



**KATIE
ANDERSON**

**Jak się uczyć
PRZEWODZIĆ
i
jak przewodzić,
by się UCZYĆ**



**Lekcje jednego z liderów Toyoty Isao Yoshino
na temat ciągłego uczenia się przez całe życie**



**KATIE
ANDERSON**

**Jak się uczyć
PRZEWODZIĆ
i
jak przewodzić,
by się UCZYĆ**

Lekcje jednego z liderów Toyoty **Isao Yoshino**
na temat ciągłego uczenia się przez całe życie



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO

Wrocław 2022



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO

© Copyright 2020 by Katie Anderson

© Copyright 2022 for the Polish Edition and Translation

by Lean Enterprise Institute Polska

ul. Klecińska 123

54-413 Wrocław

www.lean.org.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żaden fragment publikacji nie może być powielany, reprodukowany w jakiegokolwiek formie ani przechowywany na jakichkolwiek nośnikach informacji bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw.

ISBN: 978-83-960343-5-9

Przekład:

Wstępy i część I – Karolina i Tomasz Flakiewiczowie

Część II – Marcin Kowalczyk

Opracowanie wersji polskiej: dr Klaudia Kościelska

Skład: Marek Szabała, arcone.pl

Projekt okładki: Ilana Dashe, Courtney Hudson

Druk: therismos.pl

DEDYKACJA

Książkę tę dedykuję moim rodzicom, Hardy'emu Jonesowi oraz Jane Bryan-Jones, którzy wspierali tkanie mojej własnej tkaniny życia. Byli pierwszymi nauczycielami, którzy zawsze zachęcali mnie do odkrywania własnych marzeń, pomagali wstać, gdy upadałam, kochali bezwarunkowo i zawsze wspierali. Dziękuję Wam, Mamo i Tato, za pokazanie, czym jest życie w zgodzie z własnym celem.

Dedykuję ją także Isao Yoshino, którego przyjaźń oraz mądrość były darem. Dziękuję Ci za hojne dzielenie się wiedzą o uczeniu się i przywództwie – dzięki temu możemy uczyć się my wszyscy.



SPIS TREŚCI

Przedmowa do wydania polskiego	7
Przedmowa	9
List do czytelnika	13
Słowo wstępne	17
Wprowadzenie	27
Zawodowa oś czasu Isao Yoshino	43

CZĘŚĆ I **47**

Opowieści o nitkach osnowy: kształtuje nas cel	47
Po pierwsze, marzenie	51
Jasny cel i kariera nabierają kształtu	59
Cierpliwość i wytrwałość	69

CZĘŚĆ II **75**

Opowieści o nitkach wątku: definiuje nas odkrywanie	75
Jak się uczyć przewodzić – podstawowe lekcje przywództwa	79
Jak przewodzić, by uczyć siebie i innych – pomaganie ludziom w rozwoju	147
Refleksja nad porażką – nieudana próba wejścia na amerykański rynek łodzi do narciarstwa wodnego	249
Podsumowanie: patrząc w przeszłość i wybiegając w przyszłość	327
Podziękowania	341



PRZEDMOWA DO WYDANIA POLSKIEGO

Kiedy odnosimy sukcesy, wszystko jest jasne. Osiągamy oczekiwany wynik, realizujemy wyznaczony cel, spełniamy marzenie. Po chwili radości zaczynamy mierzyć się z kolejnym wyzwaniem. Dopiero gdy napotykaemy na problemy, zaczynamy się zastanawiać, dlaczego tym razem się nie udało, skoro tak niedawno wszystko ułożyło się pomyślnie. Kiedy ponosimy porażkę, jest inaczej. Krok po kroku analizujemy drogę, która doprowadziła nas do niepowodzenia. Pod lupę bierzemy wszystkie podjęte decyzje i sprawdzamy ich skutki. Badamy, która z nich spowodowała klęskę i dlaczego. Czy podjęliśmy ją bez wystarczającego oparcia w faktach, a może była przedwczesna lub zbyt późna. W tym właśnie tkwi siła refleksji i uczenia się – także na błędach. Porażki są cenne. Odnosząc sukces za sukcesem, tracimy okazję do nauki, bo rzadko zastanawiamy się, co za nimi stoi. W razie porażki dokładnie potrafimy wskazać jej przyczyny i dzięki temu w przyszłości możemy pójść zupełnie inną ścieżką.

Refleksja nie jest końcem, jest początkiem – twierdzi bohater niniejszej książki Isao Yoshino. Refleksja uczy nas pokory i powstrzymuje przed przekonaniem o własnej doskonałości. Pozwala analizować przyczyny różnych wydarzeń, tak abyśmy do nowych przedsięwzięć mogli podejść bogatsi o wiedzę. Dzięki tej wiedzy osiągamy sukcesy – aż do kolejnej porażki, która znowu da nam ważną lekcję. W ten sposób uczenie nigdy się nie kończy. Stopniowo coraz bardziej

rozwijamy siebie, a często także innych – podwładnych i kolegów w zespołach. Współpracując z nimi, ponownie się uczymy – analizując ich doświadczenia i swoje zachowania w konfrontacji z nimi. Tworzymy nieskończony łańcuch uczenia się pozwalający wchodzić na coraz wyższe poziomy nam samym, naszym współpracownikom i bliskim, wreszcie całym społecznościom.

Katie Anderson i jej rozmówca dokładnie wyjaśnili ideę łańcucha uczenia się, niejednokrotnie zmuszając czytelnika do głębokiej refleksji. W niepowtarzalny sposób opowiedzieli, jak pomaga ona identyfikować marzenia, a następnie wyznaczać cele i zadania pozwalające te marzenia realizować. Spełnione i niespełnione marzenia, plany zrealizowane i te, których realizacja się nie powiodła, sukcesy i porażki – wszystko to spleta się w życiu, tworząc unikalny wzór. O tym, jak utkał go Yoshino i jak tka go Katie, dowiesz się na najbliższych stronach. Mamy nadzieję, że ta lektura sprawi, iż twój wzór będzie jeszcze ciekawszy.

Prof. Tomasz Koch
Dr Klaudia Kościelska

PRZEDMOWA

To, co czeka czytelnika na następnych stronach, jest czymś więcej niż biografią czy zbiorem luźnych wywiadów. W swojej debiutanckiej książce Katie Anderson przeanalizowała niezliczone godziny wywiadów, zapisów wykładów i rozmów (jestem pewny, że również ożywionej dyskusji) i ujęła je w spójną całość, która jest pouczająca, inspirująca i zabawna. Katie dzieli się z czytelnikiem swoją przyjemnością czerpania nauki od lidera Toyoty Isao Yoshino na temat sztuki uczenia się, przywileju przewodzenia i sekretu wartościowego życia. Zręcznie nawiązując do historycznych korzeni Toyoty w przemyśle tekstylnym, wplata relacje swojego bohatera z prawie czterech dekad pracy w Toyocie w złożoną, ale spójną opowieść o uczeniu się na podstawie doświadczeń (w tym trudności i porażek).

W swojej karierze zawodowej od 2006 roku Katie skupia się na transformacjach organizacji i kadry zarządzającej w różnych branżach, szczególnie w służbie zdrowia. Zgłębia także tematykę *Lean thinking* i Drogi Toyoty oraz odkrywa rodzącą się w niej miłość do Japonii. Te różnorodne zainteresowania krzyżują się w osobie Isao Yoshino. Nie będę go szczegółowo przedstawiał, ponieważ na następnych stronach zrobiła to Katie. Podzielę się natomiast odrobiną swoich własnych doświadczeń z nim związanych, historią dwudziestu pięciu lat wypełnionych głębią zawodowego i osobistego uczenia się.

Po raz pierwszy spotkaliśmy się jesienią 1983 roku, kiedy Toyota przygotowywała się do monumentalnego zadania. Firma właśnie podpisała umowę z General Motors, aby stworzyć NUMMI – New United Motor Manufacturing, Inc. we Fremont w Kalifornii.

To wspólne przedsięwzięcie nie miało jeszcze nazwy, wewnątrznie znane było po prostu jako „Projekt Fremont”. Projekt ten był w Toyocie wielkim wydarzeniem – jednym z największych w jej historii. W Toyota City nadszedł czas wielkich zmian, a pan Yoshino należał do tych, którzy znaleźli się w samym ich środku. Razem z Katie opowiedzą o tym wszystkim.

Yoshino był odpowiedzialny nie tylko za szkolenia dla pracowników we Fremont, lecz także za edukację pracowników Toyoty, tak aby przygotować ich do nadchodzącej ery globalizacji.

Projekt Fremont stanowił dla Toyoty ogromny kamień milowy, główny element celu hoshin firmy – jej umiędzynarodowienia. Nawet pozornie niewielkie zadanie, jakim było zrekrutowanie mnie, samo w sobie było dla firmy znaczącym krokiem. Dział HR realizował inicjatywę zatrudniania nie-Japończyków jako regularnych pracowników – co było nowością w Toyocie i w tamtym czasie wciąż rzadkością w Japonii – a przyjęcie mnie było pierwszym eksperymentem w ramach owej inicjatywy. Po tygodniach rozmów z wieloma członkami kierownictwa Toyoty spotkałem pana Yoshino w dniu wypełnionym rozmowami i testami (byli też inni kandydaci) w Toyota City. Miałem szczęście stać się jednym z ostatnich członków zespołu, który pan Yoshino tworzył w celu opracowania i przeprowadzenia programu szkoleniowego dla pracowników nowo powstałej spółki. Ilość niewiadomych, z którymi musieliśmy się zmierzyć, była przytłaczająca.

