

NIE OCZEKUJ PERFEKCJI, OCZEKUJ POSTĘPU

Andrzej Blikle — profesor matematyki, informatyk, członek Europejskiej Akademii Nauk (Academia Europaea). Mistrz cukierniczy, prezes „A.Blikle sp. z o.o.”, gdzie od roku 1995 wdraża doktrynę jakości, vice prezes zarządu Polskiej Federacji Producentów Żywności, przewodniczący Komitetu Programowego pierwszej, drugiej i trzeciej edycji Międzynarodowej Szkoły Jakości, członek Prezydium Mazowieckiej Nagrody Jakości.

To dziwnie brzmiące dla Europejczyka hasło zamieszczone w tytule artykułu jest naczelną dewizą menedżerów, którzy przyjęli japońską metodę zarządzania — Kaizen. Kaizen to stałe doskonalenie wszystkiego co robimy. Produktu, który wychodzi z naszych rąk, usługi, którą świadczymy, naszych warunków pracy i warunków pracy naszych pracowników, stosunków między ludźmi wśród których żyjemy. No i oczywiście nas samych.

Nie oczekuj perfekcji, mówią wyznawcy Kaizen, bo nigdy jej nie osiągniesz, a świadomość tej porażki będzie wywoływała u ciebie brak akceptacji dla siebie i innych. Nie oczekuj perfekcji, bo gdybyś ją kiedykolwiek osiągnął, byłby to koniec twojego rozwoju.

Ale oczekuj postępu! Na postęp zawsze jest miejsce i czas. Postęp jest zawsze możliwy — jest w równym stopniu możliwy, w jakim perfekcja możliwa nie jest. Zamiast więc budzić się co rano przygnębiony, że nie jesteś doskonały, pokłoń się wschodzącemu słońcu w podzięcie za to, że co dzień możesz być lepszy.

Nie jeden powie — banialuki. Trele morele dla Japończyków. Może i trele morele, ale bardzo skuteczne. Przemysł amerykański odkrył Kaizen pod koniec lat siedemdziesiątych naszego stulecia, gdy japońskie samochody, telewizory, magnetofony i kalkulatory zaczęły wypierać produkty amerykańskie z europejskiego i amerykańskiego rynku. Okazało się wtedy, że kluczem do zrozumienia sukcesu japońskiego przemysłu jest kompletnie odmienny od tradycyjnego sposób myślenia o zarządzaniu.

Tradycyjnie uważa się, że przełożony powinien swoich podwładnych: pilnować, gdyż inaczej nie będą pracować wydajnie, nagradzać i karać, gdyż to motywuje do pracy, kontrolować, aby eliminować ich błędy, czasami postraszyć — muszą się bać, aby byli posłuszni, organizować współzawodnictwo, gdyż nic tak nie mobilizuje jak walka o palmę pierwszeństwa.

Kaizen odrzuca w całości te wierzenia. Pracownika należy: uczyć samodzielności, gdyż tylko wtedy jego wkład pracy może być naprawdę twórczy, nie demotywować karami i nagrodami, gdyż człowiek z natury jest pracowity i uczciwy, uczyć autokontroli, gdyż jedyną skuteczną metodą eliminacji błędów jest reagowanie na nie tam, gdzie powstają. Należy też — i to przede wszystkim i na każdym kroku — pracować nad zdobywaniem zaufania pracownika, dążyć do maksymalnej otwartości w stosunkach przełożony-podopieczny oraz eliminować wszelkie współzawodnictwo na rzecz współpracy.

Tyle herezji w dwóch zdaniach. Kto w to uwierzy? Oczywiście, że mało kto, bo każda naprawdę nowa myśl wydaje się

z początku absurdalna. I większość nie wierzy. Niektórzy jednak zaryzykowali, a wśród nich — Toyota, Honda, Sony, Philips, General Motors i... Amerykańska Marynarka Wojenna. W Polsce też można wskazać kilka przykładów: Zelmer, Polmo Łomianki, no i — choć może w tym miejscu zabrzmiałoby to nieskromnie — nasza firma Blikle. Oczywiście zarówno na świecie jak i w kraju jest znacznie więcej firm i innego rodzaju instytucji (np. szkół), które poszły tą drogą. Na razie są w mniejszości, ale ich znaczenie i pozycja rosną. Bo one nie oczekują perfekcji, lecz pracują nad postępowaniem. Stałym, systematycznym, nigdy nie ustającym postępowaniem. Uczyniły z niego swój codzienny smak życia. Smak, który nie może się znużyć, bo jest to smak sukcesu.

Wynikiem przyjęcia filozofii Kaizen jest tworzenie coraz powszechniejszych kół jakości. Jest to swoisty, niepowtarzalny sposób wdrażania zmian organizacyjnych, najbardziej chyba popularny w Japonii. Zakłada on, że warunkiem stworzenia firmy o najwyższej jakości jest przede wszystkim ukształtowanie najwyższej jakości pracownika, kierującego się wspólnymi dla całej firmy wartościami, celami, nastawionego na pracę synergiczną i znającego swoją wartość dla firmy. Koła jakości to grupy osób zatrudnionych w firmie, pracujące nad realnymi problemami organizacji, w której pracują i dokonujące, poprzez taką pracę, osobistego rozwoju.

