

SPIS TREŚCI

Podziękowania	7
Przedmowa do wydania polskiego	12
Wprowadzenie	15
Słowo wstępne	18
Od drogi Toyoty po kulturę Toyoty	21

CZĘŚĆ I

Na czym polega kultura Toyoty?	27
--------------------------------------	----

ROZDZIAŁ 1. Tajemnica sukcesu Toyoty kryje się w jej kulturze – DNA firmy	29
--	----

ROZDZIAŁ 2. Model systemu ludzkiego (ang. <i>human system model</i>)	66
--	----

ROZDZIAŁ 3. Droga Toyoty + środowisko lokalne + cel = sukces	85
---	----

CZĘŚĆ II

Strumień wartości kapitału ludzkiego	115
--	-----

ROZDZIAŁ 4. Przyciąganie kompetentnych i zdolnych pracowników	117
--	-----

ROZDZIAŁ 5. Rozwijanie kompetentnych i zdolnych pracowników	151
--	-----

ROZDZIAŁ 6. Angażowanie kompetentnych i chętnych pracowników w proces ciągłego doskonalenia	203
--	-----

ROZDZIAŁ 7. Inspirowanie ludzi w taki sposób, by byli zaangażowani na rzecz firmy, rodziny i społeczeństwa	252
---	-----

CZĘŚĆ III

Procesy wspierające ludzi 295

ROZDZIAŁ 8. Grupy robocze i zespołowe rozwiązywanie problemów 298

ROZDZIAŁ 9. Czyste i bezpieczne miejsce pracy 337

ROZDZIAŁ 10. Dwustronna komunikacja i zarządzanie wizualne ... 371

ROZDZIAŁ 11. Przywództwo służebne 404

CZĘŚĆ IV

Organizacyjne procesy wspierające 431

ROZDZIAŁ 12. Zaangażowanie i narzędzia służące utrzymaniu stabilnego zatrudnienia 434

ROZDZIAŁ 13. Sprawiedliwe i spójne zasady oraz praktyki działu HR 461

ROZDZIAŁ 14. Powolny proces awansowania i nagradzanie członków zespołu 491

ROZDZIAŁ 15. *Hoshin kanri* i system zarządzania rozwojem obszaru produkcyjnego 538

CZĘŚĆ V

Czego można nauczyć się od Toyoty na temat rozwoju szczupłej kultury 577

ROZDZIAŁ 16. Ulepszanie kultury firmy w Toyota Motor Sales 581

ROZDZIAŁ 17. Historie marek Lexus i Scion 602

ROZDZIAŁ 18. Rozwijanie kultury firmy i pracowników w celu zapewnienia długofalowego, obopólnego dobrobytu 626

PRZEDMOWA DO WYDANIA POLSKIEGO

Od czasu, gdy świat poznał system produkcji Toyoty (TPS – skrót od ang. *Toyota production system*), o zaletach tej metody napisano wiele książek oraz artykułów. Jednak w prawie każdej z tych publikacji koncentrowano się na narzędziach TPS. W efekcie wiele firm wprowadzających TPS pomijało kulturę stojącą za tą metodą... i nie osiągało pełni korzyści.

Kultura Toyoty jest pierwszą kompletną dokumentacją postaw budujących sukcesy tej firmy. Przedstawiono w niej wiele działań w sferze kultury organizacyjnej, wyznaczających drogę Toyoty. Książka szczegółowo wyjaśnia wiele obszarów drogi Toyoty, w tym model 4P (*philosophy, process, people, problem solving*) oraz czternaście zasad zarządzania, takich jak szacunek dla ludzi oraz opieranie decyzji w zarządzaniu na dalekosiężnej koncepcji – nawet kosztem krótkoterminowych wyników finansowych.

Autorzy tej pozycji pracowali w Toyocie bądź badali ją przez wiele lat. Ta gruba książka jest krystalizacją ich doświadczeń. Studiując tak obszerną lekturę, mógłbyś poczuć się jak zbłąkana owieczka w lesie. Dlatego chcę polecić ci kilkanaście wybranych zagadnień, ułatwiających ogólne rozeznanie w kulturze tej firmy i pozwalających poczuć ducha drogi Toyoty.

Proponuję ci zwrócić szczególną uwagę na zagadnienia wskazane poniżej, a potem przejść do rozdziałów, które sam uznasz za interesujące.

1. Słowo wstępne Pete'a Grittona (uważam, że to znakomite wprowadzenie do książki).
2. Ludzie są sercem i duszą drogi Toyoty (38–45).
3. Wyzwania związane ze zmianą kultury w innych firmach – ostrzeżenie (58–63).
4. Ucieczka Toyoty przed bankructwem – refleksja i wzmacnianie kultury (66–68).

5. Procesy pomocnicze i zarządzanie na co dzień (78–79).
6. Zasady systemu produkcji (98–101).
7. Praca standaryzowana i podział pracy (177–185).
8. Bez standardów nie ma problemów (218–220).
9. Standaryzowana praca to podstawa usprawnień wprowadzanych przez zespół (220–222).
10. Standardy nie oznaczają, że każda operacja jest dokładnie taka sama (222–223).
11. Porównanie sposobu patrzenia na problemy w kulturze Zachodu i Toyocie (tabela 6-2).
12. *Jisbuken* – wydarzenie *kaizen* czy sposób rozwijania liderów? (245–247).
13. Kanały komunikacji nieformalnej (394–397).
14. Kontrola wizualna i A-3 jako systemy komunikacji (397–402).
15. *Kaizen* (413–414).
16. *Genchi genbutsu* (414–415).
17. Szacunek (416–417).
18. W jaki sposób Toyota wybiera i rozwija liderów? (421–424).
19. Japoński system nagradzania i wyrażania uznania (496–502).
20. Różnice w postrzeganiu kwestii nagród i wyrażania uznania między kulturą Zachodu i Wschodu (tabela 14-1).

Jestem zaszczycony, że premiera polskiego wydania książki przypadnie na dzień Kongresu Gemba Kaizen 2009, organizowanego przez Kaizen Institute Polska. Liczę na to, że czytelnicy przyjrzą się kulturom organizacyjnym swoich firm, że porównają je z drogą Toyoty i będzie to ich pierwszy krok na drodze do *lean*.

Oto lista powszechnych praktyk firmowych, które w myśl drogi Toyoty nie sprzyjają koncepcji *lean*. Proszę, abyś zapoznał się z nimi, przemyślał je i zastanowił się, w których punktach praktyki twojej organizacji są inne.

1. Zarządzający szukają korzyści w krótkim horyzoncie czasowym i nie dążą do *lean*, które musi być wypracowywane przez wiele lat, a raczej dekad.
2. Duch ciągłego doskonalenia *kaizen* nie jest częścią firmowej kultury.
3. Zarządzający nie doceniają roli *gemba*.
4. Zarządzający nie rozumieją, że standaryzacja, 5S i wykrywanie *muda* (strat) są trzema podstawowymi działaniami wspierającymi kierowanie produkcją.
5. Pracownicy są postrzegani jako nośniki kosztów, a nie jako aktywa.

6. Pracownikom nie zapewnia się ciągłego szkolenia i programów edukacyjnych.
7. Nie ma konkretnych celów doskonalenia dla każdego pracownika.
8. Zarządzający chętnie dają pracownikom narzędzia do rozwiązywania problemów, ale nie pomagają im znajdować problemów do rozwiązania.
9. Brakuje powszechnego przekonania, że najlepszą drogą do *lean* jest udrażnianie przepływu przez cały łańcuch dostaw.

I jak poszło? Życzę ci dobrego startu na dalekiej drodze. Pomóż swojej firmie osiągnąć światowy sukces.