To stanowisko okazało się dla mnie szansą na spełnienie marzenia o pracy dla japońskiej firmy. Moim wyraźnym celem było poznanie sekretów Japonii poprzez pracę dla największej, „najbardziej japońskiej” firmy, jaką udało mi się znaleźć. Toyota z pewnością spełniała ten warunek. Chciałem chłonąć wszystko. Możliwość pracy w nowym zespole pana Yoshino była dla mnie znakomitą okazją – abym mógł pomóc im nauczyć Amerykanów ich systemu, najpierw to oni musieli nauczyć go mnie. Ale czy potrafiłem uczyć się wystarczająco szybko i dokładnie? Czy byłem w stanie poradzić sobie z przewidywalnym szokiem kulturowym związanym z pracą w jednej z „najbardziej japońskich” firm? Uczyłem się języka wiele lat przed przyby-

ciem do Japonii, ale moje umiejętności wciąż nie były wystarczające, by tłumaczyć, rozumieć czy też naprawdę angażować się w spotkania biznesowe, używając wyłącznie japońskiego. Entuzjazm wypełniał mnie w takim samym stopniu jak obawy.

Jak się okazało, pan Yoshino, jego zespół i cały personel głównej siedziby traktowali mnie jak prawdziwego członka rodziny. Nigdy nie poczułem nawet cienia szoku kulturowego, którego się spodziewałem. Mimo to na wielu płaszczyznach zmagalem się z trudnościami. Posługiwanie się japońskim przez cały dzień było wyczerpujące. Zniechęcało uczenie się pozornie nieskończonej liczby kodów kulturowych – tych odnoszących się do Japonii w ogóle oraz tych charakterystycznych dla Toyoty. Mierzyliśmy się z ogromnym wyzwaniem i ambitnym harmonogramem. Liderzy z General Motors i NUMMI zaczęli przyjeżdżać kilka miesięcy po moim przybyciu.

W pierwszych miesiącach pan Yoshino bacznie mnie obserwował. Regularnie zabierał na bok – do pomieszczenia, które w zasadzie było schowkiem na miotły – by spokojnie, w cztery oczy porozmawiać po angielsku o tym, co się dzieje. Te rozmowy były dla mnie ratunkiem. Mogłem swobodnie wypowiadać się na wiele różnych tematów. Wszystko było dozwolone. W końcu, po tym jak nasza praca przy projekcie NUMMI weszła w fazę wygodnej rutyny, a ja okrzeplem i poczułem się jak „człowiek Toyoty”, nasze rozmowy w schowku na miotły przerodziły się w swoiste jam session muzyki country, podczas których ja grałem na gitarze (co nie jest niezwykle, biorąc pod uwagę, że pochodzę z Tennessee), a Yoshino na banjo. Ku mojej radości okazało się, że był on o wiele większym fanem amerykańskiej muzyki country niż ja.

Podczas jednego ze spotkań w schowku rozmawialiśmy o napisaniu w przyszłości wspólnej książki o tym niesamowitym doświadczeniu, które stało się naszym udziałem. Nie wiedzieliśmy wtedy, jak zakończy się nasza nadzwyczajna podróż, ale wiedzieliśmy, że dzieje się coś o historycznym znaczeniu. My zaś byliśmy w samym środku. Było to ekscytujące i wciąż pozostaje najbardziej znaczącym i satysfakcjonującym doświadczeniem w mojej karierze. Nigdy nie napisaliśmy tej książki, ale teraz Katie zrobiła to za nas.

Dlatego jestem jej wdzięczny za przedstawienie historii Isao Yoshino – historii, która obejmuje doświadczenia zdobyte w NUM-MI, ale wykracza też o wiele dalej. Wyrazy uznania dla Katie również za to, że nie ograniczyła się do zwykłego udokumentowania historii, lecz z jej elementów utkała bogaty gobelin, który czytelnicy o różnych zainteresowaniach uznają za fascynujący i wartościowy. Entuzjaści myślenia i praktyk Lean będą mieć okazję wniknąć w umysł menedżera Toyoty z przełomowego ostatniego trzydziestolecia XX wieku. Miłośnicy Japonii zyskają dostęp do wnętrza największego japońskiego przedsiębiorstwa przemysłowego w czasach świetności „Japan, Inc.”¹. Co prawdopodobnie najważniejsze, trenerzy kadry kierowniczej – lub każdy, kto interesuje się zjawiskiem „menedżer jako coach” – na kolejnych stronach znajdą bogactwo myślenia i działania prawdziwego mistrza w swoim fachu, niezwykle wnikliwego i skłonnego do refleksji.

John Shook

Prezes Lean Global Network

¹ Japan, Inc. to określenie nowoczesnego, wysoce scentralizowanego systemu gospodarczego Japonii i strategii rozwoju opartej na wzroście bazującym na eksporcie (informacje za: investopedia.com); przyp. tłumaczy.

LIST DO CZYTELNIKA

Poznałem Katie Anderson w 2014 roku, pół roku przed jej przeprowadzką do Japonii. Już podczas naszego pierwszego spotkania w Nagoi w kwietniu 2015 roku natychmiast stworzyliśmy relację opartą na pytaniach oraz refleksji nad doświadczeniami. Od tego momentu spędziliśmy setki godzin, rozmawiając – osobiście w Japonii, Stanach Zjednoczonych i Europie oraz na Skypie. Katie zadawała miliony pytań, pomagając mi zanurzyć się we własną przeszłość. Szukanie odpowiedzi dało siłę naszej wspólnej pracy.

Wywiady prowadzone przez Katie pozwoliły mi odkryć kolejne warstwy uczenia się. Podobnie jak w rolnictwie czy ogrodnictwie – jeśli nie będziesz kopał coraz głębiej, nie odnajdziesz tego, co kryje się pod powierzchnią. Zadawanie pytań pomaga człowiekowi zagłębić się we własny umysł, aby dotrzeć do tego, z czego wcześniej nie zdawał sobie sprawy. Cały proces wspólnej pracy nad książką był dla mnie bardzo wzbogacający. Dzięki pytaniom Katie – podczas naszych licznych rozmów oraz w trakcie czytania brudnopisów – czułem, że staję się nieco mądrzejszy, miałem bowiem możliwość spojrzeć na swoje doświadczenia z innej perspektywy. Katie zebrała moje wspomnienia – pomagając mi je wydobyć poprzez kolejne pytania, drążąc coraz głębiej i głębiej, z cierpliwością i życzliwością – a następnie ujęła je we wspaniałe ramy, o czym sam, czytelniku, przekonasz się na kartach tej książki.

Katie przedstawi ci koncepcję tkaniny, którą wymyśliła jako sposób na wydobycie głębszego znaczenia przedstawionych tu historii.

Koncepcja ta nawiązuje do nitek budujących tkaninę – pionowych tworzących osnowę oraz poziomych tworzących wątek², które w podobny sposób biegają przez całe nasze życie. Nitki pionowe to motywy i marzenia, w większości niezmiennie przez całe życie – „znane” elementy tkwiące głęboko w środku. Nitki poziome to te, które odkrywamy po drodze i decydujemy się włączyć do naszego życia, tworząc jego unikalny wzór. Gdy zaczęliśmy używać tej metafory, zdałem sobie sprawę, jak cenna może być dla zrozumienia własnej historii. Co jest twoją pionową nitką? Bez względu na to, co wskażesz, pozostawiam tę koncepcję twojej refleksji. Wierzę, że dla każdego jest ważne, by mieć cel oraz powód, dla którego coś robimy. A co z nitkami poziomymi? Czego dowiedziałeś się o tym, co jest dla ciebie najistotniejsze? Nauczenie się dostrzegania owych nitek i ich wzajemnych relacji pomaga zrozumieć, jak różne wydarzenia i okresy w życiu sprawiają, że jesteśmy tym, kim jesteśmy.

Wreszcie, rozmowy z Katie pomogły mi odnaleźć wiele ukrytych skarbów w moim życiu – rzeczy, o których nie pamiętałem od dziecięctwa – i dały sposobność, by spojrzeć na własne doświadczenia z różnych perspektyw. To jest moc rozmów i *hansei* – drażenia głęboko, refleksji oraz ponownego uczenia się.

Jeśli chodzi o Katie, myślę, że książka ta pomogła jej zebrać wiedzę o sposobie myślenia w Toyocie, o stosowanych w niej praktykach i jej kulturze, a wszystko w nowym kontekście ukazany przez moje doświadczenia i wspomnienia. Jeśli zaś chodzi o mnie, książka jest kolejnym ogniwem życiowego „łańcucha uczenia się”, który rozpoczął się od moich nauczycieli w szkole, był kontynuowany przez liderów w Toyocie, a teraz przyjął postać współpracy nad tą opowieścią.

