

A 2 Second Lean következő szintje

Száműzzük a hanyagságot

*Hogyan szerettem bele a precizitásba,
mialatt Japánban dolgoztam?*



Paul A. Akers

Száműzzük a hanyagságot

*Hogyan szerettem bele a precizitásba,
mialatt Japánban dolgoztam?*



Paul A. Akers



Copyright © 2019 by FastCap Press

Minden jog fenntartva, beleértve a részleges vagy teljes
újranyomtatást is bármilyen formában!

Paul Akers: Voxer- vagy WhatsApp-elérhetőség: (+13609413748)

E-maileket nem fogadunk, illetve a beérkezetteket töröljük.

Írta: Paul Akers

Első megjelenés: 2019. október

Nyomtatva: Amerikai Egyesült Államok

Fordítás és magyar változat © Leannovation Team, 2020

Minden jog fenntartva!



LEANNOVATION

Fordította: BÁLINT KORNÉLIA, GAÁL FRUZZSINA,
SZEIFERT JÚLIA, KÖRÖSI RÉKA, KÖRÖSI ZOLTÁN

Lektorálás: PETŐ SÁNDOR, VÁTHY EDIT

Olvasószerkesztő: BARDI ERZSÉBET

A **LEAN** mindenféle formában elérhető

Eolvashatod a könyvet, böngészheted a mélyebb betekintésért
a PaulAkers.net-en elérhető anyagainkat,
vagy további inspirációkért terjedelmes,
személyes kommentekkel kísért hangoskönyvekhez is hozzáférhetsz.



A PaulAkers.net-en megtalálod Paul összes lean témában írt könyvét!

Előszó a magyar kiadáshoz

Paul Akers gondolatait, Japán útjai kapcsán megélt élményeit olvasva szíven ütött a déja vu érzés. Hasonló lelkesedéssel kezdődött az én japán utazásom is egy, a Magyar AOTS¹ Társaság által bárki által elérhető szakmai képzésen. A Toyota Termelési Rendszerének mélyebb forrásból történő megértéséhez hatalmas inspirációt és tudást adott a hiteles szakértőktől való tanulás és a gyárlátogatások alkalmával kézzelfoghatóvá vált bizonyíték, hogy a könyvekből tanult módszerek nemcsak a TPS²-szemléletet alkalmazó gyártósori folyamatok mozgatórugói, de a japán kultúra elemi részét is képezik.

Olvasva a könyvet számomra olyan, mint ha a szerzővel közösen éltém volna meg ezeket a kalandokat. Eddig hét alkalommal volt szerencsém AOTS-kapcsolat keretében tanulni, tapasztalni a japán szemléletet, a Toyota-gondolkodásra épülő vállalati működést, a kiválóságra törekvő minőségkultúrát, amelyekből mindig komoly tartalmat, tudást kaptam a napi munkámhoz, de a privát életemhez is.

Az autóiparhoz kapcsolódó területen dolgozom, ami megkívánja, hogy értem a különböző vállalatok termelési rendszereit.

Japánban minden alkalommal az olyan kis apró dolgokat kerestem, amiket haza lehet hozni és alkalmazni a saját környezetemben – ahogy Paul is írja, ezeket nem nehéz észrevenni, mert átszövik, bekeretezik a mindennapokat. A kihívás ezek átültetése a saját kultúránkba, és a könyv ebben a folyamatban is segít.

Ajánlom ezt a könnyed, de igen tartalmas könyvet mindazoknak, akik szeretnének megfertőződni a japán (szakmai) kultúrával, magukévá tenni a fenntartható minőséget eredményező precizításra törekvést, és értékesebb, tartalmasabb életet szeretnének élni nemcsak a vállalati-, hanem a magánéletben is.

Az első japán utazáson megélt lelkesedésem a mai napig tart, és bízom benne, hogy soha nem ér véget.

Révész Gyula
Magyar AOTS Társaság elnöke

¹ Association for Overseas Technical Scholarship: Szövetség a tengerentúli technikai együttműködésért.

² Toyota Production System: Toyota Termelési Rendszer

A LEGFONTOSABB DOLOG

Amikor könyvet írok, a célom mindig az, hogy a mondanivalóm a lehető legerősebb legyen. Hogy megkönnyítsem olvasóim dolgát, igyekszem mindig egy összefoglaló részt beiktatni, mely egyetlen, egyszerű mondatban összegzi gondolataimat.

Első könyvemmel, a 2 *Second Leammel* például az volt a célom, hogy megtanítsam olvasóimnak: „Ismerd fel a veszteségeket, és javítsd meg, ami zavar!” Második könyvem, a *Lean egészség* üzenete: „Úgy bánj a testeddel, mint ahogy egy Ferrarival bálnál.” A harmadik, a *Lean utazás* című könyvem célja megtanítani: „Hogyan utazz kevés csomaggal és teljes szívvel.” Negyedik könyvemmel, a *Lean Élettel* pedig arra biztatom olvasóimat, hogy: „Ismerd meg magad!”

A *Száműzzük a hanyagságot* című könyvem jelszava: „Szeress bele a precizitásba!”

1. Első lépésként fel kell ismerned, mennyire vagy figyelmetlen, hanyag.
2. Következő lépés, hogy elszánd és elkötelezd magad: száműzöd a hanyagságot az életed minden területéről.
3. Végső lépésként pedig beleszeretsz majd a precizitásba, mert felismered, mennyi örömet és milyen könnyebbséget hoz az életedbe.

Hogyan sajátíthatod el ezt az új perspektívát? Rögtön az elején fejest ugrunk annak megismerésébe, hogy mitől is működik a japán kultúra, miért mutat mély tiszteletet a saját társadalma és a különféle erőforrásai iránt.

Megnézzük azt is, miért rögeszméjük a japánoknak a túlélés, és hogyan növesztettek „nagy szemeket és nagy füleket”. Szándékom, hogy olvasóim is átéljék az úgynevezett *satori* (hirtelen megvilágosulás) pillanatát, amikor is egyértelművé válik e fantasztikus kultúra nézőpontja, felfogása.

A japánok számára: a **PRECIZITÁS MINŐSÉGHEZ,**
a **MINŐSÉG BIZALOMHOZ,**
a **BIZALOM TÚLÉLÉSHEZ** vezet.

Számomra a megvilágosodás, a hanyagság száműzése és a precizitásba való szerelembe esés életem egyik legfontosabb utazását indította el. Fel- és beismertem figyelmetlenségem, felszínességem, majd a japán gondolkodást használva alakítottam át az életemet egy új, a precizitás és minőség iránti kompromisszumok nélküli fáradhatatlan hajszába (*kodovari*). Szívből remélem, hogy ez a könyv téged is elindít egy utazásra, mely teljesebbé teszi életed, és a bőség meg az áldások iránti tiszteletre ösztönöz.



A legfontosabb dolog:
*Bele akarsz szeretni
a precizitásba?*



A könyvhöz és a videókhoz a következő link használható:
paulakers.net/bs-one

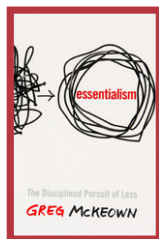
ARIGATO GOZAIMASHITA

Ez a könyv nem magától született, hanem átgondolt folyamat, rengeteg munka és erőfeszítés eredményeképpen. Szeretném megköszönni mindenkinek, aki hozzájárult a létrejöttéhez



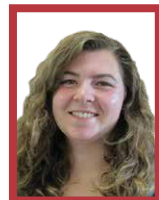
Az Apple-nek a különböző hang- és szövegfunkciók kifejlesztéséért. A teljes könyvet Apple iPhone-om és Macbook Airem beépített mikrofonjainak segítségével diktáltam. Minden egyes fejezetet annak elkészülte után a szövegből a hang funkciónak köszönhetően visszahallgattam. A diktálás és a visszaolvasás funkciók sokkal egyszerűbbé tették, és teljesen megváltoztatták a könyvírás folyamatát.

Köszönet Greg McKeownnak a *Lényeglátás*³ című könyvéért. Miután elolvastam, leírtam minden fontos dolgot, ami ahhoz volt szükséges, hogy sikeresnek és elégedettnek érezzem magam. Az egyik ilyen lényeges dolog az volt, hogy csak egy-két szót írjak erről a könyvről. Ez az egyszerű, de egyáltalán nem rendkívüli tanács segített hozzá, hogy rekordidő alatt elkészüljek a könyvemmel. Sosem éreztem például késztetést, hogy mondjuk egy hétvége alatt meg kell írjak egy fejezetet; mindennap írtam egy kicsit, amíg teljesen kész nem lett.



Köszönöm feleségemnek, Leanne-nek a szerkesztésért és értékes javaslataiért.

Lányomnak, Andréának, aki terjedelmes fotógyűjteményemből kiválasztotta a könyvben található képeket és elrendezte, szerkesztette azokat.



Mami Takedának, aki – a Japan Study Mission⁴ társvezetőjeként – segített jobban megérteni, hogyan gondolkodnak a japán emberek. Mami *san* érdemesnek találta japánra is lefordítani a könyvemet, amit nagy gondossággal meg is tett. Neki köszönhetően a japán és angol nyelvű változat egy időben jelenhetett meg. Micsoda teljesítmény, mekkora áldozat!



Köszönet illeti Jayme Simpson, a FastCap elképesztően tehetséges grafikusát, aki öt könyvem közül négyen dolgozott. Fantasztikus munkát végzett mindegyikkel, folyamatosan csiszolgatva a kiadási folyamatot, s tette mindezt hatalmas mosollyal az arcán.

³ Greg McKeown: *Lényeglátás*, Budapest, 2015, Bagolyvár Kft.

⁴ Paul Akers által szervezett tanulmányutak elnevezése.



Lori Turleynek is hálás vagyok, az asszisztensemnek, aki rengeteget tesz értem. Ő szervezi a Japan Study Missionöket, a közösségi médiában az oldalaimat, és néha, amikor szükség van rá, a fejemre koppint. Miután a könyvem megkapja a végső formáját, mindig Lori végzi az utolsó simításokat. A legapróbb hibákra vadászik, hogy a végeredmény a lehető legtökéletesebb legyen.



Köszönöm Greg Otterholtnak, aki türelmesen és hatékonyan rögzítette mind az öt hangoskönyvemet. Nagyon élveztem a közös munkát és rengeteget tanultam tőle! Az ő szorgalmas, kemény munkájának köszönhetően kelnek életre a könyveim a világ minden táján.

Végül, de nem utolsósorban minden csodálatos japán barátomnak, kollégámnak köszönettel tartozom. Az elmúlt húsz év alatt nagyon sokat tanítottak nekem az országukról. Számptalan igazi, mély és maradandó barátságot sikerült kialakítanom. A legtöbbben gyakran örültek tartanak, és csak mosolyognak rám: „Paul *san*, te olyan szenvedélyes vagy!” Türelmük és nagylelkűségük vezetett a felfedezés és az átalakulás ezen különleges utazásán.

ARIGATO GOZAIMASHITA

ありがとうございました

KÖSZÖNÖM!



A könyvhöz és a videókhoz a következő link használható:
paulakers.net/bs-thanks

TARTALOM

Előszó a magyar kiadáshoz	3
A legfontosabb dolog	4
Arigato Gozaimashita	5
1. fejezet: Nande?	8
2. fejezet: Ne kritizálj!	11
3. fejezet: Az én történetem	14
4. fejezet: Japan Study Mission	21
5. fejezet: Nagyon hanyag vagyok	28
6. fejezet: Minőség	32
7. fejezet: A három kedvenc dolgom	39
8. fejezet: Szervezettség	45
9. fejezet: Nagy szemek és nagy fülek	50
10. fejezet: A nagy ikrek	55
11. fejezet: Egyedülálló japánok	64
12. fejezet: Rizskultúra	71
13. fejezet: A kedvenc szavam	80
14. fejezet: Paul utószava	86

**Olvasd be a QR-kódot a fejezetek végén,
és elérheted a könyv minden megjelenési formáját**



A könyvhöz és a videókhoz a következő link használható:
paulakers.net/bs-resources



1. FEJEZET

Nande?

A *nande?* japán szó, magyarul azt jelenti: „miért?”. Miért is írtam ezt a könyvet? Elsősorban és legfőképpen azért, hogy jómagam jobban megértsem, hogyan élnek a japánok az életüket. Tizennyolc évnyi tanulást egy kötetben összegezni mindig is vonzó kihívásnak tartottam. Úgy gondoltam, ha végre megértem, miért csinálják azt a japánok, amit csinálnak, könnyebben el fogom tudni sajátítani rendkívüli gondolkodásukat. Minél többet merengek és írok erről a témáról, annál sikeresebben valósítom meg mélyreható ötleteiket saját életemben. Ez a könyv egy kiváló, hosszú távú projekt, mely lehetővé teszi, hogy vissza-visszatérjek az ötleteimhez, amíg biztos nem vagyok abban, hogy hűen visszatükrözik gondolataimat. Minden Toyota gyárban van egy egyszerű, de mindent kifejező transzparens: „Jó gondolkodás, jó termék.” (*Good Thinking, Good Product.*) A kulcs a gondolkodásmódban rejlik!

Másodsorban pedig azért írtam ezt a könyvet, mert saját, leannel kapcsolatos tudásom, tapasztalatom, meglátásom mélysége nagy hatással van mások lean utazása során szerzett tapasztalataira, sikereire. Úgy gondolom, minél könnyebben és egyszerűbben mutatom meg mindazt, amit tanultam, annál könnyebben és gyorsabban lesznek képesek mások szárnyalni e különleges gondolkodás elsajátítása során.

*Imádom másokkal megosztani
lean utazásom történetét! A világ minden
táján öröm inspirálni és pozitív irányba
befolyásolni az embereket!*





Legvégül pedig saját magam szórakoztatására írtam ezt a könyvet. Imádom, ahogyan a japánok gondolkodnak, és azt az érzést, ahogy ez a gondolkodás magával ragad. Keményen dolgoztam azon, hogy otthonomban egy igazi japánkertet építsek, ahová minden egyes sétám leírhatatlan örömet okoz. Hasonlóképpen, ez a könyv is egy séta a jó gondolkodásmód megértésének japán kertjében.



Minden apró részletre figyelj!

És mi van ebben a könyvben, amiért érdemes elolvasni? Ha szeretnél többet megtudni a modern történelem egyik legkifinomultabb és legkötelességtudóbb kultúrájáról, akkor ez a könyv neked szól. Ha korlátozott erőforrások állnak a rendelkezésedre, ám ezen korlátok ellenére is előre fel szeretnél haladni, akkor ez a könyv értékes információkat nyújt arról, hogy a japánok hasonló helyzetben hogyan tették ezt. Ha egy olyan kultúráról szeretnél tanulni, amely hatalmas hibákat követett el, de tanult belőlük, akkor ez a könyv érdekelhet téged. Annak ellenére, hogy a japánok elképesztő csapásokat győztek le – részben saját maguk, részben kívülállók által okozottak –, mégis a világ egyik legfigyelemreméltóbb kultúráját hozták létre. És hogyan csinálták? Ez a könyv betekintést nyújt mindebbe, valamint abba, hogy én magam miként alkalmaztam mindezt a munkámban és a magánéletemben egyaránt.

Összegzőképpen: azért írtam ezt a könyvet, hogy összefoglaljam, amit tanultam – átéljek és megtapasztaljak egy egyszerű, megvilágosodást hozó érzést. És hogy megköszönjem a japán kultúrának mindazt, amit nekem tanított.



A legfontosabb dolog:
Tiszta öröm



A könyvhöz és a videókhoz a következő link használható:
paulakers.net/bs-01

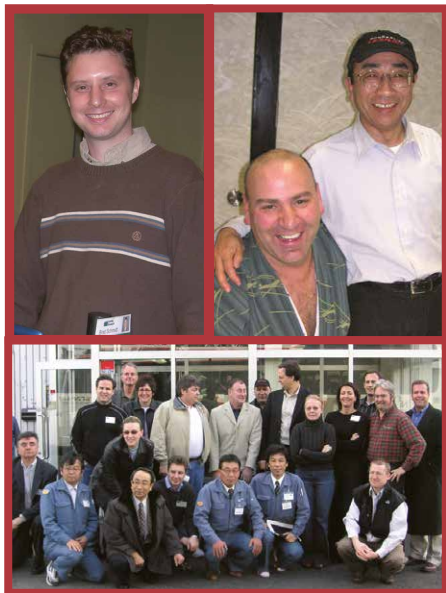
Ne kritizálj!

Félre ne érts, mindennek megvan a maga ideje, ahogy a kritizálásnak is. Jómagam másról sem szoktam beszélni, mint a kritikus gondolkodásról. Az egyetlen és legfontosabb dolog, amit a főiskolai éveim alatt megtanultam az, hogyan gondolkozzam kritikusan. Ez a könyv viszont teljesen értelmét veszti, ha semmi másra nem fókuszálsz, csupán a japánok problémáira és hibáira.

Amikor 2000-ben először mentem Japánba, emlékszem, amikor a buszon a *sensei*em (tanárom), Brad azt mondta: „Ne kritizálj!” Brad pontosan tudta, miért volt fontos ezt hangsúlyoznia. Amerikaiaként Japánban nőtt fel, úgy beszélt és oktatott, mintha született japán lenne. Teljesen tisztában volt a japán kultúra hibáival és azok gyakran frusztráltak is, de figyelmeztetett, ha csak hibákat keresek és csak azokra koncentrálok, elmulasztom a rengeteg nagyszerű dolgot, amit a japánok csinálnak. Az utazás célja az volt, hogy okos elveket tanuljunk és alkalmazzuk őket. Ez a könyv csakis a japán kultúra pozitív dolgairól

szól. Az életem egyértelműen jobb fordulatot vett az ott tanult elvek és koncepciók révén. Elborzadva gondolok arra, milyen is lenne az életem, ha folyton csak kritizálnék. A japán kultúra újonc tanulójaként Brad tanácsa volt a legjelentősebb, amit valaha kaptam. Rengeteg olyan emberrel találkoztam, akik csak kritikus szemmel látják ezt az országot és kultúráját. Éppen ezért ők azok, akik nem voltak képesek felismerni a japánok kiemelkedő sikereit. Phil Knight, a Nike alapítója első japán útját élete egyik legcsodálatosabb tapasztalataként jellemezte. Steve Jobs egy másik példa arra, aki megértette ezt a kivételes kultúrát és a japán gondolkodást.

Ez az én nézőpontom. Bár nem teljes mértékben pozitív, de többnyire hasznos, tudásomat elmélyítő tapasztalat és megértés. Mély és őszinte hálával



Légy engedelmes tanuló, ne kritizálj!



Legyél hálás mindazoknak, akik tanítottak az életed során

írom ezt a könyvet, ugyanúgy, ahogy hálás vagyok a szüleimnek, akik korlátozott lehetőségeik ellenére a legjobb oktatásban, nevelésben részesítettek. Tökéletesek voltak? Egyáltalán nem. Hibáztak? Természetesen. Mégsem gondolkodom újra meg újra az elkövetett hibáikon, hanem tanultam belőlük és kimondhatatlanul hálás vagyok merész és lankadatlan erőfeszítéseikért, ahogy testvéremmel együtt felneveltek.



Miért csinálják azt, amit csinálnak?

nem próbáld megérteni, miért csinálják úgy és azt, ahogyan és amit csinálnak.

Negyedik Japán utamon a túra vezetője, Norman Bodek valami olyat mondott, amit sosem fogok elfelejteni. Igyekszem szó szerint idézni, mert mondanivalója egyértelmű. A második világháború után a japánok az amerikaiaktól tanulták el, hogyan építsenek dübörgő gazdaságot. Lényegében lemásolták azt, amit az amerikaiak csináltak, és tipikus japán módra minden részletét továbbfejlesztették. Nemcsak hogy minden elemét továbbfejlesztették, azt is kitalálták, hogyan tudják azokat a fejlesztéseket fenntartani, hasonlóképpen ahogy hatékonyan fenn tudják tartani kultúrájukat, hagyományait is. Norman tanácsa az volt, hogy: „Úgy szívjuk ma-



Norman Bodek: „A japánoktól tanulnunk kell.”

gunkba a japán kultúrát, mint az anyatejet.” Tanulnunk kell tőlük, mivel ők is nagy figyelmet fordítottak arra annak idején, hogyan tanuljanak tőlünk.

Nemrégiben egy vietnami út során felfigyeltem egy mezőn kóborló anyatehénre és borjára. Az anya haladt előre felé, legelészett, borja pedig egyik oldaláról a másikra szaladgálva az anyja tőgyét keresve szopni próbált. Az anyatehénnek elegendő teje volt, a bocinak mégis meg kellett dolgoznia a tejért. Számomra az

A legjobban akkor járunk, ha megpróbálunk másokat megérteni, nem pedig azt akarjuk, hogy minket értsenek meg. Ne egy szűrőn keresztül nézd Japánt, ne úgy, ahogy te csinálod a dolgokat, ha-



anyatehén Japánt szimbolizálja: el van látva rengeteg, a testet erősítő tápanyaggal. Természetesen az anyatehén, ahogy Japán sem tökéletes, de el van látva mindennel, amit megoszthat velünk. Én pedig a kis boci vagyok, aki jobbra-balra, előre-hátra szaladgálva próbál kétségbeesetten szopni, tanulni amennyit csak lehet. Kérdésem az, melyik vagy te? Az alázatos kis borjú, aki előre-hátra szaladgálva kétségbeesetten próbálja magába szívni mindezt a bölcsességet, táplálékot?



Melyik vagy te?

A legfontosabb dolog:

*Szívjuk magunkba,
mint az anyatejet...
Ne kritizálj!*



A könyvhöz és a videókhoz a következő link használható:
paulakers.net/bs-02



3. FEJEZET

Az én történetem

Az életem 2000-ben örökre megváltozott, amikor is két japán fiatalember jött hozzánk a FastCapbe, hogy segítségemre legyenek a gyártási folyamataink fejlesztésében.

Első könyvemben, a 2 *Second Lean*ben apró részletességgel kifejtettem, mi is történt. Lényegében azt mondták, hogy fogalmam sincs, mit csinálok. Onnantól kezdve pedig elkezdték bevezetni a Toyota Termelési Rendszert és megtanították a lean termelés koncepcióját. Az eredmények elképesztőek voltak. Például egy korábban negyvenöt percig tartó folyamat a fejlesztések után mindösszesen öt percet vett igénybe. Néhány hónappal később meghívtak első japán tanulmányutamra, hogy első kézből megtapasztalhassam, mit is csinál a Toyota és a Lexus – ez az út megváltoztatta az életemet! Az elkövetkezendő tíz év során még két másik alkalommal tértem vissza Japánba, hogy még több tudással és



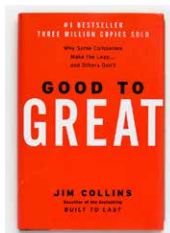
A japánoktól tanultak örökre megváltoztatták az életemet

a japán gondolkodás mélyebb megértésével térhessek haza. Tekerjünk gyorsan előre 2015-re, amikor is a történet kezd igazán érdekessé válni!

