



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO

Zarządzać znaczy uczyć

Rozwiązywanie problemów i rozwój pracowników
z wykorzystaniem metody A3



John Shook

Przedmowa
do wydania polskiego

Robert Kagan
Tomasz Koch
Tomasz Sobczyk





LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE **POLSKA**
WYDAWNICTWO

Pozostałe książki autorstwa Johna Shooka:

Naucz się widzieć: eliminacja marnotrawstwa poprzez mapowanie strumienia wartości

Kaizen Express

Tytuł oryginału:

Managing to Learn. Using the A3 management process to solve problems, gain agreement, mentor, and lead.

© Copyright 2008 The Lean Enterprise Institute, Inc.

One Cambridge Center, Cambridge, MA 02142 USA

© Copyright 2012 for Polish Edition and Translation Lean Enterprise Institute Polska

ul. Muchoborska 18

54-424 Wrocław

www.lean.org.pl

Tłumaczenie i opracowanie wersji polskiej:

Marcin Jaworowicz,

Małgorzata Jakubik, Robert Kagan, dr inż. Tomasz Sobczyk (Lean Enterprise Institute Polska)

ISBN: 978-83-926554-7-3

Projekt graficzny: OffPiste Design, Inc.

Skład i łamanie: ZUBEK Poligrafia

www.zubek.pl

Wszelkie prawa do tekstu oraz ilustracji zastrzeżone przez Lean Enterprise Institute Polska

Zarządzać znaczy uczyć

Rozwiązywanie problemów i rozwój pracowników
z wykorzystaniem metody A3

John Shook

Przedmowa: Jim Womack

**Przedmowa do wydania polskiego: Robert Kagan
Tomasz Koch
Tomasz Sobczyk**

Wydanie drugie poprawione

Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska

Wrocław 2012
www.lean.org.pl

Podziękowania

Do powstania tej książki przyczyniło się więcej osób niż jestem w stanie wymienić w moich podziękowaniach.

Zacznę od moich mentorów z Toyoty – wszystko, czego nauczyłem się o zarządzaniu i procesie A3, zawdzięczam właśnie im. Dla moich pierwszych szefów w Toyocie – Isao Yoshimno i Kena Kuniedy – zaznajomienie mnie z raportami A3 nie było tylko bezinteresownym aktem życzliwości. Było absolutnie konieczne, abym nauczył się myśleć, nabrał umiejętności i wreszcie mógł się im do czegoś przydać! Od czasów studiowania A3 pod ich nadzorem jako zupełny nowicjusz, do pracy u boku Mike'a Masaki przy bardzo wymagającym wdrożeniu myślenia A3 wśród amerykańskich inżynierów całe lata później, zawsze miałem mentorów, na których mogłem liczyć, dzięki czemu nigdy nie przestawałem się uczyć.

Chciałbym również podziękować osobom, które bezpośrednio pomogły mi przy pisaniu tej książki. Mathew Lovejoy, Scott Heydon, Lynn Kelly, Cindy Swank i Jerry Bussel nigdy nie stronili od udzielania mi cennych, krytycznych uwag, z pozycji osób zarządzających firmami uczącymi się wykorzystania A3 dla usprawnienia ich własnych procesów.

Jack Billi i Denise Bennett pomogli mi zrozumieć znaczącą rolę, jaką może odgrywać proces A3 przy wdrażaniu zasad lean w służbie zdrowia. Nigdy nie zapomnę uwag i notatek czerwonym długopisem, które Jack pozostawił na moim rękopisie.

Tak się złożyło, że Durward Sobek, Art. Smalley i Mike Rother pisali swoje własne prace na ten sam temat równoległe ze mną, a nasze dyskusje i współpraca wpłynęły znacząco na zawartość mojej książki. Komentarze Richarda Whiteside'a i Terry'ego Vigdortha miały wpływ zarówno na koncepcje w niej opisane, jak i na sam sposób ich prezentacji.

David Verble i Jeff Smith, dwóch moich byłych kolegów z Toyoty, którzy wraz ze mną uczyli się przez wiele lat myślenia A3, przeczytali wstępną wersję mojej książki i, zgodnie z przewidywaniem, nie szczędzili mi krytycznych, a dzięki temu szczególnie cennych uwag. Ich nazwiska pojawią się jeszcze na stronach tej książki, a mogłyby pojawić się w zasadzie na każdej z nich.

Chciałbym też podziękować Tomowi Watersowi i Timowi Andre, moim towarzyszom broni z czasów naszych „bitew A3” toczonych w zakładach Toyoty w Japonii w latach 80. ubiegłego wieku.

