instagram.com/harmonija_knjige
facebook.com/harmonija_knjige
www.harmonijaknjige.rs

NASLOV ORIGINALA:
Robert Maurer
One Small Step Can Change Your Life: *The Kaizen Way*

Copyright © 2004, 2014 by Robert Maurer
Published by arrangement with Workman Publishing Co., Inc., New York.
Za izdanje na srpskom jeziku © Publik praktikum 2019

ZA IZDAVAČA:
Marko Sabovljević

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK:
Marina Sabovljević

PREVOD:
Maja Radivojević

LEKTURA I KOREKTURA:
Borka Slepčević

DIZAJN KORICE:
Siniša Subotić

ŠTAMPA:
Alpha print, Zemun

TIRAŽ:
1000

IZDAVAČ:
Publik praktikum
Dobrovoljačka 10/I, Zemun
office@publikpraktikum.rs
011/4202 544; 011/4202 545

Sva prava su zadržana. Nijedan deo ove knjige ne sme se kopirati ni prenositi u bilo kom obliku ili bilo kojim sredstvima, elektronskim ili mehaničkim, uključujući fotokopiranje, snimanje ili bilo koji sistem za skladištenje i pretraživanje informacija, bez pismenog odobrenja izdavača.

Dr Robert Maurer

Jedan mali korak vam može promeniti život

HARMONIJA

Mortu Maureru,
Mom ocu, koji mi je pomogao da vidim moć kajzena na radnom mestu, i svojoj majci Mirijam, koja mi je pokazala snagu kajzena u odnosima.

SADRŽAJ:

PREDGOVOR 11

UVOD 21
Jedan mali korak

PRVO POGLAVLJE 37
Zašto kajzen uspeva

DRUGO POGLAVLJE 47
Postavljajte mala pitanja

TREĆE POGLAVLJE 71
Imajte male misli

ČETVRTO POGLAVLJE 85
Činite mala dela

PETO POGLAVLJE 111
Rešavajte male probleme

ŠESTO POGLAVLJE 133
Darujte male nagrade

SEDMO POGLAVLJE 143
Identifikujte male trenutke

OSMO POGLAVLJE 153
Kajzen za život

ZAHVALNICA 156

O AUTORU 157

„Male stvari s velikom ljubavlju… Nije reč o tome koliko radimo, već koliko ljubavi ulažemo u to što radimo. Nije reč o tome koliko dajemo, već koliko ljubavi pružamo u davanje. Bogu ništa nije malo.”

Majka Tereza

PREDGOVOR

„Promena je teška!"

Ovo mišljenje je postalo toliko uvreženo da i ne ispitujemo da li je zaista istinito. A postoji mnogo razloga zbog kojih mnogi od nas promenu vide kao planinu uz koju se moraju popeti. Setite se samo novogodišnjih odluka koje uglavnom propadnu. Prosečni Amerikanac deset godina zaredom donosi iste odluke, bez uspeha. Za četiri meseca, 25 procenata odraslih uglavnom zaboravi na te odluke. A oni koji uspeju da ih održe, uglavnom to urade nakon što su pet-šest puta prekršili obećanja.

Organizaciona promena u biznisu takođe se smatra teškom. Popularne knjige o biznisu brzim rešenjima podučavaju menadžere koji traže brz način da motivišu nezadovoljnu ekipu. Ove knjige često su poput pripovesti i basni biznisa, s jednostavnim pričama i slatkim životinjama koje treba da prenesu poruku. Neke postaju bestseleri, poput knjige Džona Kotera *Ledeni breg nam se topi*, koja slikovito obuhvata sve mudrosti ovog žanra: radnike je neophodno ubediti u trenutnu krizu – u postojanje pretnje – da bi bili motivisani da nešto promene.

Ali nasuprot popularnom mišljenju, promena – bilo lična ili poslovna – ne mora biti mučno bolna. Ne mora se ni desiti isključivo kao taktika zastrašivanja, koja je tu da nas – ili naše kolege – šokira i natera da uradimo nešto važno. Stranice koje

ćete pročitati pokušaće da razbiju mit o tome da je promena teška, i efikasno će skloniti sve rampe s puta koje pojedince i grupe sprečavaju u dostizanju rezultata kojima teže. Naučićete da promena ne mora biti samo odgovor na izazovnu i tešku situaciju.