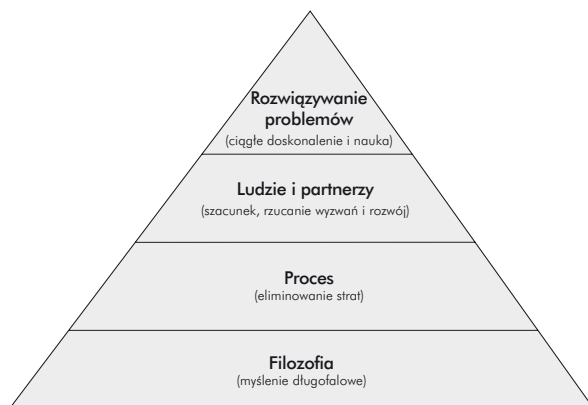
Masaaki Imai,
światowy ekspert *kaizen*,
autor bestsellerów *Kaizen: Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*
oraz *Gemba Kaizen*

OD DROGI TOYOTY PO KULTURĘ TOYOTY

Droga Toyoty to forma kultury

Droga Toyoty, publikacja autorstwa jednego ze współautorów tej książki, Jeffreya Likera, przedstawia zasady zarządzania praktykowane przez Toyotę. To tzw. „model 4P” (od angielskich słów: *philosophy, process, people, problem solving* – filozofia, proces, ludzie, rozwiązywanie problemów) – przedstawiliśmy go na ilustracji W-1. Model 4P tworzy stożek, którego podstawę stanowi długofalowa *filozofia* – zapewnianie wartości klientom i społeczeństwu. Na tej podstawie Toyota inwestuje w szczupłe procesy, które koncentrują się na skróceniu czasu produkcji poprzez wyeliminowanie strat. Eliminacja strat możliwa jest dzięki ludziom, którzy rygorystycznie stosują metody rozwiązywania problemów – to dwie najwyższe warstwy piramidy. System zarządzania Toyoty opisuje czternaście zasad obejmujących te cztery poziomy (patrz ramka).

Ilustracja W-1. Model 4P „drogi Toyoty”



Czternaście zasad zarządzania drogi Toyoty

Filozofia długofalowa

Zasada 1. Opieranie decyzji w zarządzaniu na dalekosiężnej koncepcji – nawet kosztem krótkoterminowych wyników finansowych.

Szczupłe procesy – odpowiedni proces zapewnia właściwe rezultaty

Zasada 2. Stworzenie ciągłego i płynnego procesu ujawniania problemów.

Zasada 3. Wykorzystanie systemów „ciągnionych”, aby uniknąć nadprodukcji.

Zasada 4. Wyrównywanie obciążenia pracą (*heijunka*) – zachowywanie się jak żółw, a nie jak zając.

Zasada 5. Stworzenie kultury, w której procesy są przerywane, aby rozwiązywać problemy i móc dzięki temu od razu uzyskać właściwą jakość.

Zasada 6. Standaryzowanie zadań — są one podstawą ciągłej poprawy i upewnocnienia pracowników.

Zasada 7. Stosowanie kontroli wizualnej, aby żaden problem nie został w ukryciu.

Zasada 8. Stosowanie wyłącznie niezawodnej, gruntownie sprawdzonej technologii, służącej pracownikom i procesom.

Rozwijanie pracowników i partnerów, a także rzucanie im wyzwania w ramach długofalowego związku

Zasada 9. Rozwijanie liderów, którzy gruntownie rozumieją pracę, żyją ogólną koncepcją firmy i nauczają innych.

Zasada 10. Wykształcenie wyjątkowych ludzi i zespołów realizujących ogólną filozofię firmy.

Zasada 11. Szanowanie partnerów i dostawców, rzucanie im wyzwań i pomaganie w doskonaleniu się.

Rozwiązywanie problemów i ciągłe doskonalenie stanowią siłę napędową uczenia się organizacji

Zasada 12. Angażowanie się osobiście, aby gruntownie zrozumieć sytuację (*genchi genbutsu*).

Zasada 13. Podejmowanie decyzji powoli, w drodze konsensusu i przy starannym rozważeniu wszystkich możliwości; szybkie wdrażanie decyzji (*nemawashi*).

Zasada 14. Zostanie organizacją uczącą się dzięki niestrudzonej refleksji (*hansei*) i ciągłej poprawie (*kaizen*).

Źródło: Jeffrey Liker, *Droga Toyoty*, MT Biznes, Warszawa 2005.

Jeśli przyjrzymy się tym zasadom, dojdziemy do wniosku, że wszystkie wyrażają przekonania i wartości, a więc tak naprawdę opisują kulturę Toyoty:

Filozofia dotyczy celu Toyoty i wyjaśnia sens jej istnienia.

Proces dotyczy tego, co według Toyoty prowadzi do doskonałości operacyjnej, a więc nieustannego eliminowania strat.

Ludzie są siłą napędową firmy, a kultura uczy ich, w jaki sposób mają działać, co myśleć i czuć, aby wspólnie realizować jeden łączący ich cel.

Rozwiązywanie problemów to sposób, w jaki ludzie nieustannie usprawniają swoje działania i stają się coraz lepsi.

Droga Toyoty traktowała o kulturze Toyoty, ale mieliśmy wrażenie, że nie ujęliśmy w niej wszystkich elementów. Każda część tej kultury wymaga większej uwagi. Dlatego też przygotowujemy całą serię książek. *Toyota Talent* (2007, pol. MT Biznes, Warszawa 2008) jest już na rynku. Aktualnie wspólnie z Davidem Meierem przygotowujemy dwie kolejne publikacje: *Toyota Processes* i *Toyota Problem Solving*.

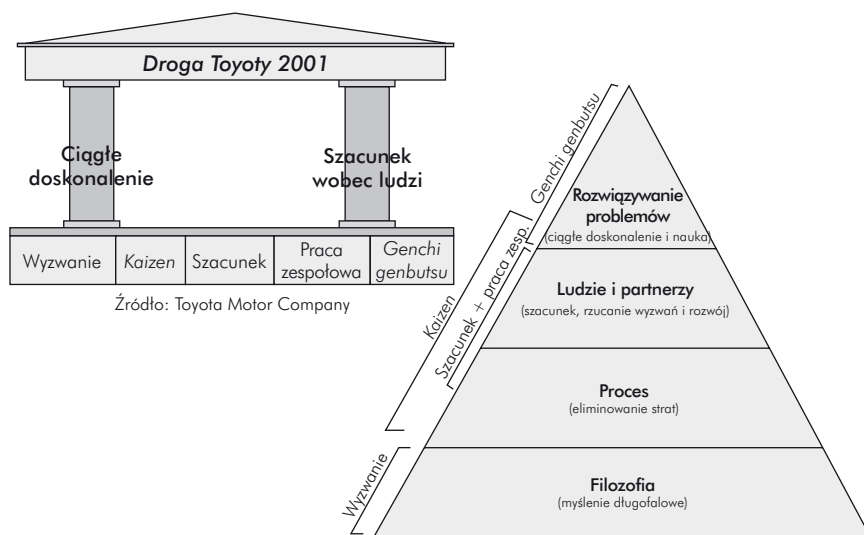
W niniejszej książce, poświęconej – zgodnie z tytułem – kulturze Toyoty, szczegółowo zajmujemy się systemem zarządzania ludźmi w tym koncernie. Napisałem ją wspólnie z Mike’em Hoseusem i przy współudziale Center for Quality People and Organization (CQPO). Mike przez dwadzieścia lat pracował w zakładach Toyoty w Georgetown i Kentucky, przez większość czasu na stanowisku kierowniczym. Nadal wspiera Toyotę poprzez pracę na rzecz CQPO, organizacji typu *non profit*, w której większość członków stanowią byli pracownicy Toyoty. Mike dysponuje długoletnim doświadczeniem w zarządzaniu montażownią i działem HR, dzięki czemu mogliśmy zamieścić w tej książce konkretne przykłady z zakładów w Georgetown. Opisujemy tu sposób selekcji i kierowania rozwojem ludzi, a także angażowania ich w misję firmy. Szczegółowo opisujemy niektóre kwestie BHP, planowanie w celu zapewnienia stabilności zatrudnienia oraz sposób wdrażania zasad i celów w całej organizacji. Na koniec zastanawiamy się, jak inne firmy mogą wyciągnąć wnioski dla siebie, korzystając z kultury Toyoty.