Chcę, aby czytelnicy wiedzieli, że nie myślę o tej książce jako o osobistej historii. Moje własne doświadczenie nie jest najważniejsze – to tylko doświadczenie jednej osoby. Wiele lekcji na temat Toyoty zawartych w tej książce pochodzi przecież od jednego czło-

² Tkaniny powstają zawsze z dwóch układów nitek – osnowy i wątku. Połączenie tych dwóch układów według określonego porządku (splotu) tworzy strukturę tkaniny (przyp. tłumaczy).

wieka, który spędził w tej firmie czterdzieści lat. Wierzę, że moje rozmowy z Katie – oraz moje wspomnienia – wyrażają ogólne odczucia pracowników Toyoty w moich czasach. Mimo że opisuję tu własne doświadczenia, nie jest to tylko osobista historia Yoshino. To tak, jakby Katie za moim pośrednictwem zapytała wszystkie siedemdziesiąt tysięcy osób w Toyocie o ich doświadczenia związane z uczeniem się przewodzenia i przewodzeniem w celu uczenia, a ja odpowiedziałem. Opowiadam o naszej kulturze w Toyocie i o naszym sposobie myślenia. Opowieści te stanowią historię mojego zaangażowania w Toyocie oraz są lekcjami, jakie wyciągnąłem ze swoich doświadczeń. Pod wieloma względami nie chodzi jednak o mnie – chodzi o nas wszystkich.

Moim zamiarem podczas tworzenia tej książki było podzielenie się tym, czego się nauczyłem. Toyota miała wielu skoncentrowanych na ludziach liderów, od których się uczyłem, i jestem wdzięczny za możliwość przekazania tego dalej. Chciałbym, żeby moje doświadczenia okazały się pomocne dla osób zastanawiających się, co mogą zrobić, aby się uczyć i przewodzić. Jedyną stałą w moim życiu rzeczą jest ciągłe uczenie się.

Przekazywanie tego, czego się nauczyłem, jest być może moim zadaniem na całe życie.

Isao Yoshino

Okazaki, Japonia



SŁOWO WSTĘPNE

Moment, w którym Isao Yoshino i ja spotkaliśmy się po raz pierwszy, był i przypadkowy, i przełomowy – głęboko wpłynął na życie nas obojga. Nie mieliśmy wtedy pojęcia, jak bliskimi przyjaciółmi zostaniemy i jak wiele nauczymy się dzięki setkom godzin, które przyjdzie nam spędzić na rozmyślaniu i rozwijaniu się w ciągu sześciu lat poprzedzających publikację tej książki.

SPOJRZENIE W PRZESZŁOŚĆ – PIERWSZE SPOTKANIE

Był lipiec 2014 roku, przyjechałam do Long Beach w Kalifornii na Lean Coaching Summit i miałam dużo na głowie. Po raz pierwszy od narodzin drugiego dziecka kilka miesięcy wcześniej wzięłam wówczas udział w wydarzeniu zawodowym, moja rodzina musiała zaś podjąć ważną decyzję.

Zaledwie przed kilkoma tygodniami mój mąż z podekscytowaniem ogłosił – w samym środku dnia, za pośrednictwem internetowego komunikatora – że zaoferowano mu możliwość przeprowadzki wraz z rodziną na osiemnaście miesięcy do Japonii. Pomysł wydał mi się jednocześnie pociągający i trochę zniechęcający. Żadnemu z nas światowe podróże nie były obce i często rozmawialiśmy o wspólnym życiu za granicą. Z jednej strony życie w obcym kraju nie stanowiło dla mnie czegoś zupełnie nowego – w poprzednich dwóch dekadach mieszkałam w czterech różnych państwach. Zachęcała mnie możliwość zanurzenia się w japońskiej kulturze i nauczenia się jak najwięcej w miejscu, w którym narodził się System Produkcyjny

Toyoty (TPS, ang. *Toyota Production System*) – fundament doskonalenia procesów i pracy trenerskiej, które były głównym celem mojej kariery przez prawie całe ostatnie dziesięciolecie. Z drugiej strony w naszym życiu wiele się działo: właśnie powiększyła się nam rodzina, a ja nie wiedziałam, jak ta międzynarodowa podróż wpłynie na moją rozwijającą się firmę konsultingową, która nie miała jeszcze roku.

W tygodniach poprzedzających Lean Coaching Summit skontaktowałam się z Johnem Shookiem – ówczesnym dyrektorem generalnym Lean Enterprise Institute oraz autorem przedmowy do tej książki – aby dowiedzieć się, czy podczas pobytu w Long Beach zechciałby porozmawiać ze mną o życiu w Japonii. Wspaniałomyślnie się zgodził, a mnie, w miarę upływu tygodni, coraz bardziej ekscytowała myśl o możliwej przeprowadzce do Kraju Kwitnącej Wiśni – zarówno pod względem osobistym, jak i zawodowym.

Kiedy w towarzystwie dwóch synów – pięciomiesięcznego i trzyletniego – przybyłam do Long Beach, dowiedziałam się, że mentor Shooka i jego pierwszy szef w Toyocie, pan Isao Yoshino, miał również wystąpić jako gość specjalny. Co za szczęście!

Miałam okazję porozmawiać z panem Yoshino później w tym tygodniu, ale po raz pierwszy zobaczyłam go, kiedy razem z Shookiem weszli na główną scenę konferencji. Zachwycili publiczność improwizowanymi opowieściami o swoich wzajemnych relacjach menedżera i podwładnego³ podczas pierwszych lat pracy Shooka w Toyocie we wczesnych latach osiemdziesiątych. Wciąż żartowali o wspólnej pracy w Toyocie, przy czym Shook zwracał się do pana Yoshino słowem *kacho*, oznaczającym szefa obszaru. Yoshino napisał do mnie później w mailu:

Byłem bardzo szczęśliwy, słysząc, jak wciąż nazywa mnie „kacho”, mimo że już nim nie jestem. To był wyjątkowy sposób Johna na

³ W Toyocie w czasach Yoshino powszechne było określanie osób bezpośrednio podlegających czyjemuś zwierzchnictwu mianem podwładnych. Yoshino nie używa tego słowa w negatywnym sensie; jest to po prostu powszechne określenie z czasów jego pracy w Toyocie.

okazanie wdzięczności za moje wsparcie udzielone mu trzydzieści lat temu.

Oprócz podzielenia się kilkoma zabawnymi historiami – o niektórych z nich przeczytasz tutaj, inne musiałbyś usłyszeć osobiście, aby mieć pełny obraz – pan Yoshino wygłosił wiele wnikliwych spostrzeżeń, a ja zapamiętałam bazgrałam w notatniku, starając się uchwycić każde słowo. Te spostrzeżenia poszerzyły moją wiedzę na temat przywództwa i stanowią podstawę zasad, z którymi zapoznasz się w tej książce. Ciepły sposób bycia i uśmiech Yoshino na scenie zburzyły wszelkie moje wyobrażenia o starszych japońskich senseiach jako surowych i chłodnych przełożonych. To był lider, który wyraźnie kierował się swoim sercem w takim samym stopniu jak rozumem. Bardzo chciałam go poznać.

Ostatniego dnia konferencji siedziałam obok pana Yoshino w restauracji w hotelowym lobby. Zaczęliśmy rozmowę i powiedziałam mu o planach przeprowadzki do Japonii na początku roku. Dał mi swoją wizytówkę i polecił skontaktować się z nim, kiedy już się zadomowimy. Z entuzjazmem zapewnił, że z przyjemnością zabierze mnie do Toyota City. Nie mogłam uwierzyć w swoje szczęście. Nie dość, że spędziłam ponad godzinę, rozmawiając z Johnem Shookiem o Japonii (i otrzymałam od niego rekomendacje osób, z którymi mogłabym nawiązać kontakt w celu uzyskania profesjonalnych możliwości uczenia się), to jeszcze miałam osobiste zaproszenie od jego mentora. Wiedziałam, że przeprowadzka naszej rodziny do Tokio będzie wspaniałą przygodą i doświadczeniem edukacyjnym.

! Wiedziałam, że przeprowadzka naszej rodziny do Tokio będzie wspaniałą
! przygodą i doświadczeniem edukacyjnym.

PRZYJAŹŃ ZACZYNA SIĘ W JAPONII

Moja rodzina przybyła do Tokio w pierwszym tygodniu 2015 roku. Gdy przyzwyczailiśmy się do nowego trybu życia, skon-

taktowałam się z panem Yoshino, aby skorzystać z jego wspaniałomyślnej propozycji i ustalić datę spotkania. Zaprosił mnie i mojego męża do Nagoi, gdzie miał wypożyczyć samochód – oczywiście toytę – i zabrać nas na wycieczkę do jednego z zakładów firmy w oddalonym o czterdzieści kilometrów Toyota City. Następnie mieliśmy odwiedzić jego gabinet w Nagoya Gakuin University, by poznać kilku studentów, którzy bardzo chcieli ćwiczyć swój angielski z native speakerami. Wybraliśmy dzień w kwietniu, a ja nie zdawałam sobie sprawy, że zbiegło się to z początkiem nowego roku akademickiego. Dla wykładowcy uniwersyteckiego jest to najbardziej pracowity okres w roku. Zaproszenie okazało się jedynie namiastką tego, co wkrótce odkryłam – jak bardzo oddany i zaangażowany w pomaganie ludziom jest Yoshino.

Myślałam, że spotkanie będzie jedynym swego rodzaju, ale też jednorazowym przeżyciem. Nie spodziewałam się, że wycieczka w ten pochmurny wiosenny dzień okaże się pierwszą z wielu podróży do Nagoi, gdzie będę spędzać czas na żywej dyskusji z panem Yoshino, a także początkiem głębokiej relacji w życiu każdego z nas. W ciągu osiemnastu miesięcy mieszkania w Tokio co najmniej pięć razy odwiedziłam Yoshino w Nagoi. Wkrótce nazwałam te całonocne wyprawy „drogą do pracy z Yoshino-san” – najpierw spędzałam dwadzieścia minut w taksówce, by dotrzeć do stacji Shinagawa, gdzie chwyciłam latte i rogalika, następnie dziewięćdziesiąt w pociągu do odległej o trzysta pięćdziesiąt kilometrów Nagoi i w końcu kwadrans w taksówce do gabinetu pana Yoshino. Wracałam wieczorem tego samego dnia – tą samą drogą, tym razem z jedzeniem kupionym na wynos na stacji Nagoja.