Egy Costa Rica-i tengerparton ülve éppen az e-mailjeimre válaszoltam. Az egyiknek a tárgya ez volt: „Beszéd Kazahsztánban.” Először azt sem tudtam, hol a francban van ez az ország. Az e-mailből ugyanis kiderült, hogy meghívást kaptam Kazahsztánba, hogy beszéljek a *2 Second Lean* című könyvemről. A BI Csoport Kazahsztán legnagyobb építőipari cége, ami lakóházaktól kezdve utakon, hidakon át olajfinomítókat is épít. A felkérést nagyon vonzónak találtam. Mire feleszméltem, már videokonferencián beszéltem Metinnel, az egyik igazgatóval és asszisztensével, Olgával.



Nem tudtam, hogy mibe kezdtem a BI csoportnál, de egy négyéves utazás lett belőle, sok tanítással, miközben láttam a vállalat növekedését



Aztán mindössze néhány hónapon belül, a legnagyobb téli közepén, megérkezem Kazahsztánba és kezdetét vette egy négyéves, leant tanító utazás. Körülbelül három év után a csapat egy nagyon érdekes történetet osztott meg velem. A BI Csoport eredetileg Jim Collinst, a *Jóból kiváló*⁵ című könyv szerzőjét kérte fel, hogy beszéljen a felsővezetők éves konfe-

⁵ Jim Collins: *Jóból kiváló*. Budapest, HVG Könyvek, 2020.

renciáján. Jim beleegyezett, hogy beszédet tart, de közbejött neki valami és le kellett mondania az utat. A pánikba került Metin kétségbeesett, és a YouTube-on próbált keresni valakit, aki a lean termelésről és működési kiválóságáról tudna beszélni, s közben rábukkant néhány videómra: – Mit szólnátok ehhez az őrült sráchoz? – kérdezte az embereit. Néhány e-mail-váltás után arra eszméltem, hogy Jim Collins helyett tartom a beszédet. Ha azokra a csavarokra, fordulatokra gondolsz, amik ennek a könyvnek a létrejöttéhez vezettek, egészen elképesztő egybeeséseket találunk. A lean gondolkodás vezetett, segített életem legizgalmasabb és legcsodálatosabb utazásához, miközben kivételes embereket ismerhettem meg. A BI Csoport egy fantasztikus szervezet, melyet Aidyn Rakhimbayev, egy negyvenöt éves mérnök indított el. Aidyn nem ismer lehetetlent.



Aidyn és Paul

A veszteségek felismerése az egyik superképességem, a BI Csoportnak pedig pont erre és a lean gondolkodásra volt a legnagyobb szüksége. Mindenhol veszteségeket találtam és igen nehéz volt eldönteni, hol is kezdjük. Például: hajnali öt órakor szállt le a gépem Astanában, ahol ugyan várt rám egy

sofőr, de nem tudta, mit kezdjen velem. Jó negyvenöt percig ültem a parkoló kocsiban, dermesztő hidegben, mire a sofőr kiderítette, mit is kell velem tennie és útnak indultunk. Csak mentünk, mentünk és mentünk. Sehol egy teremtet lélek, csak körrös-körül a behavazott táj. Nem találkoztunk egyetlen másik autóval sem. Meg voltam róla győződve, hogy hamarosan utolér a vég. Jó két óra elteltével végre



Pár perc pihenő az elhagyatott benzinkút mögött, a legnagyobb kazahsztáni tél közepén

megálltunk egy elhagyatottnak tűnő benzinkúton pár perc pihenőre. Az épület mögötti hóbuckánál könnyítettem magamon, aztán visszaültünk a kocsiba és folytattuk utunkat. Három és fél órás autózás után végre megérkeztünk egy tóparti üdülőhelyre. Persze mindent hó borított, úgyhogy meg voltam róla győződve, hogy Szibériában vagyunk.

Az elkövetkezendő tizenöt perc viszonylag zökkenőmentesen telt. Bejelentkeztem a hotelbe, elfoglaltam a szobámat. Mivel több mint harminchat órája talpon voltam, hullafáradtan csak aludni vágytam. Bedugtam a telefonom, levetköztem és lefeküdtem. Hirtelen kopogásra ébredtem. Félálomban, alsógatyában az ajtóhoz botorkáltam. Az ajtóban Olga és egy másik hölgy ugrott a nyakamba kifejezve, mennyire örülnek, hogy Kazahsztánban vagyok. Én meg ott álltam, mint vendég felszólaló Amerikából, a lehető legelfuseráltabb első benyomást keltve. Kitalálni sem tudnék ilyen sztorit. – Te jó ég! – kiáltott fel Olga, amikor meglátott. Majd elmagyarázta, hogy valójában nem itt kellene lennem, hanem egy másik építkezési területen Astanában. Ott, ahol leszállt a gépem, és ahol egy kisebb csapat vár *genba* (a hely, ahol a dolgok történnek) sétára. Nem hittem a fülemnek. – Mit csináljak a cuccaimmal? – kérdeztem. Azt mondta, ne aggódjak, csak egy éjszakára való holmit vigyek magammal, a többit nyugodtan hagyjam. A sofőr már lent várt, hogy visszavigyen Astanába. Veszteségfelismerő szuperhősként agyam sebesen pörgette a rövid kazahsztáni jelenlétem alatt megtapasztalt veszteséghegyeket. Nem beszélve az



*Zúgott a fejem az építkezéseken megfigyelt
rengeteg hanyagságtól*

elkövetkezendő három és fél óráról, a drága hotelszobáról, ami a bőrdörmön és néhány ruhadarabomon kívül üresen maradt. – Rendben – feleltem, és félálomban a rám váró kocsinhoz botorkáltam. Elindultunk ismét „Szibériába”. Ezen az úton, amennyire lehetséges, egy még elhagyatottabb benzinkúton álltunk meg pár perc pihenőre.

Amikor délután megérkeztem a fővárosba, az első építkezési területre vittek. Nem hittem a szememnek! A munkások fülig sárosan, koszos teherautókkal, hatalmas sártengerben evickélve próbáltak emeletes házakat építeni. Úgy néztek ki, mint az iskolás gyerekek, akik próbálják kideríteni, mennyire maszatolhatják össze magukat. Zúgott a fejem. Több építkezésre is elvittek aznap. A legrosszabb az volt, ahol közvetlenül a bejáratú ajtó előtt állt meg a kocsim, hogy egyenest az irodába léphessek anélkül, hogy a sártengerrel borított parkolóba véletlenül is betegyem a lábam. Negyvennyolc óra ébrenlét után leraktak a szállodában, ahol végre kialudhattam magam.

A következő reggel kezdetét vette a három és fél órás út visszafelé az üdülő-

helyre, ahol mintegy száz felsővezetőnek tartottam előadást nyolc órán keresztül, az apró szüneteket leszámítva. Így kezdődött a BI Csoport lean utazása. Az előadás alatt megkérdeztem a felsővezetőket, mi az oka a rengeteg víznek és sárnak az építkezéseken. Megjegyeztem, hogy azt hittem, utakat készítenek, és hogy nem értem, miért nem építenek például valamilyen csatornát, ami elvezetné a sok vizet, így a munkásoknak nem kellene nyakig sárban dolgozniuk. Miután túltették magukat közvetlenségem keltette döbbenetükön, halvány mosoly jelent meg arcukon. Teljesen tisztában voltak ezzel a problémával. Rávilágítottam arra is, hogy nem kell túl sokat keresgélgniük ahhoz, hogy további veszteségeket találjanak. Gondoljanak csak arra, mi minden történt velem az alatt a rövid idő alatt, hogy Kazahsztánba érkeztem. Teljesen feleslegesen egy hétórás „szibériai” kocsikázásra vittek, csak mert nem kommunikáltak egymással rendesen. Amikor felkonferáltak, az egyik vezetőjük hangosan elmélázott azon, hogy bár azért hívtak meg, hogy a veszteségekről tanítsam



A beszéd, ahol megkérdeztem a BI-csoport vezetőit az építkezési területeken levő víz és sártengerről

őket, de nem biztos abban, hogy jó ötlet-e kezembe adni az eszközt, amivel fejbe kőlintom őket. Őszintén szólva ez a tökéletes felsővezetői reakció: alázatosság, tisztelet, és nem feltétlen tudni mindenre a választ.

A BI Csoport elkezdett fejlesztéseket bevezetni és még a 2 *Second Lean* könyvben bemutatott modellt is továbbfejlesztette. Ahelyett, hogy vi-



Aidyn továbbfejlesztette az eredeti modellt, hogy cége a lehető legtöbbet hozhassa ki belőle

deókat csináltak volna a fejlesztésekről és minden alkalmazott számára elérhetővé tették volna azokat a YouTube-on, Aidyn úgy döntött, hogy százfős csoportokra osztja a céget és WhatsAppon csoportbeszélgetéseket kezdeményez. Így minden részleg megoszthatta előtte-utána a fejlesztéseiket, videóikat, gyors és egyszerű információáramlást kialakítva. Remek ötletnek tartottam. Már értem, miért tudta ez a fickó az ország legnagyobb cégét felépíteni!



Kezdetét vette a BI Csoport utazása

Második kazahsztáni utam után felkértek, szervezzek a felsővezetőknek egy japán utat, hogy megtanulhassák a japán gondolkodást. Addig még sosem szerveztem, vezettem japán „tanulmányutat”. Jómagam is csak hat alkalommal jártam Japánban, és minden egyes alkalmat életemet jelentősen megváltoztató, gazdagító tanulásnak, tapasztalatnak tekintettem. A BI Csoport önmagához hűen elvárta persze, hogy mindösszesen pár hét alatt megszervezzem az utat. Kezdetben lehetetlennek tűnt, aztán valahogy mégis összehoztam.

Aidyn megkérdezte, hogy vajon ő is jöjjön-e. Ne felejtsük el, ő az, aki a milliárd dolláros üzletet vezeti, ideje rendkívül értékes, nincs egy perc vesztegetni való ideje sem. Azt mondtam neki: – Ez az út vagy hatalmas pénzkidobás, vagy életed egyik legfontosabb útja lesz. Négy héttel később tizennyolc BI felsővezető gépe Aidynnel az élen leszállt Japánban, és kezdetét vette az a hét nap, ami örökre megváltoztatta az életünket.

A legfontosabb dolog:
*Mindenhol felismered
a veszteséget?*



A könyvhöz és a videókhoz a következő link használható:
paulakers.net/bs-03

Japan Study Mission

Négy hét intenzív szervezés után a BI Csoport felsővezetői 2016 augusztusában leszálltak Japánban. Bejártuk az országot Nagoyától Kyushuig azzal az eltökélt szándékkal, hogy részletes betekintést nyerjünk a Toyota Termelési Rendszerébe (TPS) és a 2-es szintű (Tier 2) beszállítóinak működésébe.

Meghívtam Amezawa urat, a Kentucky-beli Toyota Motor Manufacturing korábbi elnök-vezérigazgatóját, a Lexus elnökét, valamint Tadahiro Kawadát, aki a Kawada Industries, azaz Ázsia legnagyobb hídépítő cégének az elnöke, hogy tartsanak előadást tanulmányutunkon. Felkértem továbbá Venu Srinivasant, a TVS Csoport igazgatósági vezetőjét, hogy ugorjon át Indiából, és tartson egy-egy óras beszámolót több mint harmincévnyi lean tapasztalatairól. Minden szíveséget igénybe vettem, hogy maradandó élményt, tapasztalatot szerezzen az út a BI Csoportnak. Mondanom sem kell, szerencsére minden jobban sikerült, mint azt vártam, mindannyiunkban mély nyomokat hagyott.

Háromnapos utazás, a japán precizitás és kiválóság észbontó példáit megtekintve Aidyn leült mellém a buszon, és erős kazahsztáni akcentusával így szólt: – Paul, szeretném, ha százötven felsővezetőmnek szerveznél tréninget. Szeretnék hetente tizenhét vezetőt Japánba küldeni, hogy ők is részesei lehessenek annak, amiket mi most megtapasztaltunk.



*Kivettem az összes megszakitást
a BI Csoport meglegedettségére*



**„MINDENEK-
ELŐTT FELELD
AZT: MEGLESZ
ÉS PRÓBÁLD IS
MEGCSINÁLNI”**

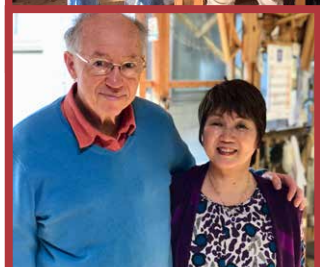
Taiichi Ohno

Ez igen! Zúgott a fejem. Ez nemcsak kiemelkedő tanulási fejlődési lehetőségnek ígérkezett számomra, hanem hatalmas felelősséggel is járt. Nem lehet ennyi értékes időt felhasználni anélkül, hogy jelentős eredményeket el ne érj. Természetesen a bukás is benne volt a pakliban. Aidyn továbbá azt is elvárta, hogy csak háromnaposra szervezzem az utakat, a jelenlegi költségek töredékéért. Egyre jobban nőtt a nyomás, de jó japán módra csak azt feleltem, „Meglesz!”, annak ellenére, hogy fogalmam sem volt, miként fogom megoldani. Átértékelődtek a fontossági sorrendek és elkezdtem összerakni addigi életem legleanebb japán tanulmányútját.

Minden egyes út egyre jobb lett. Négyet vezettem egymás után, aztán rövid szünet elteltével ismét négyet. Minden héten gondos tervezés, kiértékelés után bevezettük a tanult fejlesztéseket. Ennek eredményeként a tanulmányutak

egyre hatékonyabbá, érdekesebbé és mókásabbá váltak. Korábban a japán tanulmányút elsősorban a lean koncepciók megértésére fókuszált, az utak szervezésében viszont egyáltalán nem voltak leanek. Nem azt csináltuk, amiről prédikáltunk. Elhatároztam, hogy ezt megváltoztatom. Csodát kell csinálnunk... kétszer annyi tartalom feleannyi áron.

Egy kicsit visszamenve az időben, hadd adjak egy kis áttekintést japán útjaimról! 2015 januárjában felhívtott Norman Bodek. Normant gyakran emlegetik a lean amerikai atyjának, ugyanis az 1970–1980-as években felismerte annak a jelentőségét, amit a japánok csináltak, és elkezdte a japán klasszikusok, Taichi Ohno és Shigeo Shingo munkáit lefordítani angolra. Norman így egy igen sikeres, több millió dolláros üzletet épített csak a japán klasszikus gondolkodók, gyártók amerikai környezetbe való átültetésével, felsővezetők képzésével. Amikor felhívtott, azt kérdezte, hogy szeretnék-e elmenni vele Japánba. Habozás nélkül igent mondtam. Izgatottan vártam, hogy visszatérhessek a szigetországba! Ko-



Jó barátom, Norman Bodek lefordította és behozta az USA-ba a japánok által kidolgozott, továbbfejlesztett koncepciókat

rábban három alkalommal jártam már ott első *sensei*emmel, Brad Schmidttel. Mindhárom út jelentős hatást gyakorolt gondolkodásomra, üzletvitelémre. Ezen az úton kivételesen nem résztvevő, hanem társvezető voltam.

Akkoriban Norman a nyolcvanas éveiben járt, és már nem volt meg az a követő bázisa, mint fiatalabb korában. Csak néhányan iratkoztak fel az útra. A 2 *Second Lean* könyvem megjelenése óta engem viszont sokan figyelemmel kísértek. Mihelyst híre ment, hová készülök, barátaim körében kevesebb mint egy hét alatt több mint harmincan iratkoztak fel, úgyhogy elhatároztam, ennek az útnak különlegesnek kell lennie. Az elkövetkezendő hónapokban Norman-nal helyszíneket és felszólalókat egyeztetttünk. Én egyre jobbakat akartam beiktatni, s bár Norman amennyire csak tudott, támogatott, egyértelműen nem volt hozzászokva, hogy ennyire törető, követelőző emberrel dolgozzon együtt. Végül elégedettséggel nyugtáztam a megszervezett programot.

Eljött a premier ideje, amikor is a gépünk Japánban landolt. Sosem felejttem el az első napot, amikor mindannyian először találkoztunk a konferenciateremben és Norman mindenkitől megkérdezte: „Miről szól Japán?” Mindenki adott valamilyen feleletet, de a helyes választ senkitől sem kaptuk meg, beleértve jómagamat is. Norman végül lerántotta a leplet: „Japánban minden a minőségről szól! Azt lélegzik, asze-rint élnek.” Ez a kinyilatkoztatás teremtette meg egy benyomásokkal teli hét alaphangulatát. Az Ameszawa úrral történő első találkozáson kívül sok más is mara-dandó benyomást tett rám. Az út végére sikerült össze-raknom a fejlesztendő lehetőségek hosszú listáját. Féltre ne érts! Mindenki sokat tanult, de még rengeteg lehetőség volt a részletek finomítására. Norman, isten áldja, hajlandó volt felvállalni a fejlesztéseket, bár közel sem akkora lelkesedéssel, mint jómagam.

Alig egy hónappal később újabb japán útra kaptam meghívást – ezúttal John Shooktól és a YPO-tagoktól. Ez az út is nagyon jól sikerült, bár rengetegbe került – kb. 12 ezer dollárba –, úgyhogy elhatároztam, kiderítem, miért is volt ilyen drága. Nem kellett mélyre ásnom, hogy egész veszteséghegyeket találjak.



Közös utunk John Shookkal és a YPO-tagokkal segített felismerni az előttünk álló, kiküszöbölésre szoruló veszteségeket

Aztán néhány hónappal később Norman hívott – az első út sikerén felbuzdulva egy újabbat akart szervezni. Ezúttal lehetőségem nyílt jelentős fejlesztéseket megvalósítani. Mivel a nevem hivatalosan is felkerült a listára, rendkívül elszánt lettem. Az út nagyon sikeresnek mondható, sokat fejlesztettünk rajta a korábbiakhoz képest, mégsem volt elég jó.

Végül az első BI Csoport útján én voltam az egyedüli szervező, ezért egyedül hoztam döntéseket. Az egyik legszembetűnőbb fejlesztésre szoruló dolog az utazással, tehát a szinte haszontalanul, mindenféle értéknövelő tevékenység nélkül töltött idő volt. Jó esetben két üzemet sikerült egy nap megnéznünk. Ez nagyon kevésnek tűnt ahhoz képest, hogy mennyi időt és pénzt szántunk arra, hogy a világ minden részéről vezetőket vigyünk Japánba. Elhatároztam, napon-
ta legalább három gyárat kell megnéznünk.

Ezt két nagy veszteség kiküszöbölésének megcélzásával értem el. Az első: utazási idő. Megpróbáltam egymáshoz közel elhelyezkedő gyárat beszervezni. Másodszor: amikor megérkeztünk egy üzembe, a helyi japán vezetőség minden esetben elkerülhetetlennek tartotta, hogy egy minimum negyvenöt perces konferenciatermi előadásban bemutassa cégét. Úgy gondoltam, ugyanez az információ a buszon, utazás alatt is könnyen átadható, így mire megérkeztünk a gyárba,

egyenesen a terme-

lés helyszínére (a *genbára*) vihet az utunk a csapatmunka, a működés tanulmányozására. Az effajta fejlesztések növelték a tanulmányút minőségét és csökkentették időtartamát.

Vitathatatlanul felborzoltuk ezzel a kedélyeket, mivel a japán vezetőség nem ehhez volt szokva. Végül azonban megértették a változtatások mögött húzódó okfejtésemet, és igazából tetszett nekik az ötlet. Úgyhogy amikor megérkeztünk az út egyik állomására, azonnal a *genbára* vezetett utunk. Pont úgy, ahogy egy SMED (átállási idő csökkentő) workshop is. A buszon megtettük az előkészítő tevékenységeket és a *genbára* érve máris szívhattuk magunkba az infor-



Két nagy veszteség fejlesztését céloztam meg: az utazással töltött idő csökkentését és hogy mielőbb a termelésbe érhesünk



mációkat anélkül, hogy bárkire vagy bármire – csöveket bekötő, szerszámokat előlegeztető munkatársakra – kellett volna várnunk.

Néhány egyéb fejlesztést is sikerült megvalósítanom, amelyek szintén nagy változásokat hoztak. Azon is gondolkoztam, hogy miért ne lehetne a tanulmányutat egy nagyobb város köré szervezni ahelyett, hogy egy hét alatt bejárjuk az



egész országot. Biztosan van egy helyen elég beszállító, akiktől tanulhatnánk. Nagoya és Toyota városa köré szervezve az utat drámaian csökkentettük az utazással töltött időt, és lényegesen növeltük az elsajátított ismeretek mennyiségét.

Norman Bodek megtanított arra is, hogyan használjuk a buszt és az ott eltöltött időt „utazó egyetemként”. Rögtönzött beszédei nagyon hasznosnak bizonyultak, én viszont úgy döntöttem, hogy egy heti tanterv köré építve még többet hozhatunk ki belőle, így biztosítva, hogy minden tanuló hasznos információval gazdagodjon. Rengeteg energiát öltem ennek kidolgozásába – mai napig is –, és harminc különböző témáról beszéltem heti lebontásban. Olyan érzés volt, mintha tűzcsapról ittam volna vizet. Rengeteget tanultak a résztvevők, sőt a visszajelzések alapján sokkal többet, mintha beiratkoztak volna egy MBA-ra. Egyetlen percet sem pazaroltunk el.

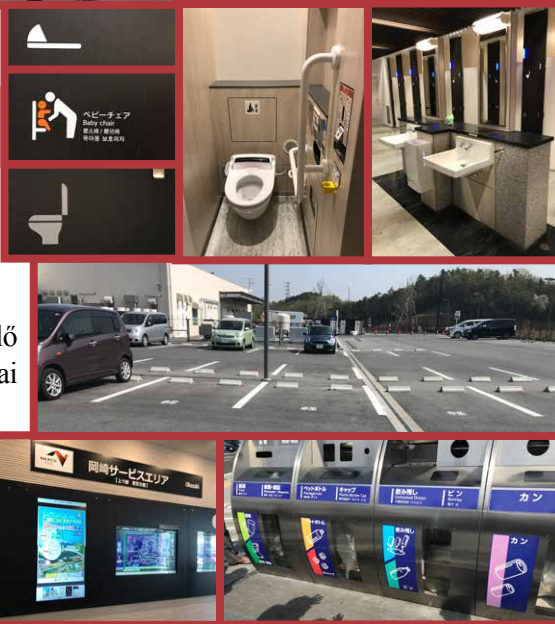


A mosdószüneteket is úgy szerveztük, hogy az alatt is a japán kiválóságról taníthassunk. A pihenőhelyeken digitális kijelzőkön mutatták a mellékhelyiségek foglaltságát. Minden pihenőt felhasználtunk arra, hogy a vizuális eszközökről és az emberek tiszteletéről tanítsunk.

