księgarnia internetowa

one press

książkiklasybusiness

IDŹ DO:

- Spis treści
- Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- Katalog online
- Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- Zamów informacje o nowościach
- Zamów cennik

CZYTELNIA:

- Fragmenty książek online

Do koszyka

Do przechowalni

Nowość

Promocja

Filozofia Kaizen w biurze

Autor: William Lareau
Tłumaczenie: Magdalena Kubalewska
ISBN: 978-83-246-1820-0
Tytuł oryginału: Office Kaizen: Transforming Office Operations into a Strategic Competitive Advantage
Format: A5, stron: 216

Filozofia jakości i sukcesu

- Zwiększ zyski, zmniejszając koszty
- Zdobądź przewagę nad rywalami
- Zaplanuj swój sukces

Wreszcie pojawiła się książka zachęcająca do tego, aby koncentrować się nie tylko na produkcji, ale również ulepszaniu działania pozostałych części organizacji. Filozofia Kaizen w biurze to podstawa do ciągłego doskonalenia pracy całej organizacji.

G. Thomas Marsh,
prezes i dyrektor generalny Astronautics Operations,
Lockheed Martin Space Systems Company

Filozofia zmian

Obniżenie kosztów przy zachowaniu dotychczasowej wydajności – czy to możliwe? Oto pytanie spędzające sen z powiek niejednemu menedżerowi, dyrektorowi i prezesowi. Pozytywna zmiana jakości pracy Twojego biura jest możliwa pod warunkiem, że zastosujesz odpowiednie narzędzia. Jeśli myślisz poważnie o wprowadzeniu konstruktywnych przeobrażeń w swojej firmie, istnieje jedno niezawodne rozwiązanie – Office Kaizen.

Program oparty na filozofii Kaizen koncentruje się na ciągłym i długoterminowym wprowadzaniu ulepszeń. Proponuje przy tym ujednoliconą, spójną metodę, która umożliwia firmie istotne zwiększenie skuteczności, jakości i wydajności procesów biurowych oraz administracyjnych. Office Kaizen to jeden efektywny zestaw rozwiązań, na który składają się: ścieżka wdrożeniowa, filozofia zarządzania, struktura kierownictwa i komplet gotowych do użycia narzędzi.

Office Kaizen buduje organizację, która:

- jest dobrze zarządzana,
- jest wysoce produktywna,
- po mistrzowsku wprowadza małe i wielkie zmiany,
- potrafi zapewnić sobie stałą przewagę nad konkurencją,
- wciąż ulepsza podstawowe procesy pracy.

one press

Onepress.pl Helion SA
ul. Kościuszki 1c,
44-100 Gliwice
tel. (32) 230-98-63
e-mail: onepress@onepress.pl
redakcja: redakcjawww@onepress.pl
informacje: o księgarni onepress.pl

Spis treści

Podziękowania **7**

Rozdział 1. Wstęp **9**

Rozdział 2. Czym jest Office Kaizen i jak działa? Spojrzenie z szerszej perspektywy **19**

Office Kaizen nie jest nową metodą 21

„Martwy punkt" dyrektorów 23

Poziomy procesów i strategie zarządzania, czyli przesłanki dla stosowania Office Kaizen 24

Parametry kierownictwa i sześcian Office Kaizen 29

Office Kaizen i SLIM-IT 30

Rozdział 3. Marnotrawstwo zewnętrzne — cichy zabójca **33**

Marnotrawstwo ludzkie 37

Marnotrawstwo procesowe 42

Marnotrawstwo informacyjne 54
Marnotrawstwo majątkowe 59
Radzenie sobie z marnotrawstwem zewnętrznym 62

Rozdział 4. Marnotrawstwo kierownicze, czyli wyzwanie dla dyrekcji 65

Koncentracja 67
Marnotrawstwo wynikające z braku koncentracji 70
Struktura 71
Marnotrawstwo strukturalne 73
Dyscyplina 75
Marnotrawstwo dyscyplinarne 76
Posiadanie 77
Marnotrawstwo posiadania 79

Rozdział 5. Przeciągnij ludzką naturę na swoją stronę 81

Kultura organizacyjna i zachowania indywidualne 82
Teoria kontroli: pięć potrzeb kontrolujących wszystkie ludzkie zachowania 85
Zaangażowanie i oddanie 87
Formacja małych grup 88
Dostosowanie 88
Społeczne lenistwo 89
Autorytet i status 90
Polaryzacja 91
Rozdźwięk poznawczy 92
Do czego prowadzą takie skłonności? 93

Rozdział 6. Koncepcja SLIM-IT i zmiana strukturalna ... 97

Pojęcie SLIM-IT 98
Zorganizowane zarządzanie zmianami 101
Kierowniczy komitet sterujący 102

Zespoły do spraw zmian 104
Mistrzowie 109
Statuty 110

Rozdział 7. Odchudzony system codziennego zarządzania 113
Niezależne grupy robocze jako podstawa ldms 116
Elementy odchudzonego systemu codziennego zarządzania 118

