

Filozofia *kaizen*

DR ROBERT MAURER

改善

Małymi krokami
ku doskonałości

sensus

Tytuł oryginału: The Spirit of Kaizen: Creating Lasting Excellence One Small Step at a Time

Tłumaczenie: Marcin Kowalczyk

Projekt okładki: ULABUKA

ISBN: 978-83-289-0340-1

Copyright © 2013 by Robert Maurer

No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without prior written permission of the publisher.

Polish edition copyright © 2013, 2021, 2023 by Helion S.A.
All rights reserved.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://sensus.pl/user/opinie/filkvv>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: sensus@sensus.pl

WWW: <https://sensus.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

改善

S P I S T R E Ś C I

改善

改善

Rozdział 1	7
Krótkie wprowadzenie do Kaizen	
Rozdział 2	29
Podniesienie morale pracowników	
Rozdział 3	51
Ograniczanie kosztów	
Rozdział 4	71
Poprawa jakości	
Rozdział 5	93
Opracowywanie nowych produktów i usług	
Rozdział 6	115
Zwiększanie sprzedaży	
Rozdział 7	137
Ograniczanie kosztów opieki zdrowotnej	
Rozdział 8	159
Co robić, gdy nawet mały krok wydaje się zbyt wielki?	

Spis treści

Dodatek	177
Refleksje na temat Kaizen	
Przypisy	179
O autorach	183

改善

ROZDZIAŁ 1

改善

改善

Krótkie wprowadzenie do Kaizen

Biznes jest zakochany w idei rewolucyjnych, natychmiastowych zmian. Jednak próby ich wprowadzenia często kończą się niepowodzeniem, gdyż radykalna zmiana wywołuje w nas reakcję lękową, która uniemożliwia jasne i kreatywne myślenie. O wiele skuteczniejszym podejściem do zagadnienia zmiany jest zastosowanie metody małych kroków, którą proponuje Kaizen.

Drobne, stopniowe zmiany nie uruchamiają naszego wewnętrznego systemu alarmowego, pozwalając mózgowi prowadzić w sposób niezakłócony wszelkie procesy myślowe i kreatywne. Skutek? Zmiana, która jest równie głęboka, co trwała.

Liderom często stawia się zadanie wprowadzania istotnych zmian w podległych im organizacjach — wymaga się od nich ograniczenia kosztów, tworzenia nowych produktów, zmniejszenia liczby błędów, usprawnienia obsługi klienta itd. Można to zrobić, zaciskając zęby, zakasując rękawy i brnąć przed siebie bez zważania na przeszkody.

Można postąpić w ten sposób, ale szanse na sukces są niewielkie. Owszem, niektórzy liderzy zdają się lubić takie zdecydowane działania i rzucają się na problemy z zaciśniętymi pięściami. Niektórym nawet się udaje. Ich historie są pełne dramatyzmu („Pełną reorganizację mojego zespołu przeprowadziłem w ciągu zaledwie sześciu miesięcy!”)

i dowodzą godnej podziwu determinacji („Byłem biedny i niewykształcony, ale nie pozwoliłem, by cokolwiek przeszkodziło mi w realizacji moich celów. Dziś stoję na czele firmy wartej kilka miliardów dolarów, którą zbudowałem od podstaw własnymi siłami”). Nic dziwnego, że takie relacje przykuwają naszą uwagę. Jeśli poznamy ich zbyt wiele, to możemy odnieść wrażenie, że cel można zrealizować tylko wtedy, gdy bez reszty oddamy się pracy, narzucimy sobie szaleńcze tempo i bezwzględnie rozprawimy się ze wszelkimi przeszkodami. Możemy także dojść do wniosku, że jeśli nie udało nam się osiągnąć jakichś celów, to wynikało to z braku odpowiednich umiejętności lub z niedostatecznej determinacji.

To nieprawda. Człowiek jest tak zaprogramowany, by przeciwstawiać się radykalnym zmianom. Pozwól, że to powtórzę: *Jesteśmy zaprogramowani w taki sposób, by przeciwstawiać się radykalnym zmianom.* Jak dowodzę w dalszej części tej książki, układ nerwowy człowieka jest tak skonstruowany, aby poradzić sobie z każdym przeciążeniem. Dotyczy to nie tylko samych menedżerów, ale także pracowników, którzy przecież w założeniu mają realizować nasze programy zmian. Jeśli próbujesz bezskutecznie przeorganizować swoją firmę, niepowodzenie wcale nie musi wiązać się z poczuciem winy.

Jest powód do optymizmu. Twoje szanse na sukces wzrosną, gdy zrezygnujesz z „szybkiej ścieżki” wprowadzania zmian i wybierzesz alternatywną drogę. Drogę, na której będziesz mieć miękkie podłoże pod stopami oraz cień nad głową. To niepozorna trasa, nieprzykuwająca uwagi świata, ale uwierz mi na słowo — od dziesięcioleci korzystają z niej ludzie i całe organizacje, za każdym razem osiągając dobre rezultaty. Zaczyna się od najmniejszych z możliwych

kroków. Podążanie tą drogą nie wywołuje stresu i lęku... a prowadzi ona prosto do celu.

Zanim jednak powiem Ci coś więcej o *Kaizen*, chciałbym przedstawić kilku borykających się z problemami właścicieli firm.

„Potrzebne jest nam jakieś odważne i nowatorskie rozwiązanie!”

Ta historia zaczyna się w czasach, kiedy byłem profesorem klinicznym na Wydziale Medycyny UCLA, gdzie specjalizowałem się w terapiach behawioralnych. Wielu naszych świeżo upieczonych absolwentów było zatrudnianych przez istniejące już spółdzielnie lekarskie lub też sami tworzyli nowe spółdzielnie. Jednakże czworo lekarzy postanowiło otworzyć niewielką praktykę prywatną z zakresu medycyny rodzinnej. To była dogłębnie przemyślana decyzja. Chcieli zapewnić swoim pacjentom doskonałą, bardziej osobistą opiekę i obawiali się, że przystąpienie do większej spółdzielni mogłoby ograniczyć ich swobodę.