A tizedik Japan Study Mission végére rájöttem, hogy amit kialakítottam, az világklasszis. Úgy gondoltam, felesleges lenne elvesztegetni az itt tanultakat, úgyhogy elhíreszteltem, hogy aki Japánba akar menni, írjon nekem, megteheti egy négynapos út keretében mindösszesen 4800 dollárért.



A mai napig körülbelül évente hat japán tanulmányi missziót vezetek. Felesleges mondanom, hogy sosem vagyok, leszek elégedett, mert a *kaizen* gondolkodás a véremben van. Gondosan kidolgoztunk egy visszajelző, értékelő kérdőívet is, mely a szállodai ágyak kényelmességétől kezdve az üzemi beszélgetések minden részletére kiterjed. Utolsó nap, mielőtt leszállunk a buszról, mindenkinek elküldjük az értékelő kérdőív linkjét (a Survey Monkey-t használjuk), és azok beérkezése után néhány perccel már meg is kapjuk feldolgozva, összegezve a visszajelzéseket,



A japán pihenőhelyek különlegesek. Nézd csak meg, mennyire odafigyelnek minden apró részletre!

így további fejlesztéseket hajthatunk végre, dolgozhattunk a fejlesztések fejlesztésén. Azonnali visszajelzést kapunk arról, hogy mi az, ami jól működött, mi az, ami nem. Néhány nap múlva pedig az újabb tanulmányutat már a fejlesztések fejlesztésének fejlesztésével indítjuk.



Már az első nap felhívom mindenki figyelmét arra, hogy ez az út nem a lean tanulmányozásáról szól: maga az út is az, tehát a gyakorlatban alkalmazzuk a leant. Betartjuk az ütemtervet, tiszteletet mutatunk mások iránt. Odafigyelünk arra, milyen állapotban hagyjuk el a buszt, vagy bármilyen helyiséget, amit használtunk. Gyakorlatban alkalmazzuk a leant, hogy mire a tanulmányút véget ér, életünk, gondolkodásunk teljesen átalakuljon.



A legfontosabb dolog:

*Az élet hihetetlen
lehetőségeket nyújt
a folyamatos fejlesztés
megszállottjainak.*



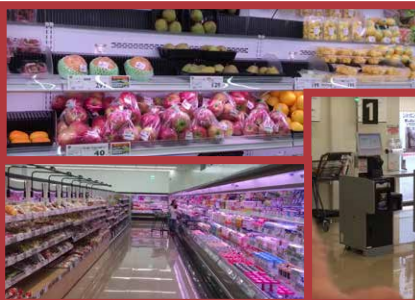
A könyvhöz és a videókhoz a következő link használható:
paulakers.net/bs-04

Nagyon hanyag vagyok



Nagyon hanyag vagyok!

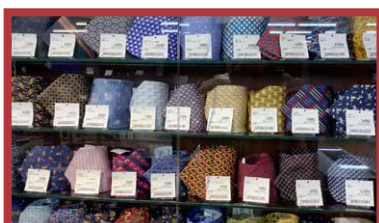
Japán utazásaim során remek betekintést kaptam abba, hogyan dolgoznak és gondolkodnak a japánok. Nagyon élveztem az ott töltött szabadnapjaimat, amikor belemélyedhettem a kultúrájukba. Egyik délután Nagoyában egy élelmiszerboltban kíváncsian néztem körbe: tisztaság, minden érthető és világos a számomra, hol ott nem is beszélem a nyelvüket. A mosdó – ragyogóan tiszta. A tükör tiszta. Nem hever kéztörölő papír a földön, nincs kellemetlen szag. Tisztább, mint otthon. A pénztárnál a padlón megjelölt vonal mögé kellett állnom. Az emberek türelmesen várakoztak, és a pénztárosok udvariasan szólítottak bennünket. Ahogy álltam a sorban, azon gondolkodtam, hogy ez mese. A pénztáros elvette a vásárolt almámat és



Elképesztő az a precizitás, ami a japán emberekre jellemző

udvariasan megmutatta a tálcát, ahova a hitelkártyát kellett tennem. Óvatosan elvette és elindította a tranzakciót. Amikor mindez befejeződött, egy udvarias gesztussal, mosollyal az arcán a bizonylattal együtt visszaadta a hitelkártyám. Minden óramű pontossággal történt, teljes profizmussal és udvariasan.

Ahogy sétáltam kint az utcán, megvilágosodott bennem valami: *satori* élményem volt („részmélés, teljes megértés”). Azon gondolkodtam, mi van ezekkel az emberekkel? Ez örültség, amit itt tapasztalok! Én rendkívül felületes vagyok, ők viszont nagyon precízek. Én laza vagyok, ők azonban nagyon komolyan veszik a munkájukat. Ha eddig valamit nem úgy kaptam meg, ahogyan elvártam, nem csináltam nagy ügyet belőle, csak néhány másodpercebe telt kijavítani. Számukra ez egyenesen bűn és teljességgel elfogadhatatlan.



Az ő precizitásuk és figyelmük a részletek iránt lélegzetelállító... ahogyan a nyilvános mosdójuk kinéz, ahogy kedvesen szólítanak a pénztárnál, ahogy üdvözölnek, amikor belépsz vagy kimégy egy üzletből... Nagyon komolyan és rendkívüli precizitással kezelik



a dolgokat a kezdettől a végéig. Ők használják az agyukat! Az életem telis-tele van álprecizitással, hanyagsággal. Ha valakinek kézzel írok valamit egy papírra, kevés figyelmet fordítok rá, nem is szólva a helyesírásról, azzal a jelszóval, hogy majd kitalálja, mit akartam, vagy majd elmagyarázom neki. Hanyagság, hanyagság, hanyagság! Nemcsak a cselekedeteim felületesek, de ugyanilyen tiszteletlenül bá-



*A japánok mindig a részletekre fókuszálnak,
és hogy körülöttük mindenki így gondolkodjon.
Precizség mindenhol*

nok a kollégáimmal is, akikkel dolgozom. Mi lenne, ha helyesen és pontosan írnám le a mondandómat? A japán gondolkodásmód egészen más: azt jelenti, hogy a kis dolgok is sokat számítanak. Ha a kis

dolgokban is precíz vagyok, azzal nemcsak a körülöttem lévők életét könnyítem meg, hanem a sajátomat is: megszabadulhatok az összes akadálytól, amiket hanyagságom gördített elém. A kis részletek iránti tiszteletünk mélyebb tiszteletet eredményez mások és a rendelkezésre álló erőforrások iránt.

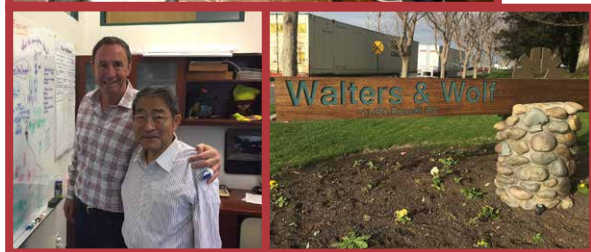
Ha sorban állok egy mozi előtt, nem kellene csevegnem a mobilomon, hogy zavarjam a körülöttem lévők beszélgetését. Hanyagság, hanyagság, hanyagság! Amikor hazaérve nemtörődöm módon ledobom a cipőmet, nem vagyok tekintettel a feleségemre, akinek a helyére kell raknia, vagy át kell bukdácsolnia rajta. Nagyon nemtörődöm vagyok. Amikor videót készítek és nem győződöm meg arról, hogy rendesen be van-e állítva a hangerő, és emiatt újra kell csinálnom az egészet, a lustaságom miatt van. A lista a végtelenségig bővíthető. Elhatároztam, hogy ennek véget vetek: száműzöm a hanyagságot, és beleszeretek a precizitásba!

Mindenhol ezt a japán elmélyültséget tapasztaltam. Egy kávézóban egy americanót kértem egyhüvelyknyi kemény habbal. Tíz másodperccel a rendelésem után három japán hölgy győződött meg arról, hogy biztosan azt a kávé-t kapjam, amit szeretnék. Ismét megdöbbsentem a törődésen és az alaposágon, amely a japánok minden tevékenységében megnyilvánul.

Négy hónappal később jó barátom, Nick Kocelj meghívott San Franciscóba, hogy oktassam a vezetőit a Walters and Wolfe-nál. Eldöntöttem, hogy „Száműzzük a hanyagságot, és szerelembe esünk a precizitással” címmel fogok beszélni. Korábban még sosem tartottam előadást erről, de mindent meg akartam

osztani, amit Japánban tanultam.

Beszédem előtt megálltam egy San Franciscó-i kávézóban egy americanóra, egyhüvelyknyi kemény habbal. Nagyon részletesen, akkurátusan elmagyaráztam, mit akarok, a félreértések elkerülése végett még be is rajzoltam a vonalat a csészére. Elismétltem kétszer is az instrukciót a pénztárosnak. Ő biztosított róla, megértette, hogy mit akarok, így félreálltam és vártam. Négy perccel később megkaptam az italom, de



Miközben beszédet tartottam a Banish Sloppinessről Nick Koceljnek és vezetői csapatának, találtam néhány hanyagságot...

pocsék volt. Gőzölt tejet használtak kemény hab helyett. Újabb hat percre és három emberükbe telt, mire megérttettem velük, mit akarok. Közben a sor egyre hosszabb lett mögöttem. Az órára néztem, és a csalódottságom egyre csak nőtt. Senki sem tudta elsőre azt adni, amit kértem? Japánban megszállottan azt akarják adni, így nem kell soha módosítaniuk, korrigálniuk. Úgy látszik, hogy majdnem mindenhol a világban a javítás, a csináld újra teljesen természetes. Mi Amerikában nagyon profik vagyunk a káosz kezelésében. Ezzel szemben a japánok profik a nagyszerű folyamatok kialakításában, s ezzel számúzzik az életükből a hanyagságot.

Számúzni akarod a hanyagságot? Ezzel szükségszerűen beleszeretsz a precizitásba. Ez az új szerelem ad energiát és motivációt, hogy lassulj le és gondold át teljes mélységében és csináld jól azt, amit csinálsz.

1. Vedd észre saját életed hanyagságait!
2. Másodszor: ess szerelembe érzelmileg és értelmileg is a precizitással!

Észrevetted már, hogy soha nem mondok semmit a fegyelmezetlenségről? Ezt az újfajta gondolkodásmódot lázas odaadás és irracionális vágy fűti: min-dennek elsőre sikerülnie kell! Csatlakozz hozzám ezen a csodálatos úton, melyen számúzzuk a hanyagságot és szerelembe esünk a precizitással!



A legfontosabb dolog:
Te hanyag vagy?



A könyvhöz és a videókhoz a következő link használható:
paulakers.net/bs-05

Minőség

Csapjunk rögtön a közepébe! A japánok nem tettek mást, mint leegyszerűsítették a kultúrájuk lényegét egyetlen szóban: minőség! Ha a legjobb minőségű világmárkákra gondolunk, azok az esetek többségében japán márkák. Ha elgondolkozunk rajta, Japán a világmárkák lenyűgöző listájával büszkélkedhet. Legyen az a Toyota, Lexus, Honda, Mitsubishi, Canon, Nikon, Sony, Panasonic, Kubota, Seiko vagy az Epson, egy szó jut mindig az eszünkbe róluk: minőség.

Ha valamit jól akarunk csinálni, egy életen át tartó elégedettséggel, megbízható vevőszolgálattal, ha hajlandóak vagyunk egy kicsit többet fizetni érte, akkor válasszunk japán márkát, mert ők pontosan ebben jók.

Csak néhány, az embereket érintő alapigazság létezik:

1. Mindannyian tökéletlenek vagyunk.
2. Mindannyian hajlamosak vagyunk önzőek lenni.

A japánok ugyanolyan emberek, mint mi. Ők sem tökéletesek és ők is követnek el hibákat, de több dolgot tesznek helyesen, mint helytelenül. Ha a különböző kultúrákkal hasonlítjuk össze, akkor a Japánban folyamatosan jelen lévő

harmónia lenyűgöző. Így a következő kérdést teszem fel magamnak: „Mihez hasonlítható mindez? Melyik másik kultúra rendelkezik olyan kevés természeti erőforrással, mint a japán, és él egy szigeten, kitéve földrengésnek, cunaminak, tájfunnak vagy áradásnak, és még így is kényelmesen és megfontoltan ellát 126 millió embert?”



Japán minőség



Nemrég láttam Tucker Carlson tévébemondót, aki Japánból az oszakai G20 csúcstalálkozóról közvetített élőben. Tuckert ámulatba ejtette a japán tapasztalat, mint sok mindenki mást. Viszonylag sok műsoridőt szentelt a japán kultúrának és remek működésének. Japánban nincsenek hajléktalanok, az utcák tiszták, sehol egyetlen graffiti, a vonatok pontosak és az emberek civilizáltan viselkednek. A társadalom hihetetlenül jól működik. Értelek, Tucker. Én is ugyanezt látom.

Sosem felejttem el Donald Trump az első, Japánban tett látogatása alkalmával mondott szavait, mert illet még egyetlen korábbi amerikai elnöktől sem hallottam ezelőtt: „...Milyen figyelemre méltó kultúra! Süketnek, vaknak és butának kell lennie annak, aki nem veszi észre, hogy kivételes dolgok történnek Japánban.”

Pár hónappal ezelőtt, miközben a Takagi gyárat látogattam meg, találkoztam egy európai származású fiatal hölggyel. Megállítottam őt, és megkérdeztem tőle, hova valósi. Enyhe európai akcentussal a következőt válaszolta, hogy Németországba. Kezdetleges német nyelvtudással ezt válaszoltam neki: „Sehr gut, ich war in den 80ern Student in Deutschland!” (De jó, a 80-as években diák voltam Németországban!) Bemutakoztam neki, és elkezdtünk beszélgetni.



Julianak hívták, és ő volt a cég elnökének személyi asszisztense. Mondtam neki, kicsit meglepőnek tartom, hogy egy német ember japán cégnek dolgozik. Ahogy mindannyian tudjuk, a németek híresek a pontosságukról és a gyártási precizitásukról. Miért mennének Japánba dolgozni? Így válaszolt: – A japánok rendkívül precízek. – Kicsit megdöbbenve így feleltem: – De hiszen a németek is azok! – Erre Julia: – Igen, értem, de a japánok olyannyira precízek, hogy ez lehetővé teszi számukra, hogy a problémákat sokkal hamarabb felismerjék.

Tehát ez az egész nem csak a japánok precizitás iránti szeretetéről szól. A japánoknak a precizitás eszköz ahhoz, hogy beazonosítsák a problémákat és azokat minél hamarabb kiküszöböljék. Minél hamarabb megtaláljuk a problémát, annál gyorsabban javul a minőség.



„A japánok olyan precízek, hogy hamarabb észreveszik a problémákat” – Julia

A helyzet iróniája, hogy gyermekkoromban minden importált terméknek megnéztem a címkéjét, hogy lássam, hol készült. Ha megláttam a „Made in Japan” feliratot, ez automatikusan azt jelentette, hogy ócskaság, és valószínűleg nem fog sokáig tartani. Ma viszont ugyanez a felirat pontosan az ellenkezőjét jelenti. Japán egy márka lett, ami a nagyszerű minőséget testesíti meg.

Mint azt már egy korábbi fejezetben említettem, Norman Bodek a Japan Study Mission első napján betért minket egy előadóterembe, és a következő

kérdést tette fel: „Mi Japán lényege?” Senki sem tudott tökéletes választ adni erre a kérdésre. Vajon miért? Mert a legtöbb ember sosem gondolkozott el azon, mi mindent értek el a japánok, akik a történelmi balsorsból és a mindennapi problémákból létrehozta valami rendkívül.



Mi Japán?

Ennek a könyvnek a lényege, hogy miként sikerült a saját életemben a felületes, hanyag hozzáállást felismerni, és a japán gondolkodásmódot használva az életemet a precizitás és a minőség új szintjére emelni. Ezt a szintet a kivételes japán kultúra alapos tanulmányozásával értem el. Ez az új szemlélet kihatott életem legapróbb részleteire is: hogyan suvikszolom ki a cipőmet, hogyan mosok

fogat, hogyan borotválkozom, hogyan mutatok rá valamire, hogyan kezelem a pénzemet, hogyan használok egy nyilvános illemhelyet

vagy hogyan adok és veszek át egy névjegykártyát. A *satorim* („ráébredésem”) előtt nem számított, hogyan csinálom mindezeket. Most, ha rámutatok

valamire, azt nyitott tenyérrel teszem, ezzel mutatván tiszteletet. Azzal, hogy fogmosás közben elzárom a vizet, tiszteltem a természeti erőforrásokat. A cipőm fényezésével igényes képet mutatok magamról. Hogy gondosan megborotválkozom, bizonyítom, hogy nem sietek. Azzal, hogy leveszem



*Meg tudod változtatni az életedet,
csak nézz és figyelj!*

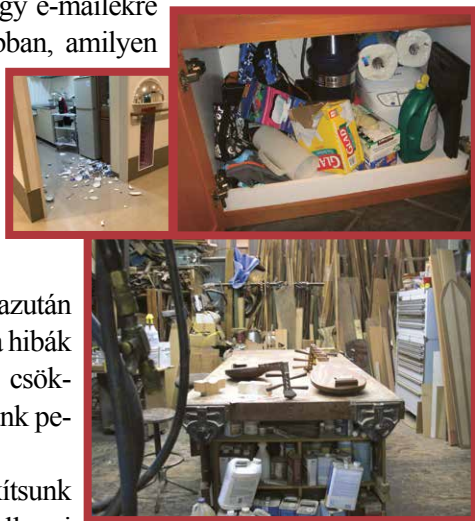
a cipőmet, mielőtt belépek egy lakásba, és egymás mellé teszem őket, tiszteletet és felkészültséget mutatok.

Azon a napon Norman elültette az agyamban a japán ideológia lényegét, ami nem más, mint egy egyedülálló minőség elérése. Két évvel később Julia megerősítette, hogy Japán úgy érte ezt el, hogy a problémák gyorsabb kiküszöbölése érdekében létrehoztak egy precíz kultúrát. Csak csodálni tudom ezt a koncepciót, mert annyira hihetetlenül egyszerű! Ez nem egy összetett üzleti terv. Nem kell órákon át egy konferenciateremben unalmas előadásokat hallgatni, hogy megismerjük és használni tudjuk. Ez olyan, amit mindenki képes megérteni. Csak ébredjünk rá, hogy hanyagok vagyunk, és ezt a hanyagságot száműzzük az életünkéből!

A legtöbbünk nemtörődöm és rendetlen: a lakásunk, az íróasztalunk, az irodánk; hajlamosak vagyunk a pontatlanságra és inkább többször csinálunk valamit, mint egyszer jól. Udvariatlanok vagyunk, amikor üdvözlünk másokat, ahogy beleszólunk a telefonba, ahogy e-mailekre válaszolunk, hanyagok vagyunk abban, amilyen állapotban hagyjuk a fürdőszobát magunk után, ahogy a napi tennivalók listáját kezeljük, és ahogy beosztjuk legértékesebb tulajdonunkat... a saját időnket! A legtöbb ember figyelmen kívül hagyja az apró részleteket, amelyek kijavítása azután extra időbe és energiába telik. Ezek a hibák az egész életünkre jellemzőek, így csökkentik életminőségünket, a legtöbbünk pedig észre sem veszi.

Szeretnék tudni, hogyan szakítsunk ezzel a hozzáállással? Szerelembe kell esni a precizitással! Ez az egész koncepció *yin*

és *yangja*. Attól, hogy rájövünk, hanyagok, rendetlenek, felszínesek vagyunk, még nem elég a probléma megoldásához. Szükségünk van ellensúlyra, ami nem más, mint a precizitás szeretete. Szeressünk bele a jól csinálni gondolatába ahelyett, hogy csak megelégszünk a majdnem jóval. Élvezzük az apró részleteket! Ebben a gondolkodásmódban nincsenek abszolútumok. Az ember nem hagy abba egyszerre mindent, rendet rak az életében, aztán él tovább. Mindennap törekedni kell a helyes út felé, újra és újra, így napról napra közelebb leszünk a tökéletességhez, és elérjük célunkat. Ez egy véget nem érő folyamat, amelyrel arra törekszünk, hogy jobbak legyünk mindenben, amit csinálunk (*kaizen*).



Mindannyian rendetlenek vagyunk

改善

Kaizen

Ez az apró javulások sorozata, a precizitás felé irányuló hajtóerő, ami létrehozta a rendkívüli japán kultúrát is. Legyen szó a kávéfőzésről, vagy egy Mazak esztergával készített precíziós csavarról, a pontosság magasabb életminőséghez vezet.

A FastCap már tizenöt éve dolgozik egy japán céggel, akik rendkívül igényesek, a legkisebb részletre is figyelnek. Amikor elküldtük az első rendelésüket, az egész szállítmányt visszaautasították. Ránéztem a termékekre és nem értettem, mi a gond vele. Minden tökéletesnek tűnt. Kivéve a termékcímkéket: 1-2 milliméterrel elcsúsztak az előírtakhoz képest. A világ többi részén mindenki teljesen elégedett volt a munkánkkal, senki nem vette észre az eltérést, hacsak pontosan meg nem mérte. A japánoknak viszont ez nem volt elég jó. Számít ez? A címke pozíciója nem befolyásolja magát a terméket. Viszont ez megmutatta, hogy a termék előállítása során miként figyeltünk a lehetséges problémákra. Megértettük a visszaautasításban rejlő üzenetet, és új sztenderdek kezdünk el használni nemcsak a japán rendelésekhez, hanem az összeshez. A részleteknek szentelt rendkívüli figyelem képessége lehetővé tette a cégünknek, hogy a minőség egy új szintjére lépjen.

Minél nagyobb igényességgel dolgozunk, annál nagyobb az esélyünk a következetességre és a minőségre. Az eredmény: kevesebb hiba, kevesebb ráfordított idő és energia, alacsonyabb költségek, magasabb minőség, valamint a folyamatba, a termékbe és az emberbe vetett nagyobb bizalom is.

Megkértük a csomagoló osztályt, hogy ragassza a címkét mindig egy hüvelykkel a húzózár alá. A japán sztenderdek alapján átalakítottuk folyamatainkat, a címkékre került egy jelölés, amely pontosan meghatározta a helyüket. Ezután csináltunk egy sablont, ami lehetővé tette, hogy a címkéket mindig ugyanabba a pozícióba ragasszuk fel. Ezzel *poka-yoke* („hibabiztos”) lett a folyamatunk. Amikor a csomagok kiskereskedelmi forgalomba kerültek, minden egyes címke ugyanott volt. Mielőtt a japán minőségi sztenderdek alkalmaztak volna, a termékeink úgy néztek ki, mint mindenki másé: viszonylag jól. Ha meglegszel azzal, hogy mindenki mással egyforma legyél, akkor ennek a könyvnek



Kialakítottunk egy sztenderdet és egy poka-yoke megoldást a csomagoláson

a fő mondanivalója nem neked szól. De ha szeretnél egy magasabb szintre lépni, akkor talán ez lesz az, amit kerestél.