Rozdział 8. Mentorowanie i szkolenie 129
Dlaczego mentorowanie jest tak ważne? 130
Ilu mentorów? 133
Co należy objąć mentorowaniem? 139
Miejsce szkoleń w filozofii Office Kaizen 144
Możliwe sposoby wdrażania 146

Rozdział 9. Metoda dwudziestu kluczy KCG 151
Końcowe uwagi 168

Rozdział 10. Jak zintegrować Office Kaizen ze znanymi narzędziami i metodami 169
Zrównoważona karta wyników 172
Mapowanie strumienia wartości 174
Reinżynieria/ciągłe udoskonalanie 175
Sześć Sigma 176
Odchudzona produkcja 179
Zarządzanie projektami 180
ISO 9000/QS-9000 182
Planowanie eksperymentów i metody Shainina 184
Zintegrowany rozwój produktu (IPD) 185
Oprogramowanie dla przedsiębiorstw 187
Uwagi końcowe 189

Rozdział 11. Pomiary — czyli soczewka skupiająca 191

Miejsce pomiarów w SLIM-IT 194
Jak wygląda dobry pomiar? 196
Pomiary dla kadry kierowniczej i zarządu 200
Koszty nie sprawdzają się w roli skutecznych pomiarów 204
Wewnętrzni i zewnętrzni klienci 205
Uwagi końcowe 209

Rozdział 12. Realia wdrażania 211

Każda placówka działa samodzielnie 212
Rola kierownictwa na różnych poziomach 213
Błędy, jakich należy unikać 215
Podsumowanie 218

Epilog Dwa lata później... 221

Aneks A Dwadzieścia kluczy KCG do Office Kaizen 227

Słowniczek ważnych terminów 239

4

Marnotrawstwo kierownicze, czyli wyzwanie dla dyrekcji

George był podekscytowany i niespokojny. Każda cząstka jego ciała i każdy element jego życiorysu zdawały się potwierdzać powszechność i ogromny wpływ marnotrawstwa zewnętrznego. Ta sama historia powtarzała się na każdym stanowisku, jakie zajmował, i zawsze budziło to w nim odrazę.

„Poświęciłem połowę swojej kariery na zajmowanie się skutkami tego typu marnotrawstwa — pomyślał — ale i tak wciąż do niego dochodzi!"

Mimo że George, przynajmniej częściowo, uważał się za wizjonera, nawet nie przyszło mu do głowy, aby zyskać strategiczną przewagę dzięki zmniejszeniu marnotrawstwa zewnętrznego. Choć marnotrawstwo go irytowało, to wychodził z założenia, że poszczególne organizacje po prostu muszą z nim żyć.

„Jak wiele można zyskać, jeśli istnieje możliwość zmniejszenia strat w obrębie całej organizacji, w każdym biurze i przy każdym biurku w małym, ale znaczącym stopniu? Tak, Office Kaizen może być strategiczną bronią w walce z konkurencją — pomyślał — jeśli tylko naprawdę działa…"

Poprzedni rozdział dowodził, że zmniejszenie marnotrawstwa zewnętrznego może zagwarantować niepowtarzalną i trwałą przewagę. Mam nadzieję, że te informacje pomogły Ci docenić centralną rolę, jaką pozornie błahe marnotrawstwo zewnętrzne odgrywa w niszczeniu konkurencyjności. Teraz przenieśmy się wyżej, do głównego elementu, na którym koncentruje się Office Kaizen, czyli do *marnotrawstwa kierowniczego*.

Cała struktura Office Kaizen opiera się na absolutnej i krytycznej potrzebie zmniejszenia marnotrawstwa kierowniczego na wszystkich poziomach organizacji. Wielkie, naturalne i wszechobecne siły mogą udaremnić najlepsze działania, jeśli tylko nie przystąpi się do systematycznej redukcji marnotrawstwa kierowniczego. Jak czytałeś w rozdziale 3., gdyby istniał jakiś „magiczny" sposób na wyraźne zmniejszenie marnotrawstwa kierowniczego w poszczególnych organizacjach, rodzaj dodatkowych narzędzi i metod nie miałby znaczenia, takie organizacje odniosłyby niesamowity sukces. Jednakże zmniejszenie marnotrawstwa kierowniczego wymaga metodologii, która pozwala je zredukować w stopniu wystarczającym do tego, aby narzędzia zapobiegające marnotrawstwu zewnętrznemu mogły okazać się skuteczne. Office Kaizen to właśnie taka metodologia. Każda metoda, która pozwala zredukować marnotrawstwo zewnętrzne, a później zmniejszać je w sposób ciągły na przestrzeni czasu, korzysta w jakimś stopniu ze sposobów walki z marnotrawstwem kierowniczym Office Kaizen (bez względu na nazwę). Jeśli celem jest ciągłe, długoterminowe zmniejszanie marnotrawstwa zewnętrznego, koniecznie należy zacząć od zredukowania marnotrawstwa kierowniczego. W przeciwnym wypadku narzędzia redukujące marnotrawstwo zewnętrzne nie mogą działać prawidłowo.

