

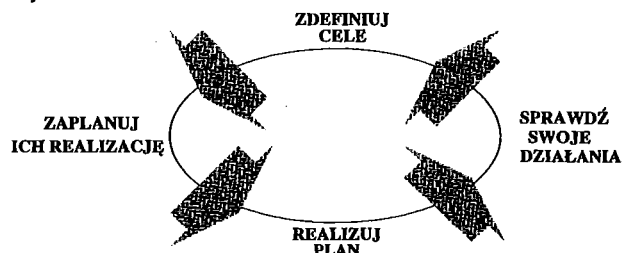
Jacek Łuczak

Burza mózgów – efektywne narzędzie w zarządzaniu jakością

Na ostateczną jakość produktu (usługi) rzutują wszystkie cząstkowe procesy budujące organizację. Jakość będzie na tyle dobra, na ile mocne jest najsłabsze ogniwo w pracy przedsiębiorstwa. Bardzo pomocne, acz niedoceniane w zarządzaniu jakością, są proste narzędzia powszechnie wykorzystywane w pracy japońskich kół jakości, które w praktyce okazują się bardzo efektywne w wyszukiwaniu i analizie problemów, a ponadto są nieocenione w budowie entuzjazmu dla wdrażania systemu jakości. W niniejszym artykule chciałbym zwrócić uwagę na najbardziej uniwersalne z bogatego spektrum narzędzi, a mianowicie na burzę mózgów.

W Japonii, skąd wywodzi się większość technik jakościowych, wyrosła także kultura kół jakości. Pracownicy bezpośrednio zaangażowani w proces produkcyjny, czy też kreowania usługi, mając bezpośrednią styczność z maszynami, narzędziami i procesami, posiadają największą wiedzę z tego zakresu. W związku z tym, są najbardziej predysponowani do rozwiązywania problemów występujących na ich stanowiskach pracy. Właśnie dla tych pracowników i zespołów pracowniczych przeznaczone są bardzo proste, a zarazem niezwykle skuteczne narzędzia identyfikacji i analizy problemów. Prostota tych narzędzi pozwala na ich wykorzystanie przez wszystkich pracowników, niezależnie od wykształcenia i zajmowanego stanowiska. Znajomość i fachowe wykorzystywanie narzędzi zarządzania jakością nie tylko pozwala na rozwiązywanie wielu problemów produkcyjnych, ale i wzmacnia poczucie odpowiedzialności pracowników za jakość produktów lub usług. Poprzez stosowanie sprawdzonych metod, kreowanie atmosfery aktywności kół jakości, ciągłe zaangażowanie w kształtowanie jakości, realizuje się ideę kompleksowego zaangażowania w jakość. Związki te obrazuje koło Deminga (rys. 1).

Rys. 1



Kompleksowość powyższych poczynań wymaga ciągłego monitorowania procesu, tak produkcyjnego, jak i usługowego w organizacji. Możemy tego dokonać właśnie za pomocą narzędzi zarządzania jakością. Wykorzystywanie niżej wymienionych na-

zędzi powinno ułatwić otrzymanie odpowiedzi na następujące pytania:

- **schemat blokowy** – co jest robione?
- **arkusze sprawdzające** – jak często jest to robione?
- **histogramy** – jaka jest zmienność naszego procesu?
- **analiza oddziaływań** – co następuje najczęściej problemów?
- **diagram przyczynowo-skutkowy Ishikawy** – jakie przyczyny wywołują dany problem?
- **metoda ABCD** – co powinno zostać uznane za priorytet?
- **analiza Pareto** – jakie powinny być kierunki działań naprawczych?
- **analiza sił pola** – czy możemy w ten sposób rozwiązać analizowany problem?
- **wykresy prezentacyjne** – jak powinniśmy prezentować dane do analiz oraz efekty działań korygujących?

Powyższe zestawienie zawiera narzędzia w dużej mierze uzupełniające się. Wyniki, jakie możemy uzyskać stosując jedno z nich, mogą stanowić dane wyjściowe do prac z wykorzystaniem innych. Niektóre z tych metod mogą być stosowane alternatywnie, na tym samym etapie pracy, w zależności od specyfiki analizy, czy też preferencji zespołu.

