

Alfred Skorupka^{*}

METODA ZARZĄDZANIA KAIZEN A BUDDYZM ZEN

Streszczenie: Artykuł omawia metodę zarządzania Kaizen, którą propagują Japończycy i porównuje ją z buddyzmem zen, który stanowi główny system religijno-filozoficzny w Japonii. W konkluzjach autor stwierdza, że Kaizen jest w dużym stopniu zastosowaniem filozofii buddyzmu zen do nowoczesnego przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: Kaizen; buddyzm zen; Japonia; Toyota.

Synopsis: Kaizen method of management and Zen Buddhism

The article discusses Kaizen method of management, that promote Japanese and compares it with Zen Buddhism, that is main religious-philosophical system of Japan. In conclusions, the author claims, that Kaizen is in big degree application of Zen philosophy to the contemporary company.

Keywords: Kaizen; Zen Buddhism; Japan; Toyota.

Wstęp

W artykule przedstawiono metodę zarządzania Kaizen, promowaną przez Japończyków, a następnie buddyzm zen, który jest dominującym

^{*} Dr, Politechnika Śląska, Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii, Katedra Inżynierii Produkcji.

systemem religijno-filozoficznym w Japonii. Uczyniono tak, w celu ukazania podobieństw i różnic między obydwoma systemami. Pisząc więc niezbyt skromnie, artykuł podąża śladem badań wielkiego klasyka nowoczesnej socjologii – Maxa Webera, który na początku XX wieku wywodził kapitalizm z warunków religijno-kulturowych Zachodu. Mianowicie Weber twierdził, że rozwój kapitalizmu w Europie (głównie w Anglii) i w Stanach Zjednoczonych jest przede wszystkim spowodowany charakterem panującego tam protestantyzmu. Tutaj zaś wywodzi się japońską metodę Kaizen z charakteru religijno-kulturowego zen, który przez wieki formował mentalność mieszkańców Kraju Kwitnącej Wiśni.

Istota Kaizen

Kaizen to inaczej wprowadzanie zmian „małymi krokami”, w przeciwieństwie do zmian o charakterze rewolucyjnym. Ludzie zresztą są zaprogramowani tak, aby przeciwstawiać się radykalnym zmianom. Gdy musimy wprowadzać zmiany, mamy do wyboru dwie strategie: innowację lub Kaizen. Innowacja wymaga radykalnego, natychmiastowego zakwestionowania obecnego stanu rzeczy, podczas gdy Kaizen wiąże się z małymi, możliwymi do wprowadzenia usprawnieniami¹.

Można przytoczyć następujące wypowiedzi różnych autorytetów, potwierdzające skuteczność tej metody zarządzania: Dr Theodore Levitt (Harvard Business School): „Trwały sukces jest w dużej mierze kwestią regularnego koncentrowania się na właściwych rzeczach i przeprowadzaniu mnóstwa drobnych, mało widowiskowych usprawnień każdego dnia”. Jack Welch (były prezes General Electric): „Innowacja nie spada jak grom z jasnego nieba. Pojawia się stopniowo, kawałek po kawałku, wykuwana przez niejednorodną grupę pracowników, ze szczytu, dołu i środka organizacji”. Martina Navratilova (zdobywczyni 167 tenisowych tytułów mistrzowskich): „Masz znacznie większe szanse na odniesienie sukcesu, jeśli robisz wszystko stopniowo”².

Kaizen to słowo z języka japońskiego, które dosłownie oznacza „dobrą zmianę”. Jednak Kaizen narodził się w Stanach Zjednoczonych w czasach II wojny światowej, kiedy Amerykanie zrozumieli, że będą musieli wesprzeć swoich europejskich sojuszników dostawami broni, amunicji, żywności

¹ R. Maurer, *Filozofia Kaizen. Małymi krokami ku doskonałości*, tłum. M. Kowalczyk, Helion, Gliwice 2016, s. 7–13.

² *Ibidem*, s. 178.

i sprzętu; ponadto USA wkrótce same przystąpiły do wojny. Odpowiedzią rządu amerykańskiego na tę sytuację był program TWI (Training Within Industry), dzięki któremu korporacje zanotowały znaczny wzrost wydajności. Jednym z głównych wniosków płynących z programu było to, że firmy muszą hamować swoje zapędy do wprowadzania zmian zakrojonych na szeroką skalę. 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”. Proste zasady TWI okazały się skuteczne³.

Z kolei po przegranej wojnie Japonia była w tragicznej sytuacji gospodarczej. Rząd USA był zainteresowany poprawą tego stanu rzeczy, aby zyskać w Kraju Kwitnącej Wiśni ważnego sojusznika w Azji. Dlatego właśnie Amerykanie postanowili szkolić japońskie firmy w zakresie nowoczesnych metod zarządzania, a jednym z doradców był William Edwards Deming. Doradca ten próbował przeszczepić swoje idee – ciągłego doskonalenia, postępu dokonywanego metodą małych kroków, stopniowego eliminowania strat, szacunku wobec pracowników i służenia klientom – do Japonii, gdzie tamtejsi liderzy okazali się niezwykle pojętymi uczniami. Dzięki filozofii rozwoju małymi kroczkami, którą nazwali Kaizen, w drugiej połowie XX wieku japońskie firmy zaczęły dominować na światowych rynkach⁴.

Kaizen w przedsiębiorstwie

Psycholog Robert Maurer jest zdania, że dzisiaj wiele firm przyjęło Kaizen, głównie jako koncepcję na płaszczyźnie produkcyjnej i operacyjnej. W Stanach Zjednoczonych Kaizen jest obecnie praktykowane na różne sposoby i w różnych formach: jako element metodologii *Lean* (szczupłej produkcji), dostawy JIT (*Just in Time* – dokładnie na czas) czy też statystycznego sterowania procesami⁵.