Jak omówimy to w rozdziale 5., typowy stan spoczynku organizacji zmniejsza cztery kierownicze parametry, jakimi są koncentracja, struktura, dyscyplina i poczucie posiadania. W uważnie zarządzanym środowisku parametry te będą w sposób naturalny wzrastać i staną się podstawą umożliwiającą dotarcie na światowy poziom.

Uwzględniając tę myśl, Office Kaizen koncentruje się na stworzeniu takiego środowiska, w którym redukcja marnotrawstwa kierowniczego jest zawsze w toku.

KONCENTRACJA

Koncentracja oznacza, że energię i uwagę poświęcamy najistotniejszym celom. Musi być ona w odpowiedni sposób widoczna na wszystkich poziomach organizacji. Kiedy dyrektor generalny stwierdza, że firma „rozszerzy się na Europę" i/lub „ulepszy obsługę klienta", i/lub „stanie się preferowanym dostawcą", i/lub „zdominuje przemysł dzięki niskim kosztom", to stara się zadbać o pewną miarę koncentracji. Ale samo stwierdzenie na poziomie najwyższej dyrekcji to bułka z masłem. Prawdziwym wyzwaniem jest wprowadzenie takiej koncentracji do życia organizacji i dbanie o precyzję na wszystkich jej poziomach. Niemal każda organizacja doświadczyła w pewnym okresie swojej działalności dążeń kierownictwa do poprawy jakości. Ale pomimo że najwyżsi dyrektorzy poświęcają tej kwestii wiele uwagi, bardzo często mamy do czynienia z sytuacją, w której „lepsza jakość" ma przeróżne znaczenia, cieszy się różnym zainteresowaniem, jest wprowadzana z różną dokładnością i daje różne efekty w różnych częściach i na różnych poziomach organizacji. Doświadczyłem tego osobiście, kiedy pracowałem w jednej z czołowych amerykańskich firm produkujących samochody. Nasza fabryka organizowała ogromne spotkania dla wszystkich pracowników, na których omawiało się jakość, porównywało wyniki nasze i konkurencji, a dyrektor zakładu oraz przyjezdne osobistości wygłaszali porywające mowy.

Reakcją jednego z działów było opracowanie i wprowadzenie czytelnych pomiarów w grupach podległych nadzorcom oraz organizowanie w każdej z grup krótkich spotkań, na których trzy razy w tygodniu omawiano wyniki. Był to bardzo dobry pierwszy krok. Inny dział wprowadził system śledzenia błędów poszczególnych pracowników połączony z eskalacją działań dyscyplinarnych w przypadku

powtarzających się pomyłek. To było złe posunięcie, ponieważ pracownicy ukrywali błędy, aby się nawzajem ochraniać (a zresztą wiele błędów nie miało nic wspólnego z działaniami pracowników, na przykład problemy z lakierem wynikały z niewłaściwego ciśnienia powietrza). Inne grupy nie robiły nic. Na hasło pracy nad jakością pracownicy zaliczający się do takich grup zareagowali tak samo, jak to było w przypadku wszystkich wcześniejszych programów wprowadzanych dwa lub trzy razy w roku — pokiwali głowami, zgodzili się, po czym nie robili nic i przez kilka miesięcy czekali, aż całe zamieszanie minie.

Dyrektor naczelny jasno określił cel, na którym należało się koncentrować. Jednakże informacja ta została różnorako zrozumiana z powodu filtracji, jaką przeszła w drodze do niższych części organizacji. Gdzieś pomiędzy dyrektorem naczelnym i grupami roboczymi doszło do wypaczenia, błędnej interpretacji lub po prostu zaniechania głównego celu. Do każdego pracownika i do każdej grupy roboczej musi dotrzeć taka sama wiadomość i musi ona zostać przedstawiona w sposób zrozumiały i wiążący się z zadaniami, które dany pracownik wykonuje codziennie.

Wyobraź sobie, że punkt koncentracji wyznaczony przez dyrektora naczelnego to promień światła oświetlający organizację z góry. Chodzi o to, aby wiązka światła, której źródłem jest dyrektor naczelny, oświetlała drogę do sukcesu dla członków organizacji, zmagających się z ciemnością tradycyjnego zarządzania. Niektórzy pracownicy widzą wyłącznie czerwone światło, inni ultrafiolet, jeszcze inni tylko zieleń. Oczywiście z powodu wieloletniej ciemności wielu pracowników oślepło. Innym problemem jest to, że do części pracowników światło pochodzące od dyrektora naczelnego nie dociera w sposób ciągły lub nie dociera w ogóle. Bariery, jakimi są procesy, działy, grupy robocze, zmiany, położenie geograficzne, różne produkty, różne metody nadzorcze oraz różne wymagania klientów, blokują, zniekształcają, załamują, osłabiają lub nasilają promień pochodzący od dyrektora. Dodatkowo niektórzy pracownicy i grupy robocze nie

zwracają uwagi na to światło. Wydaje im się, że to wszystko jedno, czy pracują po ciemku, czy przy oświetleniu.