Ova knjiga će vam pokazati kako da ukrotite moć kajzena: pomoću malih koraka kojima ćete ostvariti velike ciljeve. Kajzen je drevna filozofija, a može se opisati moćnom izjavom Tao Te Činga: „Putovanje od hiljadu milja počinje jednim korakom". Iako je ovo ukorenjeno u drevnoj filozofiji, jednako je efikasno i praktično kad se primeni na naš moderan i napet život.

Kajzen se može definisati na dva načina:

- korišćenje veoma malih koraka kojima se poboljšavaju navike, neki proces ili proizvod;
- korišćenje veoma malih trenutaka kojima se inspirišu novi proizvodi ili izumi.

Pokazaću vam koliko promena može biti laka kad se vrednuje mozak koji želi promenu. Otkrićete mnoge primere koji opisuju kako se malim koracima mogu ostvariti i najveći snovi. Pomoću kajzena možete promeniti loše navike, poput pušenja ili prejedanja, a možete stvoriti i dobre, poput vežbanja ili oslobađanja kreativnosti. U poslu ćete naučiti kako da motivišete radnike, ali tako da ih prvenstveno inspirišete. Ali najpre osmotrimo neka standardna uverenja o promeni i način na koji kajzen prevazilazi sve prepreke koje smo godinama stavljali sebi na put.

Mit broj 1: Promena je teška

Pogledajmo samo jedan primer koji pokazuje kako promena može biti laka, zahtevati malo vremena, samokontrole ili discipline. Niz nedavnih studija otkrio je da ljudi koji veći deo dana provode sedeći imaju veći rizik od srčanog udara ili preuranjene smrti. Nekako paradoksalno, studije klinike *Mejo* otkrile su da odlazak u teretanu na sat vremena nije smanjio rizik povezan s višečasovnim sedenjem u toku dana.

Ali ovo deluje potpuno suprotno u odnosu na sve što mislimo da znamo o vežbanju. A opet, ovde nije problem nedostatak vežbanja, već je problem u dugim periodima sedenja. Kada sedimo, naši mišići prelaze u oblik hibernacije, zbog čega telo prestaje da luči enzim (KK1) koji rastvara određeni deo masti u krvi. Pored toga, naš metabolizam se usporava, kao i proizvodnja dobrog holesterola. Objašnjenje za ova dramatična otkrića počiva na tome da je našem telu potreban tok gravitacije koji ide nadole. Bez toga, srce je u opasnosti, gustina krvi je smanjena, mišići počinju da atrofiraju – a primetan je i uticaj na strukturu kostiju.

Rešenje za ovu strašnu sliku jeste kajzen. Jednostavno ustajanje iz sedećeg položaja osnažuje vaš metabolizam. Odete li u kratku šetnju, ponovo ćete poboljšati metabolizam. Pouka priče: rešenje za zdravstvene rizike koji su prisutni zbog pojačanog sedenja nije ogromno i nemoguće – kao, na primer, ceo sat u teretani svakog dana – već je malo i rešivo. Ustajanje od radnog stola na svakih sat vremena ili

slično, hodanje, pa čak i vrpoljenje mogu pomoći telu da funkcioniše efikasnije.

U našoj kulturi filmova, ogromnih obroka i ekstremnih promena s krilaticom „više je bolje" teško je verovati da *mali* koraci mogu voditi velikim promenama. Ali stvarnost pokazuje da mogu.

Mit broj 2: Veličina koraka određuje i rezultat, stoga pravite velike korake za velike rezultate

Mnogo poslovnih članaka govori o naširoko prihvaćenoj mudrosti da se možemo kladiti na male stvari (sitnije promene poput onih koje kajzen zagovara) ili igrati na veliko (tačnije na inovacije), a ta inovacija je staza koja vodi do preživljavanja, rasta i kreativnosti. I u životu često idemo na veliko, sav svoj novac ulažemo u inovacije – kratke dijete ili intenzivne programe vežbanja – u nadi da ćemo postići značajne rezultate. Ali ekstremne dijete i programi za vežbanje često ne uspevaju jer zahtevaju ogromnu količinu snage volje, a ta snaga volje često ne traje dugo. Imajte u vidu da je Američko udruženje za zdravlje srca godinama preporučivalo da se vežba 30 minuta, barem pet puta nedeljno. Niko koga poznajem nema vremena ili baš darežljive poslodavce koji bi dozvolili da se ovaj predlog ispuni. Ko ima vremena tokom haotičnog dana da vozi u teretanu, presvlači se, vežba, tuširа se, oblači i vozi natrag na posao?