Zaraz po otwarciu zadzwoniłem do nich z gratulacjami. Niestety w ich głosach nie było słychać radości. Mieli kłopoty. Wyjaśnili, że wynajęli budynek pod własną przychodnię w ekskluzywnej części Santa Monica i musieli się zadłużyć na zakup najnowocześniejszego sprzętu. Do tego jeszcze cała czwórka nadal spłacała kredyty studenckie. Przy stałym dopływie klientów udałoby im się związać koniec z końcem, ale pacjentów było jak na lekarstwo. W Santa Monica było wiele gabinetów i moi byli studenci zrozumieli, że nagle stali się biznesmenami działającymi na bardzo konkurencyjnym rynku, do czego uczelnia medyczna ich nie przygotowała.

Chociaż byli inteligentni, przedsiębiorczy i kreatywni, paraliżował ich strach przed utratą wszystkiego, co posiadali.

Konsultanci, wyczuwając ich problemy, proponowali pomoc w uzyskaniu świetlanej przyszłości — oczekując w zamian sówitego wynagrodzenia. Młodzi lekarze próbowali zdobyć pieniądze na zatrudnienie jednego z tych konsultantów, a może nawet jakiegoś specjalisty od public relations. Jedna z partnerek pełnym napięciem głosem zachęcała pozostałych do zaciągnięcia kolejnego kredytu. „Jeśli chcemy odnieść duży sukces, to musimy grać w wyższej lidze” — argumentowała. „Aby przyciągnąć klientów, musimy wymyślić coś odważnego i pomysłowego”. Jednak ani ona, ani pozostali partnerzy nie byli w stanie zaproponować niczego konkretnego.

Współczułem im. To byli dobrzy, oddani swojej pracy lekarze, którzy mogli otoczyć swoich pacjentów troskliwą opieką. Chciałem, by znów mieli nadzieję i na powrót stali się kreatywni. Uważałem jedynie, że nie powinni próbować żadnych innowacyjnych pomysłów.

Innowacje działają... z wyjątkiem tych sytuacji, w których nie działają

Dlaczego? Co jest złego w innowacji?

Zacznijmy od definicji. Czasem terminem *innowacja* określa się nowy pomysł lub jakieś sprytne rozwiązanie, ale w tej książce będę trzymał się znaczenia, w którym słowo to jest używane na wydziałach ekonomicznych. Tam *innowacja* jest synonimem głębokiej zmiany, którą zazwyczaj przeprowadza się w krótkim czasie. Tak rozumiana innowacja może być pozytywnym i niezwykle ekscytującym

zjawiskiem, jak widać choćby na przykładzie firmy Apple, która potrafiła połączyć zaawansowaną technologię z eleganckim designem. Jednak innowacja może mieć także zupełnie inne oblicze — na przykład w postaci cięć kosztów, które pociągają za sobą redukcję miejsc pracy tysięcy pracowników.

Inne przykłady innowacji:

- zmiana kierunku działania,
- zastosowanie nowej, niewykorzystywanej wcześniej technologii,
- zatrudnienie nowych dyrektorów wszystkich działów,
- ogłoszenie bankructwa,
- fuzja z inną firmą,
- zmiana image'u firmy.

Gdy innowacja się uda, powstaje nowy produkt, kreatywne rozwiązanie starego problemu i silna organizacja. A w dodatku wszystko przebiega tak szybko! A skoro wiemy, że można osiągnąć cel tak szybko, to po co czekać?

Problem nie leży w samej innowacji. Problemem jest raczej nasze pełne determinacji podejście do tego zagadnienia. Gdy jesteśmy zdania, że radykalna zmiana — szybka ścieżka — jest *jedynym* sposobem na zapewnienie przetrwania, rozwoju i pomysłowości, tracimy część własnej skuteczności. Jeżeli myślimy, że tylko zasadnicza zmiana może rozwiązać nasze problemy, to... z reguły pozwalamy tym problemom trwać i trwać. Wprowadzenie gruntownej zmiany może wydawać się zbyt trudne, bolesne i czasochłonne, szczególnie wówczas, gdy jest jeszcze tak wiele innych rzeczy do zrobienia. A w międzyczasie problem narasta. Gdy

stanie się zbyt duży, by można go było dalej ignorować, w końcu podejmujemy decyzję i... rzucamy się z pełnym animuszem na wybrane rozwiązanie. Mówimy: „Zmieńmy kulturę tej firmy!” lub „Zrobimy to, co inni uważają za niemożliwe!”. Jeśli się uda, będzie naprawdę wspaniale.

Jednak gdy zmiana obejmuje całą organizację, może się okazać, że poszczególni kierownicy i pracownicy nie podzielają naszego entuzjazmu. Często czują się przytłoczeni lub wręcz sparaliżowani. To poważny problem, gdyż radykalna zmiana zazwyczaj wiąże się z koniecznością podjęcia radykalnego ryzyka: z zainwestowaniem dużej ilości pieniędzy, czasu, zasobów ludzkich lub zwykłej dobrej woli. A gdy ta radykalna zmiana zakończy się fiaskiem, może pociągnąć na dno cały dział lub nawet całą firmę. Trudność w utrzymaniu innowacyjnego podejścia do zmiany w dłuższym okresie doskonale ilustrują historie NASA w latach 90. ubiegłego wieku oraz Forda i Xeroxa na przełomie wieków. Są to przykłady organizacji, które podjęły wyzwanie innowacyjności, ale w rezultacie uległy znacznemu osłabieniu. Zapewne każdy byłby w stanie wskazać podobne przypadki z własnego doświadczenia: narzucone krótkie terminy, które doprowadziły do powstania niedopracowanych produktów, inicjatywy zmiany moralnej, które wywołały falę sceptycyzmu i szyderstwa, lub żądania kreatywności, które skończyły się wtórnymi, zrodzonymi w bólu pomysłami.