Oczywiście, bardzo ważna była dla mnie współpraca ze społecznością Lean Enterprise Institute. Uwagi Davida Brunta i Dana Jonesa z Lean Enterprise Academy z Wielkiej Brytanii pozwoliły mi wiele zrozumieć, a Jose Ferro, Flavio Picchi i Gilberto Kosaka z Lean Institute Brasil od razu podjęli pracę nad portugalskim tłumaczeniem mojej książki! Specjalne podziękowania należą się Dave'owi LaHote, Dave'owi Logozzo, Helen Zak i innym członkom zespołu LEI za ich nieustające wsparcie dla moich wysiłków. Michael Brassard był moim cennym doradcą, krytykiem, przeciwnikiem w sporach i debatach – książka ta nie byłaby taka sama bez jego udziału.

Zespół redakcyjny w składzie: George Taninecz, Tom Ehrenfeld i Thomas Skehan pomógł mi bawić się pisaniem tej książki, a jednocześnie pisać ją efektywnie i z zadowoleniem z końcowego rezultatu. Mam nadzieję, że tak samo będzie, kiedy zabierzemy się do części drugiej!

Zupełnie szczególne podziękowania należą się oczywiście Jimowi Womackowi, bez którego namowy i zachęty ta książka w ogóle by nie powstała. Jim często powtarza, że najlepsze, co może dać osobie wstępującej na ścieżkę lean (tego wyrażenia Jim nie znosi, w związku z tym chętnie się nim tutaj posłużyłem), jest wzbudzenie w niej odwagi. Przynajmniej w moim przypadku słowa te się sprawdziły – książki by nie było, gdyby Jim nie przekonał mnie, że warto się odważyć ją napisać.

Przede wszystkim jednak książkę tę dedykuję mojemu synowi Jesse'emu, porucznikowi piechoty morskiej w siłach zbrojnych Stanów Zjednoczonych, i córce Sayi, studiującej i pracującej w Tokio – nawet nie wiecie, jak dużą stanowiliście dla mnie inspirację w trakcie jej pisania. Dedykuję wam moją książkę teraz, kiedy dopiero zaczynacie się uczyć, jesteście na początku drogi przez życie i nie wiadomo jeszcze, dokąd ta droga was zaprowadzi.

John Shook

Przedmowa do wydania polskiego

Metoda raportu A3 jest jak dotąd w Polsce stosunkowo mało znana, a ci, którzy o niej jedynie słyszeli najczęściej kojarzą ją z rozwiązywaniem problemów. Pozornie to tylko kartka formatu A3, podzielona na kilka rubryk do wypełnienia, jednak w rzeczywistości to wszechstronne i bardzo użyteczne narzędzie oraz cały sposób myślenia i wnioskowania, który za nim jest ukryty. Metoda raportu A3 to m.in.:

- sposób zarządzania w organizacji,
- narzędzie nadzorowania oraz zarządzania zmianami i projektami,
- metoda prezentacji pomysłów i pracy zespołowej,
- platforma do konsultacji i coachingu w firmie,
- sposób wizualizacji projektów wdrożeniowych,
- metoda planowania jakichkolwiek zmian w firmie.

Raport A3 to zasadniczo tablica raportująca lub sprawozdanie z zastosowania cyklu PDCA (Plan-Do-Check-Act), odzwierciedlająca sposób, w jaki Toyota przedstawia proces PDCA na jednej kartce papieru. Ta jedna kartka formatu A3 zmusza do syntezy oraz wybrania tylko tych działań, które mają największy wpływ na osiągnięcie zamierzonego efektu. Bardzo często raport A3 określany jest również jako narzędzie obejmujące i prezentujące zasady ustrukturyzowanego myślenia, zorientowanego na osiągnięcie zadanych celów i ciągłe doskonalenie Kaizen.

Dlatego też tytuł podręcznika „Zarządzać znaczy uczyć” jest nieprzypadkowy, bo A3 to często brakujący element na drodze od pomysłu do wdrożenia konkretnych rozwiązań w praktyce. W tym podręczniku będziecie Państwo świadkami tego, jak A3 rozwija umiejętności zarządzania i zmienia je w efektywny proces uczenia i wspólnego dochodzenia do najlepszych rozwiązań.

