

Nowoczesny liderka/lider w dziekanacie – jak budować przywództwo w oparciu o koncepcję Lean Leadership.

Dr Justyna Maciąg

Instytut Spraw Publicznych

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie



Kim jestem?

- Justyna Maciąg - *badaczka, wykładowczyni, facilitator i konsultant, dr nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania. Zajmuje się procesowymi koncepcjami zarządzania, w tym Lean Management, zarządzaniem jakością (w tym standardy ISO) oraz oceną jakości usług w organizacjach publicznych oraz biznesowych. Ukończyła studia podyplomowe Lean Services, dodatkowo posiada certyfikat Green Belta w zakresie metodyki Six Sigma. Członkini Komitetu Sterującego międzynarodowej sieci LeanHE.*
- *Autorka książki Lean Culture in Higher Education - Towards Continuous Improvement Wydawnictwo Palgrave Macmillan. 2019,*
- <https://isp.uj.edu.pl/instytut/pracownicy/justyna-maciag>
- <http://www.leanuj.uj.edu.pl/>

Agenda

- Dziekanat – jakie są wyzwania dla liderek, liderów w zarządzaniu?
- Jaka liderka, jaki lider jest skuteczny?
- Co to jest Lean Management?
- Jakiej liderki, jakiego lidera oczekujemy?
- Jakiej są główne funkcje Lean Lidera?
- Pierwsze kroki Lean Lidera.



Dziekanat – jakie są wyzwania dla liderek, liderów w zarządzaniu?

- *Na uczelniach rozdziela się funkcje (zarządzającego operacjami od **zarządzającego relacjami**)*
- *„Życzenie, nadzieja i modlenie się o rozwiązanie problemu nie działa, więc nie trać czasu..... – **zarządzanie kryzysami.***
- *Przywództwo obejmuje również **uczenie się od innych**- nawet a może szczególnie- od podwładnych (to zapobiega tragedii, podobnej do tej, jakiej doszło w NOKI)*
- *„Z biegiem czasu cały zorganizowany system ewoluuje w kierunku chaosu - jeśli nie będziesz nieustannie **dążyć do zmian, Twoje wysiłki ostatecznie zanikną**”*
- *Trudno tu mówić o zadaniach prostych i powtarzalnych –wymagają one często **kompetencji kierowniczych** takich jak planowanie, monitorowanie czy kontrola. Potrzebne są tu takie umiejętności **jak samodzielność, planowanie** działań, dbanie o systematyczne przygotowanie i realizowanie pracy, **ograniczanie ryzyk, nadzorowanie** prowadzonych działań w szczególności w zakresie prawidłowości, terminowości oraz zgodności przepisami prawa nie wspominając o **odpowiedzialności, sumienności, dokładności, terminowości** w realizacji zadań.*

• Ewa Wiśniewska, kierownik dziekanatu Kolegium Prawa Akademii Leona Koźmińskiego; wiceprezes Stowarzyszenia Forum Dziekanatów

<https://forum-dziekanatow.pl/index.php/dziekanat-to-brzmi-dumnie/>

Jaka liderka, jaki lider jest skuteczny?

	Ogólne doświadczenie kierownicze	Dogłębne zrozumienie pracy
Przywództwo oddolne (rozwijanie ludzi)	Moderator grupy „Macie uprawnienia!!!!”	Budowniczy organizacji uczącej się „Oto nasz cel i kierunek – ja was poprowadzę i otoczę opieką”
Przywództwo odgórne (dyrektywy)	Menedżer biurokratyczny „Przestrzegajcie reguł”	Mistrz zadań „Oto co i jak macie zrobić – róbcie to”

- Modele przywództwa uważane za skuteczne:
- **Przywódca transformacyjny** (transformational leader)
- **Przywódca służebny** (servant leadership)
- **Przywódca upełnomocniający** (empowerment leadership)