Dwa modele drogi Toyoty

Ponieważ ta książka poświęcona jest kulturze Toyoty, jako model wykorzystujemy w niej wewnętrzną wersję drogi Toyoty (omówioną szczegółowo w rozdziale 1). Opieramy się przy tym na wewnętrznym dokumencie szkoleniowym *Droga Toyoty 2001 (The Toyota Way 2001)*, w którym firma ta reprezentowana jest jako budynek oparty na dwóch filarach: szacunku dla

ludzi i procesie ciągłego doskonalenia. Fundamenty stanowi pięć elementów: wyzwanie, *kaizen*, *genchi genbutsu* (przyjdź i zobacz), szacunek i praca zespołowa. Pisząc *Drogę Toyoty*, Liker posiłkował się tym dokumentem i na nim częściowo oparł swój model 4P. Nic więc dziwnego, że ów dokument i model Likera mają ze sobą wiele wspólnego. Oba – „dom Toyoty” i model 4P – przedstawiamy obok siebie na ilustracji W-2. W książce *Droga Toyoty* pięć fundamentalnych elementów „domu Toyoty” przedstawiono obok analogicznych elementów modelu 4P, aby zilustrować relację między nimi (patrz ilustracja W-2). Chociaż oba modele traktują system z nieco odmiennych perspektyw, mają ze sobą wiele wspólnego, między innymi:

Ilustracja W-2. Dwa modele drogi Toyoty



Źródło: J. Liker, *Droga Toyoty*, op.cit.

1. **Spojrzenia na ogólne systemy.** Oba modele mają w założeniu reprezentować cały system, przez co rozumiemy, iż wszystkie ich części są ze sobą wzajemnie powiązane. W Toyocie wykorzystywana jest analogia z domem, ponieważ każde słabe ogniwo – fundamenty, filary, dach – sprawia, iż osłabia się cała konstrukcja. Model 4P również jest swoistą strukturą – piramidą – w której każdy poziom stanowi podstawę dla kolejnego. Jeśli zabraknie któregośkolwiek z czterech elementów, cały system przestanie działać. Jeśli więc całość oprzemy na filozofii krótkoterminowej, będziemy wdrażać jedynie wybrane narzędzia w wybranych procesach – tych, które będą zapewniały bezpośrednie rezultaty. Nie pozwala to na znaczne inwestowanie w ludzi, a w rezultacie nigdy nie powstanie organizacja ucząca

się i ciągle doskonaląca. Bez narzędzi na poziomie procesu problemy nie będą widoczne, a ludzie nie będą mieli odpowiednich możliwości rozwijania swoich zdolności myślenia i rozwiązywania problemów.

2. **Przekonanie, że narzędzia szczupłej produkcji wspierają ludzi i proces ciągłego doskonalenia.** Bardzo wyraźnie pokazano to w modelu Toyoty. Toyota traktuje narzędzia szczupłej produkcji, takie jak *kanban* i komórki, jako podzbiór fundamentalnego elementu *kaizen*. Nie są one uwidocznione w modelu, ponieważ znajdują się na większym poziomie szczegółowości. Jeśli rozłożymy *kaizen* na czynniki pierwsze, otrzymamy następujące elementy podrzędne: „umysł *kaizen* i innowacyjne myślenie”, „budowanie szczupłych systemów i struktury” oraz „promowanie nauki organizacyjnej”. Jeśli przyjrzymy się relacjom między oboma modelami, *kaizen* pokrywa się częściowo aż z trzema elementami modelu 4P: procesem, ludźmi i rozwiązywaniem problemów. Jednak w obu modelach procesy szczupłej produkcji mają wspierać ludzi i proces rozwiązywania problemów (szacunek dla ludzi i ciągle doskonalenie).
3. **Koncentrowanie się na procesie, a nie rezultatach.** Droga Toyoty rozróżnia te dwie orientacje. Zorientowanie na proces cechuje menedżerów, którzy dbają o ustanowienie i przestrzeganie prawidłowego procesu, wychodząc z założenia, że odpowiedni proces zapewni odpowiednie rezultaty. Z kolei zorientowanie na rezultaty charakteryzuje styl zarządzania, w którym kierownicy koncentrują się na uzyskaniu ściśle określonych wyników – dobry jest każdy proces pozwalający osiągnąć określone cele. Przedstawianie tych dwóch orientacji jako przeciwieństw jest błędne. Filozofia Toyoty powstała pod wpływem sposobu myślenia Wschodu, a tam różne sposoby myślenia nie są traktowane jako wykluczające się przeciwieństwa. Ludzie Wschodu także koncentrują się na rezultatach, ale dostrzegają harmonię między nimi a procesem. Przykładowo zespół nie może liczyć na jakąś szczególną pochwałę za pracę nad projektem usprawnienia, jeśli wcześniej wyraźnie nie wskazał oczekiwanych rezultatów tego projektu. Wyniki powinny być wymierne, a projekt powinien śledzić rzeczywiste efekty w odniesieniu do pierwotnie postawionego celu. Jednak zespół nie zostanie wysoko oceniony także wówczas, gdy nie przestrzega właściwego procesu, który obejmuje *nemawashi* – uzyskiwanie opinii innych w celu osiągnięcia konsensusu. Projekt nie jest oceniany wyłącznie na podstawie rezultatów, ale przede wszystkim na podstawie tego, ile członkowie zespołu nauczyli się w trakcie jego wykonywania. Oba modele proponują zbiór zasad właściwego procesu działania – przemysł, opracuj procesy, rozwiń ludzi i rozwiąż problemy.

4. Oba modele przykładają najwyższą wagę do ciągłego doskonalenia ludzi. W modelu zaproponowanym w dokumencie *Droga Toyoty 2001* konstrukcja opiera się na dwóch filarach: szacunku dla ludzi oraz ciągłym doskonaleniu. W modelu 4P kwestia ludzka (szacunek, wyzwanie i rozwój) oraz rozwiązywanie problemów (ciągłe doskonalenie) stanowią najwyższe poziomy. W obu modelach narzędzia i procesy szczupłej produkcji mają charakter podrzędny wobec pomocy ludziom w wyszukiwaniu i rozwiązywaniu problemów oraz ciągłym rozwijaniu się.