Aby zapewnić odpowiednią koncentrację, wiadomość o celu, której źródłem jest dyrektor naczelny, musi dotrzeć do wszystkich i być dla wszystkich zrozumiała. Bez punktu skupienia uwagi nie ma możliwości, by cała organizacja funkcjonowała w sposób skoordynowany — zbyt wiele energii traci się na wewnętrzne tarcia. Każdy pracownik musi zrozumieć, co jest ważne dla organizacji, i musi mu to zostać przedstawione w sposób, który ma związek z jego pracą.

Mimo że do odniesienia sukcesu w sytuacji, w której należy dokonać zmian, konieczne są wszystkie cztery parametry kierownictwa, koncentracja jest najważniejsza. Możesz mieć najlepszą broń i amunicję na świecie, ale jeśli nie potrafisz dobrze wycelować (dostrzec celu, dobrze kontrolować swojego ciała, ramienia, dłoni), to spudłujesz. Jednocześnie, jeśli porównamy koncentrację z innymi parametrami kierowniczymi, to okazuje się ona często najtrudniejsza do wprowadzenia, ponieważ wydaje się najmniej konkretna. Mechanizmy Office Kaizen zaprojektowano tak, aby były w tym pomocne. Nawet jeszcze zanim główne dążenie organizacji zostanie wyraźnie pojęte, techniki Office Kaizen pomagają pośrednio w opracowaniu i pielęgnowaniu jego elementów we wszystkich grupach roboczych. Dzieje się tak, ponieważ redukcja marnotrawstwa kierowniczego i zewnętrznego jest uniwersalnym warunkiem, który należy spełnić, jeśli dąży się do poprawy na poziomie każdej grupy roboczej, mimo że zadania takiej grupy i cele kierownictwa mogą być zróżnicowane. Sprowadza się to do tego, że mniejsze marnotrawstwo zawsze poprawia ogólną sytuację. Office Kaizen zaczyna od tego, że wszyscy pracownicy koncentrują się na eliminacji marnotrawstwa, bez względu na główną misję organizacji.

MARNOTRAWSTWO WYNIKAJĄCE Z BRAKU KONCENTRACJI

Dość łatwo przekonać się, jak duże ilości *marnotrawstwa wynikającego z braku koncentracji* pojawiają się w danej organizacji. Zastanów się, jak Ty lub Twoi pracownicy zareagowalibyście na następujące stwierdzenia. Czy uznalibyście, że są fałszywe czy prawdziwe?

1. Potrafię określić podstawowe cele całej organizacji na rok bieżący.
2. Poinformowano mnie osobiście, jak cała organizacja poradziła sobie ze swoimi zeszłorocznymi celami.
3. Znam główne cele, jakie musi osiągnąć moja grupa robocza, jeśli chce wykonać swój plan.
4. Główne cele mojej grupy roboczej na obecny rok zostały dokładnie wytłumaczone całej grupie.
5. Zdaje sobie dobrze sprawę z tego, jak cała organizacja wygląda w porównaniu z konkurencją, jeśli chodzi o koszty, dostawę, jakość oraz satysfakcję klienta.
6. Wiem, jak wygląda moja grupa robocza w porównaniu z podobnymi grupami w konkurencyjnej organizacji, jeśli chodzi o koszty, dostawę, jakość i satysfakcję klienta, zdaję sobie również sprawę z tego, czy jej działanie zbliżone jest do światowego poziomu.
7. Rozumiem, co decyduje o cenie, kosztach oraz konkurencyjności w naszej branży.
8. Główne cele mojej grupy roboczej sformułowane są w sposób łatwy do zrozumienia i obiektywny.
9. Każdy w mojej grupie roboczej zdaje sobie bardzo dobrze sprawę, jak wypadamy w porównaniu z światowej klasy grupami roboczymi, które wykonują podobne zadania.
10. Przynajmniej raz w tygodniu nadzorca lub lider informuje nas szczegółowo o osiągnięciach naszej grupy.

Z marnotrawstwem kierowniczym mamy do czynienia za każdym razem, kiedy pracownik uważa, że któreś z powyższych twierdzeń jest fałszywe. Tysiące drobnych przypadków marnotrawstwa wynikającego z braku koncentracji przyczyniają się do zniszczenia właściwej hierarchii dążeń, chęci do poświęceń, gotowości do walki o wprowadzenie ulepszeń i dokładności subiektywnych decyzji, podejmowanych gdy nie ma żadnych wyraźnych wytycznych. Każdy przypadek tego typu marnotrawstwa prowadzi do powstania marnotrawstwa zewnętrznego.