Podręcznik opisuje proces, przez który przechodzi dwójka głównych bohaterów: młody kierownik Desi Porter (uczeń) i jego przełożony Ken Sanderson (mistrz). Stają oni przed wyzwaniem terminowego przetłumaczenia dokumentacji technicznej, która jest niezbędna do uruchomienia nowej fabryki. Podręcznik w wyjątkowo przejrzysty sposób ukazuje, jak prawidłowo kształtować relacje na linii uczeń-mistrz oraz wyjaśnia, czym w rzeczywistości jest proces rozwoju ludzi w organizacji. Po jego lekturze oczywistymi stają się rzeczy, o których na co dzień wielu z nas, w roli menadżerów, albo zapomina albo z których nie zdaje sobie zupełnie sprawy. W czym uświadamia nas lektura „Zarządzać znaczy uczyć?” Oto kilka wartych podkreślenia kwestii:

- Udzielenie pracownikowi odpowiedzi, jak rozwiązać problem, z którym do nas przychodzi, to nic innego, jak zdjęcie z niego odpowiedzialności za ten problem. A jeśli ktoś nie czuje się odpowiedzialny, z całą pewnością nie wykona zadania należycie starannie.
- Mimo, iż często znamy odpowiedź na wiele problemów, z którymi zmagają się nasi pracownicy (i aż nas korci, aby natychmiast powiedzieć im, co mają zrobić), sztuką jest takie pokierowanie ich działaniami, aby sami znaleźli właściwe rozwiązanie.
- Wybór właściwego rozwiązania (lub środka zaradczego), często nie jest zadaniem, które da się wykonać od razu. Natychmiastowe „przeskakiwanie” do rozwiązań – najczęstszy grzech

w procesie „tradycyjnego zarządzania” – niejednokrotnie sprawia, że wybrany środek zaradczy nie tylko pomija inne, lepsze rozwiązania, ale często w ogóle nie trafia w przyczynę źródłową, oddziałując wyłącznie (często nieskutecznie) na symptomy problemu.

- Czasami dużo więcej czasu potrzeba na gruntowne zrozumienie problemu, zebranie faktów, skonfrontowanie opinii, niż na znalezienie samego rozwiązania. Jak zwykli mawiać nasi sensei: „dobrze zrozumiany problem i prawidłowo określone przyczyny jego występowania, to problem w połowie rozwiązany”. Nadzieja, że decyzja podjęta szybko, to decyzja właściwa, może okazać się bardzo złudna.
- Nie ma substytutu obserwacji bezpośredniej – zbieranie danych i faktów na miejscu (w gemba) to najbardziej wiarygodne źródło informacji. Poleganie na opiniach, wypowiedziach czy odczuciach, które nie są poparte faktami, prowadzi wprost do niewłaściwych rozwiązań. Niestety, taką naturę zdaje się mieć bardzo wiele podejmowanych w naszym życiu zawodowym decyzji.
- Posługiwanie się danymi i faktami wyzwala fenomen władzy rodzącej się z potrzeby (w przeciwieństwie do tej wynikającej z pozycji lub stanowiska). Jeżeli wybór rozwiązania ma charakter obiektywny, wynikający z gruntownej analizy sytuacji, zaś dyskusja nad rozwiązaniami przybiera postać debaty nad faktami (co staje się możliwe przy użyciu metody A3), wtedy nikt nie wymusza decyzji bo ma wyższą pozycję w hierarchii organizacji, ale przystaje na rozwiązanie uwiarygodnione przez autora A3. To trochę tak, jakby powiedzieć: „pozwólmy, aby to fakty i rzeczywiste dane kierowały naszymi decyzjami.”

Co bardzo ciekawe, kształtowanie relacji mające na celu rozwój ludzi oraz sam proces rozwiązywania problemów opisany w tym podręczniku, mają charakter w pełni uniwersalny. I nie ważne, że opisany w nim problem dotyka kwestii tłumaczenia dokumentacji w firmie produkcyjnej. Ten sam proces kształtowania pracowników zda egzamin w organizacji dowolnego typu.

Jedną z zalet tego podręcznika jest forma, w jakiej czytelnik ma okazję prześledzić proces uczenia się, który przechodzą obaj bohaterowie książki. Oryginalna, równoległa prezentacja spostrzeżeń, wniosków i rozwoju każdego z nich sprawia, że podręcznik jest dobrym źródłem wiedzy zarówno dla tych, dla których raport A3 może być narzędziem do rozwiązywania problemów, prezentacji przełożonym własnych pomysłów oraz raportowania postępów w projektach, jak i dla tych, którzy raporty takie zatwierdzają, wyznaczają kolejne cele i rozwijają swoich podwładnych.

„Zarządzać znaczy uczyć” jest pierwszym w Polsce podręcznikiem, który pokazuje, czym jest zarządzanie polegające na jednoczesnym rozwiązywaniu problemów i rozwoju ludzi. Mamy nadzieję, że zawarte w nim treści przyczynią się do doskonalenia najważniejszego składnika przemian – ludzi, na których pomysłach, umiejętnościach i zaangażowaniu oparte muszą być wszelkie zmiany.

Życząc dobrej lektury zapraszamy Was do podróży przez proces zarządzania i uczenia się zarazem.