Oto powody, dla których nie chciałem, aby moi byli studenci próbowali czegoś innowacyjnego. Przecież już odczuwali strach i czuli się przytłoczeni niepomyślnym obrotem wydarzeń. Ich zasoby emocjonalne były nadwyrężone i nie byli w najlepszej formie, by podejmować próby wprowadzania radykalnych zmian. A na dokładkę brakowało im na

Kaizen i innowacja: dwie strategie wprowadzania zmiany

Gdy musimy wprowadzić zmiany, mamy do wyboru jedną z dwóch strategii: innowację lub *Kaizen*. Innowacja wymaga radykalnego, natychmiastowego zakwestionowania bieżącego status quo. Z kolei *Kaizen* wiąże się jedynie z małymi, możliwymi do wprowadzenia usprawnieniami.

to pieniędzy. Nie chciałem, aby popadali w coraz większe długi, skoro pozytywne wyniki wcale nie były pewne.

Na szczęście innowacja nie jest jedynym sposobem dokonywania zmian. Istnieje alternatywa — tak prosta i bezbolesna, że ludzie odruchowo ją lekceważą. A jednak mówię tu o metodzie wyjątkowo skutecznej, i to bez względu na to, czy chce się wprowadzić jedynie niewielką korektę w pracy zespołu, czy też przeobrazić całą planetę. Wystarczy, by zrobić jeden niewielki — naprawdę niewielki — krok.

Kaizen: dobra zmiana

Mówię oczywiście o *Kaizen*. *Kaizen* to słowo z języka japońskiego. Dosłowne znaczenie tego wspaniałego terminu to: „dobra zmiana”. Azjatyckie pochodzenie słowa jest jednak nieco mylące, gdyż można odnieść wrażenie, iż *Kaizen* jest właściwe tylko dla filozofii Dalekiego Wschodu, przez co może być trudne do przeniesienia do naszej kultury. Jednak *Kaizen* narodził się w Stanach Zjednoczonych w czasach II wojny światowej — w tym momencie historii, w którym do głosu doszły najlepsze cechy Amerykanów: ich wyobraźnia, odwaga i gotowość do współpracy.

Gdy w 1940 roku Francja uległa nazistowskim Niemcom, rząd USA zrozumiał, że będzie musiał wesprzeć swoich europejskich sojuszników dostawami broni, amunicji,

żywności i sprzętu. Już samo przestawienie cywilnych linii produkcyjnych na wojskowe było nie lada wyzwaniem. A potem Stany Zjednoczone także przystąpiły do wojny. W chwili gdy najbardziej potrzebowaliśmy umysłów i rąk do pracy, wielu naszych najlepszych menedżerów i kierowników wyruszało do walki. Sytuacja była poważna. Potrzebowaliśmy żołnierzy, którzy mogliby stawić czoła siłom państw Osi, ale bez karabinów i czołgów ich ofiara mogłaby pójść na marne.

Odpowiedzią rządu amerykańskiego był program TWI (ang. *Training Within Industry*), dzięki któremu korporacje zanotowały znaczący wzrost wydajności. Jednym z podstawowych wniosków płynących z programu było to, iż firmy muszą hamować swoje zapędy do wprowadzania zmian zakrojonych na szeroką skalę. „Nie ma na to czasu” — pisano w podręczniku. „Nie należy podejmować prób projektowania całkowicie nowego planu działu lub instalować nowego sprzętu”. Zamiast tego eksperci TWI głosili filozofię *ciągłego doskonalenia*. Ich rada brzmiała: „Szukajcie setek drobnych rzeczy, które jesteście w stanie udoskonalić. Szukajcie możliwości udoskonalenia wykonywania istniejących zadań przy użyciu obecnego sprzętu”. Podkreślano, aby brygadziści z szacunkiem traktowali każdego pracownika, widząc w nim potencjalne źródło pomysłów, informacji i sugestii.

Zwracamy uwagę na pracowników. Szukajmy możliwości niewielkich udoskonaleń. Wykorzystujmy to, czym aktualnie dysponujemy. Nie wydaje się to zbyt skomplikowaną filozofią zarządzania, szczególnie w sytuacji, gdy ważą się losy ludzi i całych narodów. Jednak historia dowodzi, że te proste zasady TWI okazały się skuteczne. Jedną z głów-

nych przyczyn zwycięstwa sił sprzymierzonych była zdolność USA do produkcji niezawodnego sprzętu wojskowego i szybkiego przerzucania go na zamorskie fronty. Niestety wraz z końcem wojny w niepamięć odeszła także cała filozofia TWI. Mężczyźni wrócili do fabryk, przynosząc ze sobą stare, przedwojenne nawyki. Praca w firmach wróciła do normy i zapomniano o idei ciągłego doskonalenia.

W Japonii sytuacja nie była dobra. Duże straty w ludności, znaczny spadek morale wywołany goryczą z przegranej i gospodarka w ruinie. Rząd USA był zainteresowany poprawą tego stanu rzeczy, gdyż silna Japonia mogłaby stanowić swoisty bufor między Ameryką a Koreą Północną. Dlatego właśnie Amerykanie postanowili szkolić japońskie firmy w zakresie nowoczesnych metod zarządzania. Jednym z doradców był William Edwards Deming. Doktor Deming podczas wojny służył radą firmom amerykańskim, teraz zaś próbował przeszczepić swoje idee — ciągłego doskonalenia, postępu dokonywanego metodą małych kroków, stopniowego eliminowania strat, szacunku wobec pracowników i służenia klientom — na grunt Kraju Kwitnącej Wiśni. Japońscy liderzy okazali się niezwykle pojętnymi uczniami i dobrze wiemy, co było dalej. Dzięki filozofii rozwoju małymi kroczkami, którą nazwali *Kaizen*, w drugiej połowie XX wieku japońskie firmy zaczęły dominować na światowych rynkach.