Nem olyan régen, amikor a világ egyik leghíresebb márkája jött el hozzánk, hogy gyártsunk számukra egy terméket, be tudtuk mutatni a részletek iránti japán stílusú figyelmünket. Amikor a vállalat vezetői részt vettek a gyárlátogatáson, le voltak nyűgözve attól, amit láttak. Elküldték pár emberüket, hogy ellenőrizzék az összes munkafolyamatunkat: egyetlenegy dolgot találtak csak, amin javítanunk kellett. Ez igen! Semmi sem hasonlítható ahhoz az érzéshez, amikor profi auditorok, akiket azért küldtek, hogy hibákat találjanak, mikroszkopikus ellenőrzés után csak egy tűzoltókészüléken hiányzó címkét találnak hibaként. Mondanom sem kell, hogy természetesen megkaptuk a megbízást, amit annak a gondolkodásmódnak köszönhetünk, hogy kategorikusan elutasítjuk a hanyagságot és szerelembe esünk a precizitással.

A legtöbb ember nem ismeri ezt a történetet, de a világ egyik legnagyobb nyomtatócége a precizitásra való törekvésekből született. Az 1964-es, tokiói olimpia alatt problémák merültek fel a különböző atlétikai helyszínek eredményeinek időben történő nyomtatásakor. Abban az időben hatalmas központi nyomtatókat használtak és futárokat alkalmaztak arra, hogy a nyomtatott eredményeket elvigyék az összes helyszínre. Mennyivel kényelmesebb lett volna, ha minden helyszínen rendelkezésre állt volna egy nyomtató! Ha azonban minden eseményen lett volna egy hatalmas nyomtató, az nem túl költséghatékony megoldás. Ha viszont lettek volna kisebb nyomtatók, azzal a probléma megoldható lett volna. Így a japánok a Seikóhoz fordultak segítségért, ami a legpontosabb óráiról híres. Ennek a cégnek nem volt tapasztalata a nyomtatógyártásban, de megbízták a mérnökeiket, akik megalkották a világ első kis méretű nyomtatóját. Ennek az új cégnek a neve: Epson.



SEIKO



EPSON

A Seiko óragyártó cég tervezett egy kis méretű nyomtatót, ami felgyorsította a nyomtatást az 1964-es tokiói olimpián, mindezt a precizitás elérése érdekében

Általános szabály, hogy a precizitás nemcsak a problémák kiküszöbölésének az eszköze, hanem egyfajta ürtutázás is az innováció felé. Sőt nemcsak az innováció virágzik majd, de létrehozol egy olyan márkát, amelyről az egész világ azt kiáltja: minőség! A minőséget nem lehet helyettesíteni, és azáltal, hogy a világ gazdasága folyamatosan fejlődik, az emberek természetesen megkövetelik az egyre magasabb

minőséget. Magától értetődik, hogy a minőség legyen a hosszú távú és központi célunk. Sajnos azonban a legtöbb embert elkábítja a méret és a profit. De nem engem! Saját cégem, a FastCap tízmilliós üzletet bonyolít, és ez lehetne exponenciálisan akár több is. Megvan hozzá a pénzünk, az erőforrásaink és a tőkénk, hogy rövid idő alatt akár több százmilliós üzletté növekedjünk. Sokszor kérdezik tőlem, hogy miért nem terjeszkedünk? A válasz egyszerű: engem jobban vonz egy olyan szervezet, amely a működési kiválóságot és a minőséget tartja a központi céljának. Rendkívül örülök annak, hogy engem nem érdekel vagy csábít a méret, a profit vagy az elismerés. Én minőséget akarok A-tól Z-ig.



FastCap

Nem olyan régen beszéltem egy kollégával, aki 1,8 millió dollár értékben adott el a termékeiből, de begerjedt, hogy tőzsdére vigye a cégét, ezáltal termelve több százmillió dollárt. Öt év fáradozás után a csőd szélére került, bírósági pereskedésekbe bonyolódott. Hasonló történeteket gyakran hallok. Én köszönöm, de nem kérek ebből.

Hanyagságunk megfoszt minket számtalan lehetőségtől. Ha elszántak vagyunk, hogy mindezt számúzzuk az életünk-ből, és beleszeressünk a precizitásba, akkor ez az Epson sikeréhez hasonló innovációs csodákhoz vezethet. Értem én, hogy ez első ránézésre nem tűnik a legkézenfekvőbb stratégiának, de bárki számára, aki elég okos ahhoz, hogy megértse, a minőség a végső cél, egy fenntartható jövő létrehozásának valószínűsége jelentősen növekszik.



A legfontosabb dolog:
Minőség a cél.



A könyvhöz és a videókhoz a következő link használható:
paulakers.net/bs-06

A három kedvenc dologom

Az első, amit megkérdezek, akikkel találkozom Japánban, hogy mit szeretnek ebben az országban. Ezt a kérdést felteszem a helyieknek és a külföldieknek is. Az a csodálatos, hogy az emberek igazán átfogó válaszokat adtak, ezzel biz-

tosítva számomra a rálátást és a megértést a japánok titkára. Elsők között Ront kérdeztem, aki a Toyotának dolgozott. Ron kanadai származású, de már 18 éve él Japánban. Az egyik tanulmányutam alkalmával tartott egy előadást a Toyotáról. A beszéde után megkérdeztem őt, hogy mi az a három dolog, amit legjobban szeret Japánban és a Toyotában. Ron azt válaszolta, hogy ez a három dolog mindkét esetben ugyanaz. Volt egy olyan érzésem,

hogy igen alapos és jól átgondolt választ fogok kapni tőle, ezért elővettem a telefonomat és megnyomtam a felvétel gombot:

Ron elmagyarázta, hogyan képesek a japánok kombinálni a tradíciót az innovációval

A legjobban a japánok rendkívüli lelkiismeretességét szeretem. A lelkiismeretesség számukra nemcsak azt jelenti, hogy a legjobbat nyújtják, hanem hogy tudatában vannak a sztenderdekkel, nemcsak a te és a versenytársaid cégének színvonalával, hanem világviszonylatban is. És folyamatosan próbálnak ezekhez a sztenderdekhez méltóak lenni.

A második az, hogy Japánban létezik az igazi „vevőközpontú szemlélet”. Van egy kifejezésük erre, az omoenashi, ami lefordítva annyit tesz: „a vendégszeretet szenvedélye”.

A harmadik kedvencem, hogy Japán egy csodálatosan innovatív hely, annak ellenére, hogy egyben hagyományörző is. A mindennapi életet át- meg áthatják a tradíciók és ezek támogató erővel bírnak. Ugyanakkor ezen emberek szívében van helye az innovációnak is.

Amikor az ember reklámokat néz a tévében, az egyik legnépszerűbb, itt hallható kifejezés: „ez egy új termék”. Szinte csak ezt hallani. Számomra a mód, ahogy a hagyományt és az újítást ötvözik, a legjobb dolgok egyike mind a Toyotánál, mind Japánban.

Ahogy Ron válaszában gondolkodtam, megkérdeztem magamtól, hogy mi olyan különböző és egyedi Japánnal kapcsolatban, összehasonlítva magammal. Mennyire vagyok tisztában saját és a versenytársaim iparágában az aktuális színvonallal. Ezen felül mennyire vagyok tisztában a saját iparágunk európai vagy ázsiai színvonalával? Természetesen van róla tudomásom, de ha teljesen őszinte akarok lenni, nem vagyok annyira jól informált. Igen, időről időre részt veszek vásárokon, hogy képen legyek. De ez természetesen nem helyettesíti azt a kitartó törekvést, hogy az iparágam élére érjek és ott is maradjak. Sokunk számára könnyű belekényelmesedni a saját helyzetünkbe.

Amikor az 1800-as években a japánok végignézték Perry admirális érkezését, le voltak nyűgözve a modern fegyverektől és a mérnöki fejlesztésektől, amelyeket magával hozott. A japánok természetesen úgy érezték, le vannak maradva. Ehhez tudnunk kell, hogy az akkori japán társadalom teljes elszigeteltségben élt: nem érdekelték őket az idegen hatások, és szándékosan elzárták országukat, társadalmukat a világ többi részétől. A Meiji-restauráció alatt azonban Japán fokozatosan nyitott országgá vált. Az új gondolkodásmód fokozatosan kezdett gyökeret verni. Az emberek lassan megismerték az aktuális irányokat mind otthon, mind pedig külföldön. A lényeg tehát, hogy teljesen átalakították a gondolkodásmódjukat. Mi hajlandók vagyunk ugyanezt megtenni?



Az ifjú Sakichi Toyoda szenvedő édesanyját nézte a szövőszéke mellett, így elkezdett fejlesztéseken dolgozni, hogy megkönnyítse az életét, és kifejlesztette az első Toyoda szövőgépet



Egy másik mérőföldkő az *omotenashi* alkalmazása volt. Az *omotenashi* szemlélet lényegében egyfajta nyitottság a különböző háttérrel rendelkező emberek iránt, valamint a tudatos gondolkodás támogatása. Ez a két dolog hatalmas ellentétet képez és óriási változást jelent a korábbi gondolkodásmódhoz képest.

Sokkal egyszerűbb lett volna nekik kifogásokat találni, például „hát igen, mi elszigetelten élünk a Csendes-óceán közepén. Hogyan is tarthatnánk lépést a világ többi részével?” De a japánok nem ilyenek. Az új gondolkodásmódjuk ráébresztette őket arra, hogy

fejleszteni kell magukat. Amikor a fiatal Sakichi Toyoda, az első Toyoda szövöszék tervezője meglátogatott egy kiállítást Tokióban, teljesen elkésérítette, hogy Japán mennyire le van maradva a világ többi részéhez képest. Amikor hazatért, apró fejlesztéseket tett az édesanyja szövöszékén. Több száz fejlesztés és *kaizen* után a szövöszék jobbnak bizonyult az angol Platt Brothers modelljénél, ami akkor a világ vezető szövöszékgyártója volt. Sakichi szövöszékei annyira jók lettek, hogy a végén eladta a szabadalmat a Platt Brothersnek. Nem sokkal ezután megszületett a Toyoda Motor Company, és a nevet megváltoztatták Toyotára, mert Sakichi nem akarta, hogy a cég a családjáról szóljon. Azt akarta, hogy a Toyota a japán társadalomhoz legyen méltó és országának alkosson maradandót.



Sakichi Toyoda megváltoztatta cégé nevét Toyota Motor Companyra az országa miatt

Ez a lehetőség mindenkinben benne van, ha mélyen tudatossá válik. Te is elkéseredett vagy, mint Sakichi? Én pontosan így éreztem magam, amikor először utaztam Japánba, és láttam, milyen hatalmas a különbség a saját és az ő gyártási folyamatuk színvonala között. Legtöbbször „csak kövérek, buták és boldogok vagyunk”. Az élet jó. Miért kellene aggódnunk? Miért kellene fejlőd-nünk? A fiatal Sakichi azért törekedett valami kiváló létrehozására, mert úgy érezte, adósa az országának, aminek nagyon hálás volt. Ez a fajta hála kelti életre a fejlesztő gondolkodásmódot és tartja azt fenn generációkon keresztül.

A japánok jól ismerték saját ágazatuk színvonalát külföldön is, és tettek is ezért. Nemcsak, hogy megfeleltek az aktuális színvonalnak, hanem mára már követendő példává váltak az egész világ számára. Legyen szó akár az autóiparról, az acélgyártásról, a nehéziparról, a robottechnológiáról vagy a nagy sebességű vonatokról. A piaci környezetük ismerete homlokegyenest más, mint a múltbeli elzártáguk. Gondolkodásuk megváltoztatása az előnyükre vált, ez minket is arra ösztönözhet, hogy ugyanígy cselekedjünk.

Emlékszem, amikor 19 évvel ezelőtt megérkeztem Japánba, és részt vettem egy Toyota gyárlátogatáson: pontosan úgy éreztem magam, mint a japánok, amikor először meglátták Perry admirálist és az ő technológiai csodáit. Úgy éreztem magam, mint aki egy másik bolygón él, és nincs tudatában, mi is az igazi gyártás. Hála az égnek, a japánok beléptek a gyáramba, és felhívták a figyelmemet egy új szintre. Ebben a pillanatban tudatosult bennem, hogy addig jelentősen elmaradtunk az aktuális színvonalától. Csodálatos dolog látni, hogy ma, 19 év elteltével az én céget tekintik mások etalonnak. A világ különböző pontjairól jönnek emberek hozzánk gyárlátogatásra. Ennek ellenére valahányszor Japánban vagyok, még mindig lenyűgöz, amit látok, és még mindig van mit tanulnom.

Ron válaszában még egy lenyűgöző aspektusa az, hogy a japánok képesek voltak nyitni, ez segítette őket abban, hogy befogadóak legyenek az új ötletek felé is. Az *omotenashi* szemlélet lehetővé tette számukra, hogy természetes módon találkozhassanak új ötletekkel, valamint felfedezhessék azokat. Ron úgy folytatta, hogy van hely a szívükben az innováció számára. A japánok híres újítók, akik már évek óta a helyzet magaslatán állnak sok területen. Ez az a környezet, ahol az „elég jó” gondolkodás nem verhet gyökeret. Japán gazdag és művelt ország, ahol az életszínvonal a világ legmagasabbjai közé tartozik.



*A japánok
képesek
egyensúlyt
tartani
a harmónia és
a változatosság
között*



Mindenük megvan, amiről a legtöbben csak álmodozunk, és nekik ez mégsem elég. Mert a *kaizen* („folyamatos fejlődés”) szerint élnek.

Amikor Japán második világháborús vesztesége után MacArthur tábornok az országba utazott, a japán nemzetet egy tizenkét éves fiúhoz hasonlította. Lehetséges, hogy a tábornok ezt negatív értelemben mondta, azonban szükség van egyfajta gyermeki kíváncsiságra ahhoz, hogy egy ország legyőzze a megkövesedett tradíciókat. Meggyőződésem, hogy a legnagyobb erőt az képviseli, ha képesek vagyunk egymásnak ellentmondó eszméket – hagyománykövetés és újítás – egyszerre kezelni. Ken Mogi japán neurológus és kutató, aki már száz könyvet írt, azt mondta: „A japánok mesterei annak, hogy két ellentétes gondolat között egyensúlyt teremtsenek. Példa erre a japán kultúra harmóniája és sokszínűsége. Harmónia uralkodik minden egyes ember között, ugyanakkor sokszínűek is.” Első ránézésre, a külső szemlélő számára a japán kultúra igen egyhangúnak tűnik. Mindenki ugyanúgy néz ki és ugyanúgy viselkedik. A valóságban azonban nem ez a helyzet.

Például a shinto vallásukban a japánok több ezer különböző istenben hisznek, és még sincsenek lázadások vagy ellentétek. Mindenki kijön egymással, a különböző vallásuk ellenére mégis harmonikusan élnek együtt. A több istenben való hit eredményezhet diszharmonikus társadalmat, ennek ellenére a japánoké harmonikusnak mondható. Ennek az oka pedig nem más, mint hogy a harmónia az a hagyomány, ami lehetővé teszi a hit és a vélemények sokszínűségét. A különlegesség abban rejlik, hogy a japánok fenntartanak egy békés társadalmat, ezzel egy időben nyitottak az új gondolatokra és az innovációra is. A harmónia maga a sokszínűség.

A lelkiismeretesség nagyon érdekes szó; olyan személyiségjegy, amely egy gondos és kitartó embert jellemez. Ha jobban belegondolunk, pont a hanyagság ellentéte. A tudatosság azt jelenti, hogy tisztában van környezetével. A szavakra válaszokat keres. Nincs semmi passzivitás és nemtörődomség a tudatos emberben. Mindannyiunknak erre kellene törekednie. Saját részemről igyekszem mindent a japán tudatossággal, alapossággal megközelíteni. Napi szinten nehéz észrevenni az értékelhető változásokat, amiket ez a hozzáállás eredményez, de ha az évek során elért eredményeimet nézem, a változás lélegzetelállító. Hiszek abban, hogy a tudatossághoz egyfajta felelősségtudat is hozzátartozik az országunk, a társadalmunk, a családunk iránt, mint ahogy azt a fiatal Sakichi Toyodánál láttuk.

Amikor tudatosult benne, hogy Japán le van maradva a világ többi részéhez képest, folyamatos innovációra törekedett, így lett Sakichiből egy iparág vezetője. A tudatosság a japánok számára természetes dolog. A múlt sikerei miatt nem követelnek semmit, hanem inkább adósnak érzik magukat.

Miben hiszel? Elég jó vagy? Nyitott vagy annak a lehetőségére, hogy esetleg nem te vagy a legjobb? Pontosan ez történt velem, amikor Japánba mentem. A nyitottság új ötleteket ad, amelyek újításokhoz vezetnek. Van még lehetőség arra, hogy tudatosabb legyél? Számomra mindenképp volt. Amikor a látóköröm kiszélesedett, és tudatosult bennem, hogy milyen új színvonal létezik még, ez örökre megváltoztatta az életemet.

Ma már a tökéletesség útját járom, amitől nagyon sokat kapok vissza, akár egy jó befektetésből. Megtanultam, hogy sose legyek elégedett és folyamatosan fejlesszek. Ez az újfajta gondolkodás gazdagabbá tette az életemet.

A könyv elején azt állítottam, hogy az ok, amiért ezt a könyvet írom, az, hogy jobban megértsem a japán életfelfogást. A Ron által említett egyszerű gondolatok megváltoztattak, és bárkit meg tudnak változtatni, aki készen áll, hogy figyeljen és alkalmazza őket az életében. Jó gondolkodás – jó élet!



A legfontosabb dolog:
*Tisztában vagy vele,
hogy le vagy maradva?*



A könyvhöz és a videókhoz a következő link használható:
paulakers.net/bs-07

Szervezettség

A hatodik Japan Study Mission alkalmával dr. Fujimoto volt a vendégelőadó a tokiói egyetemről. Az első sorban ültem, mert minden jó tanuló ott ül. Nagyon elgondolkodtató beszédet tartott, csodálatos, mély betekintést nyújtott a japán kultúrába, annak megértésébe, különbségeibe. Tévedés ne essék, a japánok tisztában vannak azzal, hogy ők nem mindennapiak, és hogy különleges helyet foglalnak el a világ társadalmi hierarchiájában. Az egyik dolog, ami egyedivé teszi őket, az a mód, amilyenek mutatják magukat. Általában törekednek arra, hogy visszahúzódnak legyenek. Nagyon szerények. A másik fontos dolog, hogy a társadalmuk rendkívül jól szervezett.



Dr. Fujimoto magyarázza a japán kultúra szervezettségét

Ahogy dr. Fujimoto erről beszélt, egy képsor villant át a fejemen arról a rengeteg működésképtelenségről, amellyel utazásaim során a világban találkoztam a különböző országokban. Ahogy a tokiói pályaudvaron állva elnéztem a több ezer embert, megdöbbenett, hogy senki nem lökdösődik, könyököl vagy áll be mások elé a sorba. Nemrég az egyik vonat 25 másodperccel korábban



*Ne lökdösődj
vagy tolakodj,
csak légy
tökéletesen
szervezett!*

hagyta el az állomást, és a hangosbemondóban nyilvánosan bocsánatot kérték a pontatlanságért. Ezalatt bárhol máshol a világon repülőgépek, vonatok, buszok rendszeresen késnek anélkül, hogy bárki is különösebb figyelmet szentelne neki. Hogy alátámasszam, mennyire felületesek vagyunk, az állomáson történt bocsánatkérésről teljesen hibás beszámolók születtek. A legtöbb online hivatkozás a nagy sebességű Shinkansen vonatról szólt, még képet is mutattak róla. Valójában pedig csak egy expresszvonatról volt szó.



A mozgólépcső egyszerű használatával mutatják meg a japánok a nagyszerű együttműködést és szervezettséget

hogyan gondolkoznak a japánok, ez a szerveztség legmagasabb szintjét mutatja. A japánok megértették, hogy jobb együttműködni, mint egymással küzdeni. Úgy gondolom, hogy az egymással való versengés alapvetően az emberekbe van kódolva. Az egymással való együttműködés viszont egy fejlettebb életvitelre, gondolkodásmódra vall. Az együttműködés és szervezés előrelátást és a dolgok mélyebb megértését igényli. Mondhatnánk, hogy a versenyszellem is, és egyet is értenék ezzel a gondolattal. Azonban a szerveztséghez több fortélyra van szükség, mint ahhoz, hogy csak összetörjük vagy domináljuk az ellenfelünket.

Amikor a természetben jelen lévő szerveztséget megfigyeljük, az lenyűgöző. Amikor a gyilkos bálnák összedolgoznak, hogy a halakat egy körbe tereljék, akkor jól szervezeten együttműködnek. Minden bálna egyszerre ír le körö-

Amikor Japánban mozgólépcsővel megyek, azt látom, hogy kivétel nélkül mindenki a bal oldalon áll, függetlenül attól, hogy hány ezer ember használja, hogy megkönnyítsék a siető embereknek a jobb oldalon lévő közlekedést. A külső szemlélő számára ez már-már robotszerűnek tűnik, de annak, aki érti,



Akárcsak a bálnák, a japánok is nagyon hatékonyak, amit a kiemelkedő szerveztségük biztosít mindenben, amit tesznek

ket, így buborékkamrát képeznek. Amikor a halakat kellőképpen megzavarták a buborékok, a bálnák mind részt vesznek a lakomában. Az egész japán kultúra kiveszi a részét a rend és hatékonyság ünnepéből. Mivel együtt dolgoznak, ezért élvezhetik a jól szervezett társadalom minden előnyét. A szervezettben rejlő szépség, az együttműködés összefüggései mérhetőek... nem számít, hogy milyen nagy lesz, az eredmények fenntarthatók.

Nézzük át a szervezettség alábbi három meghatározását!

1. *Egy összetett szervezet vagy tevékenység különböző elemeinek a rendszere, amely lehetővé teszi ezek hatékony együttműködését.*

A Japánban élő, százhusz milliónál is több ember komoly sokféleséget képvisel, irányításuk és szervezésük nem egyszerű feladat. Csak gondoljunk mindazokra a kifogásokra, amelyeket felhozunk arra, miért is nem tudunk egy magas szinten rendezett szervezetet létrehozni. Különböző nyelveket beszélünk, különböző a kultúránk, a cégeink túl nagyok, stb. Úgy gondolom, a japánok csak nevetnének ezeken a kifogásokon. Egyszerűen lélegzetelállító, amit Japánban elérnek a gyorsvonatrendszerrel kezdve a Toyota 1-es és 2-es szintű beszállítójáig.