Na tle wymienionych tradycyjnych narzędzi, jak również „nowych narzędzi QFD”, na miano najbardziej uniwersalnego zasługuje burza mózgów. Możliwość jej wykorzystania bez trudu dostrzeżemy na wszystkich etapach zarządzania jakością, tak podczas projektowania, produkcji, czy kreowania usługi, jak i w kontekście obsługi posprzedażnej. Za pomysłodawcę idei burzy mózgów uważa się szefa reklamy jednej z amerykańskich firm, Alexa Osborna, chociaż do zaproponowanych przez niego podstawowych założeń dobudowano wiele innych aspektów, tworząc bardzo efektywne narzędzie wdrażania i doskonalenia *Total Quality Management*. ➔

Burza mózgów służy dwóm celom:

- tworzy bogactwo pomysłów na temat rozpatrywanego problemu,
- poprawia umiejętność współpracy w grupie.

Efektom jej stosowania nie jest tylko osiągnięcie celu, jaki stawia sobie grupa pracowników, gdyż niejako przy okazji sprzyja ona kształtowaniu się twórczej atmosfery w zespole, wytworzeniu pewnego rodzaju entuzjazmu, powoduje, że zespół pracuje coraz bardziej efektywnie.

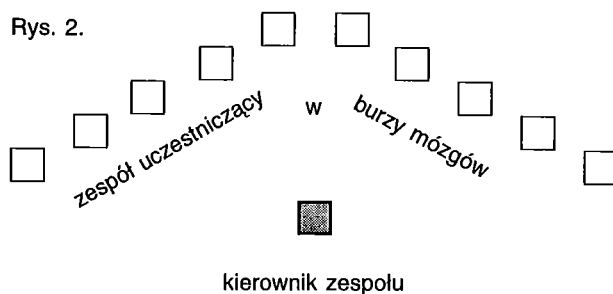
W przebiegu omawianego procesu możemy wyróżnić następujące etapy:

- Wybór tematu – należy zdecydować się, jaki jest cel naszych starań, czy np. chcemy dociec przyczyn powodujących dany problem, czy też znaleźć możliwości jego rozwiązania,
- Skompletowanie zespołu – musimy zadbać o to, aby analizowaniem problemu zajmowali się fachowcy – osoby, które bezpośrednio się z nim stykają,
- Wybór kierownika zespołu – osoby posiadającej doświadczenie w kierowaniu ludźmi i prowadzeniu burzy mózgów, szanowanej i uznawanej przez członków zespołu,
- Właściwa burza mózgów – kierownik zachęca do tego, aby każdy z członków przedstawił swoje pomysły dotyczące danego tematu; pozostali członkowie grupy powinni powstrzymać się od wszelkich uwag; wszystkie pomysły zostają zanotowane,
- Zakończenie – kierownik grupy powinien zamknąć burzę w momencie, gdy uczestnicy tracą zbyt dużo czasu na precyzowanie kolejnych pomysłów,
- Podsumowanie – po zakończonej prezentacji autorzy wyjaśniają swoje propozycje i odpowiadają na pytania, aby wszystkie pomysły były zrozumiałe dla pozostałych uczestników,
- Weryfikacja pomysłów.

Burza mózgów ma na celu zgromadzenie możliwie największej liczby różnorodnych pomysłów, dotyczących czy to przyczyn występowania problemu, czy to metod jego rozwiązania, przy jednoczesnym przestrzeganiu podstawowego założenia – „odroczonego sądu”. Zasada ta oznacza, iż żadne z wypowiedzianych propozycji nie mogą być komentowane, uwaga ta odnosi się przede wszystkim do opinii krytycznych, ale również do pochwał. Grupa robocza biorąca udział w burzy mózgów nie powinna być zbyt liczna, maksymalnie może liczyć do 15 osób. Powinna reprezentować te obszary działalności firmy, których dotyczy analiza. Ważne jest również i to, aby w zespole pracowały osoby znające się wzajemnie, nie skonfliktowane. Fakt uczestnictwa w takim spotkaniu osób wyżej postawionych w hierarchii organizacyjnej wpływa deprymująco na pozostałych uczestników. Nie sprzyja to swobodnej atmosferze, uczestnicy nie skupiają się na spontanicznym kreowaniu i wypowiedzianiu pomysłów,