Robert Kagan
Tomasz Koch
Tomasz Sobczyk
Lean Enterprise Institute Polska
Wrocław, maj 2010

Przedmowa

Mam niezwykle emocjonalny stosunek do tej książki. John Shook w „*Zarządzać znaczy uczyć*” zajął się odpowiedzią na proste, ale bardzo ważne pytanie: Na czym polega istota zarządzania i przywództwa w środowisku lean?

Shookowi udało się, w trakcie udzielania odpowiedzi na to pytanie w swojej książce, wypełnić lukę między naszym zrozumieniem szczupłych narzędzi, takich jak na przykład mapowanie strumienia wartości, a tym, jak zapewnić *konsekwentne ich zastosowanie*. Odkrył przed nami mianowicie:

- Różnicę pomiędzy starym sposobem zarządzania autorytarnego, opartego na poleceniach i rozkazach, a zarządzaniem szczupłym.
- Różnicę między organizacjami opartymi na władzy i tymi opartymi na *odpowiedzialności*.
- Zysk w postaci trwałych korzyści, które osiągniemy, gdy zamiast od razu „przeskakiwać” do rozwiązań, zadamy sobie trud zrozumienia szczegółów sprawy i odkrycia przyczyn źródłowych.
- Siłę kształtowania kierowników i przywódców *poprzez* proces rozwiązywania problemów i wdrażanie planów w życie.

„*Zarządzać znaczy uczyć*” rzuca nowe światło na wiele aspektów, które pozytywnie odróżniają metody lean od najbardziej aktualnie popularnych koncepcji zarządzania i przywództwa, które niejednokrotnie opisują wyłącznie metody gaszenia organizacyjnych pożarów. Co ważniejsze, Shook w swojej książce tłumaczy, jak nauczać i uczyć się tych lepszych, szczupłych metod, poprzez dialog o konkretnych problemach. Forma, która została w tym celu zastosowana, to rozmowa między kierownikiem, który zna zasady lean, a jego podwładnym, który uczy się szczupłego zarządzania i przywództwa w procesie rozwiązywania ważnego problemu.

Analiza A3 – czyli proces rozwiązywania problemów przy jednoczesnym rozwoju pracowników – jest jedną z podstaw systemu zarządzania Toyoty. Raport A3 nadaje kierunek dialogowi i analizie. Jego struktura wymaga określenia aktualnej sytuacji i natury problemu, przedstawienia możliwych środków zaradczych, wyboru najlepszych z nich, wyznaczenia zasobów potrzebnych dla wdrożenia działań w życie (kto robi, co oraz kiedy) i udowodnienia, że problem rzeczywiście został opanowany.

W książce tej znajdziecie opis analizy A3 i przykłady zastosowania tego narzędzia. Najważniejsze jest jednak w niej to, że wyjaśnia także proces myślenia, który powinien towarzyszyć zastosowaniu A3. To właśnie „myślenie A3” zmienia rutynowe zarządzanie w proces napędzający uczenie się całej organizacji. Stąd tytuł „*Zarządzać znaczy uczyć*”.

Myślenie A3 różni się tak bardzo od myślenia w kategoriach konwencjonalnego zarządzania, że tylko ktoś, kto doświadczył go na sobie jako podwładny, a następnie stosował w pracy ze swoimi pracownikami jako przełożony, może je w pełni, ze szczegółami, wytłumaczyć. John jest więc jak najbardziej właściwą osobą. W Toyocie w Japonii zaczął pracować w 1983 roku i tam rozpoczął studiowanie A3 jako uczeń, czyli deshi. Kiedy następnie awansował na stanowisko kierownicze, korzystał z A3, pracując ze swoimi podwładnymi jako sensei.

Jednocześnie w dalszym ciągu pozostawał na pozycji deshi w stosunku do menadżerów wyższego szczebla, dla których uczenie tajników analizy A3 wszystkich podległych im pracowników było jednym z podstawowych zadań kierowniczych.

John zaczął w końcu zajmować się przeniesieniem systemu zarządzania Toyoty do zakładów poza Japonią. Pierwszym z nich był zakład NUMMI, joint venture Toyoty z General Motors, gdzie rozpoczął pracę w roku 1984. W 1986 roku przeniósł się z kolei do nowo budowanego zakładu Toyoty w Georgetown, a stamtąd do rozwijającego się bardzo dynamicznie centrum inżynieryjnego Toyoty w Ann Arbor, w stanie Michigan. Karierę w Toyocie zakończył, pomagając przy rozruchu Centrum Współpracy z Dostawcami w Kentucky. Wypełniając wszystkie te zadania, korzystał z raportów A3, pracując ze swoimi podwładnymi jako mentor, doskonalał jednocześnie swój własny warsztat A3 poprzez dialog ze swoimi przełożonymi. Od momentu odejścia z Toyoty uczy zasad raportu A3 w wielu firmach na całym świecie.