Dzięki Kaizen⁶:

- ◆ korzystamy z dostępnych aktualnie zasobów;
- ◆ zapraszamy pracowników do współpracy;

³ *Ibidem*, s. 13–14.

⁴ *Ibidem*, s. 15.

⁵ *Ibidem*, s. 16.

⁶ *Ibidem*, s. 21.

♦ pozostajemy czujni i dostrzegamy problemy, które wymagają rozwiązań;

- ♦ szukamy sposobów poprawy poziomu jakości obsługi naszych klientów;
- ♦ wprowadzamy zmiany bardzo, bardzo małymi krokami.

W przeciwieństwie do Kaizen, innowacyjna zmiana okazuje się często nieskuteczna. Radykalna zmiana zawsze bowiem wywołuje dyskomfort u człowieka. Co więcej, głęboka zmiana może być przerażająca. Nasz system nerwowy jest tak skonstruowany, że reaguje na zmianę w pierwszej kolejności strachem⁷.

Aby podnieść morale pracowników, Kaizen zaleca stosowanie takich np. drobnych gestów przez dyrektora⁸:

- ♦ witania osób, z którymi mija się na korytarzu;
- ♦ pytania pracowników o ich plany na weekend;
- ♦ dziękowania za zwrócone projekty;
- ♦ zwracanie się do pracowników po imieniu;
- ♦ odkładania telefonu komórkowego podczas spotkania (i poproszenie o to samo pracowników).

Według tej metody zarządzania, aby być dobrym liderem wystarczy stosować takie proste gesty jak⁹:

- ♦ starać się zapamiętać imię każdego pracownika;
- ♦ zadawać pytania i czekać na odpowiedź;
- ♦ często mówić słowo „dziękuję”.

Kaizen w Toyocie

Gdy po II wojnie światowej japońska Toyota przystąpiła do odbudowy swoich zakładów produkcyjnych, skala zniszczeń okazała się tak duża, że firma musiała praktycznie zaczynać od zera, co jednak pozwoliło jej liderom inaczej podejść do produkcji. Jeden z dyrektorów Toyoty, Taiichi Ohno, złożył kilka wizyt w amerykańskiej kolebce motoryzacji – Detroit, aby uczyć się od Amerykanów. Ponadto Ohno uczył się podstaw Kaizen od samego Deminga. Po powrocie do Japonii przedstawił propozycję rewolucyjnej zmiany. Przy każdym stanowisku na linii montażowej umieszczono linkę, zwaną

⁷ *Ibidem*, s. 22.

⁸ *Ibidem*, s. 33.

⁹ *Ibidem*, s. 34.

„linką *andon*”, za którą pracownik miał natychmiast pociągnąć, gdy tylko zauważył jakikolwiek błąd. W ten sposób zatrzymywał lub spowalniał całą linię montażową, tak aby inżynierowie mogli zająć się problemem. Konkurencja myślała, że Ohno działa na własną szkodę, a jednak zwracanie uwagi na drobne błędy okazało się wyjątkowo efektywnym sposobem produkcji samochodów. A to dlatego, ponieważ diagnozowano i usuwano usterkę we wczesnej fazie produkcji. Co więcej, klienci nie mieli powodów do zgłaszania reklamacji. Tak więc, dzięki takiemu rozwiązaniu Toyota zyskała reputację firmy dbającej o jakość, co przyciągnęło do niej miliony klientów¹⁰.

Ważna jest polityka wobec błędów w firmie. Oto kilka wskazówek, które pomogą budować odpowiednią politykę działu lub całej firmy wobec błędów¹¹:

1. Zdefiniuj błędy, których twoja firma pragnie uniknąć za wszelką cenę; (choć trzeba pamiętać, że niektóre pomyłki mogą być przydatne);

2. Podziel się tą wiedzą ze swoim zespołem. Należy zastanowić się wspólnie nad wczesnymi sygnałami ostrzegawczymi świadczącymi o potencjalnym ryzyku wystąpienia tych błędów;

3. Zapytaj zespół: Gdzie są nasze pierścienie uszczelniające? Innymi słowy: Gdzie tkwią ignorowane przez wszystkich błędy – błędy, których nikt nie chce zobaczyć;

4. Zastanów się, w jaki sposób zbudujesz środowisko, w którym pracownicy będą czuli się bezpiecznie, mówiąc o swoich błędach.

Jeśli chcesz wymyślić nowy produkt lub usługę zadawaj bardzo „małe” pytania, takie jak te¹²:

♦ W jaki najdrobniejszy sposób moglibyśmy poprawić jeden z naszych produktów?

♦ Jaki mały, lecz drażniący problem wpływa na naszych klientów?

♦ Czy jest jakaś jedna zmiana, której wprowadzenie sprawiłoby, że ten dzień stałby się łatwiejszy dla mojej żony/męża, sąsiada, współpracownika lub klienta?

♦ Czy coś wywołało dziś we mnie zażenowanie? Coś mnie znudziło? Zmarnowało mój czas?

♦ Czy w tych sytuacjach było coś, z czego mógłbym wyciągnąć jakieś wnioski?

¹⁰ *Ibidem*, s. 72–73.

¹¹ *Ibidem*, s. 90–91.

¹² *Ibidem*, s. 112–113.

