliwości trwałego i zrównoważonego podnoszenia jakości opieki zdrowotnej. Jego komentarz został również przytoczony przez Dana w książce *Upstream*, między innymi w kontekście chicagowskich szkół publicznych, które nieświadomie stworzyły system sprzyjający wysokiemu odsetkowi rezygnacji z nauki

2.

Jesienią 2021 roku pojechałem do restauracji Chick-fil-A po kolację dla rodziny i dość niespodziewanie wróciłem do domu nie tylko z frytkami i nuggetsami (to akurat nie było zaskoczeniem), ale też z pomysłem na książkę. Byłem pod ogromnym wrażeniem wydajności tamtejszego punktu *drive-thru* (więcej o tym w rozdziale 4), co skłoniło mnie do poszukiwania odpowiedzi na pytanie: Jak sprawić, by coś działało lepiej?

Z czasem jednak zorientowałem się, że słowo „lepiej” nie do końca oddaje to, co naprawdę miałem na myśli. „Lepiej” może bowiem oznaczać dowolną poprawę, na przykład wtedy, gdy olimpijczyk zdoła urwać setną sekundy z i tak już znakomitego wyniku. Mnie interesowały sytuacje, w których coś ewidentnie nie działało poprawnie – nie dramatyczne kryzysy, lecz raczej przypadki stagnacji czy też „niekorzystnej równowagi”: stanu rzeczy, który jest niezadawalający, a mimo to trwa, jak choćby w przypadku systemu przetwarzania dostaw w Northwestern Memorial.

Z pewnością wszyscy znamy takie sytuacje. Każdemu z nas zdarza się utknąć – i nietrudno zrozumieć dlaczego. Wstrzymuje nas siła przyzwyczajęń: sposób działania, do którego przywykliśmy (*inercja*). Rozważamy tak wiele możliwych opcji zmian, że nie potrafimy wybrać żadnej (*paraliż decyzyjny*). Tracimy czas na niekończące się spory o to, co *powinniśmy* zrobić, i w końcu nie robimy nic (*polityka*). A do tego pochłaniają nas bieżące problemy, przez co stajemy się krótkowzroczni (*gaszenie pożarów*).

(a następnie w nieoczekiwany i inspirujący sposób zdołały odwrócić niekorzystny trend).

Jak zatem zresetować system? Jak zmienić coś, co przestało działać?

Przez ponad dwa i pół roku szukałem odpowiedzi na te pytania. Zasady, które tu przedstawiam, są wypadkową 240 rozmów z przedstawicielami najróżniejszych branż, przeglądu istotnych badań z psychologii i innych dziedzin nauki oraz dogłębnej analizy najskuteczniejszych podejść, które służą przełamywaniu inercji i osiągnięciu realnych postępów w krótkim czasie. Mam tu na myśli między innymi: metodyki *agile* i *scrum*⁴, terapię skoncentrowaną na rozwiązaniach, system dowodzenia w sytuacjach nadzwyczajnych (ICS), wydarzenia Kaizen, sprinty projektowe, działania restrukturyzacyjne i projekty typu *Rapid Results*.

Zacznijmy od początku.



Gdy tkwisz w impasie, to tak, jakby na twojej drodze leżał ogromny głaz. Trzeba go przesunąć, ale jak to zrobić? Jest zbyt ciężki. „Musimy dostarczać wszystkie paczki w ciągu jednego

⁴ Analiza metodyki *agile* i modelu kaskadowego pochodzi z wywiadu z J.J. Sutherlandem przeprowadzonego w styczniu 2024 r. oraz z książki *Scrum: J. Sutherland, Scrum. Jak robić dwa razy więcej, dwa razy szybciej*, tłum. Małgorzata Dąbkowska-Kowalik, Witold Sikorski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.

dnia od momentu przyjęcia”. *Oczywiście byłoby wspaniale, ale skoro NIGDY DOTĄD TEGO NIE ROBILIŚMY, to dlaczego teraz miałyby się nam udać?* To przytłaczające. Często mylnie zakładamy, że ugrzęźliśmy, bo nie wkładamy w pracę wystarczająco dużo wysiłku. Tymczasem w szpitalnym magazynie to nie lenistwo było problemem. Przeciwnie, utrzymywanie wadliwego systemu pochłaniało zapewne jeszcze *więcej* energii. Wszak ktoś musiał odbierać te wszystkie telefony.