Już w 1980 roku amerykańscy przedsiębiorcy coraz bardziej nerwowo przyglądali się konkurencji ze strony wydajnych, dynamicznych i oferujących produkty wysokiej jakości firm japońskich. W programie telewizyjnym NBC White Paper wyemitowano reportaż zatytułowany *If Japan Can... Why Can't We?*, w którym przybliżono widowni

postać Williama Edwardsa Deminga i jego idee. W rezultacie dr Deming stał się w Ameryce rozchwytywanym konsultantem i prelegentem, a amerykańskie firmy ponownie zainteresowały się filozofią ciągłego doskonalenia. Wiele firm przyjęło *Kaizen*, głównie jako koncepcję na płaszczyźnie produkcyjnej i operacyjnej. Dziś w Stanach Zjednoczonych *Kaizen* praktykowane jest na różne sposoby i w różnych formach: jako element metodologii *lean* (szczupłej produkcji), dostaw **JIT** (ang. *Just In Time* — dokładnie na czas) czy też statystycznego sterowania procesami.

To nie jest zaawansowany kurs Kaizen

Zastosowanie *Kaizen* zapewniło przedsiębiorstwom ogromny postęp. Ograniczyło straty produkcyjne, poprawiło jakość i zachęciło pracowników liniowych do dzielenia się swoimi sugestiami i pomysłami, a nie tylko mechanicznego wykonywania tych samych ruchów. Jednak po drodze coś nam umknęło. Nie wykorzystaliśmy szansy na zastosowanie *Kaizen* do procesów kierowniczych i użycie tej filozofii jako psychologicznego narzędzia rozwiązywania problemów i zaszczepiania pozytywnych zmian.

W trakcie całej mojej kariery psychologa zajmowałem się badaniem mechanizmów sukcesu. Zarówno w pracy konsultanta, jak i wykładowcy na wydziałach medycznych UCLA oraz Uniwersytetu Waszyngtońskiego wspierałem ludzi borykających się z problemem zmiany. Uczyłem ich:

- jak wprowadzać pozytywne zmiany w swoim życiu,
- jak pomagać innym we wprowadzaniu zmian,
- jak radzić sobie z lękiem, który towarzyszy zmianie.

W szczególności poznałem wielu przedsiębiorców, którzy stanęli przed koniecznością wprowadzenia zmian. Poprawa jakości jest zadaniem stałym. Moi klienci zastanawiali się, w jaki sposób mogliby skłonić swoich pracowników do tego, by bardziej się starali, popełniali mniej błędów, ograniczali straty i zwracali większą uwagę na szczegóły. Czasem konieczna jest konfrontacja z ludźmi, których niewłaściwe nastawienie psuje całą atmosferę miejsca pracy. Niekiedy moi klienci muszą dokonywać zmian przy bardzo ograniczonym budżecie. Muszą inspirować swoich podwładnych, by ci mogli opracowywać lepsze produkty i usługi. Coraz częściej menedżerowie muszą także dbać o zdrowie pracowników i poszukiwać sposobów ograniczenia kosztów opieki medycznej — nawet jeśli oznacza to zachęcanie ludzi do zdrowego odżywiania się i uprawiania sportu. Jeżeli i Ty jesteś kierownikiem, to rozumiesz zapewne, jak wiele nowych obowiązków spoczywa na Twoich barkach.

Często mam do czynienia z przedstawicielami średniego i wyższego szczebla kierowniczego, którzy podjęli próbę wprowadzenia innowacji, ale nie odnieśli sukcesu. Czasem kontaktują się ze mną, gdyż szukają świeżego spojrzenia i nowego sposobu rozwiązywania swoich problemów. Niekiedy jednak szukają mojej pomocy dopiero wtedy, gdy wszystkie te obciążenia — obowiązki, które muszą dźwigać, oraz poczucie niepowodzenia — zaczynają dawać symptomy fizyczne w postaci bólu pleców lub głowy, bezsenności oraz innych zaburzeń i problemów zdrowotnych.

To, co mogę im zaoferować, to *Kaizen* dla menedżerów: drobne, stopniowe zmiany, które krok po kroku poprawiają ich sytuację i które z czasem kumulują się, dając naprawdę zaskakująco głębokie i daleko idące przeobrażenia. To samo

zapropnowałem opisaną wcześniej grupie młodych lekarzy, którzy opowiedzieli mi o swoich problemach. Jako moi byli studenci słyszeli już o zastosowaniu *Kaizen* w medycynie i sami widzieli, jak dzięki metodzie małych kroków poprawia się stan zdrowia ich pacjentów, na przykład wtedy, gdy uda się ich przekonać do ćwiczenia choćby przez minutę dziennie. (Zdaję sobie sprawę z tego, że pomysł ćwiczenia przez minutę dziennie wydaje się szalony, ale okazuje się, że to naprawdę działa. Więcej o *Kaizen* w medycynie piszę w rozdziale 7., poświęconym ograniczaniu kosztów związanych z opieką zdrowotną). Jednak ci młodzi ludzie nie byli w stanie zrozumieć, w jaki sposób technika *Kaizen* mogłaby pomóc im w pokonaniu problemów biznesowych — szczególnie w sytuacji, w której urosły one już do takich rozmiarów. „Wystarczy, że zaprosicie mnie do siebie” — zaproponowałem — „a ja dam wam bezpłatny godzinny wykład o zastosowaniu *Kaizen* w biznesie”.