Istraživanje iz klinike *Mejo* pokazuje da kretanje tokom dana može pružiti odlične rezultate. Kad su analizirali nivoe aktivnosti subjekata meračima koraka koje su nosili, istraživači su otkrili

da su se mršavi ljudi koji nisu ni kročili u teretanu jednostavno više kretali tokom dana. Šetali su dok su razgovarali telefonom, parkirali se dalje od ulaza u prodavnicu i ustajali više puta tokom dana nego osobe koje su bile gojazne. Ovo je, u proseku, rezultiralo razlikom od 300 kalorija, pa bi razlika na godišnjem nivou mogla da iznosi 13,5 kg.

Kajzen pouka? Iako je bolje vežbati više nego manje, manje količine mogu koristiti. Jedna tajvanska studija sprovedena na 416.000 odraslih osoba otkrila je da su oni koji su vežbali 15 minuta dnevno živeli tri godine duže od onih koji su vežbali manje. A tih 15 minuta ne mora biti odrađeno odjednom! Vežbajte, recimo, pet puta po tri minuta, i to može doprineti vašem dobrom zdravlju. Ove strategije ne zahtevaju ogromno zalaganje, energiju, mnogo vremena, discipline i snage volje. Videćete u daljem tekstu kako je jedna od mojih klijentkinja, Džuli – samohrana majka s velikim odgovornostima – uspela da ubaci vežbanje u svoj raspored. Vežbanje je bilo toliko lako i bezbolno da je Džuli znala da nije mogla da ne uspe. To je kajzen na delu.

Mit broj 3: Kajzen je spor, inovacija je brža

Možda je najbolji primer onoga što se može desiti kad se inovacija koristi, pa i previše, slučaj s *Tojotom*, kompanijom koja kajzen naziva svojom dušom. Tokom većeg dela svoje istorije, nakon Drugog svetskog rata, *Tojota* je bila primer za kvalitetnu proizvodnju automobila. Potrošači nisu kupovali *tojotu* zbog stila ili prestiža, već zbog pouzdanosti

bez konkurencije. Ali 2002. godine menadžment *Tojote* odlučio je da nije bilo dovoljno praviti samo automobile najvećeg kvaliteta i profitabilnosti – želeli su da budu najveća automobilska kompanija na svetu. I kompanija je uspela. Brzo su sagradili fabrike i dovoljno povećali kapacitet da za samo šest godina naprave dodatnih tri miliona automobila. Ipak, ta produktivnost je imala veliku cenu: dobavljači nisu mogli da održe kvalitet po kom je *Tojota* bila poznata, a nove fabrike nisu imale vremena da stvore kulturu kajzena. Rezultat se ogledao u devet miliona opoziva i u dobro zasluženom lošem publicitetu. Ovo je interna poruka koja je postojala pre nego što je kriza postala javna stvar:

> *Pravimo toliko automobila na toliko različitih mesta, s toliko ljudi. Naš najveći strah je da će, kako rastemo, naša sposobnost da održimo disciplinu kajzena nestati.*
>
> – Teruo Suzuki
>
> Generalni menadžer u odeljenju za ljudske resurse

U to vreme *Tojota* je prepoznala da je udaljavanje od kajzena odvuklo kompaniju od posvećenosti osnovnim principima. Od nastanka krize, *Tojota* je usporila s proizvodnjom, lokalnim menadžerima u Americi dala je više odgovornosti kada je reč o kvalitetu kontrole, a nove radnike podučavala je kajzen kulturi. *Tojota* se vratila s kvalitetom, ne kvantitetom, kao glavnom misijom, s akcentom na ispravljanju grešaka u proizvodnji, dok su greške male i dok

ih je lako popraviti. I reputacija *Tojote* se povratila. Priča ove kompanije sjajna je ilustracija načina na koji kajzen stvara naviku koja može trajati ceo život, i kako pomaže da se izbegnu bolne posledice koje bi, u retrospektivi, mogle biti previše velike da ih progutaju čovek ili cela poslovna grupa.