Książka Johna jest wyjątkowa, gdyż z jednej strony uczy ważnego narzędzia zarządzania, z drugiej zaś tłumaczy mechanizmy myślenia koniecznego do jego prawidłowego zastosowania. W książce użyto szczególnego formatu tekstu, aby sprostać obu celom – myśli i działania podwładnego kierownika niższej rangi umieszczone zostały po lewej stronie, a równoległe do nich, po prawej, zapisano myśli i działania jego przełożonego. Pozwala to nam śledzić proces uczenia się, a w miarę, jak złożony problem jest rozwiązywany, widzimy też, jak rodzi się nowy menadżer o umiejętnościach zarządzania w środowisku lean.

Dla większości z nas przejście do zarządzania według A3 jest trudnym krokiem. Wymaga podporządkowania się naukowej metodzie PDCA (Plan Do Check Act – Zaplanuj, Wykonaj, Sprawdź, Zastosuj), a przecież wszystko, co naukowe, jest trudne. Wszyscy mamy tendencję do szybkiego, intuicyjnego zgadywania rozwiązań i marzymy o wolności w podejmowaniu natychmiastowych działań typu „zrobmy to tu i teraz”. A3 konsekwentnie popycha nas jednak w kierunku dużo bardziej konstruktywnego postępowania. Zmusza do uważnego przyjrzenia się aktualnej sytuacji, szczegółowej analizy w celu znalezienia przyczyn źródłowych problemów, zastanowienia się nad różnymi możliwymi środkami zaradczymi (a nie tylko nad jednym, najbardziej oczywistym „rozwiązaniem”), zdyscyplinowanego sporządzenia dokładnego planu wdrożenia i uważnego zbierania danych o tym, czy nasze środki zaradcze rzeczywiście poprawiły sytuację. I tak w kółko.

W „Zarządzać znaczy uczyć” Johnowi udało się w pełni oddać istotę procesów myślowych będących podstawą zarządzania i przywództwa w środowisku lean. John przedstawił metody, które pomogą wam stosować analizę A3 z sukcesem. Opisany przez niego sposób myślenia A3 jest konieczny, jeżeli chcecie nauczyć się i z powodzeniem stosować wszelkie inne narzędzia lean, o których słyszeliście wcześniej.

Chętnie dowiemy się czegoś o waszych sukcesach i trudnościach z nauką myślenia według reguł A3. Swoje komentarze i pytania możecie wysłać do mnie i Johna na adres mtl@lean.org. Przy odrobinie praktyki i dużej dozie uporczywości każdy z nas może tak zarządzać, by uczyć, zarówno innych, jak i siebie.

Jim Womack
Prezes Lean Enterprise Institute
Październik 2008

Spis treści

Przedmowa do wydania polskiego

Przedmowa

Wstęp

Rozdział 1: Czym jest raport A3?

Rozdział 2: Analiza aktualnej sytuacji, czyli sprawdź to na miejscu! (gemba)

Rozdział 3: Cele i analiza – znajdowanie przyczyny źródłowej

Rozdział 4: Proponowane środki zaradcze – podejmowanie decyzji w oparciu o zbiór alternatywnych środków zaradczych

Rozdział 5: Plan i dalsze działania – władza rodząca się z potrzeby

Rozdział 6: Niekończący się cykl PDCA – nauka myślenia i rozwój pracowników przy wykorzystaniu metody A3

Wnioski: Naucz się uczyć

Zaczynamy: Do A3 trzeba dwojga

O autorze

Bibliografia

Czekamy na wasze uwagi

Wstęp

Jednym z sekretów sukcesu Toyoty, w której pracowałem przez ponad 10 lat, jest sposób myślenia o problemach i uczenia się podczas ich rozwiązywania tak, aby w przyszłości lepiej planować, lepiej podejmować decyzje i skuteczniej je wdrażać. Proces, który Toyota stosuje do wyszukania, określenia i opanowywania sytuacji problemowych, znaleźć można właśnie w strukturze raportu A3. Kto wie, może to ten proces jest kluczem do całego systemu tej firmy, który pozwala jej rozwijać pracowników, nieustannie pogłębiając ich wiedzę i zdolności.

Książkę tę zaprojektowałem tak, by pozwoliła wam uczyć się na problemach w trakcie ich rozwiązywania, a przy tym rozwijać u pracowników umiejętność kreatywnego radzenia sobie z problemami. Wielu różnym elementom systemu Toyoty przypisywano kluczową rolę w ogromnym sukcesie tej firmy, a tak naprawdę najważniejszym jej osiągnięciem jest to, że po prostu *nauczyła się uczyć*.