a raczej analizują je pod kątem sensowności, aby nie ośmieszyć się przed zespołem. Jedną z osób pełni funkcję kierownika zespołu i to właśnie na niej spoczywa ciężar kierowania prawidłowym przebiegiem procesu. Osoba ta, niezależnie od posiadania umiejętności kierowania zespołem i wiedzy z zakresu metodologii prowadzenia burzy mózgów, musi być lubiana i akceptowana przez pozostałych uczestników. Dla większej efektywności procesu uczestnicy powinni siedzieć w półkolu (rys. 2).

Rys. 2.



Wydaje się, że takie usytuowanie uczestników daje wszystkim jednakowe szanse wypowiedzi, siedzą bowiem oni w równej odległości od kierownika, żadna z osób nie jest zasłonięta przez inną – wszyscy są jednakowo widoczni. Ten atut traci się, kiedy uczestnicy siedzą np. w ławkach ustawionych jedna za drugą. Jest to istotne, zważywszy na fakt, że uczestnicy spotkania mają niejednakową łatwość wypowiedziania się. W związku z tym osoby mało otwarte i schowane za plecami kolegów praktycznie byłyby wyłączone z tej swobodnej wymiany myśli, a przecież właśnie na swobodnej prezentacji pomysłów wszystkich uczestników polega istota tej metody. Mając ten fakt na uwadze, jak również to, że burza mózgów ma charakter dialogu pomiędzy kierownikiem a członkami zespołu, nie wydaje się również dobrym rozwiązaniem, aby zespół siedział w kole, jest bowiem więcej niż pewne, że uczestnicy będą rozpraszać się wzajemnie, mimicznie komentować propozycje kolegów. Wszystkie rzucane pomysły powinny być skrzętnie notowane przez sekretarza, całość spotkania może być nagrywana, a po jego zakończeniu zapisane wszystkie, nawet najbardziej zwariowane pomysły. W praktyce, zostaje zwykle wykorzystane około 8 do 10% propozycji.

W trakcie burzy mózgów przestrzegane powinny być pewne reguły porządkowe. Uczestnicy podają po jednej propozycji w określonej kolejności, np. zgodnie z ruchem wskazówek zegara. Jeśli przypada właśnie czyjaś kolej i nie ma on pomysłu – powinien to szybko sygnalizować; kierownik zespołu przekazuje wówczas głos następnemu uczestnikowi. Ważne jest tempo całego procesu, każda propozycja, nawet najbardziej zwariowana, może okazać się cenna, może również stać się inspiracją dla innej, trafniejszej. Duże tempo prowadzenia burzy

mózgów sprzyja wypowiedaniu pomysłów bez ich uprzedniego analizowania przez autorów. Kierownik zespołu kontroluje tempo rzucanych pomysłów, może zachęcać do aktywnego włączania się, kończy wreszcie burzę, kiedy uczestnikom brakuje już pomysłów.

Podsumowując, chciałbym przedstawić najistotniejsze wskazówki dla kierownika zespołu, które powinny pomóc w prowadzeniu spotkania:

■ Musi być pewny, że wszyscy członkowie zespołu są zorientowani co do tematu i celu, jaki chce on osiągnąć na danej sesji burzy mózgów. Powinien zacząć od ogólnego przybliżenia problematyki, np. „przyczyny niezadowolenia klientów korzystających z usług naszej hurtowni”. Następnie zakres może zostać zawężony – np. „przyczyny skarg klientów na obsługę w trakcie załadunku zakupionych towarów”.

■ Powinien utrzymać duże tempo rzucanych pomysłów – pytać kolejno każdą z osób o jej spostrzeżenia. Zespół uczestniczący w burzy mózgów ma olbrzymi potencjał energii, charakter omawianej metody przypomina grę, co często powoduje duże zaangażowanie emocjonalne uczestników. Kiedy dynamika procesu maleje, energia pozostaje nie wykorzystana. Kiedy osoby muszą szybko proponować pomysły, wyrażają to, co właśnie mają na myśli i nie mają czasu na analizę własnych pomysłów – a właśnie na tym zasadza się burza mózgów.