Kajzen: duhovna strana

Pre nego što vas pozovem da počnete putovanje kroz ovu knjigu, zahvaljujući kojoj ćete doživeti moć i mogućnosti kajzena, želeo bih da pokrijem još jednu temu: duhovnost. Pritom ne mislim nužno na veru u Boga, već na osećaj ispunjenosti. Kajzen u jednakoj meri predstavlja filozofiju ili sistem uverenja, kao i strategiju za uspeh u promeni ili poboljšanju ponašanja. Postoje dva elementa duha ili svrhe u kojima kajzen igra suštinsku ulogu, a to su: služenje i zahvalnost. Kao što je Džon Vuden, legendarni košarkaški trener, rekao: „Ne možete imati savršen dan ako niste uradili nešto za nekoga ko nikad neće moći da vam se oduži." I drugi mislioci govorili su o ovom suštinskom elementu služenja.

> *Najupornije i najvažnije pitanje života je šta radite za druge.*
>
> – Martin Luter King Junior

> *Ne dozvolite da vam iko dođe a da ne ode od vas bolji i srećniji.*
>
> – Majka Tereza

Služenje je suštinski aspekt i poslovne primene kajzena. U kajzen kulturi, od svakog radnika se traži da svakodnevno razmotri načine koji će mu pomoći da poboljša proces ili proizvod: smanjenje cene, povećanje kvaliteta, i uvek – ponavljam, *uvek* – u službi potrošača. Često uspešne kompanije poput *Amazona, Starbaksa* i *Sautvest erlajnsa* cilj definišu prvenstveno kao posvećenost usluzi. Kao što Kolin Baret, bivši direktor *Sautvesta*, kaže: „Mi smo u poslu usluge; a nudimo usluge avio-transporta. Smatramo da su nam zaposleni kupci broj jedan, putnici broj dva, a deoničari broj tri." Kajzen zahteva da svaka sitna promena bude u korist potrošača.

Ono što su Džon Vuden, Majka Tereza i Martin Luter King Junior govorili jeste svakodnevna praksa iznalaženja malih načina da se utiče na život čoveka. Setite se poslednja dva dana svog života – svih ljudi s kojima ste se sreli, onih pod vašim krovom, u automobilima na auto-putu, ljudi koji su se za vas pobrinuli u restoranima ili prodavnicama, ljudi u hodnicima zgrada kojima ste prolazili i onih koji su razgovarali telefonom. Ako biste bili 100 posto sigurni da možete da im promenite dan – možda popravite život – da li biste jednu ili dve stvari učinili drugačije? Skoro svako od nas odgovorio bi potvrdno. Mogu li da vas ubedim da, ako pustite vozača da uđe u vašu traku ili zahvalite prodavcu, ili se nekom osmehnete u prolazu, možete promeniti njegov život? Naravno da ne mogu – ali ako kroz život ne idete s mišlju da ćete sitnim gestovima uticati na život ljudi, koja je alternativa?

Svi imamo odnose koje smeštamo u kategoriju inovacije: to su ljudi koji u najboljim danima našeg života dobijaju dobrotu koju zaslužuju. Kako tu dobrotu možemo preneti da obogatimo svoje srce i srce zajednice?

Zahvalnost se često smatra elementom duhovnosti ili svrhovitosti. Ali na čemu treba da budemo zahvalni, šta se očekuje od nas? Inovacija podrazumeva finansijsku dobit, unapređenje i materijalna dobra koja mogu raspiriti vatru zahvalnosti. Ali kajzen nas poziva da budemo zahvalni za zdravlje, za sledeći udah, za trenutke s prijateljima ili kolegama. Kad je čuveni tekstopisac Voren Zevon bio u terminalnoj fazi raka, Dejvid Leterman ga je pitao kakvu je mudrost izvukao iz bolesti. Zevonov odgovor bio je pun kajzena: „Uživajte u svakom sendviču."

Evo nekih citata o služenju i zahvalnosti uz koje se može početi putovanje prema kajzenu:

Žudim da ostvarim velike i plemenite stvari, ali je moja glavna dužnost da ispunjavam i sitne stvari kao da su velike i plemenite.

– Helen Keler

Moramo naučiti da živimo srećno u trenutku, da dodirnemo mir i radost koji su nam sada dostupni.

– Tič Nat Han, budistički zen-majstor

Nemojte žudeti ka uspehu, već ka vrednosti.

– Albert Ajnštajn

Radije bih da se kaže 'živeo je korisno' nego 'umro je bogat'.

– Bendžamin Frenklin