Kaizen jako nastawienie umysłu i filozofia zarządzania

W filozofii Kaizen istotne jest właściwe nastawienie umysłu. R. Maurer zaleca wręcz „rzeźbienie umysłu”. Chodzi o to, aby nabierać nowe przyzwyczajenia, na co potrzeba tylko kilka minut dziennie, a czasem nawet mniej. Polega to na tym, że powtarzamy sobie w myślach jakieś zdanie lub przekaz (np. entuzjastyczne nastawienie do pracy), a takie powtarzanie jest dla mózgu sygnałem, że te umiejętności powinien przechowywać w swoich komórkach nerwowych. To dlatego w telewizji lub Internecie powtarzają do znudzenia tę samą reklamę, aby utrwalić w naszych mózgach wizerunek reklamowanego produktu¹³.

Można wyróżnić następujące małe kroki do zwiększenia sprzedaży według metody Kaizen¹⁴:

1. Bez względu na wysokość nakładów na reklamę sprzedaż ma zawsze charakter indywidualny: klient po kliencie. Dlatego każde spotkanie z klientem należy postrzegać jako ważną inwestycję w przyszłą sprzedaż.

2. Pierwszy i ostatni kontakt firmy z klientem zawsze musi być pozytywny.

3. Doskonała okazja do zwiększenia lojalności klientów i poprawy wyników sprzedaży pojawia się wtedy, gdy firma popełnia błąd i zdaje sobie z tego sprawę, że zirytowała swoich klientów. Za każdy poważny błąd firma powinna klientom zadośćuczynić w jakiś sposób, dzięki czemu oni się od niej nie odwrócą.

4. Podtrzymuj relacje po transakcji.

Badacze wyróżniają wiele różnych aspektów zarządzania Kaizen. Są to¹⁵:

♦ podejście strategiczne – oparte na dalekosiężnej wizji i zarządzaniu naukowym;

♦ podejście marketingowe – funkcjonowanie firmy podlega ilościowym i jakościowym wymaganiom rynku;

¹³ *Ibidem*, s. 128–129.

¹⁴ *Ibidem*, s. 135–136.

¹⁵ M. Imai, *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2006; J. Miller, J. Villafuerte, M. Wroblewski, *Kultura Kaizen. Budowanie i utrzymanie kultury ciągłego doskonalenia*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2014; J. Liker, *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2005; P. Walentyłowicz, *Uwarunkowania skuteczności wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013; P. Walentyłowicz, *Lean Culture as an Example of a Positive Organizational Culture*, „Journal of Positive Management” 2014, vol. 5, no. 1, s. 67–84.

- ♦ podejście systemowe – czyli organizacja jest traktowana jako całość a nie jako zbiór wyizolowanych wydziałów;
- ♦ podejście procesowe jako przeciwieństwo funkcjonalnego;
- ♦ podejście *continuous* – chodzi o usprawnianie przedsiębiorstwa w sposób ciągły;
- ♦ podejście jakościowe – to jest dbanie o wysoką jakość produktów i usług;
- ♦ wykorzystywanie potencjału intelektualnego i kreatywności wszystkich pracowników;
- ♦ nastawienie na wyniki – aby klient był zadowolony, a firma miała dobre wyniki ekonomiczno-finansowe;
- ♦ wszechstronna standaryzacja – pracy, procesów, jej efektów, a nawet pracy twórczej i kierowniczej;
- ♦ symplifikacja czyli upraszczanie mechanizmów funkcjonowania organizacji;
- ♦ zarządzanie oparte na faktach, czyli na realnych danych;
- ♦ nastawienie na pracę zespołową;
- ♦ skuteczna komunikacja;
- ♦ szacunek do ludzi.

Są to zasady, które bardzo podnoszą wydajność firm, jednak nie zawsze menadżerowie wiedzą, jak je stosować. Poniżej przyjrzymy się więc bliżej jednej z technik Kaizen.

Koła jakości

Spośród wielu metod zaliczanych do Kaizen na szczególną uwagę zasługują „koła jakości”¹⁶. System ten Japończycy przejęli w latach pięćdziesiątych od Amerykanów, metodycznie ulepszyli, nadając im formę obecną, występującą właśnie pod nazwą „kół jakości”. Zaobserwowano, że w firmach, w których stosuje się ten system, uzyskuje się zaskakujące rezultaty, które ulepszają pracę przedsiębiorstw.

Kółka te są zorganizowane według zasady *bottom up*, co oznacza, że zaangażowanie pracowników zaczyna się od najniższych szczebli.

¹⁶ Por. B. Kozusznik, *Psychologia zespołu pracowniczego. Doskonalenie efektywności*, Wydaw. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1998, s. 103–108 oraz A. Potocki, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 82–88.

Chodzi o współpracujące ze sobą grupy koleżanek/kolegów, którzy wykonują tę samą lub podobną czynność; spotykają się oni w regularnych odstępach czasu w celu rozwiązywania własnych problemów, które wchodzą w zakres ich pracy. Funkcję kierowania kołem przejmuje bezpośredni przełożony. Głównym jego zadaniem jest wciągnięcie wszystkich członków zespołu do dyskusji i decyzji oraz troszczenie się, aby praca była nastawiona na uzyskiwanie pozytywnych wyników. Taki przełożony jest określany jako animator, a do jego pożądanych cech zalicza się:

- ♦ umiejętność sformułowania problemu w taki sposób, że grupa nie zareaguje obronnie, lecz konstruktywnie;
- ♦ dostarczenie członkom zespołu najważniejszych faktów, bez narzucania rozwiązania;
- ♦ motywowanie wszystkich do uczestnictwa w pracy grupy;
- ♦ formułowanie pomysłów i uczuć wyrażanych w kole w sposób bardziej jasny i przejrzysty;
- ♦ zadawanie pytań stymulujących rozwiązanie problemu;
- ♦ podsumowywanie – w celu lepszej dyskusji lub skierowania jej na inne tory.