■ Powinien przyjmować wszystkie nowe pomysły. Plonem sesji są najczęściej pomysły bardzo trafne, ale także często niefortunne i nawet głupie; na tym etapie jednak nie wartościujemy ich. Uczestnicy sesji mogą mieć zahamowania przy artykułowaniu swoich pomysłów, jeśli obawiają się, że będą oceniani. Należy pamiętać, że chociaż jesteśmy pewni, że dany pomysł jest bezwartościowy, to być może będzie on inspiracją dla innego, bardzo trafnego.

■ Kierownik nadaje ton sesji. Jeśli zachodzi taka potrzeba, powinien zachęcać do wyrażania pomysłów. Modulacją, tonem głosu powinien stwarzać atmosferę pełnego zaangażowania wszystkich uczestników.

■ Nie powinien dopuszczać w czasie sesji do krytyki ani pochwały. Musi pamiętać, że także pochwała pod czyimś adresem może spowodować obawę innego uczestnika – „grupie podoba się jego pomysł, a mój jest mniej udany”.

■ Nie powinien dobierać członków grupy z zewnątrz, bowiem może to działać hamująco na pracę zespołu. Często obecność obcych działa deprymująco, co jest szczególnie widoczne w przypadku grup z małą praktyką, mniej zżytych.

■ Prowadzący kieruje pracą zespołu, swój udział ogranicza do minimum, wydobywa natomiast po-

mysły od innych. Wszelkie jego wypowiedzi powinny służyć tylko uaktywnieniu grupy. Powinien jednak pamiętać, że zbyt długie komentarze mogą spowodować zwolnienie tempa wypowiedzi.

■ Ustala granice czasowe zależnie od analizowanego tematu i liczebności grupy. Wyznaczony limit czasowy najczęściej motywuje do większej mobilizacji i szybkości działania. Nie ma optymalnego czasu trwania sesji, również bardzo krótkie, kilkuminutowe spotkania mogą być bardzo pomocne. Jeśli wyznaczony czas upłynął, a uczestnicy wciąż uzupełniają listę pomysłów, oczywiście kontynuuje się sesję. Jedynym sygnałem do zakończenia burzy mózgów jest wyczerpanie się pomysłów grupy.

■ Po utworzeniu listy pomysłów kieruje dyskusją i wyjaśnianiem pomysłów. W tej części muszą zostać objaśnione wszystkie niezrozumiałe pomysły; być może okaże się, że niektóre są identyczne, inne wymagają uzupełnienia.

Warto również przedstawić reguły, których powinni przestrzegać członkowie zespołu:

■ Przedstawiaj pomysły tylko wtedy, gdy jest twoja kolej. Taki porządek daje wszystkim równe szanse i angażuje wszystkich członków zespołu.

■ Każdy twój pomysł zostanie zarejestrowany nawet wtedy, kiedy wydaje ci się niefortunny, czy też podobny do poprzedniego – zostanie to wyjaśnione w późniejszym etapie. Być może twój pomysł pomoże komuś innemu w wymyśleniu czegoś doskonałego.

■ Formułuj swoje pomysły zwięźle i jasno.

■ Powiedz „nie mam pomysłu” kiedy przychodzi twoja kolej, a nic nie przychodzi ci do głowy. Usprawnisz przez to przebieg sesji.

■ Wstrzymaj się od wszelkich komentarzy, tak słów krytyki, jak i pochwał.

Równie istotną rolę w czasie sesji burzy mózgów pełni protokolant. Jego zadaniem jest zapisywanie wszystkich pomysłów na tablicy. Pełni on również aktywną rolę, często bowiem, jeśli uczestnicy nie potrafią przedstawić pomysłów w odpowiednio syntetycznej, krótkiej formie, właśnie protokolant musi je streścić i przeredagować. W takim jednak przypadku zawsze powinien upewnić się, czy proponowany zapis jest zgodny z intencjami autora. Cenną praktyką jest również przygotowywanie protokołu dokumentującego daną sesję, bowiem pomysły, jakie przyniosła, mogą być podstawą następnej sesji.

Jacek Łuczak