STWORZENIE NAWYKU WSPÓLNEJ REFLEKSJI I WZAJEMNEGO UCZENIA SIĘ

W trakcie naszych pierwszych spotkań uważałam siebie za ucznia, a pana Yoshino za nauczyciela, on jednak powiedział, że także uczył się ode mnie. W odpowiedzi na e-mail z podziękowaniami, który wysłałam po naszej pierwszej wizycie, napisał:

Powiedziałaś, że dzięki naszej rozmowie nauczyłaś się wiele na temat koncepcji i praktyk Lean. Chcę, abys wiedziała, że i ja wiele się nauczyłem z zadawanych przez ciebie pytań. Były one – podobnie jak twoje komentarze – wnikliwe i pomogły mi ponownie potwierdzić znaczenie koncepcji TPS/Lean, którą od dawna pielęgnujemy w Toyocie.

Nie mogłam czuć się bardziej zaszczycona, niż wiedząc, że i mój rozmówca miał poczucie, iż z naszych rozmów wyniósł coś cennego. Stało się to wzorem naszych relacji – dwoje ludzi pochodzących z odmiennych kultur, środowisk, pokoleń i różnych płci spotykających się, by się uczyć, dzielić doświadczeniami i pomagać sobie nawzajem poprzez rozmowę i refleksję.

⋮ Stało się to wzorem naszych relacji – dwoje ludzi pochodzących
 ⋮ z odmiennych kultur, środowisk, pokoleń i różnych płci spotykających się,
 ⋮ by się uczyć, dzielić doświadczeniami i pomagać sobie nawzajem poprzez
 ⋮ rozmowę i refleksję.

PRZYJAŹŃ I PARTNERSTWO ROZSZERZAJĄ SIĘ NA CAŁY ŚWIAT

W lipcu 2016 roku wróciliśmy z rodziną do naszego domu w Kalifornii, jednak Yoshino i ja utrzymywaliśmy regularny kontakt. Nasza relacja ewoluowała, ale nigdy nie osłabła, pomimo odległości. Podczas częstych pobytów w Japonii odwiedzałam go w gabinecie w Nagoi, za każdym razem pokonując tę samą „drogę do pracy z Yoshino-san”. Wkrótce zaczęliśmy współpracować zawodowo na całym świecie, oferując warsztaty, seminaria i wykłady dla publiczności w Europie, Ameryce Północnej i Japonii. Yoshino odwiedzał mnie i zatrzymywał się w naszym domu w Kalifornii kilkakrotnie. Na początku 2018 roku uruchomiłam wyjazdy edukacyjne do Japonii (Japan Study Trips) – tygodniowe wydarzenia dla liderów pragnących pogłębić swoją wiedzę na temat praktyk Lean, Drogi Toyoty i japońskiej kultury. Bierze w nich udział pan Yoshino.

Chociaż teraz podczas prywatnych rozmów mogę zwracać się do niego „Isao”, w korespondencji i w czasie spotkań zawodowych nadal nazywam go panem Yoshino lub Yoshino – jest to wyraz mojego szacunku.

POMYSŁ NA KSIĄŻKĘ

Podczas naszego pierwszego spotkania Yoshino pozwolił mi podzielić się naszymi rozmowami na blogu, który wówczas właśnie założyłam (KBJAnderson.com/Blog). Po pierwszym artykule pojawiły się kolejne, aż powstała cała seria zatytułowana „Lekcje przywództwa Toyoty”, która wzbudziła ogromne zainteresowanie wśród czytelników⁴. Otrzymałam od nich wiele informacji zwrotnych. Panu Yoshino spodobała się synteza naszych rozmów – tego, co usłyszałam i czego się od niego nauczyłam – wydrukował więc wpisy z bloga, aby mogli je przeczytać jego studenci. Im również podobały się przemyślenia ich wykładowcy, a artykuły stanowiły okazję do poćwiczenia angielskiego. Właśnie ta seria wpisów na blogu stała się ostatecznie inspiracją do napisania niniejszej książki.

Yoshino i ja kontynuowaliśmy rozmowy przez rok po moim powrocie do Stanów Zjednoczonych. Zaproponował stworzenie małej „broszury” opartej na początkowych wpisach na blogu i rozszerzenie jej o kolejne tematy. W miarę jak omawialiśmy ten projekt, przekształcił się on w wizję obszerniejszej książki poświęconej konkretnym zasadom przywództwa, wzbogaconej o różne historie i wspólne przemyślenia.

W połowie 2018 roku rozpoczęliśmy wywiady z zamiarem napisania książki. Ale gdy przywoływałam kolejne wspomnienia i odkrywałam kolejne warstwy wiedzy Yoshino na temat uczenia się, ja zaś usiadłam do pisania, zdałam sobie sprawę, że format książki ponownie musi ulec zmianie. Zamiast konstruować książkę wokół „dziesięciu zasad przywództwa” (lub jakiejś innej liczby), a następnie

⁴ Aby przeczytać artykuły z serii „Lekcje przywództwa Toyoty” lub inne wpisy na blogu z udziałem Isao Yoshino, wejdź na: kbjanderson.com/tag/isaoyoshino.

dopasowywać do owych zasad historii z życia Yoshino – co nie pozwoliłoby opowiedzieć o złożonych doświadczeniach zdobywanych przez niego w różnym czasie – chciałam przedstawić jego podróż w kierunku uczenia się i przewodzenia dokładnie tak, jak przebiegała i zgodnie z chronologią. Dążyłam to tego, by czytelnicy doświadczyli procesu, w którym się uczył, oraz by lekcje przywództwa wypłynęły właśnie z tych historii.

Książka ta, mająca genezę w naszych wczesnych rozmowach oraz w moich przemyśleniach umieszczonych na blogu, stała się wyjątkowym sposobem na udokumentowanie spostrzeżeń i opowieści Yoshino o uczeniu się i przewodzeniu, a także sposobem na podzielenie się nimi z tobą, drogi czytelniku.

SILA REFLEKSJI, PARTNERSTWA I WSPÓLNEGO CELU

Jeśli jesteś do mnie podobny, to cieszy cię rozmowa ze starym przyjacielem, kiedy wracacie do momentu, w którym ostatnio skończyliście, nawet jeśli od poprzedniego razu minęły dni, tygodnie, miesiące lub lata. W taki właśnie sposób Yoshino i ja stworzyliśmy tę książkę – podczas kolejnych rozmów, często powracając do opowiedzianych już historii i przywołanych koncepcji, by zgłębić je jeszcze bardziej i dowiedzieć się o nich więcej.

W trakcie wspólnego pisania tej książki Yoshino często mówił, że nasza współpraca pomogła mu na nowo poznać swoje życie i karierę w Toyocie. Przywoływał dawno zapomniane wspomnienia, uśmiechał się, przypominając sobie liderów, którzy wywarli pozytywny wpływ na jego życie, rozważał skomplikowane okresy w swojej karierze i na nowo analizował to, czego się nauczył – tym razem z innej perspektywy. Jak sam kiedyś zauważył:

Uczę się i uczę na nowo coraz więcej o swoim życiu. Są rzeczy, które wiedziałem wtedy, a które teraz lepiej rozumiem.

W ciągu dwóch lat poprzedzających publikację tej książki rozmawialiśmy kilka razy w miesiącu – wieczorem mojego czasu lokal-

nego, po tym jak dzieci poszły spać, a w południe czasu lokalnego pana Yoshino. Zdarzało się, że śmialiśmy się szczerze w trakcie wideo rozmów, gdy Yoshino przypominał sobie pewne długo skrywane historie. Mam nadzieję, że i u Ciebie, czytelniku, wywołają uśmiech. Pojawiały się też wspomnienia z trudniejszych okresów, które powodowały, że przerywaliśmy rozmowę, by powrócić do tych wspomnień za jakiś czas, kawałek po kawałku.

Dzięki rozmowom i przyjaźni oboje jeszcze bardziej zrozumieliśmy, co znaczy tkąć życie pełne celu i chęci. Odkryliśmy, że wyplatamy podobną tkaninę celu – chcemy prowadzić międzynarodowe życie oraz pomagać innym ludziom odkrywać to, co w nich najlepsze, jednocześnie rozwijając to, co najlepsze w nas samych.

Dzięki rozmowom i przyjaźni oboje jeszcze bardziej zrozumieliśmy, co znaczy tkąć życie pełne celu i chęci. Odkryliśmy, że wyplatamy podobną tkaninę celu – chcemy prowadzić międzynarodowe życie oraz pomagać innym ludziom odkrywać to, co w nich najlepsze, jednocześnie rozwijając to, co najlepsze w nas samych.

Nasze rozmowy nie tylko pozwoliły Yoshino jeszcze lepiej zrozumieć jego własne doświadczenia życiowe, lecz także mnie sprowokowały do głębszych przemyśleń na temat zarówno moich własnych praktyk, jak i zasad, które poznałam, czytając o Toyocie. Wysłuchawszy historii Yoshino i poznawszy jego perspektywę, zyskałam również dostęp do wiedzy i historii dla wtajemniczonych – historii, o których ani ja, ani ty nie moglibyśmy przeczytać w książkach. Aż do teraz.