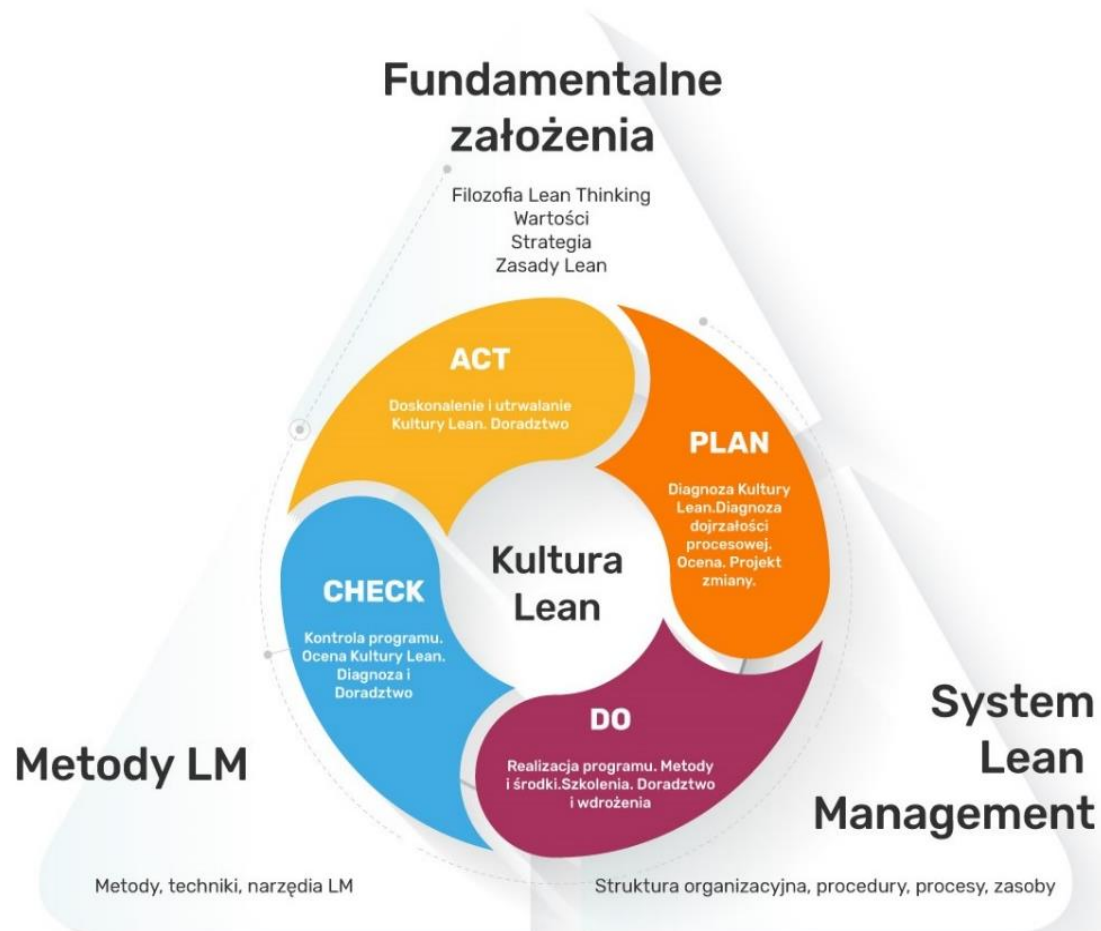
To cite this article: Marcel F. van Assen (2018) Exploring the impact of higher management's leadership styles on Lean management, Total Quality Management & Business Excellence, 29:11-12, 1312-1341, DOI: [10.1080/14783363.2016.1254543](https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1254543)



*Zanim zaczęliśmy budować
samochody, budowaliśmy ludzi*



Co to jest Lean Management?



Rys. Kształtowanie Kultury Lean w organizacji [Maciąg 2019].

- Filozofia Lean Thinking koncentruje się przede wszystkim na zwiększaniu **wartości** tworzonej dla klienta poprzez eliminację **marnotrawstwa**, zminimalizowanie marnotrawstwa oraz kontrolowanie przepływu wartości dodanej.
- **Fundamentalne zasady Lean Management**– szacunek dla ludzi, nieustanne doskonalenie, eliminacja marnotrawstwa.



- Maciąg, J. Lean Culture in Higher Education - Towards Continuous Improvement Wydawnictwo Palgrave Macmillan. 2019
- <http://www.leanuj.uj.edu.pl/>

Dlaczego Lean Management?

- *Budowanie Kultury Lean – kultury nieustannego doskonalenie w szkole wyższej daje dwie najważniejsze korzyści: pozwala sprowadzić menedżerów i liderów na ziemię (tzn. zrozumieć kontekst zewnętrzny i wewnętrzny działania organizacji) oraz wydobyć z ludzi to co najważniejsze [Stoller 2015, s. 341].*
- *Liker i Convis podkreślają, że aby przeprogramować DNA organizacji, należy zmienić to co leży w jej sercu – czyli ludzi. Ucieleśnieniem tych zmian powinno być kierownictwo organizacji, zastosowanie nowego stylu przywództwa i stylu pracy .*
- *Największe marnotrawstwo w uczelniach wyższych?
„Utrata szans rozwojowych” Kanclerz UM w Łodzi*

Dlaczego Lean Management?

- *Jest to naprawdę zmiana o 180 stopni, z myślenia, że chodzi o pracowników i pieniądze, do myślenia, że chodzi głównie o przywództwo. To jest największa zmiana.*
- (Dedykowane stanowisko ds. Lean, pracownik administracji, 8 lat doświadczenia w Lean, pierwsze doświadczenia w Lean pochodzą z HEI). Maciąg, J., (2019). Lean Culture op.cit.
- *I powiedziałbym, że negatywne jest to, że [wdrażanie Lean] uwydatniło u nas znaczące luki w przywództwie jakie mamy w uczelni. Wyjątkowość menedżera w swoim obszarze funkcjonalnym, wiedza ekspercka, nie czyni z nich [menedżerów] dobrego coacha, dobrego lidera, dobrego facylitatora. W szczupłym środowisku potrzebujemy przede wszystkim coacha i przewodnika, facylitatora, nie tylko wiedzy eksperckiej.*
- (Senior manager, udział w projektach Lean, 15 lat doświadczenia, pierwsze doświadczenia przy pisaniu master degree) Maciąg, J., (2019). Lean Culture op.cit.