Poszczególne elementy drogi Toyoty są bezpośrednio powiązane z kulturą. Nawet mechaniczne zadanie, takie jak konfigurowanie systemu *kanban* – przykładowo identyfikowanie, ile części należy przechowywać w buforze, a co za tym idzie, ile kart wydrukować – ma różne znaczenie w różnych kontekstach kulturowych. W kulturze zorientowanej na rezultaty jest to środek do osiągnięcia określonego celu. Mamy zbyt duże zapasy, co generuje koszty, a więc chcemy zmniejszyć zapasy o 25%. Wobec tego wprowadzamy system *kanban*, gdyż słyszeliśmy, że to narzędzie pozwala zmniejszyć zapasy. Organizujemy zespół inżynierów przeszkolonych w zakresie szczupłej produkcji, a może także osób z czarnym pasem w zakresie programu sześć sigma, szkolimy tych wszystkich ludzi w używaniu *kanban* i wysyłamy ich do wszystkich części korporacji, aby wdrożyli nowy system. Po roku we wszystkich zakładach – a przynajmniej w tych, które przynoszą największe zyski – działa już jakaś forma *kanban*. Ale co to tak naprawdę daje? Czy zapasy maleją? Czy zostaną na stałym, niskim poziomie? Czy pracownicy naprawdę rozumieją ideę systemu *kanban* i wiedzą, jak wykorzystywać go jako narzędzie ciągłego doskonalenia? Sposób myślenia pracowników o całym systemie zadecyduje o tym, czy będzie to jednorazowe narzędzie, czy też część dłuższego procesu tworzenia kultury ciągłego doskonalenia.

W tej książce pokażemy, w jaki sposób Toyota wybiera, motywuje i przyczynia się do rozwoju pracowników, aby mogli długofalowo zaangażować się w proces wytwarzania produktów najwyższej jakości w bezpiecznym oraz sprawiedliwym środowisku pracy. Szacunek dla ludzi i ciągłe doskonalenie idą ze sobą w parze. Traktowanie ludzi jako stałych członków społeczności daje podstawę, by nie tylko uczyć ich wykonywania pracy, ale także prosić o to, by ciągle doskonalili produkty i procesy. Starannie wyselekcjonowani, dobrze wyszkoleni ludzie, którym postawi się odpowiednie wyzwania, w połączeniu z wyjątkowymi procesami zapewniają wyjątkowe rezultaty. „Szczupły umysł” jest rezultatem szerszej kultury, która wspiera i angażuje ludzi. Kultura Toyoty jest kluczowym elementem sukcesu tej firmy jako globalnego lidera w dziedzinie sprawności operacyjnej.

CZĘŚĆ I

NA CZYM POLEGA KULTURA TOYOTY?

*Każdy człowiek wykonujący swe obowiązki z pełnym poświęceniem może
wytworzyć wielką moc, która zebrana razem może zapewnić prawdziwą siłę.*

KIICHIRO TOYODA, ZAŁOŻYCIEL TOYOTA MOTOR COMPANY

ROZDZIAŁ 1

Tajemnica sukcesu Toyoty kryje się w jej kulturze – DNA firmy

Cały wczorajszy dzień spędziłem z trzydziestoma młodszymi kierownikami naszej firmy. Co najmniej połowa z nich była spoza Japonii. Podzielono ich na zespoły, w których rozwiązywali różne problemy, a następnie prowadzili prezentacje i przedstawiali rozwiązania oparte na tym, czego nauczyli się na temat drogi Toyoty. Gdy ich o to pytałem, wielu odpowiadało, że teraz w pełni rozumieją drogę Toyoty. Mylili się całkowicie. Nikt nie jest w stanie zrozumieć tego fenomenu w ciągu dwóch lub trzech miesięcy. Kierownicy zrozumieli jedynie to, co jest na powierzchni, ale pod spodem kryje się znacznie więcej. Poprosiłem ich więc, aby zbadali te głębiny. Proces poznawania drogi Toyoty nie ma końca. Sądzę, że ja sam nadal w pełni jej nie rozumiem, choć pracuję dla tej firmy od czterdziestu trzech lat¹.

KATSUAKI WATANABE, PREZES TOYOTA MOTOR CORPORATION

Dlaczego programy szczupłej produkcji i sześć sigma nie wystarczą?

Zarządzający przedsiębiorstwami na całym świecie poszukują sposobu, który pozwoliłby im zaangażować pracowników w proces poprawy jakości. Niektórzy stosowali program sześć sigma (ang. *six sigma*), który pozwalał im ukształtować ekspertów w zakresie statystycznego rozwiązywania problemów, inni z kolei decydowali się wprowadzić zasady szczupłej produkcji (ang. *lean production*) od podstaw, używając prostszych koncepcji systemu „ciągnionego” (ang. *pull*) i ciągłego przepływu (ang. *flow*) oraz inwestując

¹ *Lessons from Toyota's Long Drive*, „Harvard Business Review”, lipiec–sierpień 2007, s. 74–83.

w szczupłe procesy. Najnowszym trendem jest stosowanie programu „szczupłego sześć sigma” (ang. *lean six sigma*), który uważany jest za zbiór najlepszych cech obu poprzednich programów. Narzędzia służące do wprowadzania zasad szczupłej produkcji są przekazywane pracownikom na poziomie roboczym, jako że są łatwiejsze do zrozumienia i zapewniają szybkie rezultaty, natomiast trenerzy posiadający „czarny pas” w zakresie programu sześć sigma prowadzą złożone, wymagające większego zaangażowania i trwające kilka miesięcy projekty, które pozwalają wprowadzić większe oszczędności. Te programy skutecznie redukują koszty, a wiele firm podkreśla ten fakt, aby wyrzucić pozytywne wrażenie na inwestorach. Niestety, we wszystkich tych wysiłkach zazwyczaj czegoś brakuje.

Jeśli poprosilibyśmy fachowca zajmującego się systemem produkcyjnym Toyoty (ang. TPS – *Toyota production system*) o ocenę tych „szczupłych operacji”, prowadzonych w innych firmach, zapewne nie wystawiłby im on zbyt wysokiej noty. Ekspert w zakresie TPS nie będzie analizował wykresów i grafów projektów zgodnych z programem sześć sigma i nie zwróci większej uwagi na poczynione oszczędności. Ekspert przejdzie bezpośrednio do *gemba* (stanowiska pracy) – a więc do miejsca, w którym odbywa się rzeczywista praca – i przeprowadzi szczegółową analizę procesu. Skoncentruje się na poszukiwaniach zakłóceń przepływu – miejsc, w których dochodzi do marnotrawstwa. Ekspert będzie obserwował ludzi podczas pracy, aby przekonać się, czy ich działanie odbywa się według powtarzalnego, standardowego procesu. Poszuka dowodów wskazujących na problemy z jakością – zajrzy więc do działów naprawczych. Będzie pod wrażeniem, jeśli przekona się, że materiał bez żadnych zakłóceń przepływa przez zakład, a pracownicy aktywnie angażują się w pracę powiększającą wartość w określonym tempie (zwanym *chase m taktu*). Jeszcze większe wrażenie zrobią na nim przykłady zarządzania wizualnego – materiały graficzne, które przedstawiają stan operacji i pozwalają upewnić się, czy dany proces jest zgodny ze standardami. Jednak najważniejsze jest jeszcze coś innego – dowody na to, że pracownicy w zakładzie aktywnie angażują się w proces rozwiązywania problemów. Niestety, w rzeczywistości rzadko kiedy mamy możliwość zobaczyć którąkolwiek z tych rzeczy. Tabele i wykresy zawsze wspaniale wyglądają na ścianach sali konferencyjnej, ale rzeczywistość w hali produkcyjnej jest odległa od ideału TPS.