KTO POWINIEN PRZECZYTAĆ TĘ KSIĄŻKĘ?

Książka została napisana z myślą o szerokim gronie liderów i osób aspirujących do tej roli – powstała z myślą o Tobie. To, co za chwilę przeczytasz, jest czymś więcej niż tylko zbiorem osobistych doświadczeń i opowieści Isao Yoshino. Jest to książka, która uwydatnia wagę przywództwa skoncentrowanego na ludziach, opisuje przełomowe momenty z perspektywy lidera Toyoty i oferuje coś dla

obecnych liderów i osób aspirujących do tej roli – coś, co pomoże im w autorefleksji oraz dowiedzeniu się czegoś o sobie.

Ta książka jest dla ciebie, jeśli:

- Chcesz stać się skuteczniejszym liderem skoncentrowanym na ludziach.
- Wdrażasz metody Lean lub ciągłego doskonalenia w swojej organizacji.
- Dążysz do rozwoju kultury uczenia się w swojej organizacji.
- Pełnisz funkcję związaną z rozwojem organizacyjnym lub coachingiem albo pracujesz na stanowisku lidera.
- Chcesz dowiedzieć się więcej o historii i kulturze Toyoty.
- Jesteś zainteresowany przeczytaniem kilku wzruszających historii o osobistych doświadczeniach i przywództwie.

Dzięki pracy, którą wykonuję jako coach przywództwa i konsultant, staram się pomagać liderom żyć i przewodzić ze świadomością celu. Co niezwykle ważne, liderzy powinni dążyć do jasności celu i dostosowywać swoje procesy oraz zachowania tak, aby były z nim zgodne. Szczęśliwie Yoshino ofiarował także mnie możliwość odkrycia i udoskonalenia celu. To dla mnie zaszczyt, że mogę podzielić się w tej książce jego spostrzeżeniami przeplatanyimi z moimi własnymi.

! Co niezwykle ważne – liderzy powinni dążyć do jasności celu i dostosowy-
! wać swoje procesy oraz zachowania tak, aby były z nim zgodne.

PATRZĄC W PRZYSZŁOŚĆ

Zapraszam, byś czerpał inspirację z doświadczeń Isao Yoshino w zakresie uczenia się i przywództwa, którymi dzieli się – wprost ze swojego szczodrego serca i wnikliwego umysłu – z zamiarem pomocy nam wszystkim.

Jestem niesamowicie szczęśliwa, mogąc przyjaźnić się z tą wyjątkową osobą i inspirującym liderem, a także mając możliwość regularnie z nim rozmawiać i się uczyć. Ta książka jest moim hołdem dla

pana Yoshino i sposobem, by kontynuować łańcuch uczenia się – łańcuch przekazywany od jego szkolnych nauczycieli oraz później liderów w Toyocie, a następnie do jego podwładnych, takich jak John Shook, do mnie podczas naszych rozmów i wreszcie – do ciebie, czytelniku.



Isao Yoshino i Katie Anderson, Nagoya Gakuin University,
Nagoja, Japonia, styczeń 2020

Mam nadzieję, że kolejne strony zainspirują cię – podobnie jak mnie zainspirowały wspomnienia i lekcje Yoshino – do bycia lepszym uczniem i lepszym liderem.

Cieszę się, mogąc przedstawić ci historie Yoshino na temat uczenia się i przywództwa oraz nasze wspólne wnioski płynące z jego refleksji nad własnymi doświadczeniami na drodze ciągłego uczenia się. Nie mam wątpliwości, że ty również wiele się nauczysz.

WPROWADZENIE

„Jedynym sekretem Toyoty jest jej podejście do uczenia się. Jest to tak oczywiste, że nawet tego nie dostrzegamy”.

Isao Yoshino

Isao Yoshino powiedział mi kiedyś, że jedynym sekretem Toyoty jest jej podejście do uczenia się: Toyota i jej ludzie są bardziej cierpliwi – nawet w porównaniu do innych japońskich firm – w nauce, refleksji, dostosowywaniu się oraz podejmowaniu prób dopóty, dopóki nie osiągną zamierzonego celu. Ciągłe eksperymentują i przyjmują porażkę oraz złe wiadomości jako potencjalne źródło doskonalenia.

JAK SIĘ UCZYĆ PRZEWODZIĆ I JAK PRZEWODZIĆ, BY SIĘ UCZYĆ

Niemal czterdziestoletnie doświadczenie Isao Yoshino w Toyota Motor Corporation pomaga zrozumieć, w jaki sposób firma ta świadomie rozwinęła kulturę doskonałości, z której słynie obecnie. Kariera Yoshino w Toyocie wiąże się z dwoma kluczowymi wydarzeniami w historii organizacji: uhonorowaniem jej Nagrodą im. Deminga w 1965 roku za działania w dziedzinie sterowania jako-

ścią⁵ oraz opublikowaniem dokumentu „Droga Toyoty 2001”, który usystematyzował jej filozofię zarządzania w całej firmie. W tym czterdziestoletnim okresie organizacyjnego uczenia się i ciągłego doskonalenia Isao Yoshino zdobył umiejętności przywódcze i odkrył potencjał koncepcji „przewodzić, by się uczyć” czy szerzej „przewodzić, by uczyć siebie i innych”.

Niewielu z nas miało okazję pracować w organizacji, która ceni samorozwój i wciela zasady przywództwa skoncentrowanego na ludziach w sposób tak pełny i autentyczny, jak czyni to Toyota. Taka kultura nie narodziła się przypadkiem – wymagała determinacji oraz zorientowanych na cele decyzji liderów. Yoshino był obecny w tych kluczowych dla Toyoty momentach, gdy kształtował się lepszy sposób przewodzenia i pracy. Być może najważniejsze, że w miarę awansu kontynuował wdrażanie tego, czego nauczył się o przywództwie, tak by rozwijać swoich ludzi na każdym poziomie.

Nie uważa się za eksperta technicznej strony Systemu Produkcyjnego Toyoty. Jest natomiast ekspertem ludzkiej strony kultury Toyoty – zachowań liderów oraz sposobów myślenia charakterystycznych dla Drogi Toyoty. Pomijając ostatnią dekadę zawodowej kariery, pracował głównie na stanowiskach związanych z zapleczem administracyjnym i odegrał w firmie ważną rolę, wspierając oraz nadzorując różne programy rozwojowe oraz operacje zagraniczne. Co więcej, lata jego pracy w Toyocie zbiegły się z krytycznym okresem w historii firmy w ostatnim ćwierćwieczu ubiegłego stulecia. Jak przekonasz się na kolejnych stronach, Yoshino odegrał kluczową rolę we wspieraniu decyzji najwyższego kierownictwa Toyoty – w późnych latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych – by ukształtować, a następnie rozwijać sposób myślenia i zachowania, które dziś nazywamy przywództwem Lean (ang. *Lean Leadership*). Pomagał kierować programem Toyoty Kan-Pro, w którego efekcie reedukowano tysiące menedżerów wyższego szczebla w zakresie podstawowych umiejętności

⁵ Nagroda w dziedzinie jakości ustanowiona przez Związek Japońskich Naukowców i Inżynierów (Union of Japanese Scientists and Engineers – JUSE); przyp. tłumaczy.

zarządzania. Ponadto pełnił wiele funkcji wspierających zagraniczną ekspansję Toyoty oraz implementowanie TPS do miejsc o innej kulturze, jak było to w wypadku New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI), spółki joint venture z General Motors, i innych zakładów produkcyjnych w Ameryce Północnej. Działania te wzmocniły skoncentrowaną na ludziach kulturę Toyoty i jej zdolności zarządcze, a także rozszerzyły jej filozofię na resztę świata.

Osobisty rozwój Yoshino jako ucznia i jako lidera przebiegał równoległe z ewolucją kultury uczenia się skoncentrowanej na ludziach, którą zbudowano w Toyocie na fundamencie szacunku dla ludzi i zaangażowania w ciągłe doskonalenie. Doświadczenia Yoshino pokazują, jak wygląda praca w organizacji, której liderzy faktycznie wcielają w życie koncepcję „kształtowania ludzi”. Z jego historii możemy wyciągnąć lekcję na temat budowania kultury skoncentrowanej na ciągłym uczeniu się – poprzez rozwijanie ludzi, jednego po drugim.

ROLA LIDERA

Jak wspomniałam we wstępie, po raz pierwszy spotkałam Isao Yoshino w 2014 roku. Było to podczas konferencji, na której on i John Shook dzielili się doświadczeniami na temat swojej pracy w roli menedżera i podwładnego. Pamiętam, że w pamięci utkwiła mi szczególnie jedna rzecz, którą Yoshino powiedział wówczas na temat bycia szefem Johna:

Moim zadaniem jako menedżera było rozwinąć Johna poprzez powierzenie mu misji lub wyznaczenie celu oraz wspierać go w działaniach umożliwiających jego osiągnięcie. Miałem świadomość, że rozwijając Johna, rozwijałem samego siebie.