Jakiej są główne funkcje Lean Lidera?



Pierwsze kroki Lean Lidera.

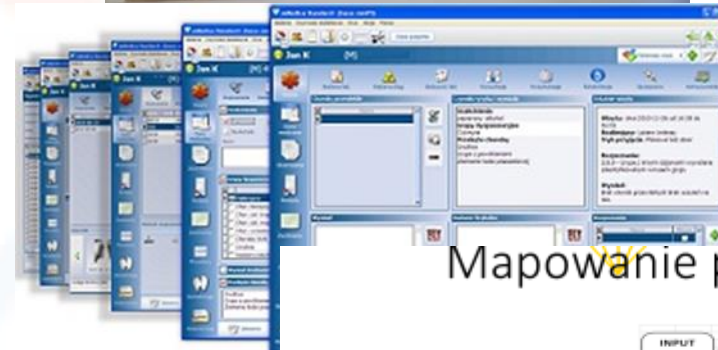
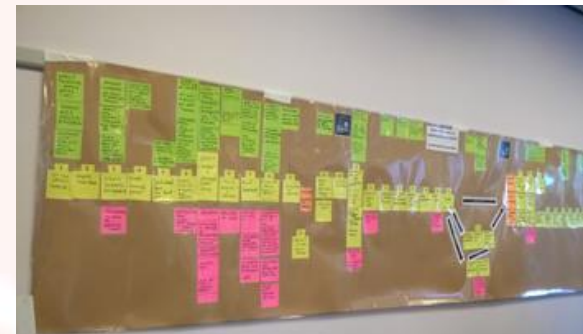
1. Poznaj i kontroluj twoje terytorium
2. Nadaj znaczenie wszystkim Twoim działaniom
3. Motywuj i prowadź swój zespół
4. Deleguj i upełnomocniaj pracowników do rozwiązywania problemów
5. Zarządzaj programem nieustannych udoskonaleń
6. Doskonal siebie jako lidera



• https://www.youtube.com/watch?v=yZvsqm4Jok8&ab_channel=ExcellenceOp%C3%A9rationnelle.tv

Poznaj i kontroluj twoje terytorium

- Pokaż pracownikom jaką pełnią rolę i jak ważni są w organizacji – mapowanie procesów VSM, SIPOC, Flowchart, zakresy odpowiedzialności i uprawnień, delegowanie uprawnień.
- Pomóż w codziennej pracy - standaryzuj pracę – SOP, instrukcje i inne dokumenty
- Stwórz bezpieczne warunki pracy – 5S
- Odwiedzaj regularnie twój zespół i obszar pracy – gemba



Mapowanie procesów – narzędzia

STANDARD OPERATING PROCEDURE
 STANDARDOWA PROCEDURA OPERACYJNA

Department
NAZWA DEPARTAMENTU
 SOP No: NUMER PROCEDURY
 SOP Title: NAZWA PROCEDURY

Numer SOP
Nazwa SOP

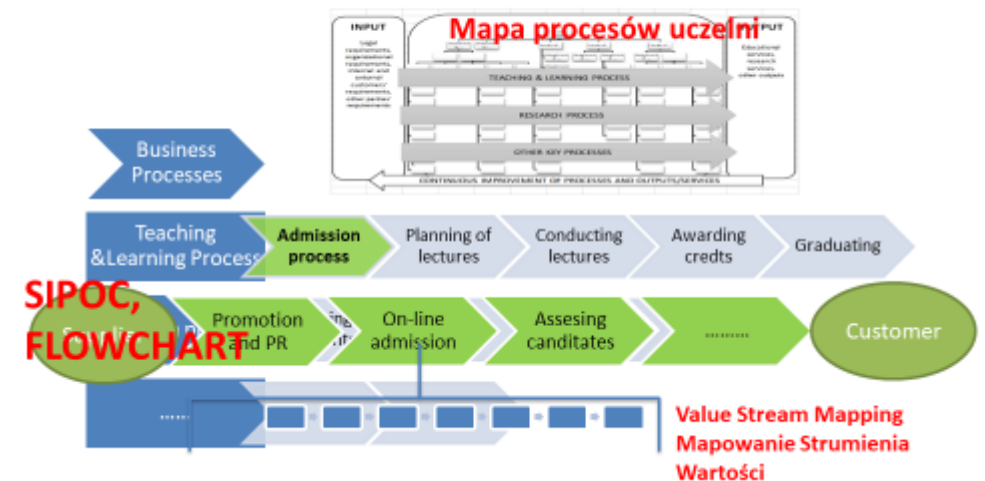
	Imię i nazwisko	Stanowisko	Podpis	Data
Autor				
Sprawdzający/Przeładowujący				
Akceptujący/Zatwierdzający				