Od samego początku działalności firmy Toyota jej szefowie wierzyli, że kluczem do sukcesu jest inwestowanie w ludzi. Od tamtych czasów kultura Toyoty przeszła pewną ewolucję i dziś stanowi ona podstawową

wartość w firmie. To rzeczywista przyczyna, dla której operacje są szczupłe, samochody trafiają na rynek zgodnie z harmonogramem i w ramach zaplanowanych budżetów, projektanci pojazdów rozumieją potrzeby klientów, kierownictwo firmy potrafi przewidzieć długofalowe trendy i ma przejrzyste strategie, a każdy pracownik (zwany członkiem zespołu) pracuje z pełną energią, starając się zrealizować roczny plan. Pojęcie „droga Toyoty” obejmuje przede wszystkim kulturę firmy – sposób, w jaki pracownicy myślą i działają, jest głęboko zakorzeniony w filozofii firmy i jej podstawowych zasadach. Zasadnicze elementy tej filozofii – szacunek dla ludzi i dążenie do ciągłego rozwoju – nie uległy zmianie od początku istnienia koncernu.

Niemal każdy prezes mówi o kulturze swojej firmy i zapewnia, że ludzie są jej najważniejszym zasobem. Ale czy sam w to wierzy? Jeśli zdarza się okazja do przeniesienia produkcji z kraju, w którym płaci się 25 dolarów za godzinę, do państwa, w którym stawka za godzinę pracy robotnika wynosi tylko dolara, ilu z prezesów rozważa taką możliwość? Po przeprowadzeniu procesu rekrutacyjnego i szkoleniowego firma znalazłaby się wówczas na nowym – lecz ekonomicznie przyjaznym – terenie. Rodzi się tylko pytanie, czy szkolenia wystarczą, aby utrwalić w nowych pracownikach dotychczasową kulturę firmy. I czy kierownicy wiedzą dokładnie, na czym polega ta kultura, którą starają się zaszczepić w takim przypadku?

Gdy Toyota buduje zakład w kolejnym państwie, starannie analizuje sytuację w lokalnej społeczności i zastanawia się, w jaki sposób najlepiej byłoby rozwinąć kulturę firmy w danym środowisku. Dotychczasowe doświadczenia nauczyły ją, że proces ten wymaga zarówno czasu, jak i cierpliwości. W fabryce Toyota Motor Manufacturing w Georgetown w stanie Kentucky – pierwszym zakładzie należącym w pełni do tego koncernu na terenie Stanów Zjednoczonych – zajęło to piętnaście lat. Choć Toyota szczeni się tym, iż jest organizacją uczącą się i skróciła czas niezbędny do budowy swojej kultury od podstaw, mimo wszystko zajmuje to całe lata.

Dla wielu firm próby wprowadzenia filozofii *kaizen* i projektu sześć sigma okazały się frustrującym doświadczeniem – zapewniały świetne rezultaty krótkoterminowe, ale nie udawało się ich utrzymać na dłużej. Należy poszukać czegoś więcej. Naszym zdaniem tym brakującym elementem, który pozwala uzyskać trwałe rezultaty, jest kultura Toyoty. I chociaż wersje tej kultury są różne w poszczególnych krajach, a nawet w poszczególnych

społecznościach, można wyróżnić pewne uniwersalne elementy i praktyki, z których skorzystać mogą wszystkie firmy. W tej książce omawiamy właśnie te podstawy – DNA kultury Toyoty.

Czym jest kultura? (Wszystko jest w naszych głowach)

Zanim zrobimy pierwszy krok, powinniśmy pozwolić sobie na chwilę przerwy i zastanowić się nad znaczeniem słowa „kultura”. Często słyszymy je z ust menedżerów, którzy mówią: „Wszystko opiera się na kulturze”, „To kwestia ludzi”, „Narzędzia to prosta część; zmiana kultury to prawdziwe wyzwanie”, „Zasady szczupłej produkcji sprawdzają się w kulturze japońskiej, a więc tam, gdzie zostały opracowane; nie sprawdzają się jednak w naszej kulturze”. Pozytywną stroną takich wypowiedzi jest to, że ich autorzy zdają sobie sprawę z wagi kultury i jej integralnej roli w procesie przekształcania organizacji w efektywną firmę. Jednak dowodzą one także, iż różni ludzie różnie interpretują znaczenie słowa „kultura”.

Każdego roku podczas kursów na temat organizacji pracy prowadzonych przez Likera – jednego z autorów tej książki – uczestnicy podzieleni na zespoły proszeni są o przeprowadzenie wywiadów w rzeczywistych firmach w celu zrozumienia ich celów biznesowych i organizacji wewnętrznej. Jeden z zespołów po przeprowadzeniu badań w lokalnej firmie stwierdził, iż ma problemy z przygotowaniem wymaganego raportu, ponieważ: „Badana przez nas firma nie ma żadnej kultury. Działa na rynku od niedawna i nie ma jeszcze spisanej misji ani też nie organizuje żadnych firmowych wydarzeń. Obchodzi jedynie Święto Dziękczynienia, ale to wszystko”. Każdego roku uczestnicy tych kursów mają problemy z dotarciem do sedna kultury badanych przez nich firm. Dlaczego to zadanie jest tak trudne?

Problem polega na tym, że poznanie kultury firmy wymaga odkrycia tego, co tak naprawdę tkwi w głowach jej pracowników. Antropolodzy odkrywający nową, nieznaną dotąd kulturę zaczynają od zwykłej obserwacji sposobu życia jej przedstawicieli. Zbierają artefakty. Obserwują interakcje międzyludzkie. Hierarchię w społeczności poznają dzięki obserwacji zachowań świadczących o szacunku. Łącząc wszystkie te informacje, tworzą obraz nowej kultury. Na koniec rozmawiają z jej przedsta-

wicielami i zadają pytania, które pozwalają poznać system ich przekonań oraz wartości.

Przydatna dla nas definicja kultury, która współgra z prawdziwym sensem drogi Toyoty, brzmi:

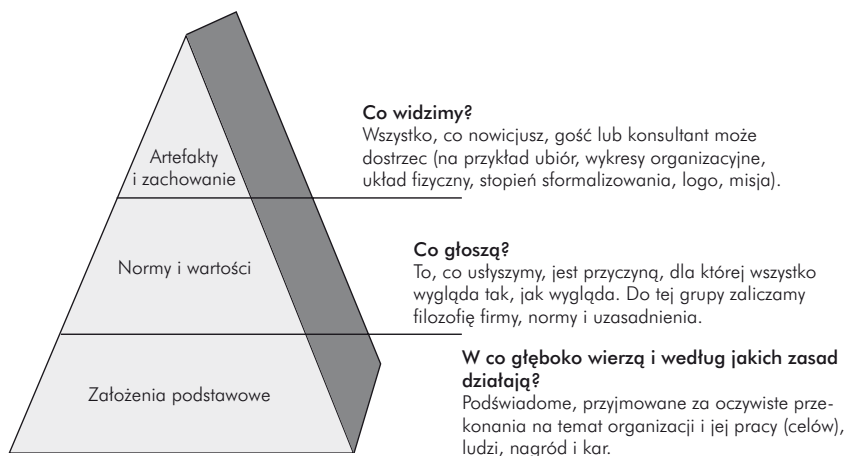
...Wzorzec podstawowych założeń, opracowany, odkryty lub rozwinięty przez daną grupę w celu poradzenia sobie z jej problemami, związanymi z adaptacją zewnętrzną oraz integracją wewnętrzną, który sprawdził się na tyle, aby można go było uznać za właściwy, i w związku z tym jest przekazywany nowym członkom społeczności jako prawidłowy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w kontekście tych problemów².