Jednym stwierdzeniem Yoshino podsumował to, co uważam za sedno przywództwa. W książce nieraz będę się odwoływać do ramowego modelu złożonego z trzech zasadniczych elementów, które możesz zastosować w swojej pracy lidera. Wierzę, że najlepsi liderzy:

1. **Ustalają kierunek:** rzuć swoim pracownikom wyraźne wyzwanie, postaw cel lub wyznacz zadanie.
2. **Wspierają:** pomagaj swoim ludziom rozwijać się w roli uczniów i liderów oraz twórz system, który umożliwi im osiągnięcie sukcesu.
3. **Doskonalą się:** nieustannie rozwijaj się zarówno w roli ucznia, jak i lidera.

„Moim zadaniem jako menedżera było rozwinąć Johna poprzez powierzenie mu misji lub wyznaczenie celu oraz wspierać go w działaniach umożliwiających jego osiągnięcie. Miałem świadomość, że rozwijając Johna, rozwijałem samego siebie”.

Dzielę się słowami Yoshino i tym ramowym modelem, w który oboje mocno wierzymy, podczas niemal każdej sesji szkoleniowej, którą prowadzę. Jest to potężna koncepcja – prosta w teorii, lecz bardziej wymagająca w praktyce – mająca znaczenie dla przywództwa i uczenia się, by pomagać ludziom, samemu sobie i swojej firmie. Te kluczowe założenia przywództwa skoncentrowanego na ludziach stały się inspiracją dla tytułu książki oraz stanowią nitki łączące się w historiach, o których przeczytasz.

ZASADY DROGI TOYOTY – FUNDAMENTY KULTURY TOYOTY

Podczas lektury dowiesz się, w jaki sposób Yoshino poznawał zasady obecnie znane jako Droga Toyoty, obrazował je przykładami, a następnie szerzył, pełniąc rolę nauczyciela ludzi na całym świecie. Zasady te nie zostały spisane w trakcie pracy Yoshino w Toyocie. Gdy przechodził na emeryturę, Toyota ustandaryzowała je w dokumencie zwanym „Droga Toyoty 2001”⁶, nigdy nieopublikowanym, lecz wydanym wewnątrz firmy.

⁶ „The Toyota Way 2001” jest dokumentem przygotowanym przez Toyotę i wydanym wewnątrz firmy.

„Droga Toyoty 2001”, której kopię Yoshino zatrzymał, precyzuje wartości, metody oraz wiedzę przekazywaną w Toyocie z pokolenia na pokolenie. Zawarte w dokumencie dwa główne filary organizacji – ciągłe doskonalenie oraz szacunek dla ludzi – są wspierane przez pięć podstawowych zasad:

Ciągłe doskonalenie

- Wyzwanie – formułujemy długoterminową wizję, stawiamy czoła wyzwaniom z odwagą i kreatywnością, by spełniać marzenia.
- Kaizen – nieustannie doskonalimy nasze procesy, zawsze kierując się innowacją i rozwojem.
- *Genchi genbutsu* – praktykujemy *genchi genbutsu* (idź do źródła), by poznać fakty w celu podjęcia właściwej decyzji, zbudowania kompromisu i osiągnięcia celów tak szybko, jak to możliwe.

Szacunek dla ludzi

- Szacunek – szanujemy się i staramy za wszelką cenę zrozumieć innych, tworzymy poczucie odpowiedzialności oraz robimy wszystko, co w naszej mocy, by zbudować środowisko wzajemnego zaufania.
- Praca zespołowa – pobudzamy rozwój osobisty i zawodowy, dzielimy się możliwościami wzrostu i maksymalizujemy wyniki zarówno jednostki, jak i zespołu.

Wzięte razem, dwa filary Drogi Toyoty – ciągłe doskonalenie i szacunek dla ludzi – polegają na głębszym uczeniu się i wzajemnym pomaganiu sobie w doskonaleniu. W miarę jak poznawałam przywiązanie Toyoty do tych dwóch filarów, coraz lepiej rozumiałam filozofię i działania Yoshino, ukształtowane i podejmowane w kontekście tych pochodzących od najwyższego kierownictwa Toyoty zasad przewodnich.

REFLEKSJA – HANSEI – JEST KLUCZEM DO UCZENIA SIĘ

Koncepcja *hansei*, czyli refleksji, jest podstawą tej książki i uczenia się.

Hansei – japońskie słowo, które tłumaczymy jako autorefleksję – oznacza głębsze uczenie się, które wynika z analizowania przeszłości i wprowadzania poprawek na przyszłość. *Hansei* jest fundamentalną częścią japońskiej kultury. Stanowi również integralną część naukowego cyklu PDCA (*Plan-Do-Check-Adjust*; pol. zaplanuj-wprowadź-sprawdź-dostosuj). Cykl ten został rozpowszechniony przez Williama Edwardsa Deminga (amerykańskiego inżyniera, profesora i konsultanta ds. zarządzania) i inne osoby, które po drugiej wojnie światowej zaczęły praktykować go w Japonii, a następnie rozwinięty przez japońskich liderów biznesu, szczególnie w Toyocie, którzy zaszczytli go w kulturze swoich firm. *Hansei* to „sprawdź i dostosuj” w ramach koła PDCA; jest też kluczowym założeniem tego, co stało się znane jako Droga Toyoty.

Celowa, szczerza autorefleksja – w biznesie i w życiu – może pomóc w podejmowaniu lepszych decyzji i pozwolić na skuteczniejsze kierowanie sobą i przewodzenie innym. To właśnie dzięki refleksji możemy się uczyć, a następnie wybrać, co należy zmienić.

Uczenie się nigdy nie jest idealne i nigdy się nie kończy.

! Celowa, szczerza autorefleksja – w biznesie i w życiu – może pomóc w podejmowaniu lepszych decyzji i pozwolić na skuteczniejsze kierowanie sobą i przewodzenie innym.

CZEGO OCZEKIWAĆ

Zachęcam cię do przeczytania tej książki z otwartym sercem i umysłem, tak byś zastanowił się, w jaki sposób zawarte w niej lekcje wykraczają poza historię jednej osoby i czego możesz się nauczyć. Nie jest to książka o idealnej organizacji czy idealnym liderze. Jest to ludzka opowieść o niedoskonałości, szukaniu wyzwań, wytrwałości mimo porażki, docenianiu sukcesu, uczeniu się, jak uczyć się

intensywniej, o pomaganiu innym i podejmowaniu wysiłku, by robić rzeczy inaczej (i trochę lepiej) przez całe życie. Jest to opowieść o przeszłości, ale jednocześnie okazja, by czegoś się nauczyć i kształtować własną przyszłość.

! Zachęcam cię do przeczytania tej książki z otwartym sercem i umysłem,
! tak byś zastanowił się, w jaki sposób zawarte w niej lekcje wykraczają poza
! historię jednej osoby i czego możesz się z niej nauczyć.

Na następnych stronach podążysz drogą Yoshino w kierunku uczenia się – osobistego i zawodowego – oraz za jego refleksjami na temat tego, czego nauczył się wtedy, i czego nauczył się ponownie teraz, patrząc wstecz na całokształt swojej kariery z innej perspektywy. Poznasz również istotne punkty w historii Toyoty, w których Yoshino odegrał kluczową rolę – niektóre dobrze znane (jak np. joint venture NUMMI z General Motors w latach osiemdziesiątych), inne mniej (jak Kan-Pro, czyli program rozwoju przywództwa dla menedżerów wyższego szczebla w latach 1979–1980, oraz nieudane przedsięwzięcie Toyoty w USA dotyczące łodzi do narciarstwa wodnego).

W całej książce oferuję ci wgląd w to, czego się nauczyłam od Yoshino i dzięki własnym doświadczeniom zawodowym. Moje przemyślenia na temat lekcji Yoshino oraz dodatkowe rozważania zapewnią ci odpowiedni kontekst i powinny pomóc w refleksji i nauce.

CZYM TA KSIĄŻKA NIE JEST

Istnieje wiele książek na temat narzędzi i umiejętności technicznych, które wspierają myślenie i praktyki Lean. Techniczne wyjaśnienia „jak to zrobić” nie są naszym celem. Chociaż Yoshino i ja będziemy odnosić się do narzędzi, praktyk i konstrukcji, które mogą pomóc tobie i twojej organizacji, nie chcemy, abyś je kopiował. Chcemy, abyś lepiej zrozumiał zasady, procesy myślowe i zachowania, które pozwolą twojej firmie rozwinąć własną, skoncentrowaną na ludziach kulturę doskonałości.

Chcemy, abyś lepiej zrozumiał zasady, procesy myślowe i zachowania, które pozwolą twojej firmie rozwinąć własną, skoncentrowaną na ludziach kulturę doskonałości.

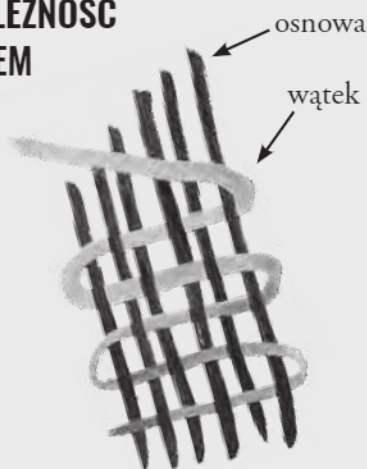
Napisano też wiele książek, które w wyczerpujący sposób przedstawiają kronikę dziejów Toyoty. Nie staramy się tutaj uchwycić bogactwa jej doświadczeń i historii. Przedstawiamy natomiast wspomnienia jednej osoby dotyczące kluczowych momentów w rozwoju Toyoty i jej własną podróż po świecie przywództwa w owym czasie. Jak wszystkie wspomnienia, są one subiektywne.