Wiele osób, które znają raporty A3, uważa je głównie za proste narzędzie wymiany informacji lub technikę rozwiązywania problemów. To zrozumiałe, że skupiają się oni na tym oczywistym, choć ograniczonym, zakresie zastosowania raportów A3. Raporty te są jednak przede wszystkim potężnym narzędziem pozwalającym na poszukiwanie skutecznych środków zaradczych opartych na sprawdzonych faktach. W rezultacie, wszystkie te firmy, które z sukcesem stosują raporty A3 przy podejmowaniu decyzji, planowaniu, ocenie propozycji czy rozwiązywaniu problemów, mogą się pochwalić uzyskaniem natychmiastowych, widocznych korzyści.

W mojej książce chciałem również przedstawić A3 jako *sposób zarządzania*. Jeżeli raporty te używane są przez organizację powszechnie, dochodzi do standaryzacji działań o charakterze innowacyjnym, planowania, rozwiązywania problemów oraz tworzenia struktur do dzielenia się szerszymi i głębszymi przemyśleniami. Powoduje to w efekcie powstanie organizacji, której proces samouczenia się jest wbudowany w pracę oraz jej codzienne procesy.

Moje odkrycia w Toyocie

Proces zarządzania poprzez uczenie się według reguł A3 przećwiczyłem na własnym przykładzie, kiedy rozpocząłem pracę w Toyota City w roku 1983. Miałem swoich mentorów, widziałem też, że moi japońscy koledzy pomagali uczyć się A3 swoim podwładnym, a jednocześnie doskonalili swój warsztat poprzez dialog ze swoimi przełożonymi – A3 było bez wątpienia najbardziej widocznym narzędziem zarządzania, najbardziej oczywistym „nośnikiem informacji” organizacyjnej. Ja i moi koledzy pisaliśmy raporty prawie codziennie. Żartowaliśmy sobie i narzekaliśmy, że średnio jeden raport poprawiamy po 10 i więcej razy. Pisaliśmy je, poprawialiśmy, niszczyliśmy i pisaliśmy na nowo, dyskutowaliśmy je i przeklinaliśmy je, cały czas weryfikując jednak swój sposób myślenia, uczyliśmy się od innych, pomagaliśmy się innym uczyć, wyciągaliśmy wnioski, dochodziliśmy do wyważonych decyzji i analizowaliśmy procesy wdrożeniowe.

Co roku miałem okazję obserwować nowo przyjętych pracowników Toyoty, świeżo po uniwersytetach, kiedy znajdowali na swoich biurkach czyste kartki A3 i poznawali swoich mentorów i swoje problemy, które przydzielano im do rozwiązania. Pierwsze miesiące spędzali zawsze na zapoznawaniu się z zasadami myślenia według reguł A3. Uczyli się, co oznacza „idź i sprawdź”, jak poszukiwać prawdziwej natury problemu, jak analizować te problemy, jak w końcu *wykorzystać potencjał organizacji* do wypracowania skutecznych środków zaradczych.

Dla mnie objawieniem okazały się słowa mojego szefa: *Nigdy nie mów swoim pracownikom, co mają zrobić. Jeżeli wydasz im instrukcje, pozbawisz ich poczucia odpowiedzialności za problem.* W ten sposób odkryłem, że Toyota działa nie w oparciu o formalnie przydzieloną władzę, ale w oparciu o odpowiedzialność za dany temat. Praca prawie wszystkich organizacji (a na pewno *wszystkich* dużych firm) wymaga na poziomie operacyjnym współpracy międzywydziałowej, podczas gdy formalnie ich struktura hierarchiczna jest podzielona na pionowy, według funkcji. Powoduje to powstanie struktur organizacyjnych o charakterze macierzowym, co często zaciera definicję odpowiedzialności, spowalnia procesy decyzyjne i pogłębia frustrację pracowników.

Władza rodząca się z potrzeby

Jeżeli dobrze zastosujemy proces A3, możemy przestać skupiać się na tym, kogo obciążamy odpowiedzialnością (czyli *dyskusji o władzy*), a przejść *do dialogu o tym, co najlepiej w tej sytuacji zrobić* (czyli *rozmowy o istocie rzeczy*). Ta zmiana ma kluczowe znaczenie dla decyzji, które ostatecznie zostaną podjęte. Autorytet potrzebny do podjęcia działań może zdobyć każdy, poprzez właściwe przedstawienie natury problemu. Konsensus i zgodę na wdrożenie decyzji buduje się poprzez nieugięte posługiwanie się konkretnymi faktami zebranymi bezpośrednio na miejscu pracy, w rozmowach z osobami bezpośrednio w dany proces zaangażowanymi.