STRUKTURA

Struktura to szkielet organizacji. Każda organizacja ma pewną strukturę, nawet jeśli dyrekcja i pracownicy nie są w stanie dokładnie jej opisać. Dla wielu osób struktura to schematy organizacyjne, tytuły, nazwy działów i diagramy sekwencji działań dla procesów, ale struktura to coś więcej. Tak jak dobra zupa to coś więcej niż tylko składniki pływające na powierzchni, tak struktura organizacji składa się z procesów, pragnień, rytuałów i zachowań, ról (oczekiwanych, stosowanych i idealnych oraz zachodzących pomiędzy nimi konfliktów, zarówno międzyludzkich, jak i wewnętrznych) oraz informacji. Struktura to pisane i niepisane reguły, wytyczne, procesy i zachowania, które są w rzeczywistości stosowane, a nie tylko określone. Jednym słowem, struktura to powtarzalna, ogólnie stała konstrukcja, która decyduje o tym, co z dnia na dzień dzieje się w organizacji.

Większość struktur organizacyjnych przypadkowo ewoluuje w czasie. Być może szczegółom organizacyjnych wykresów poświęca się sporo uwagi, ale innym aspektom struktury poświęca się jej niewiele. Niewerbalne reguły w większości organizacji to zwykle interaktywny produkt wielu lat losowych wpływów, reakcji na kryzysy, dynamiki stosunków międzyludzkich w grupie oraz inicjatyw kierownictwa. Skutkiem jest nie jedna, ale kilka struktur w większości organizacji.

Największe banki to dobry przykład organizacji o wielu strukturach. Możemy mieć do czynienia z jedną korporacyjną strukturą, która ma wpływ na niektóre działania dotyczące wszystkich oddziałów usytuowanych w różnych stanach. Taka struktura korporacyjna będzie minimalna, jeśli bank powstał na skutek niedawno przeprowadzonych fuzji lub przejęć (co prawdopodobnie tyczy się większości działających obecnie dużych banków). Na pewno każda regionalna centrala będzie miała własną strukturę (zwłaszcza że jeszcze kilka lat temu taka regionalna centrala była najprawdopodobniej siedzibą główną niezależnego banku). Co więcej każdy wydział, oddział i centrum przetwarzania (oraz jego pododdziały) w danym rejonie mają inną strukturę.

Niektóre z elementów tej struktury są wymuszone przez standardy obowiązujące w branży (na przykład reguły dotyczące bilansowania, księgowości oraz regulacji prawnych odnośnie tego, kiedy banki mogą być nieczynne). Niektóre fragmenty struktury zależą od tego, kto pracuje, w jakiej robi to technologii oraz jakie są jego umiejętności. Struktura osób pracujących w centrum przetwarzania danych będzie się zdecydowanie różnić od struktury stosowanej w kasach lub w dziale prawa korporacyjnego. Każdy z działów ma swoje oczekiwania zależne od pełnionej funkcji, swój zestaw zadań, wolności, sposób składania sprawozdań oraz wytyczne co do ubioru.

Przykład o dyrektorze naczelnym, który jest źródłem wiązki światła zapewniającej koncentrację w organizacji, można poszerzyć tak, aby uwzględniał kierowniczy parametr struktury. Struktura to zestaw luster, pryzmatów, filtrów, wzmacniaczy oraz rama, na której są zamocowane. Są to również specyfikacje dotyczące tego, jakiego rodzaju światła (kolor i jasność) wymaga każda grupa robocza, oraz instrukcje, jak wbudować całe urządzenie w organizację (położenie i kąt każdego z urządzeń oraz elementy ramy, na których się opiera). Odpowiednio zaprojektowana i zbudowana struktura kieruje właściwy rodzaj światła do każdego zakątka organizacji. Światowej klasy organizacje opracowały struktury, które powodują, że informacja

o celu, na jakim należy się koncentrować, zostaje przekazana każdej grupie roboczej w sposób bardziej dokładny i niezawodny niż ma to miejsce w przeciętnej organizacji.

Oczywiście struktura ma za zadanie coś więcej niż tylko sprzyjać koncentracji. Choć już to jest misją trudną do wykonania, to struktura musi zapewnić również kierownictwo i wskazówki odnośnie tego, co i jak powinni zrobić pracownicy, aby zredukować marnotrawstwo zewnętrzne, utrzymać je na tym niższym poziomie i w przyszłości ograniczyć je jeszcze bardziej.

MARNOTRAWSTWO STRUKTURALNE

Do *marnotrawstwa strukturalnego* dochodzi wtedy, kiedy istniejące wzory zachowań, oczekiwania, procedury, rytuały, regulacje, zadania oraz priorytety nie wzmacniają, nie prowadzą i nie szkolą w kierunku zachowań optymalnych do zredukowania marnotrawstwa zewnętrznego. Office Kaizen zajmuje się marnotrawstwem strukturalnym, do którego dochodzi na skutek różnic pomiędzy strukturą istniejącą w danej organizacji i uniwersalnymi elementami strukturalnymi, jakie można znaleźć w organizacjach na światowym poziomie, oraz na skutek różnic pomiędzy strukturami działającymi w obrębie jednej organizacji, pozostającymi ze sobą w konflikcie. Aby określić stopień, w jakim marnotrawstwo strukturalne może być obecne w Twojej organizacji, zastanów się, jak Ty lub Twoi pracownicy zareagowalibyście na następujące stwierdzenia. Czy uznalibyście, że są prawdziwe czy fałszywe?