STRUKTURA KSIĄŻKI: PRZEPLATANIE OSNOWY I WĄTKU

Toyota Motor Corporation wzięła swój początek z założonej w latach dwudziestych XX wieku firmy produkującej krosna dla przemysłu tekstylnego – Toyoda Automatic Loom Works, Ltd. Założycielem był Sakichi Toyoda znany jako ojciec japońskiej rewolucji przemysłowej. Metafora tkaniny i tkania nadaje tej książce strukturę, oddając hołd początkom Toyoty. Ta struktura jest krosnem, na którym spletają się opowieści Yoshino „o uczeniu się przez całe życie”.

TWORZENIE TKANINY – ZALEŻNOŚĆ MIĘDZY OSNOWĄ A WĄTKIEM

Tkanina powstaje ze splotu dwóch układów nitek: nitek pionowych (tworzących osnowę) i poziomych (tworzących wątek). Nitki osnowy i wątku są współzależne i nie mogą funkcjonować oddzielnie.



Nitki osnowy: to, co znane

Nitki osnowy są mocne i stałe. Jako podstawa tkaniny są ustalone od początku i trzymają się nieruchomo, tworząc na krośnie pionowy wzór. Muszą być wystarczająco mocne, aby wytrzymać duże napięcie.

Nitki wątku: to, co odkrywane

Nitki wątku są miękkie i elastyczne. Mogą być różne lub jednorodne. Mogą być kruche i się łamać, albo być grube i wytrzymałe. Ich kolory mogą się różnić i zmieniać. Na początku nie rzucają się w oczy, ale to właśnie one tworzą wzór tkaniny. Przeciągane nad nitkami osnowy i między nimi, wnoszą swój wkład w materiał i sprawiają, że powstaje wzór, który widzimy.

Współzależność między osnową a wątkiem

Wzajemne oddziaływanie tych dwóch rodzajów nitki daje bogactwo faktur i wzorów tkanin. W procesie odkrywania, eksperymentowania i tworzenia, metodą prób i błędów, tkacz tworzy wzór. Oryginalny może być zamierzony lub stworzony dzięki temu, co człowiek odkrył w czasie pracy, ale ostateczny produkt jest znany dopiero na końcu. Yoshino tak wyjaśnia głębsze znaczeniem metafory tkania:

W Japonii uważa się, że pionowe nitki osnowy wyrażają silną wiarę projektanta tkaniny, jasną wizję, wewnętrzznego ducha i determinację w dążeniu do osiągnięcia celu, jakim jest ukończona tkanina. Są duchowe, potężne i spójne. Poziome nitki wątku natomiast oznaczają coś bardziej praktycznego i fizycznego. Na początku nitki wątku mogą nie być tak widoczne lub oczywiste jak pionowe nitki osnowy i mogą wyglądać zwyczajnie lub niespektakularnie. Jednak gdy nitki wątku połączą się z nitkami osnowy, nadają tkaninie unikalny i bogaty wzór.

TKANIE TKANINY ŚWIADOMEGO ŻYCIA: ŁĄCZENIE TEGO, CO ZNANE Z TYM, CO ODKRYWANE

Podobnie jak w wypadku tkaniny, historia naszego życia i realizowanie celu jest przeplataniem się tego, co znane z tym, co odkrywane.

Podobnie jak w wypadku tkaniny, historia naszego życia i realizowanie celu jest przeplataniem się tego, co znane z tym, co odkrywane.

Czasami, dopóki nie spojrzymy wstecz – dopóki nie poświęcimy czasu na *hansei*, głęboko rozmyślając – trudno jest dostrzec, jak przeplatają się znane i odkrywane elementy. Dopiero patrząc wstecz, widzimy rezultat tych powiązanych ze sobą nitek, unikalny i bogaty „wzór celu”, który stworzyliśmy przez nasze życie.

Czasami kierunek, w którym chcemy podążać, jest znany od początku. Mamy jasno sprecyzowany cel, marzenie lub plan. Nasze nitki osnowy wyrażają tkwiącego w nas silnego ducha. Raz poznane, są właśnie jak pionowe nitki na krośnie – wystarczająco mocne, by wytrzymać napięcie, niepowodzenia i wyzwania. Możemy trzymać się tego znanego nam celu niczym liny prowadzącej na stromą górę lub Gwiazdy Polarnej, by pozostać na właściwym kursie, tak abyśmy mogli wstać i wytrwać, a także wrócić na właściwą ścieżkę, kiedy zbłądzimy. Nitki osnowy prowadzą nas, a czasem zmuszają, by podążać naprzód, świadomie i zgodnie z obranym celem.

Często jednak inne nitki, których potrzebujemy, aby stworzyć własną tkaninę życia – aby ujawnić kompletny cel – nie są jasne od samego początku. Są odkrywane. Podobnie jak w wypadku różnych kolorów, kształtów i tekstur tworzących wzór tkaniny, w życiu zbieramy różne pomysły i umiejętności, eksperymentujemy, uczymy się i odkrywamy w miarę upływu czasu. Elementy te są połączone i widoczne z zewnątrz. To nitki wątku. Nasza tkanina celu jest kształtowana przez relacje między tym, co znane a tym, co odkrywane.

! Nasza tkanina celu jest kształtowana przez relacje między tym, co znane
! a tym, co odkrywane.

Poruszając się zgodnie z nitkami osnowy, dążąc do realizacji znanego celu, spełnienia marzenia lub urzeczywistnienia zamiaru, do naszej tkaniny włączamy różne nitki wątku, przeplatając je tam i z powrotem. Musimy podejmować działania, by nie przestawać tkąć i splatać naszych nitek. Czasami jedna z nich pęka w trakcie pracy, wtedy musimy się zatrzymać, by ją naprawić. Czasami splot staje się luźny i musimy go zacieśnić. Robimy przerwę, dostosowujemy się. Kontynuujemy i się uczymy. Niektóre z wzorów są planowane z dużym wyprzedzeniem, inne powstają przez niespodziewane wydarzenia, a część poznajemy dopiero po spojrzeniu na produkt końcowy. Z tego powodu patrzenie w przeszłość jest tak samo ważne jak patrzenie w przyszłość. Chociaż mogliśmy ustalić jasny cel lub wizję od samego początku, czasami dopiero patrząc wstecz na nasze decyzje i działania – celowe czy przypadkowe – możemy dostrzec, w jaki sposób powstały wzór i tekstura. Połączone, te dwa rodzaje „nitek” tworzą tkaninę naszego życia.

NITKI OSNOWY I WĄTKU YOSHINO

Po latach rozmów z Yoshino, podczas których pomagałam mu powracać do wcześniejszych doświadczeń, odkrywać je i spoglądać na nie z różnych perspektyw, stało się dla mnie jasne, że dwie silne nitki połączyły się, by utkać gobelin jego życia: nitki osnowy – znane wewnętrzne pragnienie poszerzenia perspektywy i poznania ludzi z wielu kultur oraz nitki wątku – odkryty cel uczenia się, przewodzenia i pomagania innym ludziom w realizacji ich własnych celów. Te dwie nitki, splecione ze sobą, symbolizują cel życia Yoshino.

Osnowa: to, co znane

Stanowiący nitki osnowy wewnętrzny cel Yoshino dał o sobie znać, gdy ten był młodym chłopcem początkowo marzącym o wy-

jeździe do Stanów Zjednoczonych. Marzenie to spełniło się dzięki wyznaczonym w międzyczasie celom i prowadzącym do ich realizacji zadaniom. Niczym nitki osnowy, marzenie o międzynarodowych doświadczeniach okazało się wewnętrzną motywacją Yoshino – było mocno ugruntowane i pozwoliło przejść wiele prób, wytrzymać wiele niepowodzeń i sprostać wielu wyzwaniom.

Jego głębokie pragnienie kontaktu z ludźmi na całym świecie pozostaje silne do dziś, a sam wspomina:

Kiedy patrzę wstecz na swoje życie, widzę, że moimi nitkami osnowy było silne pragnienie podróży do innych krajów, szczególnie do Stanów Zjednoczonych, pragnienie poznania wielu kultur i ludzi oraz poszerzenia własnej perspektywy. Zaczęło się, gdy byłem małym chłopcem. Młody amerykański żołnierz odwiedził wówczas mój dom i zapytał ojca o drogę. Wywarło to na mnie duże wrażenie. Od tego czasu moje nitki osnowy, tak jak pionowe nitki w materiale kimona, zachowały swoją rolę jako kluczowy aspekt życiowego celu.

Wątek: to, co odkrywane

Odkrywany przez Yoshino cel tworzący wątek – wspieranie i rozwijanie ludzi, aby stali się najlepszą wersją siebie, poprzez uczenie się i przywództwo – stopniowo stawał się dla niego jasny. Łapał różne nitki – jedne grubsze, inne cieńsze, jedne błyszczące, inne matowe – i uczył się splotać je razem poprzez sukcesy i porażki. Choć owe nitki wątku – znane od dawna zasady uczenia się i przewodzenia – w odezwaniu od siebie mogą wyglądać zwyczajnie i pospolicie, to jednak splecione dają bogaty wzór, z którego i my możemy czerpać ważne wskazówki przydatne w życiu i pracy. Własne nitki wątku Yoshino opisuje tymi słowami:

Pragnienie, by wspierać i rozwijać innych ludzi, czyli moje nitki wątku, dało o sobie znać, gdy jako nastolatek uczyłem się angielskiego. Mój nauczyciel w juku⁷ zawsze chwalił mnie za zdolności

⁷ *Juku* to w Japonii szkoły prywatne, w których zajęcia odbywają się po południu i stanowią uzupełnienie nauki w normalnej szkole (przyp. tłumaczy).

i osobowość, co stanowiło wspornikową trampolinę do dalszej nauki tego języka.