W czasie spotkań kół jakości preferuje się techniki pobudzania kreatywności, jak „burza mózgów” czy „kruszenie obiektu”. Jeśli chodzi o temat spotkań, to jest on w zasadzie dowolny, jednak powinien być ilościowo wymierny (aby można opierać się na dokładnych danych) oraz problem musi dotyczyć własnego zakresu pracy.

Aby spotkania kół jakości zakończyły się powodzeniem, musi być spełnione kilka warunków. Przede wszystkim muszą one funkcjonować na zasadzie dobrowolności i nie można żadnego pracownika zmuszać do współdziałania. Należy traktować je jako formę długofalowego, zorganizowanego działania przedsiębiorstwa. Sieć kół winna być niezależna od formalnych układów w organizacji i opierać się właśnie na nieformalnych stosunkach między pracownikami. Animatorzy muszą być odpowiednio przeszkoleni. Spotkania kół należy organizować co najmniej raz w miesiącu, lecz czas ich trwania nie powinien przekroczyć półtorej godziny. Ponadto grupa powinna się składać co najmniej z 5 osób, a maksymalnie z 10.

Technika ta uświadamia nam, że warto aby wszyscy pracownicy angażowali się w myślenie o firmie. Czasem bowiem bywa tak, że tylko dyrektor myśli nad strategią i podejmuje decyzje, podczas gdy tzw. szeregowi pracownicy jedynie wykonują bezwolnie jego polecenia. Koła jakości przekonują, że często pracownicy niepełniący funkcji decyzyjnych mogą mieć

wiele cennych pomysłów, które wzbogacą przedsiębiorstwo. Trzeba tylko dać im możliwość do wypowiedzenia się.

Zobaczmy teraz ogólne zasady Kaizen w pracy w biurze.

Kaizen w biurze

Inny psycholog William Lareau pisze o Office Kaizen (tj. Kaizen w biurze), które stwarza środowisko pracy dające się scharakteryzować następująco¹⁷:

- ♦ wysoce produktywna, dobrze zarządzana, poinformowana i entuzjastyczna organizacja...

- ♦ ...która po mistrzowsku wprowadza małe i wielkie konieczne zmiany, a jednocześnie...

- ♦ ...wciąż ulepsza podstawowe procesy, które są szybkie, skuteczne, dokładne, powtarzalne, skoncentrowane na kliencie, korzystne dla ceny produktu, zgodne z celami organizacji, uwolnione od strat oraz wspierane i przeprowadzane zgodnie z dokładnym harmonogramem...

- ♦ ...aby zapewnić strategiczną przewagę nad konkurencją.

Natomiast Office Kaizen nie jest i nie promuje¹⁸:

- ♦ przeróbką starych pomysłów, którym nadano nową nazwę;

- ♦ wziętym z sufitu podejściem promowanym przez środowisko akademickie;

- ♦ zestawem wielkich haseł, które tak naprawdę są czymś ogólnie znany (np. „Zarządzanie to klucz do sukcesu!”);

- ♦ opatentowanym programem szkoleniowym, który kosztuje fortunę;

- ♦ kolekcją marnych rad, które są stwierdzeniem tego, co oczywiste (np. „Obcinaj zbędne koszty”);

- ♦ chwytem reklamowym;

- ♦ lekcją przywództwa zaczerpniętą od starożytnych wojowników (np. „Odkryj w sobie Mongoła”).

Office Kaizen to system, który ma wpływ na wszystko, co dzieje się w światowej klasy organizacji, w której minimalizuje się marnotrawstwo kierownicze. Jest to metoda, zgodnie z którą ludzie, procesy, narzędzia, podejścia, działania, kultura, naciski rynku, dynamika organizacji, wymagania

¹⁷ W. Lareau, *Filozofia kaizen w biurze*, tłum. M. Kubalewska, Helion, Gliwice 2009, s. 20.

¹⁸ *Ibidem*, s. 20–21.

klientów, oczekiwania akcjonariuszy i potrzeby ludzkie wchodzą w interakcje i prowadzą do strategicznej przewagi nad konkurencją. Z kolei SLIM-IT to taktyczne podejście oraz główny sposób pozwalający na jakąkolwiek implementację Office Kaizen (lub dowolnego innego systemu). Dzieje się tak, ponieważ SLIM-IT w sposób agresywny atakuje marnotrawstwo kierownicze i wprowadza kulturę ciągłego, trwałego ulepszania. Office Kaizen to wynik, a SLIM-IT to metoda na stworzenie fundamentów niezbędnej struktury i na jej utrzymywanie przez dłuższy okres. SLIM-IT to skrót, który powstał na podstawie wymowy akronimu „Structure, Lean Daily Management System” (LDMS), Mentoring, Metrics, Tools, Teamwork, Training and Technology” (Organizacja, Odchudzony System Codziennego Zarządzania, Mentorowanie, System Pomiarów, Narzędzia, Praca Zespołowa, Szkolenie I Technologia)¹⁹.

Widać więc, że Kaizen ma wiele zastosowań w zarządzaniu. Czasem jednak nadmiar informacji na ten temat może hamować skuteczne działanie. Dlatego wszelkie idee zarządzania (i nie tylko) warto umieć formułować w postaci prostych zaleceń, zrozumiałych dla każdego. Poniżej więc przedstawiono zasady Kaizen według dwóch polskich badaczy.