Data wejścia w życie

ROZDZIELNIK

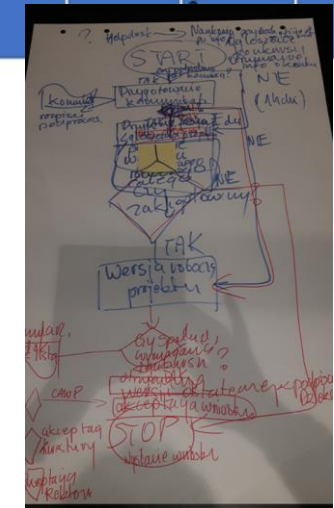
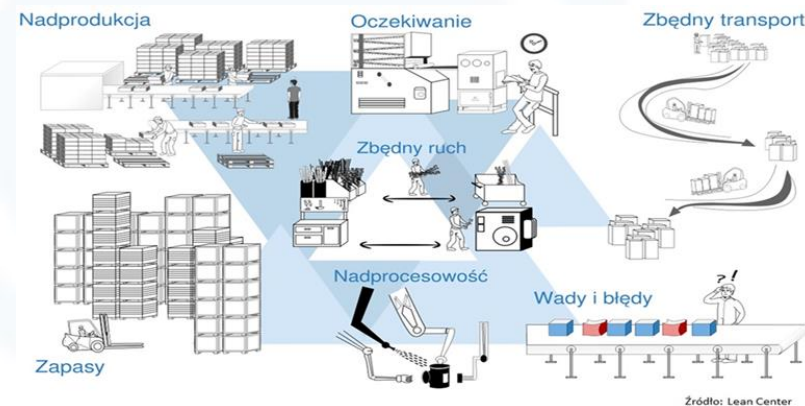
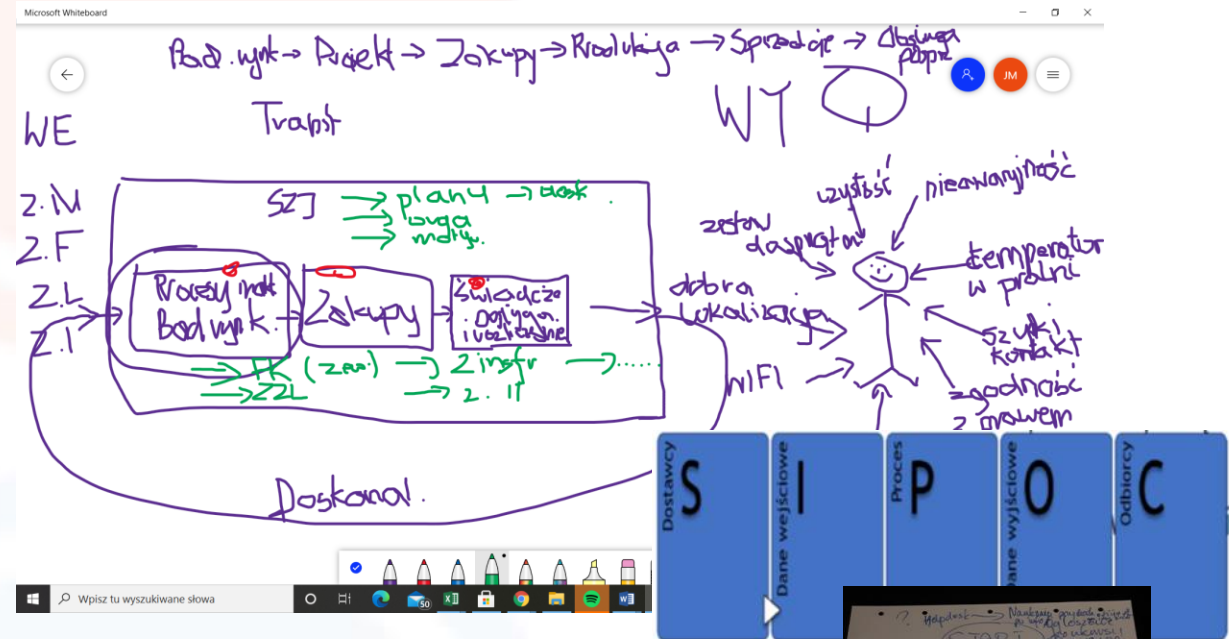
Imię i nazwisko	Stanowisko	Podpis	Data

1. WPROWADZENIE – CEL PROCESU, EFEKTY PROCESU,



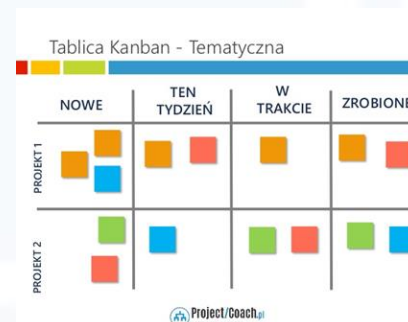
Nadaj znaczenie wszystkim Twoim działaniom