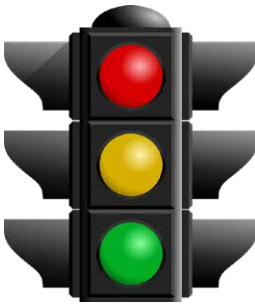
2. *A test különböző részeinek könnyed és hatékony használatának képessége.*

Ez inspirált engem a Toyota Termelési Rendszer (TPS) használatára. Szerettem volna, ha a cégem zavartalanul működik és a TPS-ben kifejlesztett szervezetségben láttam a megoldást. Nem csalódtam, a valóság messze túlszárnyalta a várakozásaimat, mert nemcsak hiper szervezettséget tett lehetővé, hanem létre tudtam hozni egy gondolkozó emberekből álló kultúrát. Ez pontosan Japán lényege: a gondolkodó emberek társadalma.

3. *Hogy egyik lábról a másikra álljunk, szükségünk van szervezettségre és egyensúlyra.*

Tévedés ne essék, egy sikeres vállalkozást az agilitás különbözteti meg egy kevésbé sikerestől... annak a képessége, hogy alkalmazkodni tudjon a változó piaci követelményekhez. Japán alkalmazkodóképessége miatt lett gyártó nagyhatalom. Vegyük példának a Lexust! Honnan vette a Toyota, egy közép-kategóriás minőségű autót gyártó cég a bátorságot, hogy kihívja a BMW-t és a Mercedest? Rendkívüli agilitással ezt meg tudták tenni. A Toyota képes volt változtatni és ezzel létrehozta a világ egyik legerősebb luxusmárkáját. Én magam hűséges Mercedes-Benz-vásárló voltam – három Mercedesem is volt –, de belefáradtam a szervizelésükbe. Aztán vettem egy Lexust és azóta csakis ezt a márkát vezetem.

A japán szervezettségre vonatkozó több száz példa közül a kedvencem a *kanban* rendszer, amelyet a Toyotánál dolgozó Taiichi Ohno fejlesztett ki.

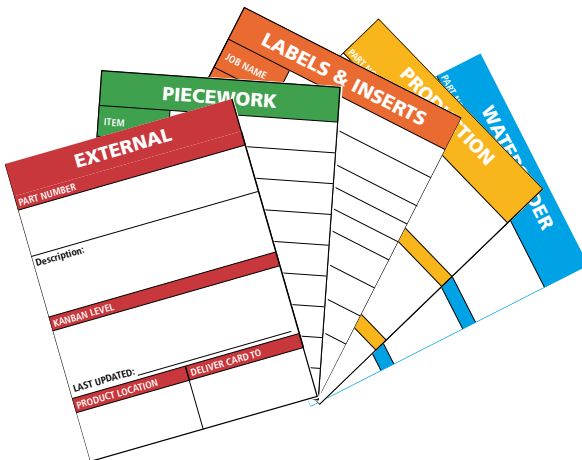


*A kanban
megmondja, mit
kell tenned*



részhez, amelyek beépülnek a Toyota termékekbe. A *kanban* kártya koordinálja a vevő és egyben a Toyota gyártósor igényeit, valamint a Toyota beszállítóinak termelését.

Ezzel szemben legtöbbször mi többet gyártunk, ami túltermelést eredményez, ami sok pénzbe, időbe és erőforrásba kerül. A szervezettség azt jelenti, hogy csak azt gyártsuk, amire szükségünk van, akkor, amikor szükségünk van rá, és csak annyit, amennyi kell. Se többet, se kevesebbet. Ez legtöbbször számunkra túl nagy szellemi kihívás. Még ennél is rosszabb, hogy létrehozunk egy olyan nyakatekert ERP⁶-rendszert, amit csak néhány ember ért meg. Tudom, hogy léteznek olyan szoftverek, amelyek képesek ezeket



*A kanban flexibilis
és minden darabhoz
használható a gyártásban.
A FastCapnél minden
területnek más típusút
csináltunk*

⁶ Enterprise Resource Planning (vállalat irányítási rendszer).

a bonyolult részleteket kezelni, de amit a Toyota elért, az nem más, mint a szervezettség egyszerűsége és eleganciája. A Toyotának, illetve a japán kultúrának az ilyen jellegű szellemi feladatok olyanok, mint a reggeli torna vagy kávé: az élet részét képezik, és a japánok szinte örülnek ezeknek.

Gondoljunk bele abba, amit Ohno csinált! Összeillesztette a szervezettség három meghatározását és mesterien alkalmazta a *kanban* rendszerben. Lehetővé tette, hogy világszerte több ezer beszállító gond nélkül együtt tudjon dolgozni a több mint negyvenezer bonyolult alkatrész előállításán, ezzel egy időben pedig pontosan alkalmazkodjon a vevő igényeihez. Mindez létrehozott egy olyan rendszert, amely 100%-ban hozzáférhető a TPS minden dolgozója számára. Minden jól látható és érthető.

Beleszerettem a szervezettség gondolatába. Imádom, ahogyan ezt Japánban csinálják. Azt akarom, hogy a szervezettség az életem minden részében jelen legyen, és azon dolgozom, hogy ezt lépésről lépésre meg tudjam valósítani.



A legfontosabb dolog:

*Mi az, amit Japánban szeretsz? Mi az, amit nem?
Ez könnyű!*



A könyvhöz és a videókhöz a következő link használható:
paulakers.net/bs-08

Nagy szemek és nagy fülek

Ha megnézed egy átlagos japán ember fizikai megjelenését, nem mondhatod, hogy nagy szemmel és füllel született. A japánok mondhatni kis méretű dolgokkal megáldott emberek. Az átlagos japán körülbelül 18 kilogrammmal könnyebb és kisebb, mint egy átlagos amerikai. Ha besétálsz bármelyik japán üzletbe, nehezen találsz XL vagy XXL-es méretű ruhát. Esélytelen 46-os vagy 47-es cipőt vásárolnod. Legalábbis majdnem lehetetlen. Egyszer 160 kilométert utaztam Nagoyából Osakába, hogy 47-es méretű cipőt találjak. Még mindig megvan, és imádom, mert túl nehéz volt rátalálni. A kedvenc cipőim egyike. Általában túl szoktam adni a lestrapált cipőimön, vagy kidobom őket, de a *mottainai* („mélysegesen sajnálni, hogy ha valami kárba vész”) gondolkodás miatt (az utolsó fejezetben nagyon részletesen beszélek erről) megjavíttattam, felújíttattam és még ma is viselem. A japán gondolkodásmód megváltoztatott.

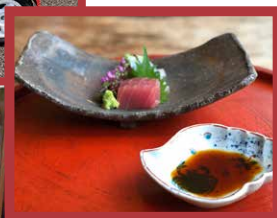
もったいない

Mottainai karakter

Úgy tűnik, Japánban tényleg minden kicsi: apró autók, kicsi szállodai szobák, falatnyi ételadagok. Azonban van egy kivétel: a szigetország lakóinak nagy szemük (*okkii me*) és nagy fülük (*okki mimi*) van.

Azt mondtam, hogy az átlagos japán nagyon alaposan figyeli meg a dolgokat. Egy nap, amikor előzetes látogatást tettem egy gyárban, levettem a cipőmet

és felvettem a papucsot, hogy bemehessek az irodába. Ahogy átmentünk az irodából vissza a liftbe, hogy lemenjünk az előcsarnokba, a lány, aki a túrát vezette, a lábamra nézett és azt mondta: „Paul san, miért viselsz két különböző színű



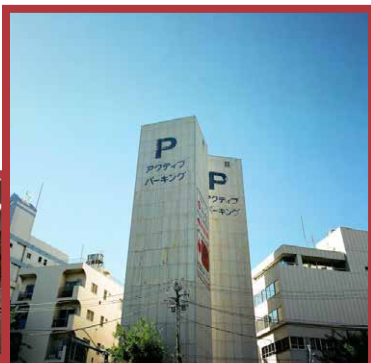
Lehet, hogy a japánoknak aprók az autóik, a ruháik és a házuk, azonban mindent rendkívül alaposan és nagy részletességgel figyelnek meg

zoknit?” Lenéztem, és meglepetésemre, az egyik zoknim sötétkék színű volt, a másik fekete. Nyilvánvaló, hogy rosszul párosítottam össze őket, miután ki-mostam, és reggel így vettem fel. A lényeg, hogy nem vettem észre. A túra-vezető azonban igen! Lefogadom, hogy legtöbbünk rá se hederített volna a zoknimra, olyan apró az eltérés, de a legtöbb japán ember nagyon nagy részletességgel látja a dolgokat. Nem azért, mert különleges szemük van. Ez azért van, mert a kultúrájuk megtanította őket egy teljesen más szintű éleslátásra.

Ha japánul beszélgetsz, a szavaknak nagy jelentőségük van. A kapcsolat-felvétel módja egy idősebb vagy fiatalabb személlyel teljesen más, és hidd el, ha rosszul csinálod, elég kellemetlen helyzetbe kerülhetsz. Általános szabály, hogy a japánok olyan dolgokat látnak és hallanak meg, amelyeken a legtöbben átsiklunk. Az általam vezetett japán túrákon az egyik legelső dolog, amit az embereknek elmondok, amikor a buszra felszállnak, hogy legyen „nagy szemed és nagy füled”.

Olyan sok csodálatos apróság van, amelyeket meg kell figyelni és becsülni: az egyik kedvencem a függőleges parkolóházak. A legtöbb ember soha nem venné észre, pedig mindenhol léteznek, főleg a nagyobb városokban. Felhajtasz egy forgótárcsára, amely irányba helyezi az autót, hogy a parkológarázsba szállítsa egy lifttel. Teljesen automatizált és az autód biztonságosan parkol húsz emelettel feljebb egy gombnyomással.

Behajtasz egy benzinkútra, és telis-tele van figyelemfelhívó jelzésekkel, melyeket a földön festve láthatunk, feltüntetve az egyes üzemanyagfajtákat az adott töltőoszlopnál. Sokszor a töltőcsövek fel vannak függesztve, így nem kell azzal küzdeni, hogy a töltőcsövet az autó egyik vagy a másik oldalán kell behelyezni.



*A függőleges
parkolóház
csak egy a
sok kifinomult
dolog közül,
amelyet meg
kell figyelni
Japánban*





Amikor lehajtasz az autópályáról, alig kell lassítani a fizetőkapunál, mert minden digitális. Egy hitelkártyával regisztrálsz, mellyel válthatsz a kölcsönzött autó és a saját autód között. A kapu ezredmásodperc alatt felemelkedik, amikor áthaladsz.

Világosan jelölt vizuális elemek teszik könnyebbé a tájékozódást



Amikor a repülőgép távozik, a földi legénység integetve búcsúzik és meghajol a repülőgép előtt.

Amikor elmész egy parkba, vagy sétálsz az utcán egy lakónegyedben, nem szokatlan, hogy a háztulajdonos vagy a kertész négykézláb szedgeti az apró gyomokat, amelyek majdnem észrevehetetlenek a legtöbbünk számára.



Digitalizált autópálya-díjfizető kapuk, amelyek segítenek fenntartani a folyamatos, megállás nélküli forgalmat, az áramlást

Amikor egy gyárban sétálsz, zenét hallasz, ami a szünetet, az ebédet, egy közelgő problémát, vagy az összeszerelő sor újraindítását jelzi. A zenei jelzések különbözőek, és eltérő folyamatokat indítanak el.

A legtöbb gyárban minden reggel tartanak egy összejövetelt, ahol a dolgozók nyújtógyakorlatokat végeznek, hogy felkészítsék testüket a munkavégzésre, ezáltal csökkentsék a munkahelyi balesetek veszélyét. Majdnem



Figyelnek a részletekre otthon és a munkahelyen



teljesen azonos nyújtógyakorlatokat végeznek minden vállalatnál, keletől nyugatig, vagy északról délre.

Ha bemegyünk egy általános iskolába, hasonló nyújtógyakorlati rutint fogunk tapasztalni, amit a gyerekek végeznek, mint ahogy



*Napindító nyújtó-
gyakorlatok
minden reggel*

teszik a dolgozók egy munkahelyen, ahol százmillió dolláros hidat építenek.

Ha elmegyünk egy élelmiszerboltba, és sashimit vagy sushit vásárolunk, nem ritka, hogy a pénztáros egy kis tasak jeget készít be, hogy az étel friss maradjon, amíg hazaérünk.

Bátran kijelenthetem, hogy ha „nagy szemeket és nagy füleket” használunk, amikor Japánba látogatunk, naponta száznál több ehhez hasonló példát találunk és a sort végtelenségig folytathatnánk. Elképesztőek a japán kultúra finomságai és nüanszai.

A Japan Study Mission utakon azt szoktam mondani az embereknek, hogy gyűjtsenek minél több tapasztalatot Japánban, mert itt olyan dolgokat láthatnak, amelyeket sehol máshol. Japán egy 24 órás kincs- vadászat.

Egyszer megmásztam a Fudzsit, és amikor ki- töltöttem az engedélyt, a parkőr megkérdezte a vér- csoportomat. Ránéztem és arra gondoltam, „örült vagy?”. Nem tudom a vércsoporto- mat, eddig soha senki nem kérdezte meg tőlem. Vészhelyzet esetén a japánok teljesen felkészültek akarnak lenni, hogy hatékonyan és eredményesen tudjanak adott esetben segíteni. Ez igen! Mindenre gondolnak!

Egy Shinkansen vonattal utaz- tam Nagoyából Tokióba. Lábam la- zán keresztbe tettem és a cipőm orra megérintette az előttem levő ülés hátsó részét. A túloldalt ülő férfi ezt látva rosszállóan intett, hogy ne érjek a cipőmmel az üléshez. Ki vette volna ezt észre? Valaki, aki- nek „nagy szeme és nagy füle” van. Japánban a részletek sokkal többet számítanak, mint amit te valaha is gondoltál volna. Ha fejleszted magad, hogy lásd az apró dolgokat, semmikép- pen sem fogod elszalasztani a nagy dolgokat. Ha érzékennyé válsz a szavakra,



*Az általános iskolákban ugyanazokat
a gyakorlatokat végzik, mint
a munkahelyeken*

amiket használsz, merem állítani, hogy az életed könnyebbé válik. Amikor beszélsz, nem szükséges a szavakat gépfegyverként használni, amikor egy rövid mondattal elmondhatod, amit szeretnél. A japán emberek nagyszerű *sagacity*-val („bölcsség, készség, lelkiismeret”) kezelik a komplexitást.

Egyszer, amikor Ritsuo Shingo (a Toyota China korábbi elnöke és Shigeo Shingo fia) velünk utazott, felolvastam egy beszédemet Japánról, hasonló ahhoz, amit most írok. Ritsuo így szólt: „Paul *san*, van még egy dolog: nagy szemmel és füllel, de kis szájjal kell rendelkezned. Néha annyi időt töltünk

beszélgetéssel, hogy teljesen elfelejtjük a hallgatás és a látás művészetét.”

Biztos vagyok benne, hogy Taiichi Ohno híres Ohno-köre is a nagy szem, nagy fül és a kis száj koncepcióján alapul. Ohno egy méter átmérőjű kört rajzolt az egyik gyártócella közelében, és utasította a menedzsereit, hogy álljanak ott órákig és csak figyeljenek, de ne szóljanak egy szót sem. A cél az volt, hogy teljes mértékben megértsék, hogy mi történik a valóságban. Ez a tevékenység élesíti a megfigyelőképességet és arra kényszeríti az embert, hogy használja az összes érzék-

szervét. Folytathatnám tovább és beszélhetnék több száz szokatlan látnivalóról és értékes dologról Japánban, de nem teszem. Miért? Mert azt akarom, hogy tapasztald meg a felfedezés örömet és a gyönyörű nüanszait ennek a csodálatos kultúrának. Ha elég szerencsés vagy, hogy meglátogasd Japánt, legyen nagy szemed, nagy füled és kis szád! Élvezd az utazást!



*Számítanak a részletek,
ezért képezned kell magad,
hogy meglásd az apró dolgokat is.
Legyen éles szemed és füled!*

A legfontosabb dolog:

Okii Me – 大きい目 – Nagy szem

Okii Mimi – 大きい耳 – Nagy fül

Chiisai Kuchi – 小さい口 – Kicsi száj



A könyvhöz és a videókhöz a következő link használható:
paulakers.net/bs-09

A nagy ikrek

Számtalan órát merengtem Japán kultúrájának különlegességén. Miért csinálják azt, amit csinálnak? Miért ennyire következetesek? Hogyan tartják fenn, amit csinálnak nemzedékről nemzedékre? Az a véleményem, hogy két alapelve



követnek. Először is, a japán kultúra mélyen tiszteli az embereket. Másodszor, mély tiszteletben tartja az erőforrásokat. Ezt a két dolgot a nagy ikreknek nevezem.

Az emberek és az erőforrások tisztelete olyan, mint egy aranyszál egy ezeréves faliszőnyegben. A kultúrába vannak szöve és lehetetlen, hogy ne lásd a hatásukat. Az egyik nem élvez elsőbbséget a másikhoz képest. Tökéletes egyensúlyban és harmóniában vannak, mely erőt és mély befolyást generál.

Japánban a tiszteletet mindenhol meg tapasztalhatod. Az áruházakban az alkalmazottak meghajolnak előtted. Leveszik a cipőjüket, ha bemennek valaho-

vá. A vonatok percre pontosan érkeznek és indulnak – ez az utasok iránti tiszteletet mutatja. Talán hallottál a „hét perc csodáról”. A nagy sebességű Shinkansen vonat az állomásra történő begördülése után hét perccel már alaposan ki van takarítva.



Az emberek és az erőforrások tisztelete



Yabe úr – aki gyakran vendéglőadó a tanulmányi útjaimon – fejlesztette ki és vezette be ezt a takarítási rendszert. Az egyik módja, hogy elérje a dolgozóinál ezt a hét perc csodát, az, hogy elmagyarázta nekik, milyen rendkívüli megtiszteltetésben van részük, amikor részesei lehetnek ennek a japán módszernek. Az alapfilozófiája a tisztelet, amivel hétszáz ember a Shinkansen takarítja. Tisztelet az utasnak, a japán innovációnak, a pontosságnak és a tisztaság magas színvonalú megőrzésének. Fontos, hogy megértsük, hogy Yabe úr ezt olyan emberekkel valósította meg, akiknek a munkáját gyakran alantásnak tekintik. Megértette az elismerés fontosságát és mindenféle munka tiszteletét. Megemelte a takarító személyzet státuszát egy hírességéhez. Mindezt látványos módon teljesítette az alábbiak szerint:

1. Azt mondta a dolgozóknak, hogy nem egy egyszerű vonatról gondoskodnak, hanem egy nemzeti ikonról, a Shinkansenről.
2. Arra kérte a munkavállalóit, hogy a napi *kaizen*ekkel és a csoportos megbeszélésekkel kreatív módon tegyék hatékonyabbá és élvezetesebbé a munkát.
3. A munkavállalóinak nem kell hordaniuk a takarítók hagyományos munkaruháját, megengedte, hogy szezonális öltözkében dolgozzanak. Ez a vonattakarítást olyanná tette, mint egy színház – a világ minden tájáról csodájára jártak, hogy megtekintsék a Shinkansen takarító személyzetének rendkívüli előadását.
4. A sajtó megírta a dolgozók kivételes teljesítményét. Munkájukat most már úgy emlegetik, hogy a „hétperces csoda”, és a csapatot, amely ezt megvalósította, magazinokban, újságokban és televíziós híradásokban ünneplik. Még musicalt is csináltak belőle.

A japán mosdók takarításában is a tisztelet jele mutatkozik meg. Ha bemegyünk egy nyilvános mellékhelyiségbe, az a normális, ha tisztán fogad, és az is



marad, miután távoztunk. Embertársaink munkáját vennénk semmibe, ha ez nem így történne. A japánok nagyon lelkiismeretesen használják emberi erőforrásait, miközben tiszteletet és hálát mutatnak az élet minden területén.

Az ikerelv átalakíthatja a gondolkodásunkat, ha valóban megragadjuk a maga egyszerűségében és eleganciájában.

Az én *ikigaiom* („az élet értelme”) az emberek elismerése, akik mély tisztelettel szolgálnak ki engem. Legyen az egy felszolgáló, egy taxisoőr, egy utaskísérő vagy egy szállodai takarító, igyekszem őket mély tisztelettel és megbecsüléssel kezelni. Mindent elkövetek, hogy elismerjem kemény munkájukat, és meg vagyok róla győződve, hogy tudják, az erőfeszítéseiket értékeli. Használok a „kérem” és „köszönöm” szavakat. Elmondom nekik, hogy csodálatosak és kapnak egy mosolyt. Megtanultam Donald Trump elnöktől a váratlan és nagy borraivaló alapelvét. Nem ritka, hogy száz dollár borraivalót adok. Mindig mély elismerést és tiszteletet mutatok a kemény munka iránt.

Arról is komolyan gondolkodom, hogyan használom fel az erőforrásokat. Nem bontok meg egy extra szappant a szállodai szobámban, amikor egy darab szappan is elég. Ezzel megtiszttelem azt a személyt, aki elkészítette, szállította és tárolta. Szintén tisztetem a Föld erőforrásait, mert a szükségtelenül kidobott dolgok hatással vannak a környezetünkre.

Mérhetetlen az a harmónia és lelki béke, melyet az ember életében generálhat. A lelki béke szót használom, amit elsősorban vallási összefüggésben szoktunk használni és azt jelenti, hogy legyen erőd az Istentől. Pontosan ezt próbálom átadni. Van egy spirituális elem,



A mosdók azt mutatják, mennyire tisztelik és hálásak a japánok az emberek és az erőforrások iránt



Gondolj azokra az erőforrásokra, amelyeket naponta elpazarolsz! Minden embert tisztelsz?

a mély tisztelet az emberek és az erőforrások iránt, és úgy gondolom, hogy ez visszahozza a teremtést. A nagy iker alapelv példátlan erőt szabadít fel, megértést és harmóniát eredményez. Amikor ez a két fogalom dolgozik, életek változnak meg. Befolyásolják a döntéseket és megfertőznek minden idegszálát.

Gyakran a bizalom és a tisztelet hiányára vezethető vissza, ha feszültséget és rossz kommunikációt tapasztalunk a csapat tagjai között. A japán kultúra nagyon megbízható, ami bizalmat eredményez. A bizalommal jön a tisztelet. A következetesség bizalmat és tiszteletet okoz.

Téged tisztelnek a kollégáid? Készíts őszinte önvizsgálatot a következetességedről! Ha mélyebbre ásnánk, látnánk, hogy a tisztelet hiánya a nevelés, az intelligencia és a figyelmesség hiányának a következménye.