10 zasad Kaizen

M. Wołak i A. Kinastowski wyróżniają następujące 10 zasad Kaizen²⁰. Pierwsze 4 zasady dotyczą paradygmatów myślenia, a pozostałe koncentrują się na konkretnych technikach pracy.

1. Problemy stwarzają możliwości – klasyczne kultury organizacyjne patrzą na problemy z perspektywy winy – i co za tym idzie – szukania winnych. Jednak w Kaizen zakłada się, że rozwiązanie problemu nie tylko pozwoli poprawić funkcjonowanie firmy i ustrzec się pomyłek w przyszłości, lecz także jest dobrą okazją do poszerzenia swoich umiejętności o nowe obszary.

2. Odrzucaj ustalony stan rzeczy – ta zasada sprawia Polakom najwięcej trudności, ponieważ mentalnie nie lubimy podejmować tematu zmian. Jednak według Kaizen każdy, nawet dobrze działający proces, można uczynić

¹⁹ *Ibidem*, s. 98.

²⁰ M. Wołak, A. Kinastowski, *Office samurai. Lean w biurze*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2017, s. 79–86.

jeszcze lepszym. Oczywiście, nie jest to wygodna zasada, bo zmienianie nawyków zawsze wymaga niemałego wysiłku. Jednak nie ma idealnych procesów – w każdym można coś poprawić.

3. Wymówki, że czegoś nie da się zrobić są zbędne – jako Polacy mentalnie też lubimy narzekać i przerzucać odpowiedzialność za zaistniały problem na kogoś innego. Tymczasem, czas który przeznaczamy na takie wymówki powinniśmy spożytkować na poszukiwanie rozwiązań.

4. Pomyłki koryguj na bieżąco – trzeba zapobiegać problemom; od razu gdy pojawia się błąd trzeba zadać pytania: dlaczego to się stało? Co jest przyczyną? A gdy uda się już nam odkryć powód pomyłek, łatwiej będzie go wyeliminować.

5. Pytaj 5 razy dlaczego – jest to technika polegająca na poszukiwaniu przyczyn źródłowych.

6. Bierz pomysły od wszystkich – koła jakości. Technika kół jakości została już powyżej omówiona.

7. Myśl nad rozwiązaniami możliwymi do wdrożenia – jeśli chcesz być realistą i osiągać wyniki tu i teraz, musisz być pragmatyczny w swoich działaniach. Jeśli wydaje ci się, że masz „światny pomysł”, lecz on przekracza możliwości finansowe twojej firmy, to ten pomysł wcale nie jest świetny. Trzeba szukać rozwiązań adekwatnych do istniejącej rzeczywistości.

8. Wybieraj proste rozwiązania – nie czekaj na te idealne – właściwie nigdy nie pojawia się „idealne rozwiązanie” problemu, a kto na nie czeka, ten może czekać bez końca. Trzeba przeprowadzać takie wdrożenia, które nie są „idealne”, lecz przybliżają nas małymi krokami do stworzenia rozwiązania końcowego. Bowiem każde rozwiązanie jest lepsze od rozwiązania rzekomo idealnego, ale pozostającego w sferze planów i marzeń.

9. Użyj sprytu zamiast pieniędzy – wiele osób błędnie twierdzi, że gdyby miały wystarczający budżet, to by rozwiązały swoje problemy. Ale taki wystarczający budżet właściwie nigdy się nie pojawia. Trzeba więc nauczyć się działać przy niewystarczających środkach.

10. Ulepszanie nie ma końca – to najważniejsza zasada Kaizen. Praca winna być niekończącą się podróżą, w której znaczenie ma każdy codzienny krok.

Zasady te, jak się zdaje, pomagają każdej osobie w sposób przejrzysty uświadomić sobie, czym jest Kaizen. Ale myli się ten, kto sądzi, że ta koncepcja odnosi się tylko do pracy w przedsiębiorstwach. Poniżej wyjaśniamy, że można ją zastosować nawet do podnoszenia swojej kondycji fizycznej.

Kaizen jako sposób na poprawę kondycji fizycznej

Jeśli chodzi o podnoszenie sprawności (aktywności) fizycznej ludzi, to filozofia Kaizen ma następujące sugestie²¹:

„1. Ruszaj się w miejscu przez minutę dziennie, na przykład oglądając telewizję lub słuchając muzyki. Wydłużaj ten czas o minutę każdego tygodnia.

2. Jeśli Twoje biuro zlokalizowane jest na którymś z wyższych pięter, pierwszego dnia pokonaj jedno piętro po schodach. Każdego dnia dodawaj po jednym piętrze.

3. Rozmawiając przez telefon lub zastanawiając się nad jakimś problemem, stój lub przechadzaj się po pokoju.

4. Rób dziennie pięć pompek lub przysiadów. Każdego tygodnia rób o jedną pompkę lub przysiad więcej.

5. Nawet jeśli Twoja torba podróżna wyposażona jest w kółka, podnieś ją i przenieś choć kawałek.

6. Na schodach ruchomych nie musisz stać beczynnym – możesz iść w górę lub w dół.

7. Podjeżdżając pod biuro lub centrum handlowe, parkuj możliwie jak najdalej od wejścia.

8. Co 90 minut rób sobie przerwy od pracy. Wykorzystaj te pięć minut przerwy na ćwiczenia rozciągające lub spacer po biurze. Pamiętaj, że mózg działa w cyklach 90-minutowych; przerwy nie tylko pomogą Ci spalić dodatkowe kalorie, ale także pozwolą odetchnąć Twojemu mózgowi, tak że będzie on działał efektywniej po powrocie do pracy.