- Zdefiniuj swoich klientów i ich wymagania Voice of the customer
- Zdefiniuj wskaźniki sukcesu i określ procesy, które za nie odpowiadają – SIPOC, flowchart, Mapowanie Strumienia Wartości
- Zidentyfikuj marnotrawstwo – 8 wastes, TIMWOODS
- Zdefiniuj potrzebne zasoby i dostawców – SIPOC
- Wykorzystaj narzędzia zarządzania wizualnego – Dashboard, Kanban



Motywuj i prowadź swój zespół do celu

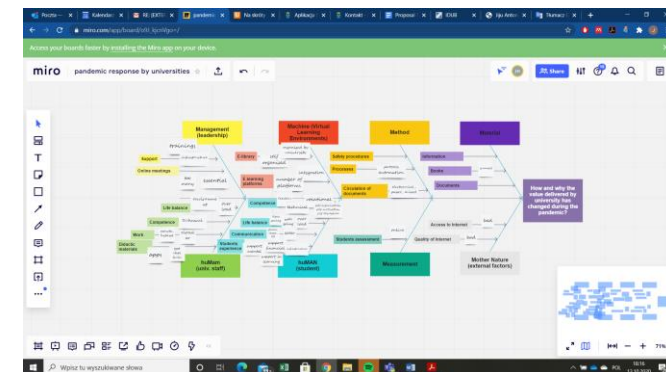
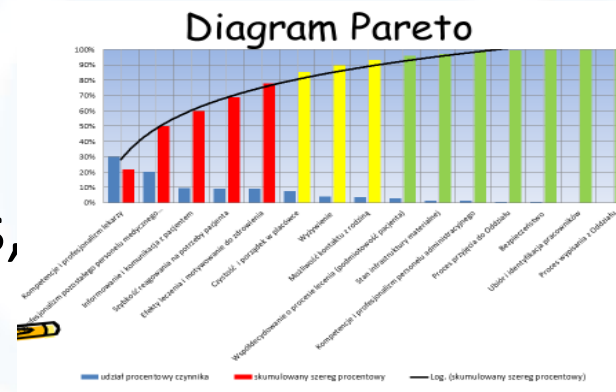
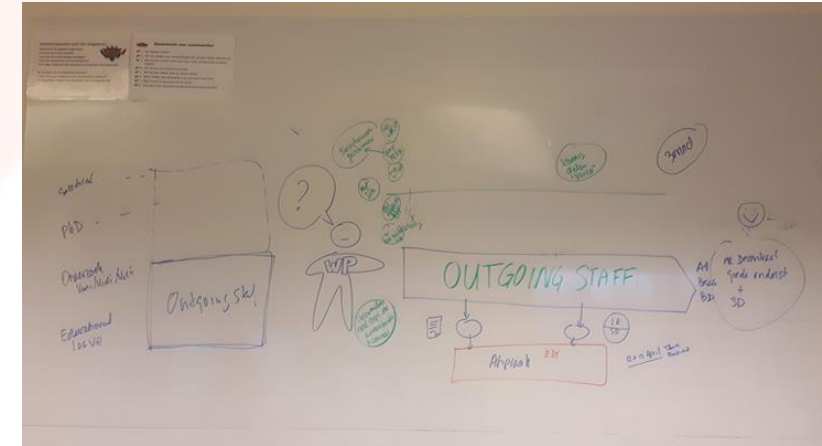
- Pokaż cel zmian, jaką z tego będą mieli korzyść – program Lean – program nieustannego doskonalenia
- Reaguj natychmiast na sygnały o problemach – regularne spotkania przy Dashboard
- Zaangażuj się i wysłuchaj problemów – Gemba, 5WHY, 5W2H
- Wizualizuj przepływ pracy – Kanban



Deleguj i upełnomocniaj pracowników do rozwiązywania problemów

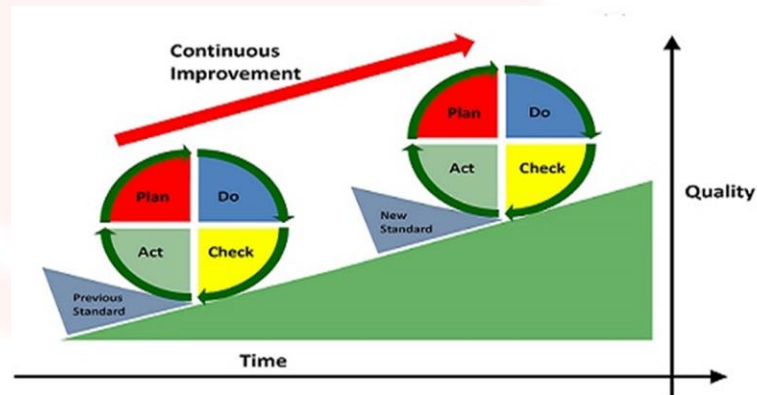
- Racjonalnie zarządzaj kompetencjami zespołu – Matryca kompetencji
- Spotykaj się regularnie przy Dashboard
- Szukaj i analizuj problemy – diagram Ishikawy, metoda Pareto
- Projekty – small improvements,