Ta definicja pozwala nam zorientować się, że kultura jest zjawiskiem leżącym u podstaw tego, w jaki sposób wszyscy członkowie organizacji postrzegają, myślą, a nawet czują. Znaczna część modeli wskazuje, iż kultura istnieje na wielu poziomach. W książce *Droga Toyoty* zastosowaliśmy model góry lodowej, by pokazać, że to, co widać na pierwszy rzut oka, jest zaledwie jednym z aspektów większej całości. Większa część góry lodowej znajduje się pod powierzchnią wody – i tam też kryją się głębsze aspekty kultury. W modelu zaproponowanym przez Scheina wyróżnić można trzy poziomy tej piramidy (patrz ilustracja 1-1):

1. **Artefakty i zachowanie.** Artefakty i zachowanie znajdują się ponad powierzchnią. To od tych elementów antropolog rozpoczyna obserwacje. Na tym poziomie dostrzegamy przedmioty, fizyczną organizację stanowiska pracy, zachowanie ludzi oraz dokumenty pisane, takie jak regulaminy. To istotne obserwacje, ale nie pozwalają nam one jeszcze objąć całości spraw. Weźmy na przykład system *andon* stosowany w Toyocie, często kojarzony z możliwością zatrzymania produkcji w celu rozwiązania problemów z jakością. (*Andon* to sygnalizacja dźwiękowa, włączana poprzez pociągnięcie linki i powodująca zatrzymanie całej linii). Czy Toyota na pewno chce wstrzymać całą produkcję, aby naprawiać wszystkie błędy w momencie ich powstawania? Aby zrozumieć znaczenie takich artefaktów, jak system *andon*, musimy głębiej wejść w kulturę i zbadać normy oraz wartości wszystkich pracowników.

² Edgar Schein, *Coming to a new awareness of organizational culture*, „Sloan Management Review”, zima 1984, vol. 25, nr 2, s. 3–16.

Ilustracja 1-1. Trzy poziomy kultury



2. **Normy i wartości.** Normy to ogólnie akceptowane reguły rządzące zachowaniem. Niekoniecznie muszą być one spisane – każdy „zna” podstawowe zasady zachowania, regulujące na przykład kwestie ubioru albo tego, co można powiedzieć, czy można spóźnić się na spotkanie i przerywać wypowiedź przełożonego. „Wartości” to zasady, według których żyjemy. Pracownik, spytany o to, co znaczy dla niego firma, zazwyczaj opisuje wartości wyznawane przez organizację. Analizując dogłębniej system *andon*, zaczynamy rozumieć, iż odzwierciedla on pewną wartość Toyoty: uzewewnętrznianie wszystkich problemów w celu ciągłej poprawy działania systemu. Każdy pracownik może pociągnąć za linkę, włączając tym samym sygnalizację świetlną i charakterystyczny sygnał dźwiękowy. Od lidera zespołu oczekuje się, by znalazł się na miejscu niemal natychmiast, zdiagnozował wagę problemu i poprzez ponowne pociągnięcie linki skasował żądanie zatrzymania linii montażowej, zanim jeszcze do tego rzeczywiście dojdzie. Jeżeli jednak problem jest naprawdę poważny, lider zespołu nie pociągnie za linkę (a więc nie anuluje sygnału do zatrzymania, wydanego wcześniej przez członka zespołu) i produkcja zostanie wstrzymana. Gdyby spytano lidera zespołu w Toyocie, dlaczego zezwolił na zatrzymanie linii, zapewne zwróciłby uwagę na fakt, iż jego organizacja przykłada większą wagę do jakości niż wykonywania planów produkcyjnych.
3. **Podstawowe założenia.** Co tak naprawdę sądzą o naturze organizacji i roli, jaką w niej odgrywamy? Czy uważamy, że zadaniem pracownika jest zrobienie wszystkiego, co w jego mocy, by pomóc or-

ganizacji w odniesieniu sukcesu? Czy zakładamy, że zarząd ma swoje własne interesy, sprzeczne z interesami pracownika, co zmusza nas do codziennej obrony naszego stanowiska? Czy jesteśmy przekonani, że praca to sposób na zarabianie pieniędzy na życie, czy też jest to jeden ze sposobów, na jakie dajemy coś społeczeństwu? Często nasze założenia są tak głęboko zakorzenione, że nie możemy wyobrazić sobie niczego innego – na przykład gdy stwierdzamy, że „taka jest ludzka natura”. Niektóre założenia tkwią w naszej podświadomości i trudno nam je wyartykułować. Z istnienia części z nich nawet nie zdajemy sobie sprawy. Przykładowo gdy zapytamy Amerykanina, dlaczego ludzie chcą robić karierę i zarabiać coraz więcej pieniędzy, najprawdopodobniej wzruszy ramionami ze zdziwienia lub roześmieje się. „Czy to nie oczywiste? – może zapytać. – Przecież chyba każdemu zależy na pieniądzu oraz sukcesie?” Gdy coś wydaje się nam oczywiste, analityk kultury wyczuwa wpływ głęboko zakorzenionych założeń. Jednym z podstawowych założeń systemu *andon* jest to, że ludzie wymagają pomocy innych przy rozwiązywaniu codziennych problemów związanych z produkcją. Gdyby pozostawić pracowników samym sobie, mogliby jakoś przetrwać dzień, ale nie byłiby w stanie rozwiązać problemów. Innym założeniem jest to, iż kluczową rolą pracownika produkcji jest identyfikacja problemów i zwracanie na nie uwagi przełożonych, nawet jeśli prowadzi to do wstrzymania produkcji. Wymaga to atmosfery zaufania – nikt nie zastanawia się, czy pociągnięcie za linkę jest właściwą decyzją. Pracownicy nie mogą bać się jakiegokolwiek reprimendy. Wręcz przeciwnie – mogą otrzymać pochwałę za wskazanie problemu.

Historia opowiedziana przez Toma Zawackiego, dyrektora naczelnego administracji zakładów Toyoty w Kentucky (dalej pod nazwą TMMK – Toyota Motor Manufacturing in Kentucky), ilustruje problemy, jakie mogą mieć obserwatorzy z odczytaniem głębszej kultury organizacji.

Były prezes firmy Ford, Red Polling, chciał przejść się po fabryce TMMK i porozmawiać z kierownikami. Dyrektor Cho zgodził się i poczynił stosowne przygotowania. Cho ogromnym szacunkiem darzył Pollinga i jego stanowisko, a także pamiętał wkład Forda na wczesnych etapach rozwoju firmy Toyota. Prezes przybył z liczną świtą menedżerów Forda i udał się na przygotowaną dla nich wycieczkę po zakładzie. Goście mogli wchodzić wszędzie i zadawać dowolne pytania. Półtorej godziny później Cho zapytał: „Co pan o tym wszystkim sądzi?”. Polling od-

parl: „Nie widzę tu niczego niezwykłego”. Na prośbę dyrektora prezes przekazał kilka wskazówek i sugestii. Było oczywiste, że Polling był rozczarowany i nie zobaczył tego, czego oczekiwał. Po wizycie Cho wezwał cały zespół odpowiedzialny za organizację tego wydarzenia i powiedział: „Dzisiejsza lekcja była dla nas bardzo cenna. Dysponujemy tym samym sprzętem i systemem, co Ford, ale prezes Polling nie dostrzegł naszej przewagi konkurencyjnej, którą stanowią nasi pracownicy. Wygrywamy dlatego, że mamy inteligentnych, troskliwych i odnoszących sukcesy członków zespołu”.

Każdego roku tysiące ludzi odwiedzają zakłady Toyoty, dokonując obserwacji na poziomie artefaktów i zachowań. Goście mają okazję do zadawania pytań. Wielokrotnie braliśmy udział w takich wycieczkach po zakładach w Georgetown i zauważyliśmy, że pytania uczestników z reguły pozostają na najniższym poziomie. Oto najczęstsze z nich:

- Jakie nagrody finansowe otrzymują pracownicy za dbałość o wysoką jakość produktów?
- W jaki sposób mierzycie wydajność pracowników?
- Jaki jest poziom absencji?
- Czy pracownicy sprzeciwiają się pracy w godzinach nadliczbowych, jeśli nie zostaną o tym powiadomieni z większym wyprzedzeniem?
- W jaki sposób Toyota zachęca pracowników do zgłaszania tak wielu uwag i propozycji każdego roku?