KOŁA JAKOŚCI W JAPONII

Ostatnio często słyszy się o japońskim kryzysie gospodarczym. Japończycy przyzwyczaili się już do sukcesu, a tu kryzys, wywołany zresztą — jak twierdzili japońscy wykładowcy pierwszej edycji Międzynarodowej Szkoły Jakości (Mragowo, październik 1999) — drapieżną polityką podatkową rządu. Firmy japońskie odchodzą więc od zasady dożywnego zatrudniania pracowników, a pracownicy od zasady bezwzględnej lojalności wobec firmy. Jednak nadal, jak mówili mi Polacy odbywający staż w fabryce łożysk kulkowych, Japończyk praktycznie nie wychodzi z pracy, mimo że nie liczą mu się żadne godziny nadliczbowe. A po pracy najczęściej idzie do salonu gier hazardowych.

W pewnych dzielnicach miast popularne są też salony innego rodzaju. Na wykładzie dotyczącym kół jakości, w którym uczestniczyłem, pokazywano nam zdjęcia spotkań takich kół w różnych zakładach pracy, w tym w agencjach oferujących mi panie do towarzystwa. Personel agencji odbywał regularne spotkania, na których metodą kaizen doskonalono sztukę uśmiechu, sztukę śpiewu oraz dumę z wykonywanego zawodu. Hasłem przewodnim kół było tak usatysfakcjonować klienta, aby nie tylko wrócił sam, ale też przyprowadził przyjaciela.

Byłoby oczywiście niesprawiedliwością twierdzić, że koła jakości istnieją w Japonii tylko w przemyśle turystycznym. W rzeczywistości istnieją one w większości dużych japońskich przedsiębiorstwach. Pierwsze powstały w roku 1962 z inicjatywy japońskiego guru od spraw jakości prof. Kaoru Ishikawy, tego samego, który wymyślił metodę rybiej ości zwanej też diagramem Ishikawy. Dziś jest on emerytowanym profesorem Uniwersytetu Tokijskiego oraz prezesem słynnej organizacji MIT, która odegrała olbrzymią rolę w rozwoju japońskiego przemysłu.

Obecnie w Japonii istnieje 420.000 zarejestrowanych kół jakości obejmujących 3.200.000 pracowników różnych przedsiębiorstw. Z reguły w firmach, gdzie są koła jakości, należy do nich 100% pracowników. Raz na rok organizowane są trzydniowe konferencje tych kół z udziałem uczestników zagranicznych. W piętnastu fabrykach firmy Nissan działa 3.000 kół, z których każde rozwiązuje średnio trzy problemy rocznie.

W jednej z fabryk producenta łożysk kulkowych Noda (drugi co do wielkości na świecie, ma również swoją fabrykę w Polsce) koła jakości otrzymały wspólne zadanie przyspieszenia ruchu linii produkcyjnej tak, aby jej takt wynosił 1,6 sek. Wszystkie koła pracowały nad tym problemem. Po jego rozwiązaniu okazało się, że uzyskano oszczędności rzędu 2,5 mln \$ w skali roku. Firma Noda oferuje swoim pracownikom szerokie możliwości uprawiania sportu po pracy w firmowych ośrodkach. Każdy pracownik ma książeczkę sportowca, do której wpisywane są osiągnięte przez niego wyniki.

W japońskich fabrykach firmy Toyota działa 6.800 kół jakości, które w roku 1997 zgłosiły 727.884 wnioski naprawcze (średnio 10,3 na pracownika). 98% tych wniosków zostało wdrożone. Firma prowadzi stały program edukacyjny pracowników podzielony na dwa nurty: szkolenie przy warsztacie pracy

w trakcie pracy oraz szkolenie w salach wykładowych. Głównym celem tych szkoleń jest rozwinięcie u pracowników kreatywności, pozytywnego myślenia i poczucia obowiązku. Na tej drodze pracownicy nabywają indywidualnych, potrzebnych im umiejętności oraz budują w sobie poczucie wywiązywania się z obowiązków wobec społeczeństwa.

Koła jakości powstają nie tylko w przemyśle. Obecnie są wprowadzane do dwunastu tysięcy japońskich szpitali, gdzie jak oceniono, połowa złych wyników leczenia ma swoje źródło w błędach popełnianych przez lekarzy. Na Tajwanie wprowadzono koła jakości do szpitali decyzją rządową.

Zdarzają się też jednak i firmy, gdzie zarządy chcą likwidować koła jakości z powodu braku widocznych rezultatów ich działania. Potwierdza to jedynie tę prawdę, że koła jakości nie są samograjem działającym niezależnie od inicjatywy zarządu. Jeżeli firma nie stworzy mechanizmów szybkiej reakcji na wnioski kół jakości, umrą one na chorobę zwaną zniechęceniem. Zarządzanie jakością daje znakomite rezultaty, ale nic nie dzieje się tu samo, ani automatycznie. Wymaga ono od wszystkich pracowników firmy wielkiego zaangażowania i porozumienia co do wspólnego celu. ■