Pracownik \ Stanowisko	Spawanie 1	CNC 22	Montaż	Kontrola	Malowanie	Pakowanie	Spawanie 2	Lutowanie	Cekla	Obróbka	Stempel	Szlifowanie
Marian Konieczny	1	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3
Jerzy Martyniuk	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
Maria Skok	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2
Natalia Zagumna	1	1	1	3	3	3	1	3	3	3	2	1
Andrzej Masny	3	3	2	3	2	3	3	3	2	1	3	3
Jola Zatorska	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2
Arek Noga	2	3	3	2	3	2	1	3	1	1	3	3
Krzysztof Las	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3



Zarządzaj programem nieustannych udoskonaleń

- Zarządzaj zmianą -dobrze przygotuj i zaplanuj zmianę, mierz i doskonal, prowadź działania transparentnie – Arkusz A3, PDCA, Hoshin Kanrii, Balanced Scored Card, zarządzanie procesami
- Breakthrough improvements
- Dbaj o ciągłość działania – zarządzanie ryzykiem i ciągłością działania



<http://smartmanagement.info/world-class-manufacturing/pdca-industrial-case-study>

LOGO FIRMY	DZIAŁ: PROCES:	RAPORT A3		DATA: UCZESTNICY:	LIDER:
1) - ZDEFINIOWANIE PROBLEMU		5) - OPRACOWANIE ŚRODKÓW ZARADCZYCH			
2) - ANALIZA PROBLEMU		6) - REALIZACJA			
3) - WYZNACZENIE CELU		7) - WERYFIKACJA			
4) - POSZUKIWANIE PRZYCZYN PROBLEMU					

PLAN

DO

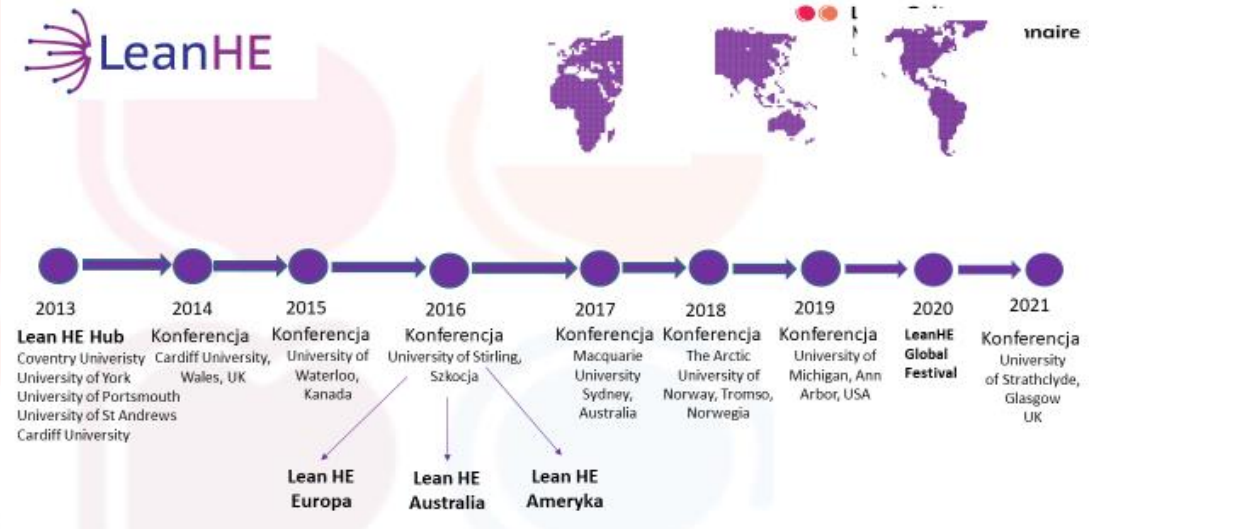
CHECK

ACT

<http://lean.db77.pl/rozwiazywanie-problemow-w-praktyce-z-wykorzystaniem-formatu-a3>

Doskonal siebie jako lidera

- Szukaj wsparcia – sieci praktyków, platformy wymiany wiedzy, LeanHE Poland (FB, LinkedIn)
- Nieustannie się doskonal – KATA Sensei, szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne



Save the Date
 2021 Lean in Higher Education International Conference
 Glasgow
 20 - 22 October 2021



NEXT STOP GLASGOW! SEE YOU THERE!


Misja i cele LHE Poland

- Cel działania: Pobudzenie szkół wyższych do nieustannego samodoskonalenia działania po to, aby skutecznie i efektywnie tworzyły wartość dla wszystkich, którym służą.
- Misja: Promowanie filozofii ciągłego doskonalenia w szkolnictwie wyższym poprzez tworzenie sieci kontaktów, dzielenie się najlepszymi praktykami i organizację spotkań, seminariów i konferencji.
- Wizja: Wsparcie transformacyjnej roli szkół wyższych we współczesnym świecie poprzez budowanie w nich kultury nieustannego doskonalenia i samodoskonalenia.