Pewnego popołudnia, podczas przerwy na lunch, przedstawiłem młodym lekarzom oraz pracownikom ich przychodni strategię *Kaizen*, które są tematem tej książki. Pracownicy — pielęgniarki, recepcjonistki, księgowe oraz personel administracyjny — od razu zapalili się do tego pomysłu. *Kaizen* zaprasza do współpracy każdego, a pracownikom spodobała się myśl, iż staną się częścią rozwiązania. Lekarze nie byli jednak przekonani. Obawiali się, że metoda małych kroczków jest zbyt powolna i wprowadzenie zmian potrwa za długo — ich długi narastały i nie mieli zbyt dużo czasu. Pod koniec spotkania podzieliłem wszystkich na trzyosobowe grupy. W każdej znalazł się lekarz, pielęgniarka lub recepcjonistka oraz pracownik administracyjny. Poprosiłem, by zastanowili się nad możliwie jak najmniejszą

zmianą, która pozwoliłaby usprawnić jakiś element ich pracy. Były tylko dwie zasady:

1. Ponieważ firma nie dysponowała wolnymi zasobami finansowymi, ta drobna zmiana nie mogła generować żadnych kosztów.
2. Pomysł musiał przynosić jakąś korzyść klientowi (pacjentowi).

Jedna z pielęgniarek natychmiast podsunęła swój pomysł. Kilka tygodni wcześniej musiała odstawić samochód do serwisu. Następnego dnia pracownik firmy zadzwonił, aby spytać, czy jest zadowolona z obsługi, ceny i jakości usługi. „Może moglibyśmy wprowadzić taki sam poziom obsługi klienta w naszej przychodni?” — zaproponowała. „Aktualnie lekarze nie są nadmiernie obciążeni pracą i mogliby dzwonić do swoich pacjentów następnego dnia po ich wizycie. Gdy pracy będzie więcej, wszyscy będziemy mogli im pomóc”.

Ta propozycja była zgodna z obiema zasadami i grupa chciała spróbować wprowadzić ten pomysł w życie, chociaż lekarze nadal pozostawali sceptyczni. Podnieśli argument, iż takie mało istotne działanie nie będzie w stanie postawić ich firmy na nogi. Ale pacjenci byli zachwyceni. Zaskoczyła ich ta oznaka troski. Wieści o nowej przychodni — i o tym, jak dobrze traktuje się w niej „klientów” — szybko rozeszły się po mieście. Nowi pacjenci zaczęli sami się zgłaszać, a zadowoleni z obsługi polecali przychodnię swoim znajomym.

Firma zaczęła się rozwijać, ale nie zapomniała o *Kaizen* i dalej stosowała te metody do rozwiązywania swoich problemów. Jedna z pielęgniarek zauważyła, że liczba skarg jest odwrotnie proporcjonalna do długości czasu spędzanego

przez pacjentów w gabinecie, proponowała więc, aby lekarze dyktowali swoje uwagi *w trakcie* wizyty, a nie po jej zakończeniu. Zajmowało to w sumie mniej więcej tyle samo czasu co hurtowe dyktowanie wszystkich uwag i wskazówek po całym dniu pracy (jak wielu lekarzy miało w zwyczaju), ale włączenie tego czasu do wizyty zapewniało pacjentowi dłuższy kontakt z lekarzem. Pacjenci byli zachwyceni. Gdy słyszeli, jak lekarz dokładnie podsumowuje całą wizytę, odnosili wrażenie, że naprawdę się nimi zajął. Przy okazji mieli możliwość doprecyzowania jakichś niejasnych punktów i zadania dodatkowych pytań.

Innym razem recepcjonistka usłyszała, jak jeden z lekarzy skarży się na pacjentów, którzy nie przychodzą na umówioną wizytę. Jest to powszechny problem w gabinetach lekarskich i nawet jeśli pacjentom przypomina się telefonicznie o zaplanowanej wizycie, to w skali całego kraju średnia liczba takich przypadków wynosi 15%. Recepcjonistka zaczęła zastanawiać się nad tą kwestią, szczególnie w kontekście niewykorzystania — a więc marnotrawstwa — cennych zasobów medycznych. Wątpiła, żeby osoby, które nie przychodzą na umówione wizyty, zdawały sobie z tego sprawę. Postawiła więc na ladzie kartkę z informacją następującej treści: „Prosimy o przychodzenie na umówione wizyty. Nie marnujcie czasu przeznaczonego dla naszych pacjentów i w ten sposób pomóżcie nam sprawić, by opieka zdrowotna była dostępna dla wszystkich potrzebujących. Dziękujemy!”. Komunikat tej samej treści dołączono do nagrania z telefonicznym przypomnieniem o planowanej wizycie. Ku powszechnemu zdziwieniu to wystarczyło, aby odsetek pacjentów, którzy nie stawiali się na umówione wizyty, spadł poniżej 5%.

Wszystkie te działania były drobnymi, niewywołującymi poczucia dyskomfortu krokami, które nie kosztowały przychodni ani dolara. Dziesięć miesięcy później, gdy w lokalnej gazecie opublikowano wyniki ankiety konsumenckiej „Najlepsi lekarze w Los Angeles”, ta mała nowa przychodnia znalazła się *na szczycie rankingu*. Przychodnia, która w tym momencie była już w dobrej kondycji finansowej — dzięki marketingowi szeptanemu i niskiemu współczynnikowi straconych wizyt — stała się teraz nadzwyczaj popularna. Liczba skarg była na najniższym poziomie wśród wszystkich praktyk w okolicy. Przychodnia zawdzięczała to głównie fachowości pracujących tam lekarzy, ale po części także ich nowemu zwyczajowi robienia notatek w trakcie wizyty. Ponieważ spisywano je na bieżąco, gdy lekarz pamiętał doskonale przebieg wywiadu lekarskiego, były bardzo dokładne i szczegółowe. A ponieważ notatki sporządzano w obecności pacjentów, czuli się oni istotną częścią procesu i w rezultacie znacznie rzadziej mieli jakieś zastrzeżenia i pisali pozwy do sądu.