9. Podczas dużych narad lub konferencji siadaj z tyłu sali. Co jakiś czas przysuń się do ściany i rozciągaj się lub wstań i zrób kilka kroków. (Będziesz wyglądał, jakbyś intensywnie myślał).

10. Wypróbuj technikę rzeźbienia umysłu. Przez pięć sekund dziennie wyobrażaj sobie, że biegasz, grasz w tenisa lub ćwiczysz z hantlami. Wczuj się w tę sytuację: patrz oczami ćwiczącego, poczuj pracę swoich mięśni. Być może podczas tego ćwiczenia nie spalisz żadnych kalorii, ale jeśli uda ci się wydłużyć jego czas o kolejne 5 sekund każdego tygodnia, to po pewnym czasie zauważysz, że naprawdę ruszasz się częściej”.

Wynika z tego, że nie musimy spędzać wiele godzin na siłowni, aby być bardziej wysportowanymi, a przez to zdrowszymi ludźmi. Bo codzienne cwi-

²¹ R. Maurer, *Filozofia Kaizen...*, s. 156–157.

czenia, nawet jeśli poświęca się im niewiele czasu, już pozytywnie wpływają na naszą kondycję fizyczną.

Teraz natomiast zajmiemy się źródłami religijno-kulturowymi Japonii, w których Kaizen ma swoje głębokie uzasadnienie.

Ogólna charakterystyka buddyzmu zen

Przedstawiona zostanie ogólna charakterystyka buddyzmu zen²², który stanowi dominujący system religijno-filozoficzny Japonii.

Japoński zen wywodzi się w prostej linii od chińskiej szkoły buddyzmu chan. Słowo „chan” to chiński odpowiednik sanskryckiego „dhjana” oznaczającego medytację; w szkole tej bowiem przykładą się szczególną wagę do uprawiania medytacji (zwykle w pozycji „kwiatu lotosu”) i do lekceważenia tzw. wiedzy książkowej. Podczas gdy wiele innych, chińskich odmian buddyzmu przykładają wagę do studiowania sutr i pisania traktatów, chan wśród swoich mnichów kładł nacisk tylko na medytację.

Legendarnym założycielem tej szkoły miał być indyjski mędrzec Bodhidharma, który przywędrował z Indii do Chin w VI wieku, aby propagować tutaj naukę Buddy i według niektórych legend – miał być założycielem słynnego klasztoru Shaolin, który po dziś dzień jest głównym ośrodkiem chan w Chinach i jedną z ważniejszych atrakcji turystycznych Państwa Środka. To przede wszystkim z powodu perfekcji, jaką osiągnęli mieszkający tu mniishi w opanowaniu stworzonej przez siebie sztuki walki – *kung fu*. Legenda powiada, że mistrz Bodhidharma spotkał się z cesarzem Chin, który zadał mu pytanie: „Jaką korzyść uzyskam za to, że tak hojnie wspieram finansowo buddyzm?” Na to twórca chan odpowiedział zagadkowo: „Żadną”. Zdziwiony cesarz zapytał więc Bodhidharmę: „Jaka jest najwyższa prawda nauk Buddy?” Mistrz i tym razem odpowiedział zagadkowo: „Pustka i nic świętego”. Ten sposób dawania przez mistrzów chan, a później mistrzów zen, zagadkowych czy wręcz bezsensownych odpowiedzi swoim uczniom lub osobom świeckim zadającym im pytania, jest znakiem rozpoznawczym szkoły. W chan/zen chodzi bowiem o to, aby człowiek wzbudził w sobie wielkie

²² P. Kapleau, *Zen. Świt na Zachodzie*, tłum. J. Dobrowolski, „Pusty Obłok”, Warszawa 1992; A. Kozyra, *Filozofia zen*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004; D.T. Suzuki, *Wprowadzenie do buddyzmu zen*, tłum. M. i A. Grabowscy, Dom Wydawniczy „Rebis”, Poznań 2004; A.W. Watts, *Droga zen*, tłum. S. Musielak, Dom Wydawniczy „Rebis”, Poznań 1997.

pragnienie dążenia do oświecenia (sansk. *nirwana*, jap. *satori*) – do którego wzywał Budda. „Trudne odpowiedzi” mistrzów mają pobudzać ludzi do poszukiwania oświecenia, czyli stanu doskonałości moralnej i duchowej, dostępnego człowiekowi już w ziemskim życiu, który jest w zasadzie jakimś stanem mistycznym, o którym niewiele można powiedzieć posługując się „logicznym językiem”.