Kiedy rozpocząłem pracę w Toyocie w połowie lat sześćdziesiątych, szefowie i starsi pracownicy udzielali mi wielu formalnych i nieformalnych rad. Zastanawiałem się, dlaczego byli tak uprzejmi dla nowicjusza jak ja. Później dowiedziałem się, że służyli pomocą, ponieważ zaczynając pracę w Toyocie, sami otrzymali kiedyś wiele cennych rad i wsparcia od przełożonych. Chcieli po prostu przekazać tę znakomitą tradycję. To, co zrobili, nie było niczym szczególnym ani wybitnym, ale sprawiło mi ogromną radość. W duchu postanowiłem, że gdy nadejdzie czas, sam zrobię to samo dla innych ludzi.

PORZĄDEK KSIĄŻKI

Książka ta składa się z dwóch dużych części, w których historie zostały ułożone tak, by można było śledzić proces uczenia się Yoshino w dwóch wymiarach – tego, co znane i tego, co odkrywane. Zachęcam, abyś korzystał i uczył się z nich w najbardziej dogodny dla siebie sposób. Możesz czytać książkę od początku do końca, obserwując podróż Yoshino w kierunku uczenia się i przewodzenia w ujęciu chronologicznym. Jeśli zaś jakiś konkretny temat lub okres w historii szczególnie cię zainteresuje, śmiało przeskocz do przodu.

Część I – Opowieści o nitkach osnowy: kształtuje nas cel

Historie przedstawione w części I skupiają się na nitkach osnowy Yoshino – jego wewnętrznym pragnieniu zdobycia międzynarodowego doświadczenia. Są to bardzo osobiste relacje o odkrywaniu celu, posiadaniu marzeń, wyznaczaniu sobie zadań i wytrwałości w ich realizacji. Opisują przebieg kariery Yoshino i pokazują fundament, w który wplótł nitki wątku: uczenia się i przewodzenia w Toyocie.

Część II – Opowieści o nitkach wątku: definiuje nas odkrywanie

Czytając historie przedstawione w części II, dowiesz się, jak przez prawie czterdzieści lat pracy w Toyota Motor Corporation Yoshino uczył się przewodzić i przewodził, by się uczyć. Poznasz szczegóły

działań podejmowanych w kluczowych momentach historii Toyoty, a także refleksje mojego rozmówcy na temat odniesionych sukcesów i poniesionych porażek. Przekonasz się, w jaki sposób liderzy Toyoty ustalali kierunek i rzucali pracownikom wyzwania, jak rozwijali innych ludzi i samych siebie. Relacje te, choć osobiste, poruszają ważne aspekty przywództwa, które mogą być już ci znane, a także wydarzenia i wnioski, z którymi zetkniesz się po raz pierwszy.

Ta część podzielona jest na trzy rozdziały, z których każdy dotyczy około jednej trzeciej kariery Yoshino w obszarze uczenia się i przewodzenia w Toyocie. Zamieściłam w niej dodatkowe sekcje, aby podkreślić historyczny wpływ, jaki na kulturę Toyoty i związane z nią koncepcje miały zasady oraz praktyki, których Yoshino uczył się i nauczał.

Jak się uczyć przewodzić – podstawowe lekcje przywództwa

Są to lekcje wyniesione z pierwszych piętnastu lat pracy Yoshino w Toyocie i przedstawione jako seria ośmiu opowieści i dodatkowych spostrzeżeń.

Jak przewodzić, by uczyć siebie i innych – pomaganie ludziom w rozwoju

To z kolei studia przypadków z czasów, gdy pełnił cztery znaczące funkcje w połowie swojej kariery, gdy uczył się, przewodził i uczył się jeszcze więcej.

- Studium przypadku nr 1: Odnowa umiejętności zarządzania – Program Kanri Noryoku
- Studium przypadku nr 2: Zmiana kultury przez pomaganie ludziom w przeprowadzaniu zmian – program szkoleniowy NUMMI
- Studium przypadku nr 3: Koncentracja na tym, co dobre, i dążenie do doskonałości – Biuro Łącznikowe w San Francisco
- Studium przypadku nr 4: Pomaganie innym w poszerzaniu perspektyw – Program „Zmień siebie” (*Change Yourself*)

Refleksja nad porażką – nieudana próba wejścia na amerykański rynek łądzi do narciarstwa wodnego

Tu zamieściłam wspomnienia Yoshino z ostatniej, trzeciej części kariery, w której doświadczył największej porażki podczas całej pracy zawodowej – a mimo to wiele się nauczył.

SPOGLĄDAĆ W PRZESZŁOŚĆ, PATRZEĆ W PRZYSZŁOŚĆ I CIĄGLE SIĘ UCZYĆ

„Lekcje, które otrzymaliśmy w przeszłości, wciąż mogą być aktualne”.

Isao Yoshino

Weź więc, drogi czytelniku, udział w podróży, podczas której dowiesz się, co oznacza być uczniem i liderem. Wyciągnij wnioski z opowieści Yoshino oraz naszych wspólnych spostrzeżeń wydobytych z głębi podczas dyskusji i ukierunkowanej refleksji – *hansei*. Następnie ćwicz swoją własną *hansei*. Zastanów się, czego się nauczyłeś, szukając odpowiedzi na pytania postawione na końcu każdego rozdziału.

Intencją przyświecającą nam przy tworzeniu tej książki było pomóc ci splatać nitki własnej historii – tak abyś mógł być bardziej świadomym i lepszym liderem (oraz człowiekiem), niezależnie od branży, kultury czy środowiska, w których działasz.

Zaczynamy!

PONADZASOWE LEKCJE DLA KAŻDEGO, KTO CHCE BYĆ ŚWIADOMYM LIDEREM

Niniejsza książka to wynik wieloletniej współpracy autorki będącej coachem w zakresie przywództwa oraz Isao Yoshino, jednego z liderów Toyoty. Ich przyjaźń, rozmowy i wyciągane z nich wnioski pozwoliły stworzyć opowieść o znaczeniu ciągłego uczenia się i wartości przywództwa skoncentrowanego na ludziach. Mądrość i doświadczenie Yoshino – lidera, który w Toyocie spędził niemal cztery dekady – pozwalają zrozumieć, w jaki sposób firma intencjonalnie rozwijała kulturę doskonałości, z której słynie do dziś.

Relacjonując kolejne etapy kariery swego rozmówcy, Katie Anderson zastosowała niezwykłą metaforę wyplatania życiowej tkaniny, której nitki to nasze marzenia i stawiane na co dzień cele pozwalające owe marzenia zrealizować. W ten sposób przedstawiła historię człowieka, który uczył się przewodzić, a następnie rozumiał, że swoim przywództwem pomaga uczyć się innym, wciąż nie przestając rozwijać siebie.

Książka kierowana jest do wszystkich liderów, którzy dążą do stworzenia w swoich organizacjach kultury ciągłego uczenia się i chcą przewodzić w sposób świadomy i skoncentrowany na ludziach.

Katie dzieli się z czytelnikiem swoją przyjemnością czerpania od Isao Yoshino nauki na temat sztuki uczenia się, przywileju przewodzenia i sekretu wartościowego życia, tworząc spójną, pouczającą i fascynującą opowieść.

— John Shook, Prezes Lean Global Network

ISBN: 978-83-960343-5-9



Katie Anderson i Isao Yoshino

PONADZASOWE LEKCJE DLA KAŻDEGO, KTO CHCE BYĆ ŚWIADOMYM LIDEREM

Niniejsza książka to wynik wieloletniej współpracy autorki będącej coachem w zakresie przywództwa oraz Isao Yoshino, jednego z liderów Toyoty. Ich przyjaźń, rozmowy i wyciągane z nich wnioski pozwoliły stworzyć opowieść o znaczeniu ciągłego uczenia się i wartości przywództwa skoncentrowanego na ludziach. Mądrość i doświadczenie Yoshino – lidera, który w Toyocie spędził niemal cztery dekady – pozwalają zrozumieć, w jaki sposób firma intencjonalnie rozwijała kulturę doskonałości, z której słynie do dziś.

Relacjonując kolejne etapy kariery swego rozmówcy, Katie Anderson zastosowała niezwykłą metaforę wyplatania życiowej tkaniny, której nitki to nasze marzenia i stawiane na co dzień cele pozwalające owe marzenia zrealizować. W ten sposób przedstawiła historię człowieka, który uczył się przewodzić, a następnie rozumiał, że swoim przywództwem pomaga uczyć się innym, wciąż nie przestając rozwijać siebie.

Książka kierowana jest do wszystkich liderów, którzy dążą do stworzenia w swoich organizacjach kultury ciągłego uczenia się i chcą przewodzić w sposób świadomy i skoncentrowany na ludziach.

Katie dzieli się z czytelnikiem swoją przyjemnością czerpania od Isao Yoshino nauki na temat sztuki uczenia się, przywileju przewodzenia i sekretu wartościowego życia, tworząc spójną, pouczającą i fascynującą opowieść.

— John Shook, Prezes Lean Global Network

ISBN: 978-83-960343-5-9



Katie Anderson i Isao Yoshino