Zastosowanie *Kaizen* jako narzędzia psychologii zarządzania jest w pełni zgodne z tym, czego TWI i dr Deming uczyli kierowników zakładów produkcyjnych w czasie wojny. Dzięki *Kaizen*:

- korzystamy z dostępnych aktualnie zasobów,
- zapraszamy pracowników do współpracy,
- pozostajemy czujni i dostrzegamy problemy, które wymagają znalezienia rozwiązań,
- szukamy sposobów poprawy poziomu jakości obsługi naszych klientów,
- wprowadzamy zmiany bardzo, bardzo małymi krokami.

Niektóre działania, takie jak te podejmowane przez przychodnię, są tak drobne, że mogą wydawać się wręcz śmieszne. Ale uwierz — *Kaizen* naprawdę sprawdza się w praktyce.

Jak działa Kaizen

Aby zrozumieć, dlaczego *Kaizen* działa, trzeba najpierw uświadomić sobie, dlaczego tak często innowacyjna zmiana okazuje się *nieskuteczna*. Dlaczego tak trudno jest wprowadzić radykalną zmianę? Ponieważ zawsze wywołuje dyskomfort. A w gruncie rzeczy nawet coś więcej. Głęboka zmiana może być przerażająca. Na długiej drodze ewolucji nasz system nerwowy rozwinął niezbyt dobrą dla nas pętlę sprzężenia zwrotnego — mózg człowieka jest tak zaprojektowany, by nie tylko reagował na zmianę strachem, ale także by reagował na strach poprzez wyłączenie procesów myślowych, które są niezbędne do projektowania i wprowadzania zmian.

Musimy w tym miejscu odwołać się do fizjologii mózgu. Mówiąc konkretniej — trzech oddzielnych ośrodków nerwowych. Każdy z tych ośrodków kontroluje reakcje ciała i umysłu, ale każdy z nich wyewoluował w innym czasie.

Około 500 milionów lat temu u przodka dzisiejszego człowieka rozwinął się pierwszy ośrodek nerwowy, zwany pniem mózgu. Ta niewielka, lecz niezwykle istotna część mózgu znajduje się na zakończeniu rdzenia kręgowego, skąd wysyła „instrukcje” do serca, płuc i innych organów odpowiedzialnych za oddychanie i funkcjonowanie organizmu.

Tuż nad pniem mózgu znajduje się śródmózgowie, które jest mniej więcej wielkości pięści. Ta część mózgu (mózg limbiczny) powstała jakieś 300 milionów lat temu

i często określana jest mianem mózgu ssaczego, gdyż jest ona właściwa wszystkim ssakom. To ośrodek odpowiedzialny za emocje, termoregulację oraz mechanizmy przetrwania.

Zewnętrzna warstwa mózgu nosi nazwę kory mózgowej. To trzeci i najmłodszy (liczący sobie zaledwie 100 milionów lat) ośrodek. Kora mózgowa odpowiedzialna jest za wyższe funkcje mentalne: myślenie, rozumowanie i kreatywność. To właśnie kora pozwala nam podejmować decyzje. Dzięki niej możemy analizować sytuację i wyobrażać sobie potencjalne rozwiązania. Korze zawdzięczamy także język, wynalazki, idee, muzykę, matematykę, naukę i sztukę. Jeśli chcemy wprowadzić jakieś zmiany do naszego otoczenia — środowiska pracy czy jakiegokolwiek innego — musimy mieć swobodny dostęp do wyższych funkcji zlokalizowanych właśnie w tej warstwie mózgu. Bez tego będziemy zdani wyłącznie na niezwykle ograniczony, animalistyczny w swoim charakterze, repertuar reakcji odruchowych, właściwych dla pnia mózgu i mózgu limbicznego.

I w tym właśnie tkwi szkopał. Gdy chcemy wprowadzić jakąkolwiek zmianę, powinniśmy w zasadzie ograniczyć się do wysłania odpowiedniego żądania do kory mózgowej i dać jej czas na rozwiązanie problemu. Jednak w tym momencie do głosu dochodzi śródmózgowie, które blokuje żądanie. Główną odpowiedzialność ponosi za to ciało migdałowe, które znajduje się u podstawy śródmózgowia i które nie chce dopuścić kory mózgowej do głosu. Ciało migdałowe jest ośrodkiem mechanizmu przetrwania — odpowiada za reakcje walki lub ucieczki — i jako takie podnosi alarm, gdy tylko zwietrzy jakieś niebezpieczeństwo. Zadaniem tego ośrodka jest dbanie o nasze bezpieczeństwo w chwili zagrożenia fizycznego. Ze swojej roli wywiązuje się

na wiele sposobów: dając zastrzyk energii naszym kończy-
nom, przyspieszając tętno i podnosząc poziom hormonów
stresu. Dzięki niemu nasi przodkowie mogli wykaraskać się
z problemów na jeden z dwóch sposobów: uciekając lub
walcząc. Niestety potrzeba do tego energii, która czerpana
jest z innych źródeł, jak choćby z układu pokarmowego,
rozdroczego czy nerwowego, jako że źródłem tej energii
może być także mózg.