Amikor csak a küzdelem dominál egy szervezetben, az gyakran az emberek és erőforrások tiszteletének hiányára vezethető vissza.

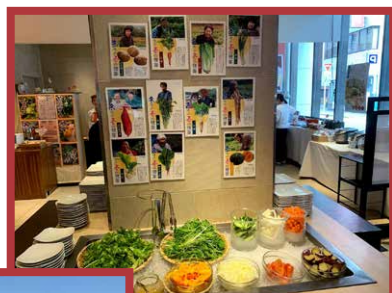
Amikor azt látom, hogy az emberek az étel 30%-át a tányérukon hagyják, az az emberek és az erőforrások iránti tiszteletlenség jele. Ha komolyan vesszük a növény ültetésére, táplálására,

betakarítására, feldolgozására, csomagolására és szállítására fordított időt, soha nem dobnánk a szemétkébe semmilyen élelmiszert.

Amikor egy japán iskolát meglátogatsz, legyen az magán vagy állami, a gyerekek étkezés előtt imádkoznak, és hálát adnak: *Itadakimasu* („alázatosan kapok”) az ételért, a növények és az állatok áldozatáért, ami táplálékot ad. Ez a hála kifejezése a mezőgazdasági termelőknek vagy a halászoknak, akik előállítják az élelmiszert. Nem egy étteremben, amikor végigmész a svédasztal előtt, a gazda fényképét láthatod, aki

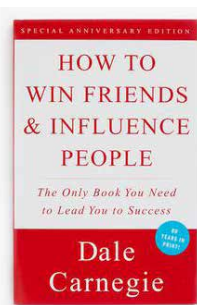


*Hogyan
dobhatja ki
bárki ezeket az
erőforrásokat
a szemétkébe?*



azokat a növényeket termesztette, amit éppen el akarsz fogyasztani. Az élelmiszerboltokban is hasonló fotókat lehet látni. Amikor köszönetet, hálát tanítasz a legkisebbeknek is a legegyszerűbb dolgokért, a tisztelet aranyfonalja könnyen átszövi az egész kultúrát. Ezenkívül minden étkezés előtt megnézik, hogy az étel milyen tápanyagokat tartalmaz. Könnyű megérteni, honnan ered ez a mély tisztelet a minden nap eléjük került étel iránt. Könnyen visszavezethető az emberek és erőforrások tiszteletére, amikor gyerekek százai étkeznek, és szinte egy rizsszem sem marad a tányérokra.

A két iker elvét nekem könnyű volt megértenem, mert mélyen megegyezik a saját hitemmel. A zsidó-keresztény vallásban két fontos tanítás van. Először is: „Szeresd felebarátodat, mint magadat” (Márk 12:31). Ez a parancsolat több ezeréves, és világosan mutatja a tisztelet fontosságát. Arra is tanít, hogy legyünk jó szolgálai a kapott adománynak. Ezek a tanulságok ugyanolyan igazak ma is, mint amikor először hirdették.



Van egy pár lehetetlen dolog, de az emberek és az erőforrások tisztelete lehetővé teszik „a tengerek szétválasztását”, ami könnyebbé és élvezetesebbé teszi az élet irányítását. Ez minden idők kedvenc könyvemre emlékeztet: *Hogyan szerezzünk barátokat és befolyásoljunk másokat?*⁷ Nyilvánvaló, hogy

Dale Carnegie megértette mások tiszteletének fontosságát.

Hadd mondjak egy személyes példát! Van egy problémás szomszédom. Egy nap felhívott, de nem vettem fel a telefont. Ezt követően üzenetet írt

⁷ Dale Carnegie: *Hogyan szerezzünk barátokat és befolyásoljuk az embereket* – Sikerkalauz I. Budapest, Bagolyvár Könykiadó Kft., 2008.

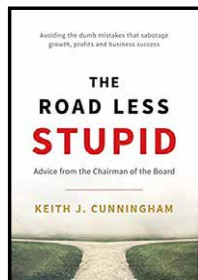
és ismét felhívott, de sem az üzenetre, sem a hívásra nem reagáltam. Úgy döntöttem, hogy nem válaszolok a hívásaira, mert amikor elér, mindig sérteget. Ezért megromlott a kapcsolatunk. Mivel nem tiszteltem őt, eltüntette azt a két robotfűnyírót, amivel az utca túloldalán levő öt hektár területet ápoltam. A tiszteletlenségem iránta azt eredményezte, hogy a gyönyörű házammal szemben az utca túloldalán lévő terület katasztrofálisan nézett ki. Mondanom sem kell, hogy a feleségem nem volt elragadtatva. Minden reggel és este, amikor munkába indult és onnan érkezett haza, az egyre nagyobb káoszt kellett látnia a házunk előtt az út túloldalán. Az a hely, amire jelentős időt és pénzt költöttünk, újra gazos lett. Most a feleségem kezdte elveszíteni a tiszteletét irántam... és minden fölött elvesztettük az irányítást. Látod, hogy a tisztelet milyen kritikus elem az életünkben? Hála istennek a feleségem jobb a gátak lebontásában. Felhívta a szomszédot és rendezte a dolgokat, a gyep megint szép, gondozott. A tiszteletem hiánya káoszt

okozott, de a tiszteletadás megszüntette azt. Fontos megjegyezni, hogy a rengeteg elpazarolt időt, az erőfeszítéseket, és

a gáz is, a tisztelet hiánya okozta.



Amikor nem a tisztelet vezérel bennünket, akkor csak egy „ostoba adóval” büntetjük magunkat. Az „ostoba adó” kifejezést Keith J. Cunningham, *The Road Less Stupid* című könyvéből tanultam. Ezért a szomszéd iránti tiszteletlenségem miatt „ostoba adóval” büntetem magam. A japán kultúra nyilvánvalóan nem büntet „ostoba adóval” az emberek és erőforrások mély tisztelete miatt, ellentétben más kultúrákkal. Japánban rengeteg ember



él kis területen, és továbbra is magas szinten működnek együtt.

Egyszer, amikor Nagoyában beszédet mondtam az Amerikai Kereskedelmi Kamara tagjainak, megkérdeztem a hallgatóságot, szeretnek-e Japánban élni. Soha nem fogom elfelejteni egy



úriember válaszát: „Miért ne szeretnének? Nincs bűnözés, nem csúfítják graffitik a falakat és hajléktalanokkal sem találkozol. Az emberek képzettek, figyelmesek és udvariasak. Minden működik. Gyerekjáték.” Máskor, amikor egy gyárban egy hölggyel készítettem interjút, aki a Fülöp-szigetéről költözött Japánba, megkérdeztem, szeret-e ott élni. Így



felelt: „Nagyon szép. Jó és stabil munkám van. Az üzletekben mindenki udvarias. A főnökeim nagyon tisztelettudóak velem, és nincs hierarchia. Mindenki csapatban dolgozik. Az étel is nagyon finom.” Rendre hasonló válaszokat kaptam Vietnamból, Brazíliából, Malajziából és még sok más országból bevándorolt embertől. Japán egy olyan ország, ahol a bevándorlók mély tiszteletet éreznek.



Együtt dolgozni egyforma egyenruhában, egyesítve a munkavállalókat, hogy tisztelettudóak legyenek a munka és egymás iránt

Elég nehéz megértened, ha körül nézel, és azt látod, hogy az elnökök és más vezetők is a vállalatnál ugyanazt az egyenruhát viselik, mint a dolgozók és együtt dolgoznak velük. Ez egyértelműen tiszteletet mutat a munkavállaló iránt, és tiszteletet az elvégzett munkájáért. A vezetők azt bizonyítják, hogy az üzemben végzett munka a legfontosabb. Nagy *sagacity*-val vezetik a cégeket.

Mi ennek a *sagacity*-nek (bölcsség, szakértelem és lelkiismeretesség) az eredete? Mindenre nincs válaszom, de néhány kérdésre igen. Amikor különböző japán vezetőket kérdezek, hogy miért csinálják azt, amit csinálnak, gyakran hallom: „Mivel szigetnemzet vagyunk, szigetgondolkodásunk van!” A japánok egy kis szigeten élnek, nagy eséllyel újra meg újra találkoznak egymással, tehát a józan ész azt diktálja, hogy tiszteljék egymást. Mondhatnád, hogy ez a legfőbb érdekük. Azt is mondhatnád, hogy önérdek ez, de szerintem inkább józan paraszti ész. Sajnos sok kultúrában az ego lerombolta a józan ésszt. Sokan érzelmek alapján hozzák meg döntéseiket a hosszú távú kritikus gondolkodás helyett. A japánok számára a kritikus gondolkodás elengedhetetlen – főleg egy kicsi, több mint 126 millió fős szigeten.

Mivel korlátozott természeti erőforrásokkal rendelkeznek, kénytelenek máshogy gondolkodni. Általában mindent importálniuk kell. Nagyon sokba kerül, ha nem figyelnek arra, hogyan használják fel erőforrásaikat. Másrészt, ha figyelnek az erőforrásaikra, tiszteletben is tartják ezeket, így hatékonyan csökkentik mind a megélhetés, mind a működtetés költségeit.



Szigetnemzet... szigetgondolkodás!



*Használd az eszed!
Tiszteld az erőforrásokat!*

Megkérdeztem egy Hokkaido-szigeten élő gazdától, miért annyira megfontoltak a japánok. Lehajolt, felemelt két követ és így szólt: „Minden, amink van, ezek a kövek. Használunk kell az agyunkat.”

Számítani a hanyagságot és beleszeretni a precizitásba – mindannyiunknak fontos, hogy megértsük ennek a gondolkodásnak a lényegét. Ha nem érzed jól magad, mert nem mennek olyan simán a dolgaid, mint ahogy szeretnéd, fontolóra kell venned, hogyan hangold át magad az emberek és erőforrások tiszteletére. Néhányótok szintén ezekkel az értékekkel nőtt fel. Pontosan tudom, mit jelent ez, s egyet is értek. Én is ezen értékek mentén nevelkedtem. De nem az egyénekről beszélek, hanem egy egész társadalomról, amelyik így gondolkodik. Ez az, ami annyira csodálatos a japán kultúrában. Egy dolog, hogy valaki így gondolkodik, s másik, hogy egy társadalom minden egyes tagja. Lenyűgöző: egy több mint 126 millió fős kultúra, mely következetesen gondolkodik a két ikerről, olyasvalami, amit mindannyiunknak tisztelnie kell.

Ne feledd, hogy Japán a világ egyik leggazdagabb országa, mégis mély tisztelettel viseltetnek egymás és az erőforrásaik iránt. Úgy tűnik, hogy hiánymentalitást teremtettek luxuskörülmények között.



A legfontosabb dolog:
*Mély tisztelet az emberek
és az erőforrások iránt.*



A könyvhöz és a videókhoz a következő link használható:
paulakers.net/bs-10

Egyedülálló japánok

Japán barátaink, Tadahiro és Susan Kawada, egyszer meglátogattak bellinghami otthonunkban. Susan korán reggel telefonon közölte, hogy beragadt a fürdőszobába, és nem tudja kinyitni az ajtót. Soha nem volt előtte ilyen probléma, intuitív módon megértettem, hogy ő nem fog izomból az ajtóhoz nyúlni. Gyorsan a segítségére siettem, hogy kimentsem a vendégház fürdőszobájából. Megfogtam az ajtógombot és kinyílt. Nevetésben törtünk ki. Ahogy mondtam, semmi baj nem volt az ajtóval, egy kis idő eltelte után elmagyaráztam, hogy van egy pont, ahol megszorul, amikor elfordítjuk a gombot. Reggelinél, miközben a helyzeten nevtünk, Susan elmesélte, milyen alapelv szerint tanította a két gyermekét. Egyrészt, soha ne erőltess semmit. Másrészt, ha valami nem tűnik normálisnak, állj meg és gondolkozz el rajta. Az ajtógomb



Tadahiro és Susan Kawada

lehetőséget adott a probléma megoldására, azonban szükség volt egy nagyon érzékeny kezű emberre.

Több ezer példa van arra, hogyan oldják meg a problémáikat a japánok nagyon kifinomult érzékkel. Azt láttam,

hogy a legtöbb ember nincs ilyen magas szinten, ezeket a kellemetlenségeket inkább elfogadják az élet részeként, nem pedig lehetőséget látnak bennük, hogy kijavítsák – és lehetőséget a *kaizen*re. A gondolkodásmódomra gyakorolt japán hatás eredményeként minden vendégünket megkérdezem, hogyan tehetném élvezetesebbé az itt-tartózkodását. Számptalan fejlesztést hajtottam már végre, és a legtöbbjük apróság. Nemrég csúszásgátló szalagot helyeztünk a faház lépcsőjére, hogy biztonságosabbá tegyük a fel- és lemenetelt a lépcsőn. Fel-



szereztem a falra egy konzolpadot, hogy mindenki le tudja venni a cipőjét, mielőtt a lakásba lép. Felhelyeztem egy akasztót közvetlenül a zuhanyozó mellett, és egy másikat az ágy mellé a fürdőkötösöknek. Beszereltem egy speciális távirányítót, hogy az ágyban fekvé is fel-le lehessen kapcsolni a világítást. Egyik fejlesztésem sem ördögösség, de a vendégeink számára sokat jelentenek. Tadahi ro észrevette, hogy a mosdó dugója nem tömít rendesen nálunk, amikor borotválkozik, ezért nem tudta feltölteni a mosdókagylót vízzel, kénytelen volt folyóvíz mellett borotválkozni. Ez nagyon japán – csak semmi pazarlás! Szóval megjavítottam és újra rendben működött.



Egy konzolpad, hogy mindenki könnyen levehesse a cipőjét



Amikor Susan és Tadahi ro bejárták a FastCapet, sok kis apró fejlesztési lehetőséget fedeztek fel, amit a legtöbb látogató soha nem vett volna észre. Susan



A GPS-szalagok lehetővé teszik az eszközök gyors azonosítását

megállapította, hogy néhány dolognak nem volt pontos helye, annak ellenére, hogy a folyamatok egyértelműek és jól dokumentáltak. Észrevette, hogy a mosdó tisztítási folyamata kissé elévült és szükség van a fejlesztésére. Azonnal készítettünk egy új oktatóvideót a hibáink kiküszöbölésére.

Az apróságok, a nüansznyi különbségek is sokat számítanak a tökéletességhez vezető úton. Japánban, ha esik, egy műanyag zacskóba tudod csúsztatni a nedves esernyőd, mielőtt belépsz egy áruházba. Így nem csöpögteted tele a padlót, ami csúszásveszélyt okoz. A legtöbb ember számára ez a megoldás kiváló. De a japánoknak még

ezen felül is szükség volt *kaizenre*. Mint ahogy Ron mondta (7. fejezet), a japánok mindig találnak módot a fejlesztésre. Kitaláltak egy hordozható, újratölthető rendszert, amely leszívja a műanyagot az esernyőről, amikor kilépsz a boltból, így soha nem kell megérintened a műanyag zacskót. Ez szórakoztatóvá és egy-



A folyamat egy része nem volt világos, ezért azonnal megálltunk és megváltoztattuk

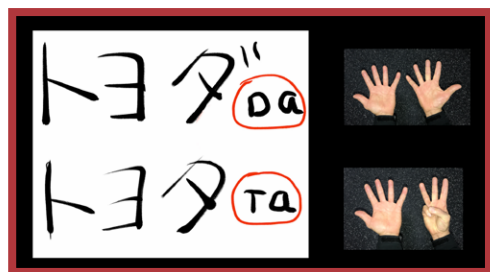
szerűvé teszi a folyamatot, továbbá csökkenti annak esélyét, hogy a műanyag nem az újrahasznosítható tartályba kerül. Annak ellenére, hogy ez a kultúra látszólag konzervatív, amikor új termékről van szó, akkor elengedik magukat. Az új készülék neve legtöbbször egy játékos, gyermekes név, *kasa vini poi poi* (kasa = 'esernyő'; vini = 'műanyag'; poi poi = 'a kukába dobás hangja').

Sakichi Toyoda megváltoztatta a cég nevét a Toyoda családnévről Toyotára. Csak egy betű a különbség, de teljesen más jelentést ad a szónak. Nem akarta, hogy a vállalat a családról szóljon, azt szeretete volna, hogy a vállalat a társadalomra gyakoroljon hatást. Amikor a japán *katakanában* ezt a két szót leírjuk, csupán két vonással különbözik egymástól. A családnév tíz vonalból áll. A cégnév nyolcból. A tíz a befejezés száma. A nyolc egy befejezetlen szám, jelezve, hogy soha ne légy elégedett. Annnyira apró eltérés, de olyan fontos!



kasa vini poi poi

A Lexus képzési központban az új munkavállalók az alábbi fontos koncepciót tanulják meg: ha a munkavállaló valami rendellenességet észlel, valami eltérőt lát, valami furcsa szagot érez, vagy hangot hall, vagy ízel, függetlenül attól, mennyire kicsi vagy apró az a rendellenesség, állítsa meg a gyanús folyamatot, jelezze, majd várjon. Arra tanítják őket, hogy legyenek nagyon érzékenyek a legkisebb dolgokra is, hogy minden problémát azonnal találjanak meg. Az „állítsd meg, jelezd és várj!” koncepciót újra és újra megerősítik bennük. Miért? Azért, mert az új dolgozó ösztöneinek ellent-



Sakichi mindig azt akarta, hogy a vállalata nagyobb legyen... hogy ezzel is befolyásolja a társadalmat

mond, hogy meghúzza az andon zsinórt, amivel a teljes gyártósort leállítaná. A cég pontosan ezt akarja. Azt akarják, hogy minden dolgozó állítsa le a teljes gyártósort, ha rendellenességet tapasztal, attól függetlenül, hogy mekkora a baj.

Pontosan ezt tette Susan, amikor szembekerült a fürdőszoba ajtógombjának enyhe akadásával. Életem nagy részében elefánt voltam egy porcelánboltban, de mivel megtanultam és megértettem, hogyan gondolkodnak a japánok, nem az erő dominált tovább az életemben. Érzékeny vagy az élet leheletnyi nüanszaira?

Amikor az apró finomságokra gondolok Japánnal kapcsolatban, a harmónia és az áramlás jut eszembe. A japánok rendkívül érzékenyek erre. Láttam egy szemeteskukát egy autós pihenőben, melynek átlátszó volt a burkolata, így 3–6 méter távolságról lehet látni, hogy szükség van-e a kuka ürítésére, vagy sem. Ez az egyszerű megoldás azt eredményezi, hogy soha nem csordul túl a szemét a kukában. Hányszor láttunk már dugig tömött szemeteskukákat, amelyet ki kellett volna már üríteni? A takarító személyzet így folyamatos mozgásban tud lenni, és minden szükségtelen mozdulatot elkerül.



Húzd meg az andon zsinórt, hogy lelassítsd a folyamatot és oldd meg a problémát!



Kukák és újrahasznosítási terület

könnyű megtalálni a szemetgyűjtőket, ezért arra készítik az embereket, hogy jobban gondoskodjanak arról a szemétről, amit maguk után hagynak. Japán közterületein egy papírpoharat, de bármilyen más szemetet sem könnyű eldobni. Külföldiként ez mély hatást gyakorolt rám. Bármely másik országban nem kell azon gondolkodnom, hogy hova dobjam a szemetet, Japánban azonban gondolnom kell rá, ahogy kilépek az ajtón. Aki szemetet hagy maga után, egy sor kellemetlenséggel fog találkozni.

Ugyanezek az apróságok láthatók a Lexus

Ha Japánban sétálsz, akár Tokióban vagy egy kisvárosban, észre fogod venni, hogy nincs túl sok szemeteskuka. Nemrég egy terrorista robbanóeszközt helyezett el egy nyilvános kukába. Ezt követően a tisztviselők úgy döntöttek, hogy megszüntetik őket, különösen a forgalmas területeken. Ennek volt egy nem tervezett következménye. Nem





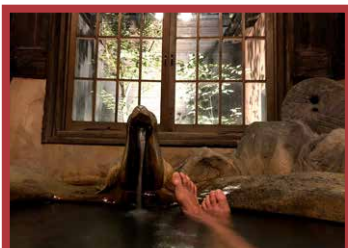
oktatóközpontban, amikor megnézed az összes *karakurit* („energia nélküli automatizálás”).

Könnyű motorokkal vagy elektromos árammal automatizálni, de próbáld meg mindezt létrehozni csak a gravitációt használva, minden más energiaforrás nélkül! Ez a kifinomultság definíciója. Ehhez kiváló képességre, leleményességre és mély gondolkodásra van szükség. A gyártósoron, amikor egy munkás felvesz egy fémlemez, mágneses erőt hoz létre, amely megfelelően pozicionálja a következő lemezt, így neki nem kell ezzel törődnie. Ezzel teremti meg az áramlást és a harmóniát a gyártósoron. A Toyota is kifejlesztett egy olyan rendszert, ahol, ha a munkásnak három csavarra van szüksége egy adott művelet végrehajtásához, amikor felveszi a csavarozót, a mágneses fejet belenyomja a tálcába és pontosan három csavar lesz rajta. Ezzel az egyszerű mozdulattal a megfelelő számú csavarhoz jut egyszerűen, erőlködés nélkül.

Sok nyilvános mellékhelyiségben bidével ellátott WC-k vannak, és egy gomb használatával elrejtethők a nemkívánatos hangok. Például kellemes vízcsobogást hallgathatunk minden más kevésbé vonzó hang helyett, melyet embertársaink hallatnak a nyilvános vécékben.

Talán a kedvencem, amely ezt a koncepciót illusztrálja, a japán felhőlift. A felhők általában nagyon könnyedek, emelkedő és leszálló mozgást végeznek. A japánok ezt a koncepciót alkalmazzák az építészetükben és a formatervezésükben. Nagyon szeretik azt a gondolatot, hogy harmóniában legyenek a természettel ahelyett, hogy az építészetük versenyezzen azzal. Mint már korábban mondtam, a japánok rájöttek, hogy az együttműködés értelmesebb és célravezetőbb, mint a versenyzés. Ha megállsz és elgondolkozol ezen, a természet ezt gyönyörűen tükrözi. Egyszer bementem egy *onsen*-be („meleg fürdőház”), ahol az asztal mögött egy padlótól a mennyezetig érő ablakon keresztül beáramlott az előcsarnokba a gyönyörű erdő, és szinte áttelelt a vendégeket. Soha nem láttam még ilyet máshol a világon. Míg egyesek azt állítják, hogy ez nem túl kifinomult, számomra a japán gondolkodásra jellemző érzékenység klasszikus példája ez. Miért zárjuk ki a külvilágot a belső térből? Inkább kapcsoljuk össze őket egy folytonos egységgé.