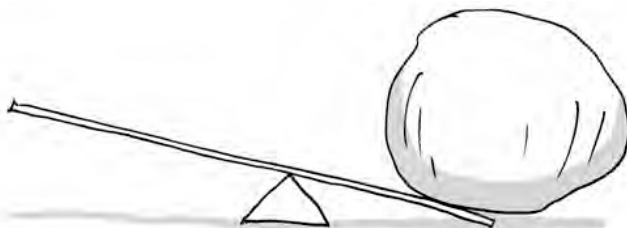
Innymi słowy, nie wystarczy rzucić się na głąz z impetem. Pchanie ze wszystkich sił to kiepski plan (chyba że chcesz nadwyrężyć kręgosłup).



Żeby poruszyć skałę, potrzebujesz nie siły, lecz sprytu i dobrej strategii. Sytuacja, z którą się zmagasz, jest zbyt złożona, by naraz zmienić wszystkie jej aspekty lub chociaż *większość* z nich. Ba, nie zmienisz nawet przyzwoitej ich części. Niemniej przy odrobinie inicjatywy i zachęty możesz *coś* zmienić. Coś, co będzie miało głęboki sens. Od teraz będziemy nazywać to „sensowne coś” *punktem nacisku*⁵, posługując się terminem

⁵ Punkt nacisku nazywany jest również punktem dźwigni. W polskim tłumaczeniu książki *Myślenie systemowe* Donelli Meadows, autorki tej koncepcji, pojawia się jednak ten pierwszy termin – *przyj. tłum.*

spopularyzowanym przez orędowniczkę myślenia systemowego Donellę Meadows.



Punkty nacisku to obszary, w których już niewielki wysiłek przynosi nieproporcjonalnie duże rezultaty. Spośród całego wachlarza działań, które *można* podjąć, to właśnie te *powinno* się zrealizować. W przypadku zespołu Paula Suetta jednym z decydujących posunięć tego typu była rezygnacja z grupowania zadań.

Nie uda ci się odmienić swojego sposobu działania, dopóki trafnie nie zidentyfikujesz punktu nacisku. Na poprzedniej ilustracji widać jednak, że głaz nadal leży nieruchomo. Nic dziwnego, bowiem samo wskazanie punktu nacisku nie wystarczy, by przesunąć skałę. Żeby unieść tak olbrzymi ciężar, trzeba przyłożyć siłę po przeciwległej stronie dźwigni. Ujmując rzecz dosłownie, należy umieścić pewne zasoby na wybranym punkcie nacisku¹.

Być może zastanawiasz się, skąd wziąć te środki. Otóż ty i twój zespół już teraz dysponujecie wieloma zasobami – czasem, pieniędzmi, entuzjazmem, procesami – które są wykorzystywane na rozmaite sposoby.

¹ Nie jestem fizykiem, więc im mniej dosłownie potraktujemy tę analogię, tym lepiej.

Czy twój zespół tkwi w stagnacji? Czujesz wypalenie i frustrację, bo mimo wysiłku efekty są niewystarczające?

Dan Heath pokazuje, że zmiana nie musi oznaczać rewolucji ani ogromnych nakładów. Kluczem jest znalezienie „punktów nacisku” – miejsc, w których odrobina wysiłku daje nieproporcjonalnie duże rezultaty – i przemyślane rozmieszczenie zasobów, aby maksymalizować efekty działań.

W książce znajdziesz strategie, które pozwalają:

- ▶ szybciej wprowadzać zmiany w zespołach i organizacjach
- ▶ eliminować marnotrawstwo energii i ograniczać działania, które nie przynoszą rezultatów
- ▶ zwiększać motywację i zaangażowanie pracowników
- ▶ pokonywać opór, przywiązanie do starych przyzwyczajeń i biurokrację.

Dan Heath opisuje przykłady z życia firm, szpitali, bibliotek oraz wybrane kampanie społeczne i na ich podstawie pokazuje, że zmiana jest możliwa dla każdego, kto wie, gdzie i jak działać.

Czas na reset to przewodnik dla liderów, menedżerów, przedsiębiorców i wszystkich, którzy chcą odzyskać kontrolę oraz odczuć realny postęp – z tymi samymi ludźmi i zasobami, tylko mądrzej.

**Wczoraj kręciliśmy się w kółko.
Dziś – resetujemy i ruszamy naprzód**

ISBN 978-83-8231-698-8



9 788382 316988

Cena 64,90 zł

Książka dostępna
także jako e-book.

MT26003

mtbiznes.pl