Innymi słowy, strach ogranicza zdolność mózgu do kre-
atywnego i logicznego myślenia. Jeśli zastanowimy się nad
procesem ewolucji człowieka, to takie rozwiązanie ma sens.
Przez setki tysięcy lat ludzie prowadzili życie łowców-
zbieraczy. W tamtych zamierzchłych czasach dobrze było,
jeśli widok lwa szarżującego z prędkością 60 kilometrów
na godzinę w stronę człowieka wywoływał natychmiasto-
wą reakcję obronną! Z całą pewnością nie chcielibyśmy,
aby w takiej sytuacji najmłodsza struktura naszego mózgu
— kora mózgowa — włączała się i podsuwała nam prze-
różne implikacje faktu, iż właśnie jesteśmy atakowani
przez lwa. W tym momencie najważniejsze było, aby jak
najszybciej zacząć biec lub podnieść duży kawałek skały,
którym można byłoby cisnąć w stronę drapieżnika. To dla-
tego ciało migdałowe natychmiast odłączało korę mó-
zgową, zatrzymując tym samym zbędny proces myślowy
i pozwalając działać odruchowo. Człowiek mógł zastanawiać
się nad całym tym zdarzeniem dopiero później, gdy znów
był bezpieczny.

Także i dziś ciało migdałowe spełnia swą ważną funkcję
i przejmuje kontrolę nad organizmem, gdy tylko znajdziemy
się w sytuacji zagrożenia. Problem w tym, że ciało migdało-
wate powstało *przed* korą mózgową. To oznacza, że nie

jest zbyt „bystre”. Nie potrafi na przykład odróżnić szarżującego lwa od akcjonariuszy firmy. Wyczuwa zagrożenie i włącza alarm za każdym razem, gdy próbujemy zmienić naszą rutynę — dla ciała migdałowatego rutyna jest tożsama z poczuciem bezpieczeństwa i dobrostanem. Ta podświadoma reakcja na zmianę jest powodem, dla którego tak trudno nam wprowadzać nawet pozytywne zmiany, takie jak uporządkowanie biurka lub dostosowanie się do wymogów nowego systemu raportowania. Podobnie było w przypadku czworga młodych lekarzy, którzy chcieli jedynie znaleźć jakiś sposób na zdobycie pacjentów. Z całą pewnością nie była to sytuacja życia lub śmierci, a jednak nie byli w stanie wpaść na żaden kreatywny pomysł. W ich mózgach rozległ się bowiem alarm, który odciął im dostęp do kory mózgowej, a więc i możliwości logicznego osądu.

Być może znasz kogoś, kto twierdzi, iż w stresie jest w stanie myśleć *jaśniej* i doświadczać świata w sposób *bardziej* bezpośredni. To możliwe, ale tylko dlatego, że osoba ta jest w stanie przekuć swoją reakcję lękową w coś innego, a mianowicie w ekscytację. Być może nawet sam tego kiedyś doświadczyłeś i na fali animuszu przeprowadziłeś jakąś istotną zmianę. Jednak większość ludzi nie jest po prostu zaprogramowana do tego, by kochać zmiany — przynajmniej nie przez cały czas. W zdecydowanej większości przypadków już sama myśl o zmianie jest dla nas paraliżująca lub podnosi ciśnienie. To nie jest kwestia wyboru. To instynkt. Taką reakcję bez trudu dostrzeżesz u swoich podwładnych, którzy na informację o planowanych zmianach reagują szuraniem nogami, osłupionym spojrzeniem lub napadami złości. A może zauważyłeś to także u siebie: na przykład dostrzegłeś, że w sytuacji podbramkowej trudno jest

Ci znaleźć jakieś kreatywne rozwiązanie. I to właśnie jest powód, dla którego innowacje, rozumiane jako radykalne zmiany, tak rzadko się sprawdzają.

Z *Kaizen* jest jednak całkowicie inaczej. W *Kaizen* chodzi o to, by podejmować kolejne drobne działania, które kroczek po kroczku przybliżą nas ku upragnionemu celowi. Te kroki są tak niewielkie, że mogą w pierwszej chwili wydawać się bezsensowne, ale to właśnie jest powód, dla którego ta technika działa. Jeśli uznamy, że ciało migdałowe jest systemem alarmowym naszego organizmu, to oszukać je możemy tylko w jeden sposób — podejmując działania na tyle nieznaczne, by nie wzbudzić alarmu. Postępujemy po cichutku, powolutku, tak aby nie wywołać reakcji lękowej. Alarm nie zostanie podniesiony. Ciało pozostanie w stanie relaksu. Zachowasz dostęp do tej części mózgu, która odpowiada za racjonalne i kreatywne myślenie.

W technicznych, produkcyjnych zastosowaniach *Kaizen* te poszczególne kroki postrzegane są jako sposób wprowadzania zmiany kumulatywnej. Drobna zmiana, po której wprowadzamy następną i następną, pozwala w końcu osiągnąć cel. To proces, który doskonale podsumowuje sentencja starożytnego chińskiego filozofa Laozi: *Nawet najdłuższa podróż zaczyna się od pierwszego kroku.*

Ta forma wprowadzania zmian może być skuteczna także w zarządzaniu. W książce *Od dobrego do wielkiego*, należącej już do kanonu klasycznej literatury biznesowej, która analizuje proces przejścia firmy na wyższy poziom doskonałości, Jim Collins tak pisze o mocy tkwiącej w stopniowym wprowadzaniu zmian:

Cały czas czekaliśmy, że odkryjemy jakąś „wielką rzecz”, jakiś cudowny moment, który bezpośrednio wiązałby się z przełomem, jakieś rzeczywiste przełomowe wydarzenie, strategię czy decyzję. Kierowaliśmy na to nasze rozmowy z menedżerami wielkich przedsiębiorstw, ale żaden z nich po prostu nie potrafił wskazać pojedynczego kluczowego momentu lub wydarzenia, które mogłoby ilustrować transformację... „nie da się tego podzielić na ładne małe pudełka i konkretne czynniki ani określić konkretnego momentu czy jednej wielkiej rzeczy. Na ten proces składało się mnóstwo zazębiających się działań i spraw, które wpływały na siebie wzajemnie”¹.