Wartości

Szacunek dla ludzi

- Docenianie czasu i wysiłku ludzi
- Uczciwość
- Docenianie różnorodności
- Docenianie kreatywności
- Podejście kompleksowe

Ciągłe doskonalenie

- Podważanie status quo
- Przyjęcie podejścia zorientowanego na działanie
- Podejmowanie ryzyka
- Uczenie się na błędach
- Radość z dążenia do i osiągnięcia celów

LHE Poland. Co zrobiliśmy?

- Pierwsze seminarium 7.07.2017r.
- 7 Seminarium (luty, wrzesień) – 4 w Instytut Spraw Publicznych UJ, 1 w Uniwersytecie Medycznym Łódź, 1 w Politechnice Wrocławskiej, 1 Politechnika Gdańska,
- LeanHE Poland online - 4 seminaria
- Media społecznościowe - konto na FB Lean Higher Education Poland (133 osoby),
- LinkedIn Lean Higher Education Poland <https://www.linkedin.com/groups/13871566/>
- Strona internetowa ISP <https://isp.uj.edu.pl/nauka/projekty/projekty-w-trakcie-realizacji/lean-higher-education>

Zapraszamy do włączenia się w nasze działania

Koordynator LeanHE Poland dr Justyna Maciąg,
 Członek Komitetu Sterującego Dywizji Europejskiej LHEHub
 Instytut Spraw Publicznych
 WZDKS UJ w Krakowie
justyna.maciag@uj.edu.pl

Zamiast podsumowania –
Cel Lean Lidera – doskonały dziekanat 😊
Doskonała równowaga pomiędzy sferą
społeczną, organizacyjną i techniczną.

[Przykładowe rozwiązania](#)

<https://www.youtube.com/watch?v=bTX4jtFD5rc&t=9s>

Dziękuję za uwagę 😊

Zapraszam do wpisania się na listę mailingową LeanHE Poland

- https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=6yYO676_0kekOvSQm286zxpJqHe1CNAvDaDXqV-L9NUQ0hSRVNUQ1pZRFU2Q1NGUVdTU1o3S0haQS4u
- Media społecznościowe
- Lean Higher Education Poland
- <https://www.facebook.com/groups/557268391343516>
- <https://www.linkedin.com/groups/13871566/>