Chiny, jak dobrze wiadomo, są i zawsze były rozległym geograficznie i ludnym państwem, a ponadto miały rodzime systemy religijno-filozoficzne (głównie konfucjanizm i taoizm). Toteż buddyzm, chociaż wywarł na Chińczykach niezatarte piętno i jest tam obecny po dziś dzień, nie zdominował życia intelektualnego i duchowego Państwa Środka. Inaczej sprawa wyglądała w Japonii. Mieszkańcy Kraju Kwitnącej Wiśni przez wiele wieków czerpali wzorce kulturowe z Chin. I właśnie zen znalazł tutaj bardzo podatny grunt do rozwoju. Chociaż sam dwór cesarski hołdował konfucjanizmowi i tradycyjnej religii japońskiej – shinto, tamtejsi rycerze, tzw. samuraje, uznali zen za swoją „religię i filozofię życia”. Jest to pewne przekształcenie, jeśli nawet nie wypaczenie pierwotnej nauki Buddy, która przecież od zarania głosiła współczucie, brak przemocy i miłość. Natomiast w Japonii buddyjskie techniki medytacyjne stały się technikami żołnierzy. Mianowicie, medytacja pozwalała samurajom wyciszyć się, a przez to przygotować do walki, skoncentrować, nawet w pewnym sensie opanować ciało i umysł, a wszystko to w tym celu, aby z wielkim zaangażowaniem i bez najmniejszego strachu wykonywać „żołnierskie rzemiosło”. Efekt był taki, że militarystyka i idący w ślad za nią nacjonalizm zostały w Kraju Kwitnącej Wiśni bardzo rozwinięte. W czasie II wojny światowej Japończycy w porozumieniu z Hitlerem zaatakowali Chiny, inne państwa azjatyckie, a nawet posiadłości Amerykanów na Pacyfiku. Ich zdobycze wojenne były rzeczywiście imponujące, chociaż też bardzo krótkotrwałe. Mianowicie, Amerykanie zamiast „wykrwawiać się” w wojnie z fanatycznymi żołnierzami cesarza zrzucili bomby atomowe na Hiroszimę i Nagasaki, w wyniku czego cesarz podpisał bezwarunkową kapitulację, a kraj po raz pierwszy w swej historii dostał się pod okupację – amerykańską.

Trzeba jednak podkreślić, że zen stanowił w Japonii nie tylko filozofię samurajów i żołnierzy, ponieważ „prześląkł” niemal do wszystkich dziedzin tamtejszej kultury. I tak, mamy poezję inspirowaną zenem – haiku, sztukę zakładania ogrodów, malarstwo, japońskie dyscypliny sportowe, ceremonie parzenia herbaty itd. Wszystkie te aspekty kultury przenikniętej zen cechują się dokładnością, wręcz precyzją, estetyką, swoistym „pięknem”, a ludzie je wykonujący są uprzejmi, szczerzy i pogodni.

Po wojnie Japończycy chyba powszechnie zrozumieli, że wykorzystywanie zenu do wojny prowadzi „donikąd”, czyli do zniszczeń i biedy. Toteż skoncentrowali się na ciężkiej pracy, którą też zawsze postulował zen, a efekty jej były, jak wszyscy wiemy, tak zadziwiające, że nie minęło jedno pokolenie, a Kraj Kwitnącej Wiśni stał się „kolosem gospodarczym”. Również obecnie medytacja zen jest często praktykowana przez Japończyków (nawet w tamtejszych przedsiębiorstwach czy firmach), i co więcej, od kilkudziesięciu lat z powodzeniem upowszechnia się w Stanach Zjednoczonych i w Europie.

Elementy zen w Kaizen

Przy porównywaniu obu systemów należy przede wszystkim pamiętać, że powstały one w różnych okresach historycznych (choć w tej samej kulturze) i miały przeznaczenie do różnych celów – Kaizen jest metodą zarządzania, natomiast buddyzm zen – systemem religijno-filozoficznym.

Różnica między nimi jest taka, że w zen mamy ideał oświecenia, do którego człowiek powinien dążyć. Jest on jednak „mglisty” i nie za bardzo wiadomo, jak się przejawia w zachowaniu człowieka. Na przykład w czasie wojny wielu japońskich mistrzów zen, mimo że uchodzili za osoby oświecone, poparło wojnę, co jest ewidentnie sprzeczne z istotą nauki Buddy. Natomiast w Kaizen wprawdzie nie mówi się o oświeceniu, ale za to o ciągłym doskonaleniu, co jest bliskie buddyjskiemu ideałowi.

Z drugiej strony zen przykładą wagę do dokładnego wykonywania wielu prostych czynności i do ciężkiej pracy, co jest zgodne z filozofią Kaizen. Chociaż tę metodę zarządzania wymyślili Amerykanie, to jednak rozpropagowali ją Japończycy, więc musi być zgodna z ich wartościami kulturowymi.

Kaizen głosi wielki szacunek wobec pracownika i klienta przedsiębiorstwa. Ceni aktywność fizyczną. Ponadto opowiada się za tzw. rzeźbieniem umysłu, czyli wzbudzaniem w sobie pozytywnego nastawienia do pracy i ludzi. Wszystko to jest zgodne z naukami mistrzów zen.

Chociaż różni uczeni przekonują o skuteczności Kaizen, wydaje się, że nie we wszystkich sytuacjach ta metoda musi przynieść korzyść firmie. Są bowiem takie sytuacje, np. w czasie kryzysu gospodarczego, kiedy menadżerowie muszą podejmować szybkie, trudne, a często wręcz „przykre” dla swoich pracowników decyzje. W Polsce lub w innych krajach byłego bloku sowieckiego, w czasie zmiany ustrojowej, przestawienie gospodarki z socjalistycznej na kapitalistyczną wymagało wielu „bolesnych” decyzji i wiązało

się z niełatwą restrukturyzacją licznych gałęzi przemysłu. Spraw tych nie sposób było załatwić „małymi kroczkami”.

Podstawowa idea spajająca zen i Kaizen wydaje się być następująca. Mianowicie w buddyzmie ideałem jest oświecenie, które wymaga żmudnej pracy nad rozwojem moralnym i duchowym. Jednak mistrzowie zen nauczają, że nawet po osiągnięciu tego ideału człowiek nie powinien „spocząć na laurach”. To znaczy, jak można tam przeczytać, „oświecenie nie ma końca” – więc należy je ciągle pogłębiać, czyli nieustannie pracować nad sobą. I ta filozofia ciągłego doskonalenia wyznacza także charakter Kaizen.