Jednak z punktu widzenia psychologii *Kaizen* działa także na innych poziomach i na inne sposoby. Nie zawsze potrzeba długiej serii kolejnych kroków, by dotrzeć tam, gdzie chcemy dojść. Czasem wystarczy zrobić zaledwie jeden lub dwa kroki, gdyż mają one moc znacznie większą, niż wskazywałyby ich rozmiary. Tak właśnie było w przypadku recepcjonistki, która postanowiła poinformować pacjentów, że ich zachowanie (niepojawianie się na umówionych wcześniej wizytach) i wysokie koszty opieki medycznej są ze sobą ściśle połączone. Innymi słowy, zajęła się poważnym problemem (odsetek niezrealizowanych wizyt) i po wykonaniu dwóch małych kroków (kartka papieru i nagrane przypomnienie telefoniczne) był on już rozwiązany.

W innych przypadkach metoda małych kroków działa w sposób mniej bezpośredni. Czasem wszystko sprowadza się do tworzenia nowych ścieżek neuronalnych w mózgu — a więc do budowania nowych nawyków. Zanim system alarmowy zdąży zareagować, mózg ma już nową strukturę i zmiana wydaje się nam czymś znanym, a więc nie wy-

wołuje lęku. Te same działania, które wcześniej spowodowałyby panikę, teraz postrzegamy jako coś bezpiecznego i łatwego. Ta metoda jest szczególnie skuteczna przy odblokowywaniu kreatywności pracowników (lub własnej) oraz promowaniu nawyków zdrowotnych. Krok po kroku — bez wywoływania lęku i frustracji — możemy przeprowadzić rewolucję.

Filozofia *Kaizen*, oparta na metodzie małych kroków, pozwoli Ci zrealizować swoje cele z zakresu zarządzania. W tej książce pokażę, w jaki sposób *Kaizen* może pomóc Ci w:

- podniesieniu morale pracowników,
- ograniczeniu kosztów,
- uzyskaniu poprawy jakości,
- opracowywaniu nowych produktów i usług,
- zwiększeniu sprzedaży,
- ograniczeniu kosztów opieki zdrowotnej.

W ostatnim rozdziale tej książki przekażę Ci kilka wskazówek i sugestii dotyczących postępowania w sytuacjach, gdy nawet jeden mały krok wydaje się zbyt trudny.

Jeżeli stoisz właśnie przed jakimś konkretnym problemem, to *Kaizen* pomoże Ci go rozwiązać. Jeśli jednak potraktujesz to nieco szerzej, to *Kaizen* może stać się czymś więcej niż tylko zwykłym narzędziem. Może być całą filozofią, która będzie nadawała kierunek działania Twojej organizacji, pchając ją w stronę większej wydajności, kreatywności i przydatności dla Twoich klientów. Mam nadzieję, że rozpoczniesz tę podróż do doskonałości — podróż, która zaczyna się od jednego małego kroku.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Kaizen to wyjątkowa japońska filozofia. Jest znana głównie jako koncepcja zarządzania, ale przede wszystkim stanowi ważną część kultury japońskiej. **Kaizen** polega na ciągłym doskonaleniu: doskonałość może być osiągnięta dzięki konsekwentnie wprowadzanym niewielkim zmianom. W organizacji każdy powinien być zaangażowany w ten proces. Metodyka ta charakteryzuje się dużą skutecznością, jest przy tym doskonałym wyjściem dla osób, które nie lubią rewolucyjnych zmian wokół siebie. Umożliwia rozwijanie się i osiąganie celów bez dużego wysiłku i bez lęku, że coś może pójść nie tak.

Książka, którą trzymasz w dłoni, w przystępny sposób wyjaśnia, jak wykorzystać **filozofię kaizen** w codziennym życiu i osiągać imponujące cele metodą małych kroków. Dzięki tej lekturze dowiesz się, jak stymulować kreatywność swoją i swojego zespołu, jak zacząć nieszablonowo myśleć, a także jak radzić sobie z trudnymi sprawami. Nauczysz się prostych, ale bardzo skutecznych metod, które z powodzeniem będziesz stosować na co dzień. Przekonasz się, dlaczego **filozofia kaizen** jest wysoko ceniona przez kierownictwo takich organizacji jak Boeing, Toyota, Honda czy US Navy!

Dowiedz się, jak:

- poprawiać morale pracowników
- ograniczać koszty funkcjonowania organizacji i równocześnie poprawiać jakość pracy w firmie
- skutecznie rozwijać nowe produkty i usługi
- zwiększać sprzedaż firmy
- ograniczać koszty opieki zdrowotnej



DR ROBERT MAURER jest psychologiem klinicznym. Zajmuje się nauką o zrównoważonym rozwoju osobistym, dzięki któremu można osiągnąć doskonałe zdrowie, sukcesy zawodowe i równocześnie pozostawać w szczęśliwym związku. Maurer często wykłada podczas seminariów, prowadzi również konsultacje dla różnych organizacji, poczynając od korporacji, poprzez szpitale i uczelnie, na instytucjach rządowych skończywszy. Pracuje na uniwersytetach medycznych w Los Angeles i w Waszyngtonie. Jest autorem kilku popularnych książek dotyczących **filozofii kaizen**.

ebook dostępny na:

ebookpoint

OSOBOWOŚĆ ODNOWA

Księgarnia internetowa:
<http://sensus.pl>

sensus

Sprawdź najnowsze promocje:
• <http://sensus.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
• <http://sensus.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://sensus.pl/nowosci>

ISBN 978-83-289-0340-1



9 788328 903401

cena: 44,90 zł