Chociaż formalny system nagród i kar w firmie Toyota jest interesujący, stanowi jedynie część całego obrazu. Pytania zadawane przez gości w fabryce Toyoty mówią nam więcej o kulturze gości niż o samej Toyocie! Dowiadujemy się, że ludzie odwiedzający nasze zakłady pochodzą z kultury pracy, w której wierzy się, iż podstawowym sposobem uzyskiwania określonego zachowania jest odpowiedni system nagród i kar. Nie mogą sobie wyobrazić, że ktokolwiek chciałby zrobić coś z własnej woli, bez zachęty finansowej lub choćby w postaci plusa na arkuszu oceny pracowniczej.

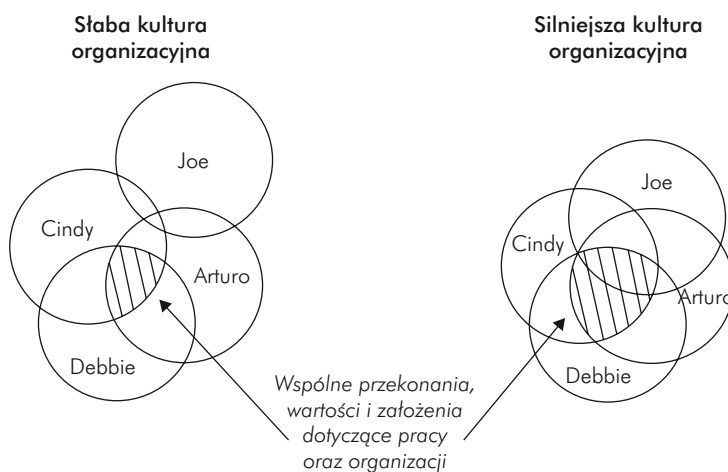
W Toyocie istnieje system niewielkich nagród na poziomie zespołu, a także potencjalna możliwość uzyskania większych premii i dodatków, którymi dzielą się wszyscy, jeśli tylko zakład i firma odnoszą sukcesy. Wchodząc głębiej w wartości i założenia kultury Toyoty, zrozumiemy, że to podejście odzwierciedla znaczenie, jakie przywiązuje się do pracy zespołowej. Mówiąc ogólnie, Toyota chce, by członkowie jej zespołu osiągnęli najwyższy poziom

odpowiedzialności za swoją pracę i w rezultacie zrozumieli, że ich los jest ściśle związany z przyszłością całej firmy.

Jeśli kulturę organizacyjną przedstawimy za pomocą diagramów Venna, wspólne przekonania, wartości i założenia pracowników będą elementem łączącym ze sobą wszystkie jednostki. Diagram po lewej stronie (ilustracja 1-2) przedstawia słabą kulturę organizacji. Czterej pracownicy mają ze sobą niewiele wspólnego, a Joe jest w tym gronie szczególnym outsiderem – jego wartości i przekonania na temat pracy w nieznacznym tylko stopniu są zgodne z przekonaniem pozostałych. Diagram po prawej przedstawia znacznie silniejszą i bardziej spójną kulturę organizacyjną – pomimo osobistych różnic. Należy zwrócić uwagę na fakt, że nawet w silnej kulturze każda jednostka zachowuje takie własne przekonania, wartości i założenia dotyczące pracy, które nie są dzielone przez pozostałych członków grupy; to właśnie dlatego okręgi nie pokrywają się w pełni, a jedynie częściowo na siebie zachodzą.

Gdybyśmy mieli przedstawić związki między liderami Toyoty na diagramie Venna, ich przekonania dotyczące podstawowych wartości firmy oraz właściwego sposobu zarządzania ludźmi pokrywałyby się w bardzo dużym stopniu. Przechodząc na poziom poszczególnych pracowników, zapewne znaleźlibyśmy większe rozbieżności pod względem wartości i przekonań, ale pomimo to bez wątpienia widoczna byłaby istotna część wspólna.

Ilustracja 1-2. **Kultura organizacji to przekonania, wartości i założenia wspólne dla ludzi, którzy pracują na rzecz wspólnego celu**



Liderzy Toyoty, począwszy od samego założyciela Sakichiego Toyody, przekazywali zasady drogi Toyoty wszystkim członkom swojego zespołu.

Podstawowe założenie leżące u podstaw kultury Toyoty jest takie, iż menedżerowie są liderami, a liderzy są nauczycielami. To coś, czego nie da się łatwo zaobserwować podczas wycieczki po zakładach firmy. Najważniejszym zadaniem menedżera jest nauczenie młodych członków zespołu przyjętego w Toyocie sposobu definiowania, analizowania, komunikowania i rozwiązywania problemów. Wszyscy współautorzy tej książki, którzy pracowali w firmie Toyota, mieli własnych „instruktorów”, poświęcających im cały swój czas i dzień po dniu uczących ich w trakcie pracy, jak myśleć i zachowywać się według zasad drogi Toyoty. Bardzo nieliczne firmy na świecie uczą pracowników swojego podejścia i zajmują się ich rozwojem przez tak długi czas.

Ludzie są sercem i duszą drogi Toyoty

Droga Toyoty podlega procesowi wewnętrznej ewolucji od momentu narodzin firmy jako producenta automatycznych krosien w 1926 roku. Założyciel, Sakichi Toyoda, oparł firmę Toyoda Automatic Loom Works na systemie głębokich przekonań, które dotyczyły zarówno celu jej istnienia, jak i sposobu traktowania wszystkich zatrudnionych w niej ludzi. Głównym powodem, dla którego chciał opracować łatwiejsze w obsłudze drewniane maszyny, było pragnienie pomocy kobietom pracującym przy krosnach w niewielkiej społeczności rolniczej. Konsekwencją tej zasady założycielskiej stały się dwa cele firmy: służyć społeczeństwu oraz członkom zespołu, którzy stanowią podstawę firmy.

Historia firmy Toyota rozpoczyna się pod koniec XIX wieku na wsi w pobliżu Nagoya, gdzie dorastał Sakichi Toyoda. W tamtych czasach tkactwo było jedną z głównych gałęzi przemysłu i rząd, chcąc promować rozwój małych firm, zachęcał do tworzenia przędzalni, które w rezultacie zaczęły powstawać w całej Japonii. Normą były niewielkie warsztaty i przędzalnie, zatrudniające zaledwie po kilka osób – głównie kobiet, które dotychczas zajmowały się domem. Wedle przekazów, gdy Sakichi zobaczył, jak ciężko pracują jego matka i babka oraz ich koleżanki, postanowił znaleźć jakieś rozwiązanie, które ułatwiłoby im przędzenie i tkanie.

Były to czasy, gdy wynalazcy sami musieli zakasać rękawy i rozwiązywać kolejne problemy. Przykładowo, gdy Sakichi opracował krosna mechaniczne, pojawił się kłopot z napędem urządzenia. Silniki parowe były wówczas najpopularniejszym źródłem energii. Sakichi kupił używaną maszynę parową i za jej pomocą próbował napędzać krosna. Własnoręcznie, metodą prób

i błędów, znalazł odpowiednie rozwiązanie – to podejście stało się integralną częścią drogi Toyoty. Jak opisywał to później Eiji Toyoda:

Krosna nie działały, ponieważ para ciągle gdzieś uciekała. Nie mając innego wyboru, rozebrali maszynę parową i odkryli, że przeciek spowodowany był zużytymi tłoczyskami. Chociaż wiedzieli, że problem ten można łatwo rozwiązać poprzez obróbkę części na tokarce, nikt w okolicy nie miał takiego urządzenia. Całą noc ręcznie spiliłowali tłoczyska. Gdy złożyli silnik z powrotem, wszystko działało bez zarzutu³.