Każda religia, co wiemy z historii, zawsze musi dostosować się do wymogów świata współczesnego. Dlatego trochę co innego głosili kapłani czy mistrzowie zen pięć wieków temu, a czego innego nauczają dzisiaj. W czasach gdy powstał buddyzm, w Chinach i Japonii nie było wielkich przedsięwzięć. Dzisiaj są i potrzebują skutecznych metod zarządzania. Jedną z takich metod jest bez wątpienia Kaizen, który na pewno w dużym stopniu stanowi zastosowanie filozofii buddyzmu zen do nowoczesnego przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Niektórzy badacze, jak np. francuski historyk F. Braudel, nie zgadzają się z teorią Webera o wpływie protestantyzmu na rozwój kapitalizmu. Ale, jak jest w przypadku prawie każdej teorii w naukach społecznych i humanistycznych, mimo że można wobec nich wysuwać różne zastrzeżenia, zawsze też „jakaś prawda” w nich tkwi. Można bowiem retorycznie zapytać, dlaczego kapitalizm nie narodził się w Indiach lub w krajach muzułmańskich? A jeśli się tam obecnie w jakimś stopniu rozwija, to raczej głównie dlatego, że te państwa się westernizują, to znaczy – przejmują zachodnie wzorce w gospodarce i czasem też w polityce.

Podobnie z Japonią. W kraju tym nie rozwinąłby się Kaizen, jeśliby uprawiana tam przez wieki religia i filozofia była całkiem sprzeczna z zasadami tej teorii zarządzania.

W Polsce, po transformacji ustrojowej, zaczął się rozwijać kapitalizm. Mówiąc więc terminologią Webera, zaczęliśmy przejmować wiele „protestanckich” cech mentalności kupieckiej, takich jak: oszczędność, inicjatywa, przedsiębiorczość, ciężka praca czy gospodarność. Nie znaczy to, że dawniej te cechy były całkowicie Polakom obce, tylko że nie dominowały w naszej mentalności. Szlachta bowiem nie wykazywała się zbyt wielką gospodarnością. Ideał ciężkiej pracy takiej, jaką podejmowali amerykańscy osadnicy

w celu zagospodarowania Nowego Świata, przyjmował się u nas opornie. Ale kultury i mentalności ludzkie się zmieniają. Dzisiaj wielu Polaków pracuje w przedsiębiorstwach wzorowanych na modelu zachodnim i całkiem dobrze sobie w tym radzą.

Japonia też nie od razu stała się potęgą gospodarczą. Przez okres średniowiecza kraj ten był pogrążony w wojnach domowych i cechował się zacofaniem gospodarczym. Jednak kiedy Amerykanie zmusili Japonię do otwarcia się na świat zewnętrzny w XIX wieku, mieszkańcy Kraju Kwitnącej Wiśni zaczęli szybko się modernizować i westernizować, aby uniknąć losu sąsiednich Chin, które stały się wówczas niemal krajem kolonialnym. Współcześni Japończycy nie wyrzekają się swojej wielowiekowej tradycji, ale odrzucają z niej to, co zbędne i szkodliwe (np. etos samuraja). Ponadto potrafią swoje wzorce kulturowe twórczo łączyć z zachodnimi metodami zarządzania, nadając im własny, niepowtarzalny charakter.

Warto się uczyć od gigantów gospodarczych, takich jak Japonia, chociaż trudno oczekiwać, byśmy z dnia na dzień osiągnęli jej wyniki gospodarcze. Metoda Kaizen jest koncepcją japońską, która na wiele sposobów może pomóc polskim firmom. Nie można być „deterministą kulturowym” twierdzącym, że tylko na określonym gruncie kulturowym może powstać „zdrowa gospodarka”. Raczej jest tak, że dzisiaj to od ludzi, od nas samych zależy, na ile potrafimy czerpać „dobre wzorce” z innych kultur i przez to zmieniać na lepsze naszą własną społeczność.

Bibliografia

- Imai, M., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2006.
- Kapleau P., *Zen. Świt na Zachodzie*, tłum. J. Dobrowolski, „Pusty Obłok”, Warszawa 1992.
- Kozyra A., *Filozofia zen*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Kożuszniak, B., *Psychologia zespołu pracowniczego. Doskonalenie efektywności*, Wydaw. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1998.
- Lareau W., *Filozofia kaizen w biurze*, tłum. M. Kubalewska, Helion, Gliwice 2009.
- Liker, J., *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2005.
- Maurer R., *Filozofia Kaizen. Małymi krokami ku doskonałości*, tłum. M. Kowalczyk, Helion, Gliwice 2016.
- Miller J., Villafuerte J., Wroblewski M., *Kultura Kaizen. Budowanie i utrzymanie kultury ciągłego doskonalenia*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2014.
- Potocki, A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.

- Suzuki D.T., *Wprowadzenie do buddyzmu zen*, tłum. M. i A. Grabowscy, Dom Wydawniczy „Rebis”, Poznań 2004.
- Walentyłowicz P., *Angażowanie pracowników w rozwój przedsiębiorstwa z wykorzystaniem założeń koncepcji Kaizen*, [w:] Z. Malary (red.), *Oblicza innowacji w gospodarce i społeczeństwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2016, s. 195–213.
- Walentyłowicz P., *Uwarunkowania skuteczności wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
- Walentyłowicz P. (2014), *Lean Culture as an Example of a Positive Organizational Culture*, “Journal of Positive Management”, 2014, vol. 5, no. 1, pp. 67–84.
- Watts A.W., *Droga zen*, tłum. S. Musielak, Dom Wydawniczy „Rebis”, Poznań 1997.
- Wolak M., Kinastowski A., *Office samurai. Lean w biurze*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2017.