Justyna Maciąg

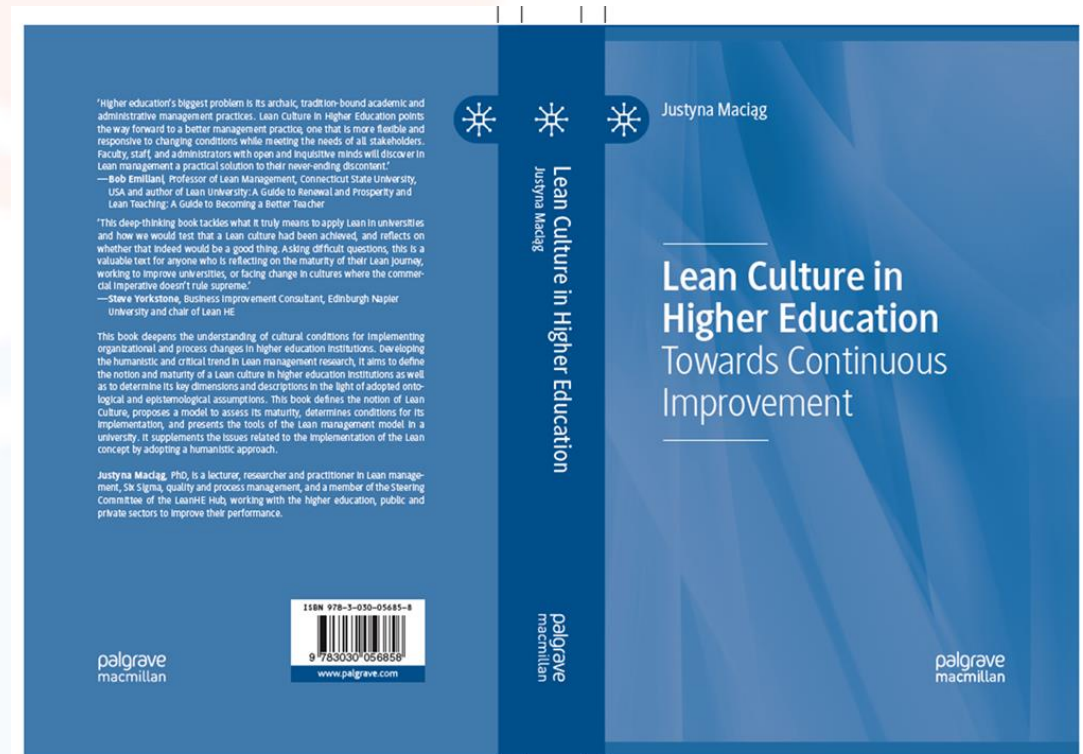
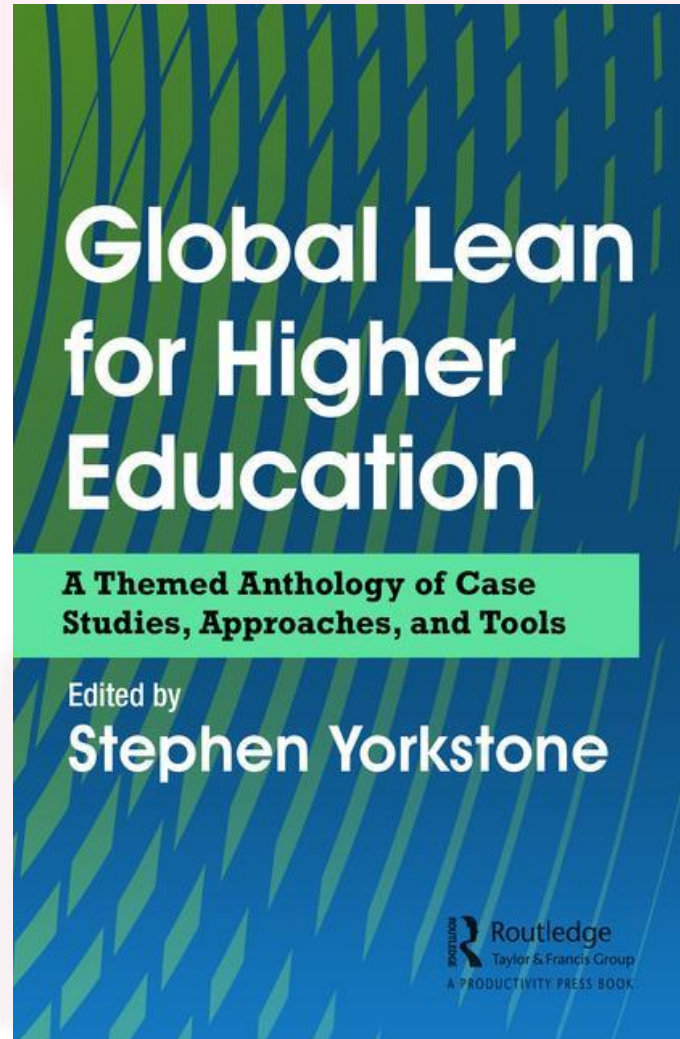
justyna.maciag@uj.edu.pl

Strona projektu i sieci LeanHE w Polsce

<https://isp.uj.edu.pl/nauka/projekty/projekty-w-trakcie-realizacji/lean-higher-education>

<http://www.leanuj.uj.edu.pl>

Literatura



Więcej o Lean w szkołach wyższych i nie tylko – wybrane pozycje

- ▶ Doskonalenie organizacyjne uczelni przyszłości . Red. Ł. Sułkowski, Maciąg, J. Koncepcja Lean Management w szkołach wyższych – korzyści i bariery wdrażania- wstępne wyniki badań. Wyd. PWN, 2019
- ▶ Maciąg, J. Kultura Lean Management w polskich szkołach wyższych (wyniki badań pilotażowych). Nauka i Szkolnictwo Wyższe, 2018 (1 (51)), 69-95.
- ▶ Maciąg J., Uwarunkowania wdrożenia koncepcji Lean Service w polskich szkołach wyższych Zarządzanie publiczne 2016, Numer 1 (33) Wyd. Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, s. 51-64.
[file:///C:/Users/Praca/Downloads/ZP-2016-1-5-maciag%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Praca/Downloads/ZP-2016-1-5-maciag%20(3).pdf)
- ▶ Maciąg J., Mapowanie strumienia wartości w procesie kształcenia w szkole wyższej : wyzwania teorii i praktyki [w:] Zarządzanie w szkołach wyższych i innowacje w gospodarce. Red. Wawak Tadeusz. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, s. 118-128.
- ▶ Maciąg J., .Zastosowanie podejścia procesowego w zarządzaniu publicznymi szkołami wyższymi – wyzwania teorii i praktyki. Nauka i Szkolnictwo Wyższe 1(47)/2016, s. 163-180.
<http://pressto.amu.edu.pl/index.php/nsw/article/view/7534/7630>
- ▶ Maciąg J., The determining role of organizational culture in the implementation of the lean management concept as exemplified by Polish universities, Lean Conference 2016 "People, Culture and Lean in Higher Education" University of Stirling w Stirling w Szkocji 1.11-3.11.2016 r
http://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/35320/UJ_EN%20Maciag%20Lean%20Culture.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Save the Date

2021 Lean in Higher Education
International Conference
Glasgow

20 - 22 October 2021



**NEXT
STOP
GLASGOW!
SEE YOU
THERE!**