Przez całe swoje życie Sakichi koncentrował się na pracy, a nie zarządzaniu. Był świetnym inżynierem i w późniejszych latach określano go mianem japońskiego „króla wynalazców”. Chociaż Japonia często postrzegana jest jako kraj kopiujący technologie wymyślone w innych państwach, Sakichi Toyoda był prawdziwym innowatorem: nieustannie usprawniał swoje automatyczne krosna, w końcu zaś sprzedał prawa do jednego ze swoich urządzeń angielskiej firmie Platt Brothers. Dzięki zdobytym w ten sposób pieniądзом mógł pomóc synowi otworzyć firmę Toyota Motor Company i rozszerzyć działalność na branżę motoryzacyjną. Swojemu synowi Kiichiro powiedział: „Każdy przynajmniej raz w życiu powinien zająć się jakimś wielkim projektem. Ja poświęciłem większą część swojego życia na opracowywanie nowych typów krosien. Teraz twoja kolej. Powinieneś włożyć wysiłek w osiągnięcie czegoś, co przyniesie korzyści społeczeństwu”.

Ten cytat wiele mówi o kulturze Toyoty. Do dziś widzimy w niej wpływ rodziny założycieli i pierwszych liderów firmy. Możemy poczuć emocje, które leżały u podstaw jej założenia. To nie tyle biznes, co powołanie do osiągnięcia wyższego dobra, które napędza nieustanny rozwój firmy.

Ojciec wysłał Kiichiro na prestiżowy Tokijski Uniwersytet Cesarski. Młody Toyoda studiował na wydziale inżynieryjno-mechanicznym. Kiichiro skoncentrował się na technologii silników. Mógł wykorzystać wiedzę uzyskaną w firmie Toyoda Automatic Loom Works przy wykonywaniu odlewów i technice maszynowej. Pomimo zdobytego tu formalnego wykształcenia inżynieryjnego Kiichiro poszedł jednak w ślady ojca i postanowił uczyć się wszystkiego poprzez własną praktykę. Schoichiro Toyoda, syn Kiichiro, opisywał swojego ojca jako „prawdziwego inżyniera”, który „naprawdę zastanawiał się nad każdą kwestią, a nie polegał jedynie na swojej intuicji. Zawsze chciał zebrać jak najwięcej faktów. Zanim podjął decyzję o produkcji silnika

³ Eiji Toyoda, *Fifty Years in Motion*, Kodansha America, 1987.

samochodowego, wykonywał najpierw mniejszy model. Najtrudniejsze było odlanie bloku cylindra, toteż zdobył wiele doświadczenia w tym zakresie i dopiero dysponując odpowiednią wiedzą, zabrał się za produkcję silników⁴.

Kiichiro Toyoda, podobnie jak jego ojciec, z pasją podchodził do innowacji, tak dużych, jak i drobnych. To jemu przypisuje się słowa: „Pracujemy nad ulepszeniem naszych produktów poprzez codzienne ich udoskonalanie”.

Kuzyn Kiichiro Toyody, Eiji Toyoda, przejął stery firmy po tym, gdy Kiichiro obarczył się odpowiedzialnością za problemy finansowe zakładów w latach 40. i zrezygnował ze stanowiska. Eiji Toyoda prowadził firmę przez kilka dziesięcioleci w najtrudniejszych czasach, gdy musiał walczyć o przetrwanie, ale także w okresie *prosperity*, gdy Toyota stała się firmą światową. Nigdy nie odszedł ani na krok od swoich fundamentalnych przekonań na temat tego, dzięki czemu firma działa: „Ludzie są najważniejszą wartością Toyoty i to od nich zależy jej sukces lub niepowodzenie”.

Wydaje się, że członkowie rodziny Toyoda mają talent do wyszukiwania zdolnych pracowników spoza własnego kręgu. W ich ślady szły całe zastępy doskonałych liderów, którzy przyczyniali się w sposób istotny i niepowtarzalny do rozwoju firmy oraz kultury Toyoty. System produkcyjny Toyoty (TPS) powstał pod kierunkiem Taiichiego Ohno. Równie słynni inżynierowie naczelni, tacy jak Tatsuo Hasegawa, który stał na czele projektu pierwszego modelu Corolla, oraz Kenya Nakamura, prowadzący pierwszy program Crown, stworzyli podwaliny wyjątkowego systemu rozwoju nowych produktów w Toyocie. Shotaro Kamiya był jednym z liderów strategii „Customer First” („Klient na pierwszym miejscu”), która stała się prawdziwą obsesją działu sprzedaży Toyota Motor Sales.

Dzisiejsi liderzy firmy kontynuują tradycję rozwoju wewnętrznej kultury, skoncentrowanej na nieustannym usprawnianiu i szacunku dla ludzi, oraz podejmują wysiłki, których celem jest danie czegoś światu. W dalszej części tego rozdziału przyjrzymy się na przykład działaniom Fujio Cho, ogarniętego pasją dokumentowania i upowszechniania drogi Toyoty na całym świecie. Jego poprzednik, Hiroshi Okuda, korzystał z każdej sposobności, aby podkreślić rolę Toyoty jako obywatela świata: „Pragniemy uczynić Toyotę nie tylko silną, ale i powszechnie podziwianą firmą, cieszącą się zaufaniem i szacunkiem całego świata”.

Firmy z wielu różnych branż próbowały zgłębić i zastosować „najlepsze praktyki” Toyoty, wykazując szczególne zainteresowanie eliminowaniem

⁴ Edwin Reingold, *Toyota: People, Ideas, and the Challenge of the New*, Penguin Books, London 1999.

strat i rozwojem szczupłych procesów, które zapewniają wysoką wydajność i redukcję kosztów. Szczupłe procesy są obecne w Toyocie, ale to tylko część całego obrazu – towarzyszy im szereg innych elementów, które pozwalają przenieść jakość zintegrowaną z kulturą firmy do różnych zakładów na całym świecie. Chociaż istnieje wiele udokumentowanych sukcesów w odtworzeniu poszczególnych aspektów kultury Toyoty, jedynie nielicznym organizacjom udało się zbudować całą kulturę przypominającą tę, która pozwala Toyocie kształtować wyjątkowych ludzi, dążących do ciągłego doskonalenia. Trudności kryją się w kulturach poszczególnych firm.

W tym rozdziale wskazujemy, iż kultura jest zjawiskiem wielowarstwowym i zakorzenionym w głęboko osadzonych założeniach. Te założenia są oczywiście różne w różnych krajach i mogą zarówno pomagać, jak i przeszkadzać firmom w przyjęciu zasad Toyoty. Przykładowo japońska kultura opiera się na myśleniu długofalowym i zasadach kolektywizmu, według których jednostka jest podporządkowana grupie. Dokładnie odwrotnie wygląda to w krajach Zachodu, gdzie myśli się w krótszej perspektywie czasowej i gdzie główny nacisk położony jest na rozwój jednostki oraz indywidualizm. Nie oznacza to jednak, że kultura Toyoty nie sprawdza się w krajach zachodnich – po prostu jest ona tu nieco inna i jej wprowadzanie wiąże się z pewnymi wyzwaniem.