Liderzy starając się nie dyktować rozwiązań, dalecy są jednak od zostawienia swoich podwładnych samym sobie. Jak zobaczymy, lider w Toyocie angażuje się w najdrobniejsze szczegóły rozwiązywanego problemu, żeby zrozumieć jego naturę. Po prostu, pytania, coaching i uczenie zastępują rozkazywanie i kontrolowanie. Dlatego właśnie pionier systemu Toyoty Taiichi Ohno wierzył, że można się dowiedzieć wszystkiego o procesie, stojąc i obserwując go z ustalonego miejsca. Dystansujący się od problemu menadżer zadowolony jest postawieniem celów swoim podwładnym i pozostawieniem ich z zadaniem, co w zasadzie oznacza tyle co: *Nie obchodzi mnie, jak dojdiesz do wyników, byle były one osiągnięte.* Menadżer w Toyocie będzie się mocno starał zrozumieć, jakim procesem dochodzenia do wyników posłużą się jego podwładni, w myśl zasady *chcę zrozumieć, jak myślisz; powiedz mi, co zaplanowałeś*, bo tylko wtedy jest w stanie zarządzać procesem uczenia się osoby rozwiązującej problem.

W rezultacie, podejmowanie decyzji i właściwe działania przeplatają się z procesem planowania i rozwiązywania problemu. Rola menadżera polega na zauważaniu problemów, a do tego potrzebna jest wiedza o szczegółach procesu, szczegółach i faktach które zawierają raporty A3 jego pracowników. W Toyocie zakłada się, że problemy wystąpią i że nic nigdy nie przebiega dokładnie zgodnie z planem. Menadżerowie w tej firmie mówią często: *Brak problemów, to problem.* Oznacza to, że obowiązkiem kierownika, a także każdego pracownika, jest zauważanie i reagowanie na problemy w otaczającym ich środowisku, bo przecież *wiemy*, że tam są.

Jeżeli uda się skutecznie nauczyć zespoły pracownicze myślenia według reguł A3, firmy nie tylko nauczą się, jak nie unikać problemów, ale zaczną postrzegać je jako możliwości, okazje do uczenia się i doskonalenia.

Liderzy w Toyocie różnią się znacząco od tradycyjnie myślących kierowników, którzy wykorzystują najczęściej rozkazy, kontrolę i władzę wynikającą z zajmowanego stanowiska do wdrażania strategii firmy. W Toyocie liderzy polegają bardziej na poczuciu odpowiedzialności, starając się uzyskiwać autorytet potrzebny do wdrożenia działań poprzez okazywanie wiedzy, znajomości faktów, wolę połączoną z otwartością umysłu, czyli, innymi słowy, przez rzeczywiste *bycie liderem*.

Z drugiej strony z kolei, mimo że lider w Toyocie odrzuca rozkazywanie i kontrolę, nie przyjmuje nigdy zdystansowanej pozy pseudonowoczesnego menadżera. Nie stosuje opartego wyłącznie na cyfrach zarządzania przez wyniki, często sprzedawanego jako „zarządzanie przez cele” i propagowanego przez wielu konwencjonalnych liderów. Jak zauważył H.Thomas Johnson¹: *podczas gdy menadżer tradycyjny stara się zarządzać manipulując wynikami – co podobne jest do kierowania samochodem na podstawie obrazu ze wstecznego lusterka – menadżerowie Toyoty koncentrują się na środkach do osiągnięcia celu, czyli samym procesie, który w rezultacie prowadzi do określonych wyników*.

Zarządzanie w Toyocie nie przebiega więc ani „z góry na dół”, ani „z dołu do góry”. Proces A3 jasno definiuje odpowiedzialności – za sukces projektu odpowiedzialna jest osoba będąca właścicielem A3, który dany projekt opisuje, osoba, której inicjały znajdują się w górnym prawym rogu arkusza. Może ona nie mieć pełnej formalnej władzy nad wszystkimi aspektami propozycji przedstawionej w A3, przyjęła jednak na siebie odpowiedzialność za *podjęcie i wdrożenie decyzji*.

Byłoby przesadą twierdzić, że cały system zarządzania Toyoty sprowadza się do tej jednej metody (w końcu nie każdy menadżer Toyoty zawsze zachowuje się w ten sam sposób). Można jednak z pewnością powiedzieć, że stosowanie myślenia A3 jest podstawą unikalnego sposobu zarządzania Toyoty i ukształtowało ją taką, jaka teraz jest.