A japánok mesterei a kertészetnek, érzékenyek a legapróbb részletekre is. Ha egy japánkertre nézel, akkor látod, hogy a vonalak többnyire áramlanak, és nincsenek kemény, éles sarkok. A természetben nem szokványosak a kemény éles



sarkok. A természet lágyítja az éleket. A folyók áramlanak és alkalmazkodnak a terephez. Ezzel szemben az európai építészetben nem ritkán kemény, egyenes vonalakat találunk, különösen, ha az európai tájrendezést nézzük.

Természetesen ez nem az egyedüli üdvöztető út, csupán a japánok gondolkodásmódját próbálom szemléltetni.



A japánok a formatervezésüket a természethez igazítják, és soha nem erőltetik a formatervezésüket a természetre

Észak-Japánban, Hokkaido térségében egyszer felmáshoztam egy hegy-szorosra, a hegycsúcsokon a felhőket fújta a szél, emelkedtek és süllyedtek. Nagyszerű látvány volt. Pilótaként nem ritka, ha egy lencsefelhőt látunk, amely világosan szemlélteti a természetben bekövetkező emelkedést és süllyedést.

A felhők mozgásáról a húszas éveimben tanultam, amikor kézműves stílusú otthonokon dolgoztam Pasadenában, Kaliforniában. A két testvér, Charles és Henry Greene az 1900-as évek elején a kor vezető tervezőépítésze volt. A japán építészetet egyesítették az angol bungaló meleg stílusával. Az eredmény egy olyan otthon, amely a szaktudást és a minőséget képviselte azon túl, hogy esztétikailag is remek. Munkáik minden elemébe beépítették a felhők mozgását mind a külső, mind a belső megjelenésbe, de a bútorok kialakításába is. Fiatalemberként lenyűgözött mindez, és elkezdtem alkalmazni ezt a stílust az általam épített bútorok előállításánál, ahogy a házam tervezésénél is figyelembe vettem.

Tetszik, amit a japánok megfigyeltek: a természetben jelen lévő hullámozás, emelkedés-esés olyan kifinomult, hogy a legtöbb ember nem is veszi észre. Azonban ezek az apró részletek teszik a japán kultúrát annyira lenyűgözővé.

Ha az ilyen jellegű dolgokra érzékenyebbé válsz, elkerülhetetlenül befolyásolja a többi dolgot is, amit teszel. Ha egy Toyota üzemből jársz, a gyártócsarnokban észlelhető ez az érzékenység. Amikor egy munkásnak csavarozóra van szüksége az összeszerelő soron, pontosan akkor van ott, amikor kell, hogy a lehető legkevesebb felesleges mozgást végezze. Néha meg se kell moccantania a lábát. Amikor a csavarozó művelet befejeződik, akkor visszatér eredeti



*Harmóniában
a természettel*

pozíciójába, hogy ne akadályozza a következő művelet elvégzésében. Mindez kevesebb mint két másodperc alatt történik.

Legtöbbünk azt mondhatná: „Mi ebben a nagyszerű? Csak egyetlen lépéssel kellene többet tennie. Miért tölti az idejét valami olyasmi fejlesztésével, mint hogy a csavarozógépet a megfelelő helyre mozdítja?” Úgy tűnik, hogy a japánok élvezik ezeket az apró finomságokat. Ez egy tánc a szakember, az anyag és a késztermék között.

Minden alkalommal, amikor Japánba érkezem, felkészítem magam, hogy megfigyeljem azokat az apróságokat, amelyek majdnem húsz évvel az első látogatásom után még mindig lenyűgöznek. Mindig mosolyt csal az arcomra

az az akkurátusságuk, amely életük minden apró részletében megfigyelhető.

Micsoda különbség van aközött, hogy a szüleink így szólnak: „Takarítsd ki azonnal a szobádat!”, mintha ezt mondanák: „Úgy tudom, hogy Micimackó tiszta és rendes szobában szeret lakni!” Noha a két módszer közötti különbség nem apró, a második megközelítés mégis az. A japán munkavégzés a részletek figyelembevételén alapul – akár apró-cseprő feladatok ellátásáról, akár a tökéletes szakmai kivitelezésről van szó.

A legfontosabb dolog:
*Micimackó egy tiszta és
rendezett szobát szeret!*



A könyvhöz és a videókhoz a következő link használható:
paulakers.net/bs-11



12. FEJEZET

Rizskultúra

Barátomtól, dr. Ken Snydertől rengeteget tanultam a japán kultúráról. Egyik közelmúltbeli előadásában magyarázta el a rizskultúra koncepcióját. Miután sok éven át Japánban élt és dolgozott, az ország és a Toyota Termelési Rendszer igazi szakértőjévé vált. Ahogy Ken magyarázta, a japánok a mezőgazdasági területeik szűkössége miatt kénytelenek voltak nagyon hatékony rizstermesztési módszereket kifejleszteni. Ha több mint 126 millió embert próbálsz meg élelemmel ellátni egy Nyugat-Virginia nagyságú termőterületről, akkor nagyon hatékonynak kell lenned. Évszázadok során olyan technikákat fejlesztettek ki, amelyekkel több rizst lehet termeszteni, mint bárhol máshol a világon. Mindez a folyamat tökéletesítésének és a *kaizen* gondolkodásnak köszönhető. Ahogy a rizstermelők figyelnek a részletekre, az lenyűgöző. Hibának nincs helye. Precizitás mindenekfelett. További kritikus feltétel, hogy egy csapatként dolgozik mindenki. Együtt vetnek, együtt aratnak. Bármilyen eltérés az együttműködéstől és a precizitástól könnyen oda vezet, hogy a közösség és a családod éhezni fog. Ha pedig nem vagy hajlandó együttműködni a *kaizen* gondolkodásban, nincs helyed a faluban! Ez a rizskultúrán alapuló mentalitás hatással volt arra, ahogy a vállalatok gondolkodnak és dolgoznak együtt. Ez a legtisztább essenciája és a titka a japánok túlélésének.

Amikor Mr. Matsumotót, a Maultech elnökét arról kérdeztem, hogyan választ új alkalmazottakat, azt válaszolta: „olyanokat választok, akik nem törik meg a harmóniát”. Másképpen fogalmazva, olyanokat, akik hisznek abban, amiben mi hiszünk és értékelik azt, amit mi értékelünk. Olyan embereket, akik a mi családjaink tagjai akarnak lenni és tenni érte, harmonikusan. Mi értelme lenne felvenni valakit, aztán küzdeni ellene, mert nem ért egyet azzal, ahogy a vállalatunkat szervezzük? Ez a rizskultúra mentalitás. Gyakran eszembe jut, hogy amikor a japán vezetők megosztják mély tudásukat, meglátásaikat, vajon nem arra gon-

dolnak-e közben: „Nem számít, mit mondunk el nektek, mert nincs rizskultúrátok.” Megoldásokat bevezetni a támogató kultúra nélkül, olyan mintha a széllel szemben pisilnénk.

Neked rizskultúra mentalitásod van? Nekem igen, és örülök neki! Örülök az eredményeinek. Örülök a gondosságának. Örülök, hogy teljesen megkülönbözteti az életemet másokétól.



dosságán. A leggyakrabban levont következtetésük, hogy „ők japánok”, és ez nem működhetne otthon, a saját országukban. Valójában kevésbé a származási országon múlik a dolog, sokkal inkább a gondolkodáson. Ha a feltételezéseiket és hiedelmeiket átírnák, kivételes eredményeket érnének el. Őszintén, legtöbbünk azt hiszi, ez a DNS-ből jön. Igazából viszont a „hosszú távú túlélési gondolkodás”-ról (HTTG) van szó. A japánok hosszú távban gondolkodnak, hogy a túlélésüket biztosítsák. Mi rövid távban gondolkodunk, mert a túlélésünk elég jól valószínűsíthető. A japánok számára az élet törekeny és nincsenek garanciák. Ha megfontoltak vagyunk, maximum a következő öt évre gondolkodunk előre, míg a japánok a következő százra.

Ezt a hosszú távú gondolkodást tapasztaltam meg, amikor a világ legrégebbi szállodájában laktam. A Nishiyama Onsent Kr. u. 705-ben alapították. 52 generáció tartotta folyamatos működésben több mint 1300 éven át! Ez túlélési gondolkodás! Érdekes tény, hogy Japánban található az egy főre eső legtöbb



A legrégebbi szálloda a világon

százévesnél régebbi vállalat is. Az ő gondolkodásuk mássága okán meg kellene állnunk és feltenni magunknak a kérdést: mi is a valódi célunk a világban? Mire gondolunk: a mai napra, a holnapra vagy 52 generációra előre? A hosszú távú

gondolkodás alaposan hatott arra, ahogyan a vállalatomat vezetem. Az utóbbi 19 évben folyamatosan újjáépíték és megújítok mindent a FastCapnél. Nem fizikai értelemben beszélek újjáépítésről, bár megtettük a magunkét abban is.

A gondolkodásunk újjáépítéséről és megújításáról beszélek. Amikor a látogatók megnézik a FastCapet, le vannak nyűgözve. Soha nem láttak még ilyet, ha csak nem jártak Japánban. Az emberek vállvetve dolgoznak azzal a közös céllal, hogy fejlesszék egymást, és így jobban ki tudjuk szolgálni a belső és külső vevőiket. Nincsenek szlogenek a falakra írva, nincsenek plakátok, amik figyelmeztetik az embereket, hogy másképp kell gondolkodniuk. Ehelyett mindennap tanítjuk, oktatjuk a kollégáinkat. A reggeli megbeszéléseinken a működési kiválóság filozófiájába és a történelmi nagyság elveibe merülünk el. Ezek az elvek ott lakoznak mindegyik csapatunkban és irányítúként működnek minden döntésünk meghozatalánál.



Oktatás a FastCap reggeli megbeszélésén

Egy másik példa arra, ahogyan a hosszú távú gondolkodás hatással volt rám: a saját otthonom. Egy több mint negyvenezer négyzetméteres birtokon élek; felmerül a kérdés, hogy mégis ki akarná ezt a hihetetlen területet megörökölni? Hisz csak a baj lenne a fenntartásával! A módszeresen kialakított, japán tájépítészeti elemekkel rendelkező birtokhoz igazán különleges ember kellene, olyasvalaki, aki vállalja ezt a hatalmas felelősséget. Aztán rájöttem a megoldásra: miközben magam is lean módszerrel tettem fenntarthatóvá a birtok kezelését, eszembe ju-

tott, hogy az otthonom tökéletes Lean Intézetként szolgálhatna. Olyan helyszínné válhatna, ahol az emberek a munkásságomról, valamint a japán gondolkodásról tanulhatnának. Mély reflektálás és tanulás egy gyönyörű, békés környezetben... igazi menedékhely lehetne, és nem csupán egy generáció számára – én tíz generációra előre gondolkodom. Nem lenne csodálatos, ha ennek a filozófiának Japán

szigetétől távol is maradandó hatása lehetne?

A japánoknak megvan az a rejtelmes képessége, hogy az élet legfontosabb elemeire alkalmazzák a leg-



mélyebb gondolkodást: arra, ahogy az emberek együtt élnek és dolgoznak. Kultúrájuk kétségtelenül a legfejlettebbek és legkifinomultabbak közé tartozik – miközben társadalmának egyben a legma-

gasabb életszínvonalat is képes biztosítani. Még ennél is meghökkentőbb, hogy Japánnak úgy sikerült elérnie ezeket a kiemelkedő eredményeket, hogy szomszédos országainak többsége mintha téli álmot aludt volna – a legtöbb ázsiai ország siralmasan alatta maradt az elvárásoknak. Még Kína is, mely emberi és természeti erőforrásokban gazdag, csupán az elmúlt húsz évben indult jelentős fejlődésnek. Ezen kívül egyedül Szingapúrt és Koreát érdemes megemlítenünk. Mindhárom országban közös, hogy lakóik rendszeresen elzarándokolnak Japánba, hogy tanulmányozzák az ott élőket, és minél többet ellessenek tőlük. Érdemes még megemlítenünk, hogy Japán demokratikus berendezkedésű, ami nagyobb fórumot biztosít a gondolkodás diverzitásának, mint Szingapúr vagy Kína. A gondolkodás diverzitása könnyen romboló hatással lehetett volna a japán kultúrára, hiszen nem

volt egy teljhatalmú úr, aki diktálta volna, merre tovább. Ám a világ gazdaságainak az elmúlt ötven évben zajló gyors globalizációja ellenére is sikerült megőrizniük kultúrájuk alappilléreit. Egyszerű: ha Japánba mész, tudod, hogy Japánban vagy. A kultúrában fellelhető komolyságot csupán minimálisan érintette az a fajta „összekapcsolódás”, ami napjainkban az egész világot összeköti.

Hogyan érték el mindezt, és mi volt vele a céljuk? A fejezet további részében elmondom, én miben látom a japán kultúra fenntarthatóságának kulcsát. Ízelítőt adok a legjelentősebb élményeimből, és mindabból, amit az utazásaim során megértettem.

Először is: ahogy arról már szó esett korábban, Japánban a minőség a kulcs. A minőséget az apró részletekre való gondos odafigyeléssel érik el. A részletekre való odafigyelés lehetővé teszi számunkra, hogy egy rendkívül nyugodt és precíz környezetben dolgozzanak. Olyan, mintha mindenki hatalmas nagyítóval szemlélne a világot, és ezáltal olyasmit is kiszűrnék, ami felett mi, többiek, rutinszerűen elsiklunk.

Mikor Kyushuban ellátogattam egy gyárba, ahol előregyártott betonelemeket állítottak elő, lenyűgözött az a precizitás, amit ott találtam. Még egyszer mondom: előregyártott betonelemekről beszélünk, hatalmas szerkezeti egységekről, amiknek nem célja, hogy esztétikai mesterművek legyenek – és mégis, valóságos esztétikai mestermű volt mind. Szemtanúja voltam, ahogy a munkások tűszúrásnyi lyukakat is betömtek olyan betonoszlopokon és táblákon, amiket parkolók és támfalak alapozásához szántak. Mások pusztá kézzel smirglizték és csiszolták a betonelemeket.



Előregyártott betonelemek csiszolása és tisztítása. Micsoda bizalom!

Megint mások apró betondarabokat csippentettek le az acélrudak kapcsolódási pontjainál, pedánsan figyelve a legapróbb részletekre. Mindezt szorgalmasan, kellő komolysággal, de egyúttal mosollyal az arcukon, mélységesen büszkén tették. Nem akadt köztük senki, aki a telefonján lógott volna. Semmi sem zökkentette ki őket, még a mi jelenlétünk sem. Totális fókusz, teljes odaadás, maximális figyelem a részletekre és a minőségre. Nem láttam egy művezetőt sem, aki a nyakukba lihegve figyelte volna, hogy megfelelően végzik-e a munkájukat. A munkások jól képzett szakemberek voltak, akik teljes odaadással végezték dolgukat. Amikor megkérdeztem a cég vezetőjét, hogy miért ragaszkodnak ilyen megszállottan a precizitáshoz és a minőséghez, szinte felcsattant: „Mert azt szeretnénk, hogy az ügyfél bizzon bennünk! Nemcsak a következő megbízásra próbáljuk kivívni a bizalmát, hanem a következő öt, tíz, negyven, sőt száz évre!” A következő kérdésem így hangzott: „Miért olyan fontos megszerezni az ügyfél bizalmát?” Mire így felelt: „Mert szeretném, ha a cég életben maradna.” A precizitással a minőséget, a minőséggel a bizalmat, a bizalommal pedig egy cég túlélését biztosítják. Ebben rejlik hát a japán gondolkodás megértésének kulcsa.

Az említett cég sikerét a Lexus képzésének köszönheti. A Lexus képzéseket szervez olyan cégeknek, amik a Toyota Termelési Rendszer elsajátításával kívánják hatékonyabbá tenni termelésüket. A Lexus évről évre küld képviselőket, akikkel együttműködve a cégek javíthatnak folyamataikon, csökkenthetik a hibás termékek számát, és emelhetik a minőséget. Ezeknek a cégeknek semmi közük az autóiparhoz. A Lexus azért teszi mindezt, hogy a közösség hasznos tagjaként segítse az embereket. A végeredmény: a Lexus egy megfontolt, gondolkodó emberekből álló társadalomban működhet. A legszebb dolog pedig az, hogy a Lexus maga is profitálhat a helyzetből: jobb kommunikátorrá, jobb tanárrá, és a kiválóság elősegítőjévé válhat.

Saját vállalatomnál épp ugyanezt tapasztaljuk. Míg legtöbbször nem értik, miért költ a FastCap dollármilliókat arra, hogy a világ minden táján a lean, 2 Second Lean és a Toyota Termelési Rendszer alkalmazásáról tartson oktatást és tréningeket, mi tudjuk, hogy valójában mi magunk látjuk a legnagyobb hasznot ebből. Munkatársaink rendkívül büszkék arra, amit elérnek, és elégedettséggel tölti el őket a tudat, hogy másokon segíthetnek, szerte a világon. Mi magunk is jobb előadók-ká, jobb tanárokká, jobb csapatjátékosokká és jobb gondolkodókká, szakemberekké váltunk. Nekem személy szerint sokkal többet jelent, hogy munkánkkal annyi emberen segíthetünk. Nem a bankszámlám hízása az, ami lázba hoz; sokkal inkább a tudat, hogy egy kiterjedt globális hálózat láncszeme lehetek, melynek tagjai megfontoltan gondolkodó emberek, akikre barátainként tekinthetek.

Ez az, amit annyira imádok Japánban, különösen a Lexusban és a Toyotában. Steve Jobs is mindig másként gondolkodott – a FastCap is másként gondolkodik!

Épp az ellenkezőjét tesszük annak, amit a megszokott üzleti gyakorlat diktál. Nem magunkkal vagy a pénztárcánkkal vagyunk elfoglalva – egy merőben eltérő gondolkodásmódot tettünk magunkévá.

Japán egy sziget, mely a Csendes-óceánon lebegve kíméletlen geológiai és éghajlati körülményeknek van kitéve. A túlélés valóságos küzdelem. Ám a japánok szemében ez maga az élet; egy kihívás, ami *kaizen* mentalitást kíván. A sziget túlnyomó része lakhatatlan hegyvidék, így aztán a lakosság többsége a partmenti területeken él. A sík területek ritkasága miatt a föld minden négyzetcentimétere kincset ér, egy picit sem mehet kárba. A sziget nagyjából Kalifornia-méretű, ám háromszor annyian lakják. Képzeld el, milyen lenne Kalifornia 126 millió feletti lakossággal, háromszor annyi emberrel, mint most!

A japán gondolkodásnak már régóta a túlélés a vezérelve. A luxuskörülmények és a jelentős gazdasági eredményeik ellenére sem hagynak teret az önelégültségnek és az ellustulásnak. Ehelyett mentalitásukat továbbra is a túlélésre hegyezik ki – hiszen minden sikertől függetlenül bármelyik pillanatban jöhet egy természeti katasztrófa. A legtöbb kultúrában a luxus és a pompa passzivitást és lustaságot szül; ám a japánok nem engednek ennek a természetes kísértésnek. Minél sikeresebbé válnak, annál szorgalmasabban és megfontoltabban dolgoznak.

Annak, hogy felül tudnak emelkedni ezen a tendencián, számos oka van. Az első: a túlélés értelmezése. A japánok tanultak a múltban elkövetett hibákból. Vegyünk egy példát: vezetőik valósággal fejest ugrottak a második világháborúba, meggondolatlanul megtámadva a világ legnagyobb országát (Kínát), és a világ legnagyobb gazdasági hatalmát (az Egyesült Államokat). Irracionális döntésük nyomán Japán kis híján megsemmisült. Ez a hiba értékes tanulságként szolgált; mélyen magukba néztek, a hibát elismerték (melyre külön szavuk van, ez pedig a *hansei*), és a meggondolatlanság helyébe a megfontoltság lépett. A japánok rájöttek, hogy a szakadék szélén táncoltak; egy pillanatra egyenesen a tátongó mélységbe meredtek, majd egy emberként, egy népként megfogadták: „Soha többet!” A túlélés a legfontosabb cél, eköré szervezik hát életüket a racionális, hosszú távú gondolkodás jegyében.

Amikor a Lexus egyik közvetlen beszállítójánál jártam, azt láttam, hogy a másodperc hatodrészét méri az egyik folyamatuknál. Megkérdeztem az igazgatót, nem szorong-e attól, hogy ilyen aprólékosan oda kell figyelni a részletekre, mire ezt felelte: „A japánok nem ismerik a szorongás fogalmát. Ha nem vagyunk aprólékosak, nem éljük túl. Kína egy napra van tőlünk. Önök (az Egyesült Államok) egy hétre vannak tőlünk. A sürgősség itt egészen más értelmet nyer.”

A második ok az, hogy a japánoknak a vérükben van, hogy folyamatosan felülmúlják önmagukat. Hiszik, hogy mindig van hová fejlődni, hogy az ember sosem lehet „elég jó” valamiben. Ez a természetes hajlam a kultúrájuk szerves



Figyelnek a részletekre

részeként lehetővé teszi számukra, hogy állandó kíváncsisággal figyeljék a világot, és hogy soha ne legyenek maximálisan elégedettek semmivel; mindez pedig összességében a javukat szolgálja. Néhány éve Ritsuo Shingo (Shigeo Shingo fia) részére szerveztem tanulmányutat az Egyesült Államokban. Tíz olyan vállalatot válogattam össze, amelyek érzésem szerint profitálhatnak abból, ha Ritsuo néhány napot náluk tölt és értékeli a folyamataikat. A látogatások után megkérdeztem a véleményét. Amikor megszólalt, azonnal rájöttem, hogy bölcs gondolatokra számíthatok tőle, ezért elővettem az iPhone-omat, és rögzítettem a beszélgetést. Rákérdeztem, hogy melyik vállalat nyűgözte le a leginkább, illetve melyik a legkevésbé. Válaszában egyetlen dolog került reflektorfénybe, egy bizonyos „bitang szög”. Az egyik gyárban történt, hogy egy szöget nem sikerült beverni a fadarabba, végül átment a fán, és a másik oldalán kijött. Elmondta, hogy amikor rákérdezett, hogy miért hibás a termék, azt a választ kapta, hogy nem fontos, hiszen úgysem látja majd senki. Ritsuo erre tiltakozott, hogy ez így nem helyénvaló, a minőség ugyanis nemcsak a láthatóban, hanem a láthatatlanban is jelen van. Az egész projektet át kell hatnia. Majd megkérdezte, hogy egyáltalán miért jöhetett ki a szög a fadarabból. A válasz: „A fa hibája miatt, görcsös volt.” „Na és miért volt görcsös a fa?” „Mert nem látták a görcsöt, mielőtt megmunkálták volna.” „Miért rendelnek olyan alapanyagot, amiben görcsök vannak?” „Mert a beszállító ilyen anyagot adott el.” Ritsuo szerint, ha ár ellen úszva is, de vissza kell menni egészen a probléma forrásáig. Ugyanis itt ered a minőség forrása,

innen indul a precizitás is. Ahogy tovább beszélgettünk ennek a fontosságáról, Ritsuo lépésről lépésre rávezetett arra a logikára, amit azóta is úgy szeretek és becsülök Japánban: a minőség a bizalmat, a bizalom pedig a túlélést biztosítja.