1. Procedury, jakie wykonuję codziennie, oraz moje codzienne zadania są jasno zdefiniowane.
2. Codziennie śledzę moje osobiste wyniki na podstawie pomiarów prezentowanych w postaci liczb.
3. Większość procesów wykonywanych przez moją grupę roboczą jest jasno zdefiniowana i zrozumiała dla większości członków grupy.

4. Dyrektorzy dążą do tego, aby łatwo było zrozumieć ich decyzje.
5. Nadzorca mojej grupy roboczej (dyrektor, lider itd.) dostarcza nam aktualnych informacji o zmianach, dzięki czemu możemy szybko na nie zareagować.
6. Jeśli uwzględnić podejście nadzorcy, pomocność, serdeczność oraz informacje o przydzielanych nam zadaniach, to moja grupa robocza jest nadzorowana tak samo jak inne grupy w organizacji.
7. Moja grupa robocza odbywa codziennie krótkie (pięcio-, dziesięciominutowe) spotkanie, na którym jesteśmy informowani o tym, co się dzisiaj dzieje, oraz o tym, jak poradziliśmy sobie wczoraj.
8. W przypadku wielu problemów, przed jakimi staje moja grupa robocza, istnieje jeden sposób działania zrozumiały dla niemal wszystkich członków grupy roboczej.
9. Nadzorca mojej grupy roboczej (dyrektor, lider itd.) aktywnie pomaga mi w procesie uczenia się o moich zadaniach oraz o zadaniach innych członków grupy roboczej.
10. Moja grupa robocza dysponuje formalnym planem, zgodnie z którym ma stopniowo polepszać wyniki codziennych procesów przez następne kilka lat.

Organizacja, w której nie każda grupa robocza dysponuje światowej klasy strukturą, przypomina światowej klasy tkankę mięśniową bez szkieletu; bez względu na to jak dobrze rozwinięte są mięśnie, i tak tylko opadają. Najlepsi pracownicy świata, nawet ze świetną koncentracją, muszą dysponować środkami, na jakich będą mogli się oprzeć w swojej codziennej pracy. W ludzkim ciele taką funkcję pełnią kości. W organizacji zadania, zachowania i oczekiwania są właśnie takimi punktami, na których ludzie mogą się oprzeć w trakcie walki z marnotrawstwem zewnętrznym.

DYSCYPLINA

Bez dyscypliny koncentracja i struktura są jedynie koniecznymi, lecz niewystarczającymi elementami skutecznego zarządzania. Niewielki z nich pożytek, jeśli organizacja nie może ich utrzymać na przestrzeni czasu (to tak jakby stosować dietę o dowiedzionej skuteczności, posługiwać się świetnymi książkami kucharskimi, wypełnić lodówkę dietetycznymi produktami, a w końcu zacząć oszukiwać). *Dyscyplina* składa się z mechanizmów gwarantujących kontrolę i zachowanie równowagi, z nagród, z przymusu oraz z codziennych zachowań (dyrektorów i pracowników), które sprzyjają utrzymywaniu procesów kierowniczych. Czyli ludzie robią to, czego się od nich oczekuje, a jeśli nie, ktoś w grupie szybko to odkrywa i nakierowuje ich na odpowiedni tor.

W naszym przykładzie o świetle dyscyplina może przypominać sprawdzanie, czy źródło światła jest dobrze zasilane i odpowiednio działa, kontrolę luster, tak aby były one ustawione pod odpowiednim kątem i pozostawały czyste, oraz badania mające na celu upewnienie się, czy rama trzymająca lustra nie zardzewiała i/lub się nie przesunęła. Najlepsze źródło światła i najlepszy system luster na niewiele się zda, jeśli z czasem pozwoli mu się zsunąć z celu. Oczywiście pojawia się też dużo ważniejsze pytanie dotyczące tego, co zrobią pracownicy, kiedy do ich obszaru pracy dotrze światło koncentracji, którego źródłem jest kierownictwo. Czy będą robili to, co powinni? Jeśli nie, to czy ktokolwiek to zauważy i zapewni im to, czego potrzebują, począwszy od szkolenia, poprzez trening, aż po informacje?

Znaczna część dyscypliny składa się po prostu z determinacji i odwagi. Jednakże to zwykle nie wystarcza, aby znieść naciski obecne w typowej organizacji. Żaden lider, nawet ten najsilniejszy, nie poradzi sobie długo, mając na plecach całą organizację, której brakuje struktury i koncentracji (oraz poczucia posiadania). W tym tkwi piękno Office Kaizen — metoda ta pozwala na ustanowienie zestawu procedur, dzięki którym pozostałe parametry kierownictwa pomagają w stworzeniu dyscypliny funkcjonującej bez konieczności zatrudniania dyrektorów o nadludzkiej sile woli.