Toyota nigdy nie postawiła sobie celu „wdrożenie procesu A3”. Raporty pojawiły się jako metoda łącząca dwa ważne procesy zarządzania: *boshin kanri* (zarządzanie strategiczne) i rozwiązywanie problemów. W makroskali przedsiębiorstwa *boshin kanri* prowadzi do ustawienia celów operacyjnych i działań zgodnie z celami organizacyjnymi wyższego rzędu, w skali mikro – na poziomie indywidualnym sformalizowany proces rozwiązywania problemów zapewnia organizacji możliwość ciągłego uczenia się. Proces A3 łączy obie te skale. Dlatego też firmy, które poszukują sposobu na zdyscyplinowany proces *boshin kanri* oraz skuteczny proces rozwiązywania problemów, mogą znaleźć w A3 duże wyzwanie, a zarazem potężne możliwości.

¹ H.Thomas Johnson, „Lean Dilemma”: *Choose System Principles Or Management Accounting Controls, Not Both*”, publikacja własna, nagrodzona nagrodą Shingo Research 2007 z dnia 26 września 2006.

W firmach, które wstępują na ścieżkę lean, pracownicy każdego szczebla mogą korzystać z raportów A3 do przedstawiania projektów, proponowania działań, pokazania, że chcą za coś przejąć odpowiedzialność, podsuwania pomysłów, poszukiwania konsensusu i uczenia się. Menadżerowie mogą stosować A3 jako metodę rozwoju swoich pracowników, przypisywania im jasnych odpowiedzialności, wypracowywania dobrych planów z podwładnymi i jako narzędzia coachingu. Organizacjom A3 przyda się przy podejmowaniu decyzji, osiąganiu celów i wdrażaniu działań, zapewnieniu właściwego zrozumienia celów zespołowych, a przede wszystkim przy uczeniu dla uzyskania lepszej efektywności, wydajności i doskonalenia. A3 jest zarówno narzędziem rozwiązywania problemów, jak i ustrukturyzowanym procesem kształcenia pracowników w rozwiązywaniu tych problemów. Pomaga propagować naukową metodę, która zmusza do obserwacji rzeczywistości, prezentowania konkretnych danych, określania wykonalnych środków zaradczych nastawionych na osiągnięcie wcześniej wyznaczonego celu oraz opisuje sposoby późniejszego sprawdzenia, czy wybrane środki zaradcze rzeczywiście spełniają swoje zadanie.

Książka

Macie przed sobą, drodzy czytelnicy, właściwie dwie książki w jednej – pierwsza z nich opisuje podstawy narzędzia, druga proces uczenia się, nieodłącznie związany z samym narzędziem.

Główny wątek książki to historia Desi Portera, młodego menadżera, nieźle już wyszkolonego w technikach lean, który poznaje treść i znaczenie procesu A3. W miarę jak Desi uczy się, poznajecie wraz z nim podstawowe formalne części składowe raportu oraz ich zastosowanie. Historia Portera wydrukowana została po lewej stronie książki, na czarno. Z kolei proces uczenia się Portera, z opisem sposobu myślenia, który kieruje raportami A3 i rozważania przełożonego Desiego, Kena Sandersona, wydrukowane zostały po prawej stronie książki, na niebiesko. Sanderson jest dla naszego bohatera mentorem, który prowadzi go przez proces uczenia się.

Sanderson stara się też zastosować ten sam sposób podejścia do swoich własnych problemów i podejmowanych decyzji. Rozumie, że proces A3 daje możliwość zbudowania solidnych, rozsądnych systemów i procesów, które pomagają odpowiednio rozłożyć odpowiedzialność w całym przedsiębiorstwie. Wie, że podstawą jest tu takie pokierowanie organizacją, aby przyjęła ona zwyczaje, praktyki i sposób myślenia, który uczy pracowników inicjatywy i zachęca ich do podejmowania działań. System ten daje wszystkim możliwość uczenia się w najbardziej naturalny sposób – poprzez doświadczenia, wyciąganie wniosków z własnych błędów i zaplanowane testowanie rozwiązań.

Cele, które postawiłem sobie, pisząc tę książkę, są zarówno skromne, jak i ambitne.

Przede wszystkim, książka ta ma was nauczyć, drodzy czytelnicy, jak napisać propozycję w formacie raportu A3. Napisanie A3 to pierwszy krok do poznania procesu A3, do zrozumienia, jak *nauczyć się uczyć*. Już samo pisanie raportów może poprawić nasze zdolności rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji i przekazywania informacji. Naprawdę znaczące korzyści możemy jednak uzyskać dopiero wtedy, kiedy od prostego pisania raportów przejdziemy do znacznie szerszego procesu myślenia według reguł A3.