Abban nem lehetek egészen biztos, mennyire lesz maradandó az, amit mun-



Ritsuo Shingo

kám és erőfeszítéseim során alkotok: vajon csak a saját életemben, vagy több generáción keresztül is fennmarad? Azt viszont biztos állíthatom, hogy az olyan egyénnek, szervezetnek vagy társadalomnak, mely a minőségre fektet hangsúlyt, sokkal nagyobb esélye van a túlélésre. A túlélés nyitja a precizitás szeretete, mellyel kiküszöbölhetjük a hibákat. Kevesebb hibával és jobb

minőségű termékekkel olyan ügyfelekre tehetünk szert, akik több generáción keresztül visszatérnek hozzánk. Nem a ravasz marketing és értékesítési programok vonzzák be őket újra és újra, hanem a minőség. Ez a megbízhatóságon és kiszámíthatóságon alapuló kapcsolat alapozza meg a bizalmukat.

Japánt oly sok rejtély övezi. Mind közül azonban a legtalányosabb, hogy a túlélésért folyó megszállott küzdelemben valahogy megalkottak egy rendszert, melynek segítségével jóval többen képesek elérni a pusztán „túlélésnél”. Képzeld el egy olyan világot, ahol nem pusztán a túlélés, hanem a túlélés részleteinek megszállottja vagy – egy ilyen világban valósággal szárnyalhat a kreativitás! A folyamatokban rejlő részletek hozzák meg a bőséget. Ez a modell nemcsak hogy a fenntarthatóság felé mutat, hanem egyúttal kreativitást is követel, így te magad is egyre kreatívabbá és sikeresebbé válhatsz! Tehát, mi a fontosabb: a túlélés vagy a túlélés részletei? És ebben rejlik az én tézisem is: „Számúzd a hanyagságot, szeresd meg a precizitást!”

A legfontosabb dolog:

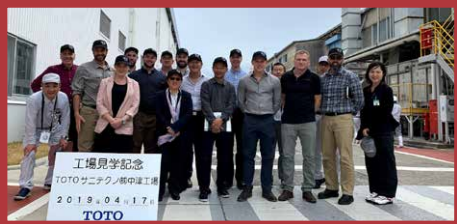
*A hanyagság garancia arra,
hogy a túlélésre
ne legyen garancia!*



A könyvhöz és a videókhoz a következő link használható:
paulakers.net/bs-12

A kedvenc szavam

Arról, hogy milyen egyedi is a japán kultúra, megannyi történetet tudnék mesélni. Minden egyes élmény lassan és módszeresen formálta a Japánról alkotott felfogásomat – és hiszem, hogy ti is épp oly érdekesnek és bizonyító erejűnek találnátok őket, mint én. Könyvem célja azonban nem egy részletes beszámoló készítése, hanem hogy érdeklődést és kíváncsiságot ébresszek a japán gondolkodás iránt – abban a reményben, hogy az olvasó megleli benne azokat az elemeket, amelyek a mindennapi életébe átültetve hasznára válhatnak. Akinek megadatik, hogy eljusson Japánba, és ott elmélyedhessen a kultúra tanulmányozásában, annak véleményem szerint az élete új szintre emelkedhet.



*Mélyedj el a japán kultúrában, hogy
életed új szintre emelkedhessen!*

Könyvem születésének pillanataig számos tréninget tartottam Japánban több mint ötszáz embernek, akik a világ minden tájáról érkeztek. Bejártam az egész országot – vonattal, repülővel, autóval, sőt még motorral is. Számos kiemelkedő vezetővel és gondolkodóval találkozhattam és dolgozhattam együtt. Gyárakban, cégeknél, építkezéseken tett csoportos látogatásokon mutathattam meg,

mi teszi igazán egyedivé a japán kultúrát. Láttam embereket, akik a döbbenettől nem találtak szavakat, valósággal könnyek között jöttek ki a Toyota vagy a Lexus létesítményeiből – hitetlenkedve, fejüket rázva ismételték, hogy amit odabent láttak, az egyszerűen nem lehet igaz. De egyik látványos gyáripari létesítmény sem tett akkora benyomást rájuk, mint a japán általános iskolába tett látogatásunk.

Ez az a hely, ahol a kulisszák mögé pillantva közelebb kerülhetünk ennek a bámulatos kultúrának a megértéséhez – hiszen a japán gyermekek közül kerülnek ki azok a majdani vezetők, akik felnőttként életben tartják ezt a kultúrát. Az iskolában nincs fegyelmezés; a gyerekeket nem kell hízelgéssel, nógatással, könyörgéssel rávenni, hogy viselkedjenek és tanuljanak. Nincs példa arra, hogy bárkit erőszakos magatartásért kellene elmarasztalni – az erőszak minden formája ellen a zéró tolerancia elve érvényesül. Attól sem kell féltetni a gyerekeket, hogy telefonfüggővé válnának, hiszen a telefonok ki vannak tiltva az iskolából. A tanárok figyelmes, nyugodt, racionálisan gondolkodó felnőttek, akik a gyerekeket is felnőttként kezelik. A diákok nap mint nap azért gyűlnek össze, hogy együtt tanuljanak, fejlődjenek, és egyre jobbra váljanak. A japán iskolák különleges napirend (*kata*) szerint működnek. Nincs takarító személyzet, leszámítva persze azokat a munkatársakat, akik speciális feladatokat látnak el, például a többemeletes is-





kolaépületek ablakát tisztítják. Ezen kívül minden mást a diákok takarítanak – a mosdóktól kezdve a konyhán, étkezőn, folyosókon, ablakokon, öltözőkön át egészen az iskolaudvarig. A legtöbb országban ez gyermekmunkának minősül-

ne; Japánban azonban kulturális gyökere van, forrása a filozófiájukból eredő mélységes tisztelet, amit az emberek az élőlények és a tárgyak iránt mutatnak. Ebédidőben kezdődik az igazi varázslat. Diákok százai lepik el a menzát; mind fegyelmezetten, tisztelettudóan ülve várják, hogy az asztalfelelősök felszolgálják az ebédet. Egyetlen falatot sem esznek, amíg mindenki meg nem kapta az ételt, és amíg el nem mondták az ilyenkor szokásos hálaimeit.

Ezután egy diák elmagyarázza, milyen tápanyagok találhatók az ételben, amit enni készülnek. Nem kapnak cukros italokat vagy desszerteket; kizárólag egészséges zöldség, rizs és hal szerepel az étrendjükben, amihez tejet isznak. A gyerekek az utolsó morzsáig mindent megesznek, ami a tányérjukon van; aki úgy érzi, mégsem tud mindent elfogyasztani, az még mielőtt hozzáért volna az ételhez, feláll, odaballag a konyhához, és tisztelettel megkéri a konyhasokat, hogy távolítsák el a tányérjáról, amit nem bír megenni – nehogy az kárba vesszen. Ezután visszaballag az asztalához, és az utolsó falatig megeszi, ami a tányérján maradt. Étkezés után közösen takarítják ki az egész menzát. Ami

もったいない

Mottainai karakter

igazán figyelemreméltó, hogy gyakorlatilag nincs étel, ami kárba veszne; nincs hatalmas konténer, ahová mások a maradékot öntenék. Micsoda *mottainai* lenne!

Könyvem zárásaként szeretném megosztani veletek azt a japán szót, ami a legkedvesebb a szívemnek, és ami a legjelentősebb hatást tette gondolkodásomra: ez pedig a *mottainai*. Jelentése csupán ennyi: mélységesen sajnálni, hogy ha valami kárba veszett. Ha valaki egy szem rizst meghagy a tányérján, az *mottainai*. Ha valaki nem zárja el a csapot fogmosás közben, az *mottainai*. A gyerekek az utolsó rizsszemig megtanulnak vigyázni azokra a forrásokra, amiket másoktól kaptak – és ez bizony kivételes! Mióta megtanultam ezt a szót, és az iskolákat járva megéltem a *mottainai* mélyebb jelentését, gondolkodásom gyökeresen megváltozott. Minden lépésem, minden cselekedetem mögött ott visszhangzik, hogy *mottainai*. Milyen kár bármit is elpocsékolni! Miért dobánám a kukába a gazdák fáradságos munkájának gyümölcsét? Miért hagynám kárba veszni országom értékes erőforrásait? Miért lennék oly gondatlan, hogy

elpazaroljam egy másik ember idejét, vagy eltékozoljam az irántam mutatott figyelmességét? Ez a *mottainai* filozófia, amitől más ember lettem – és egy életre más ember leszek.

Egyszer interjút készítettem egy apácával, aki egy japán keresztény iskola igazgatója volt. Már a pusztta tény, hogy

egy javarészt sintó és buddhista gyökerekkel bíró kultúrában helye lehet egy keresztény iskolának, ámulatba ejtő. Hogy lehet ez? A gyerekek nap mint nap a kereszténységről tanulnak és keresztény imákat mondanak, miközben egyikük sem keresztény! Igazi rejtély ez, amit oly nehéz megérteni – de közben oly tipikusan japán



dolog! Mosolyogva tanulnak más kultúrákról, nyelvekről, vallásokról. Nem aggódnak azon, hogy a kereszténység futótűzként terjed az egész országban; az idegen kultúrákat úgy próbálják megérteni, hogy gondolkodásukban felül-emelkednek saját magukon. Az iskola keresztény vezetői nem erőszakolják rá a gyerekekre vallásos nézeteiket, egyszerűen csak oktatják, tanítják őket, tisztelettel. Bármilyen más kultúrában az ember feszültséget, szűklátókörűséget várna, ám Japánban nem ez a helyzet. Miközben a folyosón sétáltunk, és figyeltük, ahogy a gyerekek boldogan végigtakarítják az egész iskolát, megálltam üdvözölni az apácák vezetőjét, és feltettem neki néhány kérdést. „Miért szereti Japánt?”, kérdeztem, mire elmagyarázta, hogy kanadai, de már negyven éve él Japánban. Elmondta, hogy Japán mennyire biztonságos, békés és gyönyörű. „Nagyon szeretem az itteni embereket, olyan jó emberek egytől egyig!” Időnként hazalátogat Kanadába, de mikor visszatér Japánba, mindig így köszönti az ittenieket: „Hazajöttem!”

Van valami egészen rendkívüli ebben az országban – és ez a csoda egyetlen rizsszemben elfér. Miért dobnál egyetlen rizsszemet is a szemétkébe? Egy szem rizsben ott lakozik annak az egy szem embernek az igyekezete, aki elültette, táplálta, öntözte, betakarította, és falvakba, iskolákba, városokba juttatta. Egyetlen szem rizsben ott lakozik egy szó: *mottainai*. Milyen kár mindenért, ami kárba vész! A japán kultúrát és az egész országot ez az egyetlen elv különbözteti meg igazán a világ többi részétől. Az én életemet és cégemet is ez az elv változtatta meg. A Toyota megértette, hogy ha fenn akar maradni, nem lehet pazarló; hogy módot kell találni arra, hogy a veszteségtermelés minden gyártási folyamatából eltűnjön. Ez az átalakítás nem havi vagy heti, hanem napi szinten valósult meg, a szervezet minden egyes tagjának közreműködésével. A veszteségcsökkentés eszköze a *kaizen*; a veszteségcsökkentés elvének mozgatórugója pedig a *mottainai*!

Végezetül még annyit, hogy rendkívül hálás vagyok a japán embereknek mindazért, amit tőlük tanulhattam. Ezek a szerény emberek egy gyönyörű, és egyben hatékony filozófia mentén élik mindennapjaikat, miközben ez a letisz-





tult, egyszerű életmód olyan kifinomult rendszerek használatát is lehetővé teszi, melyekkel emberek millióinak teszik jobbá az életét. Kulcsa a hálára való nevelés – aminek az étkezések előtti ima, az *itadakimasu* az egyik legegyszerűbb megnyilvánulása –, valamint a *mottainai*-mentalitás.

Érdeemes hát eljönni Japánba, hogy ezt a bámulatos kultúrát személyesen, mélységeiben élhesd meg! Ahogy az utcákat járod, talán neked is *satori*-élményben, vagyis hirtelen megvilágosodásban lesz részed! Mikor ráébredtem, hogy száműznöm kell a hanyagságot, a felületességet az életemből, és beleszerettem a precizitásba, új utak nyíltak meg előttem. Szívből remélem, hogy ez a könyv téged is elindít egy úton, mely során megtanulhatsz, hogyan tiszteld, és miként hozd ki a legtöbbet abból a temérdek csodából, amivel a világ mindannyiunkat megáldott!



A legfontosabb dolog:
*Mottainai... Kár mindenért,
ami kárba vész!*



A könyvhöz és a videókhöz a következő link használható:
paulakers.net/bs-13



14. FEJEZET

Paul utószava

Remélhetőleg tetszett neked ez a könyv. Számomra igazán fontos volt a megírása. Utószóként még hozzá akarom tenni, hogy ezt az egészet nem lehet csak úgy megtanulni és azzal hipp-hopp átváltozni tökéletessé és precízzé. Ez egy élethosszig tartó utazás. Még hegyekben álló hanyagsággal és vesztéssel fogsz találkozni, mindenhol és mindenben, amit csinálsz. Ami viszont fontos, hogy az utazást még ma kezd el! Amikor gondosabbá és precízebbé válsz minden cselekedetedben, akkor válsz jobb gazdájává a rád bízott erőforrásoknak. Ne felejtse el, ez nem a tökéletességről szól, hanem a tökéletesség felé vezető utazás elkezdéséről! Ennek az örömét tapasztalom meg nap mint nap, tudva azt, hogy gondosabban ügyelek mindenre, amit ajándékba kaptam. A pazarlás senkinek nem válik hasznára, a jó gondolkodás viszont mindenkinek hasznos.



A legfontosabb dolog:
A jó gondolkodás ... jó élet!



A könyvhöz és a videókhoz a következő link használható:
paulakers.net/bs-14



Kíváncsiság... ahol az egész elkezdődik Paul Akers

Paul Akers a FastCap alapítója és vezérigazgatója. A vállalat termék-fejlesztéssel foglalkozik, azon belül faipari szerszámok gyártására szakosodott. A FastCap 1997-ben, Paul garázsában indult, amikor Paul úgy döntött, „megjavítja, ami zavarja”, és létrehozta első termékét, a FastCap takaróelemet. Habár Paul nem rendelkezett MBA-diplomával, vállalata pedig igen szerény körülmények között jött létre,

a FastCap ma már több mint negyven országban van jelen. Paul fáradhatatlan kíváncsisággal mindig is arra törekedett, hogy a dolgok működését javítsa. Ez tette lehetővé számára, hogy termékeny innovátorra váljon: számos szabadalom birtokosa mind az Egyesült Államokban, mind nemzetközi szinten. A FastCap évente mintegy 20–30 innovatív terméket dob piacra, 1999-ben és 2010-ben pedig elnyerte az Év Üzlete díjat, 2011 júniusában pedig a *Seattle Business Magazine* neki adományozta a *Business Executive of the Year* (az év üzletembere) elismerést. Első könyve, a *2 Second Lean*, már tizenöt nyelven megjelent (magyar nyelven: Leannovation Team 2019.); ebben arra keresi a választ, hogyan hozhatunk létre egy szórakoztató lean kultúrát. 2015-ben készült el második könyve, a *Lean Health*; 2016-ban jelent meg a *Lean Travel*, majd 2019-ben a *Lean Life*, valamint a *Banish Sloppiness*. 2016-ban a *2 Second Lean* elnyerte a Shingo Intézet elismerését (Research and Professional Publication Award).

Paul kalandvágya és tökéletességre való törekvése az apja oldalán alakult ki. Rendkívül fiatalon, már tizenégy évesen megkapta a rangosnak számító Eagle Scout („Sascserkész”) státuszt. Tizenöt évesen a középiskolás Paul elkészítette saját gitárját, mellyel Bob Taylor, a Taylor Guitars alapítójának érdeklődését is felkeltette. Amint Paul elvégezte az iskolát, Bob azonnal munkába állította. Paul számára meghatározó élmény volt végignézni, amint



mentora, Bob, egy igazi amerikai innovátor, Paul szeme láttára teljesen átfőmálja a gitárgyártás iparát. 2017-ben az a megtiszteltetés érte Pault, hogy Bob Taylor is csatlakozott a World Forestry Tour nevű programjához, melyben a kis csoport a világot járta, hogy fenntartható erdészeti gyakorlatokra hívják fel a figyelmet.

1983-ban a Biola Egyetemen tanárszakra szerzett diplomát, tanulmányait ki-tüntetéses oklevéllel jutalmazták.

Pasadenában részt vett a helyi történelmi jelentőségű házak újjáépítésében. Egy exkluzív, iparosokból álló csoport tagjaként pedig az Architectural Digest nevű lap szerkesztőjének a házában is dolgozott.

A Mark Keppel Középiskolában iparművészetet tanított, ahol innovatív gondolkodása nyomán új tantervet dolgoztak ki: a gyerekek a kulcstartótáblák, vágódeszkák és egyéb, szterd középiskolai projektek helyett a bútorkészítés alapjait sajátíthatták el.

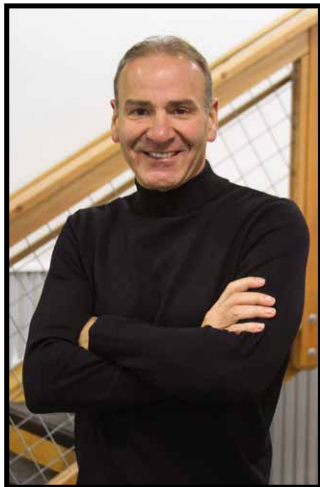
Az üzleti életbe akkor robbant be, amikor tehetséges problémamegoldóként előállt az első találmányával, majd saját gyártó cégével. Az élet úgy hozta, hogy menet közben megismerte a lean módszert és a Toyota Termelési Rendszert; ezáltal a FastCap a lean termelés és kultúra úttörőjévé válhatott, példáját pedig világszerte több ezer vállalat követi.

2010-ben Paul indult a washingtoni szenátusi választásokon. Programjában a lean módszer segítségével alakította volna át a kormányzatot. A választások után is folytatta munkáját különböző kormányzati szervezetekkel: oktatást tartott a lean gondolkodásról és a lean kultúra kiépítéséről az ország számos kormányhivatalában. 2013-ban meghívást kapott a TEDx szervezőitől, hogy az innovációról tartson prezentációt. 2013-ban harmadik helyezett lett a „The Global State of Operational Excellence, Critical Challenges & Future Trends” („A működési kiválóság általános helyzete – Kritikus kihívások és jövőbeli trendek”) listáján, az „Individual Thought Leaders & Future Trends” (Meghatározó egyéni gondolkodók és jövőbeli trendek) kategóriában.



Paul imád a szabadban lenni: szörfözik, fut, úszik, kerékpározik, és több, négyezer méteres hegycsúcsot meghódított már – megmászta a Kilimandzsárót, és elérte az Everest Alaptáborát. Sz szenvedélye az egészséges életmód, már két ízben teljesítette az Ironman hosszútávú triatlont (Lake Placidben, New Yorkban, valamint Vichyben, Franciaországban).

Paul emellett minősített, jogosítvánnyal rendelkező pilóta, több mint kétezer órát töltött már a levegőben – három ízben átrepülte az Atlanti-óceánt egymotoros repülőgépen.



Paul energikus szónok; legfőbb vágya, hogy segíthessen másoknak rájönni, hogyan fedezhetik fel a bennük rejlő lehetőségeket, valamint, hogy a lean gondolkodást hogyan építhetik be üzleti és magánéletükbe. A lean iránti szenvedélye már több mint 104 országba eljuttatta; számos egyetemmel, és olyan, kiemelkedő szervvel és vállalattal dolgozhatott együtt, mint az Izraeli Védelmi Erők, a Mercedes Benz, az Amazon, az Amerikai Egyesült Államok Haditengerészete, valamint a Turner Construction. Kazahsztántól Izlandig, Tasmániától Japánig, Németországtól, Izraeltól, Afrikán át Szlovákiáig bárhol megfordulhat – és mindenütt a lean módszert tanítja, a legnagyobb szenvedéllyel

és lelkesedéssel. Paul kifejezetten rajong Japánért, igazi odaadással tanítja ennek az elképesztő országnak a filozófiáját a Japan Study Mission (Japán Tanulmányi Misszió) keretein belül. Több mint 30 csoportnak tartott képzést Japánban a Toyotánál, a Lexusnál és beszállítóiknál.

„The American Innovator” (Az amerikai innovátor) nevű heti podcastjének több ezer követője van. A podcastben is a lean és az innovatív gondolkodás erejéről beszél. Saját gondolatait, megfigyeléseit osztja meg, lenyűgöző emberekkel készít interjúkat, és bámulatos fotó- és videóanyaggal dokumentálja a világ körül tett utazásait, kalandjait.

Paul 1983 óta él feleségével, Leanne-nel, két felnőtt gyermekük van, Andréa és Kolbe, akik a FastCapnél dolgoznak. Igazi családi vállalkozás!



Száműzzük a hanyagságot

Hogyan szerettem bele a precizitásba, mialatt Japánban dolgoztam?

Hogy miért érdemes elolvasni ezt a könyvet? Amikor rájöttem, hogy számúznöm kell a hanyagságot az életemből, és beleszerettem a precizitásba, új utak nyíltak meg előttem. Elismertem a hanyagságomat, és a japán gondolkodás segítségével átalakítottam az életemet: az új kodawari (út, melyről semmi el nem tántorít) a precizitás és a minőség. Szívből remélem, hogy ez a könyv téged is elindít egy úton, mely során megtanulhatsz, hogyan tiszteled, és miként hozd ki a legtöbbet abból a temérdek csodából, amivel a világ mindannyiunkat megáldott! A japánok sok viszontagságot éltek túl, a csapások egy részét önmaguknak, más részét külső tényezőknek köszönhetik. A viszontagságok ellenére azonban sikerült megte-remteniük a világ egyik talán legfigyelemreméltóbb kultúráját. Ebben a könyvben le-írom, én miben látom a sikerük titkát, és hogy én magam hogyan tudtam alkalmazni a gondolkodásukat saját munkámban és életemben.

Kattanj rá a lean gondolkodásra!



Olvasd el, hogyan ismerkedtem meg a lean szemlélettel, és hogyan ültettem át a saját életembe.

Paul Akers alapítója és elnöke a FastCap LLC-nek, egy nemzetközi termékefejlesztő vállalatnak Bellinghamben, WA. Paul teljes bibliográfiáját a következő linken találod meg.

paulakers.net/bio