MARNOTRAWSTWO DYSCYPLINARNE

Zawsze, kiedy dochodzi do sytuacji, w której system nie podejmuje trafnych i szybkich działań będących reakcją na pogarszające się wyniki, zaniedbania lub pojawienie się jakiegoś problemu, możemy powiedzieć, że mamy do czynienia z *marnotrawstwem dyscyplinarnym*. Takie marnotrawstwo zagraża pozytywnemu wpływowi działań mających na celu wprowadzenie koncentracji i struktury — nic bardziej nie dezorientuje pracowników niż nieprzewidywalne reakcje ze strony organizacji. Jeśli pracownicy zastanawiają się, co będzie, gdy podejmą jakieś działanie, to będą czekać (marnotrawstwo zewnętrzne), aż pojawi się jakiś jasny schemat. Jeśli nie pojawi się żaden schemat, będą robili to, co uznają za najlepsze (co często prowadzi do marnotrawstwa wiążącego się z brakiem standaryzacji i optymalizacji). Jeśli pracownicy z Twojej grupy roboczej uznają, że któreś z poniższych stwierdzeń jest fałszywe, to znak, że mamy do czynienia z marnotrawstwem dyscyplinarnym:

1. Lider mojej grupy roboczej (nadzorca, dyrektor itd.) przynajmniej cztery razy w roku spotyka się z każdą osobą i omawia z nią jej wyniki, wspólne oczekiwania oraz osiągnięcia i cele grupy roboczej.
2. Nasz nadzorca (lider, dyrektor itd.) spotyka się regularnie z grupą roboczą (przynajmniej raz w tygodniu), aby omówić osiągnięcia, wyniki i przyszłe oczekiwania.
3. Rzadko zdarza się, aby ktoś z mojej grupy roboczej nie wywiązał się ze swoich obowiązków względem jej innych członków.
4. Dane o wynikach naszej grupy roboczej są dokładne i/lub aktualne.
5. Kiedy na naszym stanowisku pracy pojawia się jakiś problem, podejmuje się szybkie kroki mające na celu jego rozwiązanie.

6. Kiedy nasza grupa znajduje sposób na wprowadzenie jakiegoś ulepszenia, oczekuje się od nas, że weźmiemy na siebie odpowiedzialność za jego stosowanie tak długo, jak tylko będzie to możliwe.
7. Kiedy w innej grupie roboczej pojawia się problem z jakimś procesem, pracownicy z odpowiedniego poziomu organizacji rozwiązują go szybko i skutecznie, w sposób otwarty.
8. Moja grupa robocza pracuje w sposób skuteczny i zachęca swoich członków do podejmowania optymalnych działań dających najlepsze wyniki.
9. Członkowie mojej grupy roboczej oczekują rad i sugestii ulepszeń od innych członków grupy.
10. Jestem przekonany, że wyższy zarząd usilnie stara się usunąć wszelkie bariery, które występują na różnych poziomach działalności organizacji i pogarszają wyniki mojej grupy roboczej.

POSIADANIE

Co osiągniemy, jeśli zastosujemy tylko koncentrację, strukturę i dyscyplinę? Będziemy mieli do czynienia z obozem pracy. Dzięki koncentracji, strukturze i dyscyplinie można skłonić ludzi do pracy, ale ich ducha można zaangażować tylko, jeśli korzystamy z *posiadania*. Istoty ludzkie rodzą się z określonymi wzorcami zachowań i przejawiają określone tendencje. Jedną z podstawowych potrzeb człowieka jest pragnienie, aby posiadać rzeczy, które są dla niego ważne. W większości organizacji, w których stosuje się (zwykle w sposób nieformalny) koncentrację, strukturę i dyscyplinę, parametry te przeciwdziałają poczuciu posiadania wiążącego się z zadaniami, stanowiskiem pracy i procesami.

Pomyśl, jak większość dyrektorów zareagowałaby, gdyby dowiedziała się, że grupa pracowników podjęła spontaniczne działania

mające na celu zmianę ustawienia w ich boksach. Chociaż ma to niewiele wspólnego z procesami wykorzystywanymi w pracy, dyrekcja prawdopodobnie zareagowałaby tak, jak gdyby dźgnięto ją w oko rozgrzanym do czerwoności pogrzebaczem. Mimo że sprawa dotyczy stanowiska, przy którym pracują pracownicy, w większości organizacji dyrekcja uważa, że to ona „posiada" dany teren, proces, wyniki, a nawet samych pracowników. Jest to nieunikniony skutek normalnych międzyludzkich zjawisk zachodzących wewnątrz grupy, z jakimi mamy do czynienia w przypadku tradycyjnej struktury zarządzania. Jeśli pracownicy nie mają silnego poczucia posiadania, to znaczna część możliwości ograniczenia marnotrawstwa zewnętrznego, które można osiągnąć dzięki koncentracji, strukturze i dyscyplinie, zostanie zaprzepaszczona. Z odpowiednią koncentracją, strukturą i dyscypliną organizacja jest przygotowana do dokonania ogromnych ulepszeń, jeśli chodzi o zmniejszanie marnotrawstwa (a w większości również w odniesieniu do innych elementów wydajności). Ale bez poczucia posiadania wystąpią braki na podstawowym poziomie.

Marnotrawstwo zewnętrzne jest najlepiej widoczne na poziomie grup roboczych. Jeśli dana organizacja ma uzyskać strategiczną przewagę nad konkurencją, to grupy robocze muszą codziennie agresywnie i ochoczo atakować marnotrawstwo zewnętrzne występujące w obrębie działania takiej grupy. Wymaga to wewnętrznego entuzjazmu i dumy. Wyzwolenie takich uczuć jest możliwe dzięki poczuciu własności. Koncentracja, struktura i dyscyplina są podstawą, ale posiadanie jest źródłem ognia, który zapewnia energię niezbędną do osiągnięcia znaczących wyników. Jeśli organizacja nie pielęgnuje poczucia własności, to koncentracja, struktura i dyscyplina sprawiają, że działa ona jak dobrze zarządzane więzienie. Pracownicy zrobią tylko to, co konieczne, aby nie mieć problemów. Nie będzie się ich zachęcać ani pozwalać im na to, aby robili coś więcej, ponieważ kontrola jest ważniejsza niż wyniki. Poza murami więzienia kontrola, która przekracza niezbędne minimum, ogranicza poczucie posiadania.

Rolą kierownictwa jest umożliwienie każdemu z pracowników posiadania jego procesów i jego stanowiska pracy. Jeśli pracownicy posiadają prawo do procesów i wyników, to organizacja odkryła „sekret", który umożliwia zarządzanie na światowym poziomie.

MARNOTRAWSTWO POSIADANIA

Z *marnotrawstwem posiadania* mamy do czynienia za każdym razem, kiedy możliwość zwiększenia stanu posiadania pracownika nie zostaje wykorzystana. O silnej kulturze posiadania w danej grupie możemy mówić wtedy, kiedy ludzie stwierdzają, że większość poniższych twierdzeń jest *prawdziwa*:

1. Czuję, że wyniki mojej grupy roboczej mają na mnie bezpośredni wpływ.
2. Czuję się komfortowo, omawiając kwestię jakości, wyników i kosztów w ramach mojej grupy roboczej bądź z moim nadzorcą.
3. Moja grupa robocza dokonała wielu znaczących ulepszeń w swoich codziennych procesach pracy.
4. W grupie można odczuć bardzo silną presję kolegów, która skłania do wspólnej pracy i dążenia do tego, aby powierzone zadania wykonywać na najwyższym poziomie.
5. Moja grupa robocza dysponuje oficjalnym systemem wychwytywania i sprawdzania sugestii ulepszeń w grupie.
6. Moją grupę roboczą uważa się za zespół, w którym stosowanie nowych metod pracy jest źródłem dumy.
7. Moja grupa robocza oraz nasz nadzorca (lider, dyrektor itd.) starają się wspólnie ustalić, jak najlepiej wywiązać się z danego zadania.
8. Nasz nadzorca oczekuje, że samodzielnie zajmiemy się znaczną częścią drobnych i niektórymi dużymi problemami.

9. Moja grupa robocza jest dumna ze swoich osiągnięć.
10. Nie mam wątpliwości co do tego, że moja grupa robocza ciągle się ulepsza.

Pamiętaj, celem zmniejszania marnotrawstwa kierowniczego jest umożliwienie wprowadzenia i funkcjonowania systemu redukującego marnotrawstwo zewnętrzne, który to proces powinien się utrzymywać, jeśli ma zostać osiągnięta strategiczna przewaga nad konkurencją. Próby rozprawienia się z kwestiami, które przyczyniły się do tego, że część stwierdzeń przedstawionych w tym rozdziale uznana została za fałszywą, wiążą się ze skomplikowaną serią pytań natury taktycznej, strategicznej, a nawet filozoficznej. Office Kaizen odcina się od takich dociekań i wprowadza system, który pomału zwiększa prawdopodobieństwo, że wszystkie spośród czterdziestu stwierdzeń zaprezentowanych przy okazji omawiania czterech rodzajów marnotrawstwa kierowniczego zostaną uznane przez pracowników za prawdziwe.

Liderzy muszą się zajmować całą organizacją, za którą są odpowiedzialni, a nie tylko programem, działem, funkcją czy procesem. Office Kaizen koncentruje się głównie na stworzeniu przewagi nad konkurencją, dzięki zmniejszeniu marnotrawstwa zewnętrznego. Stwarza środowisko oraz zestaw procedur, które przyczyniają się do tego, że sposób sprawowania kierownictwa i zarządzania w danej organizacji zaczyna zmierzać w kierunku światowej czołówki, bez względu na to, czy chodzi o technologię, dobór personelu czy marketing. Lider nie może stosować i uczyć Office Kaizen tylko na jednej płaszczyźnie, bez jednoczesnego korzystania z zasad tego podejścia w celu zmniejszenia marnotrawstwa kierowniczego we wszystkich działaniach. Następny rozdział wyjaśnia, dlaczego do osiągnięcia sukcesu niezbędne jest wszechstronne podejście, niezależnie od tego, czy chodzi o wprowadzanie Office Kaizen, o fuzję dwóch organizacji czy o wypuszczenie na rynek nowego produktu.