



LEAN ENTERPRISE  
INSTITUTE POLSKA  
WYDAWNICTWO

---

# DROGA TOYOTY **DO ANGAŻOWANIA** PRACOWNIKÓW

---

JAK ZROZUMIEĆ I WDROŻYĆ CIĄGŁE DOSKONALENIE  
W KAŻDEJ ORGANIZACJI



**TRACEY RICHARDSON**

---

**ERNIE RICHARDSON**

**Przedmowa do wydania polskiego:**

Dariusz Mikołajczak

Wiceprezes ds. Korporacyjnych Toyota Motor Manufacturing Poland



LEAN ENTERPRISE  
INSTITUTE POLSKA  
WYDAWNICTWO



LEAN ENTERPRISE  
INSTITUTE POLSKA  
WYDAWNICTWO

Tytuł oryginału: *The Toyota Engagement Equation*

©Copyright 2017 by Teaching Lean Inc. All rights reserved.

©Copyright 2018 for the Polish Edition and Translation

by Lean Enterprise Institute Polska

ul. Muchoborska 18

54-424 Wrocław

[www.lean.org.pl](http://www.lean.org.pl)

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

ISBN: 978-83-933629-7-4

Przekład z j. angielskiego: Marcin Kowalczyk

Opracowanie wersji polskiej: dr Klaudia Kościelska

Skład: Marek Szabała, [arcone.pl](http://arcone.pl)

Projekt okładki: Matchbook Creative, Inc.

---

---

# DROGA TOYOTY *DO ANGAŻOWANIA* PRACOWNIKÓW

---

---

JAK ZROZUMIEĆ I WDROŻYĆ CIĄGŁE DOSKONALENIE  
W KAŻDEJ ORGANIZACJI

TRACEY RICHARDSON

---

ERNIE RICHARDSON



LEAN ENTERPRISE  
INSTITUTE POLSKA  
WYDAWNICTWO

Wrocław 2018



*Wszystkim myślicielom, adeptom i wszystkim innym ludziom,  
z którymi pracowaliśmy przez te wszystkie lata – dziękujemy wam za to,  
że pomogliście się nam rozwinąć i zostać coachami. Dzięki wam i dziś,  
i w przyszłości będziemy mogli się wspólnie dalej uczyć i rozwijać.*

*-- Przede wszystkim – zmieniajcie myślenie --*



# Spis treści



Przedmowa do wydania polskiego	IX
Wstęp	XIII
Podziękowania	XXI
Wprowadzenie	1

## **Część 1**

### **Przywództwo i uczenie się w Georgetown, Kentucky**

1. Rozmowa telefoniczna	11
2. Początki pracy w Toyocie	27
3. Stawanie się liderem	53

## **Część 2**

### **Elementy myślącego systemu**

4. Dyscyplina i odpowiedzialność: klucz do ciągłego doskonalenia	75
5. Idź i zobacz	97
6. Zrozum sytuację	111
7. Znajdź rozwiązanie	139



8. Przeprowadź standaryzację	169
9. Uzyskaj trwałość wyników	181
10. Podnieś poprzeczkę i zrób kolejny krok	191

### **Część 3**

#### **E<sup>3</sup> – Każdy zaangażowany każdego dnia**

11. Kierownictwo, które na pierwszym miejscu stawia ludzi	203
12. Jednoczenie ludzi wokół wspólnego celu	221
13. Kilka refleksji	239

# Przedmowa do wydania polskiego



Kiedy dostałem propozycję napisania przedmowy do polskiego wydania książki Tracey i Erniego Richardsonów, początkowo się wahałem, ale już po przeczytaniu kilku zdań poczułem klimat Toyoty. Tracey i Ernie przywołali moje wspomnienia sprzed prawie dwudziestu lat, kiedy to starałem się o pracę w Toyocie. Rekrutacja była bardzo trudna i składała się z kilku etapów. Jednak w końcu się udało i pełen optymizmu dołączyłem do drużyny Toyoty.

Początki były naprawdę trudne. Było nas dwóch – mój kolega z Działu Personalnego i ja. Fabryka była jeszcze w fazie budowy, więc ulokowano nas w tymczasowym biurze składającym się z dwóch małych pokoików. Pamiętam do dziś pierwsze lekcje Toyota Way<sup>1</sup>, które otrzymywałem od samego japońskiego prezesa. Siedziałem z nim twarzą w twarz przy jednym biurku. Najbardziej irytowało mnie ciągłe „czepianie się” i pytanie „dlaczego” (dopiero później poznałem toyotowskie „5 x dlaczego”). Pewnego razu postanowiłem sam użyć broni przeciwnika. I tak podczas rozmowy z moim przełożonym zapytałem: „dlaczego?”. A on z wielkim zdziwieniem odparł: „dlaczego dlaczego?”. W ten sposób skończył się mój opór wobec zadawania pytań na tym etapie mojej wczesnej kariery i zacząłem uczyć się Toyota Way.

---

<sup>1</sup> Angielskojęzyczne wyrażenie Toyota Way tłumaczymy w książce także jako filozofia Toyoty lub Droga Toyoty, zgodnie ze zwyczajem przyjętym w polskiej literaturze przedmiotu.

Jeśli zaś chodzi o samą książkę – bardzo ją polecam. Mam za sobą lekturę wielu pozycji dotyczących Lean Manufacturing, jednak koncentrują się one zwykle na narzędziach. Ta pozycja w większej części skupia się na podejściu do zarządzania. Dlaczego jest to istotne? Brakem udział w licznych konferencjach poświęconych Lean Manufacturing. Rozmawiałem z różnymi ludźmi wdrażającymi tę koncepcję w firmach. Bardzo często mówili mi jednak, że gdzieś indziej to działa, ale w ich firmach nie. Czytając tę książkę, uświadomiłem sobie dlaczego tak jest. Otóż narzędzia Lean (lub po mojemu System Produkcyjny Toyoty – TPS, z ang. *Toyota Production System*) opierają się przede wszystkim na ludziach. Możemy mieć roboty i w pełni zautomatyzowaną produkcję, ale na końcu i tak stoi człowiek, który te roboty musi np. konserwować. Pamiętam jedną z konferencji, podczas której dyrektor pewnego zakładu prezentował naprawdę dobre rezultaty działań kaizen. W ich wyniku zredukował kilka procesów produkcyjnych. Na koniec prezentacji stwierdził: „dzięki tym działaniom mogłem zwolnić X ludzi”. Czy wyobrażacie sobie, że po czymś takim pracownicy z uśmiechem i zaangażowaniem przystąpią do kolejnych działań kaizen? Bez zaangażowania, motywowania i zrozumienia nie można wprowadzić technik Lean; nie uda się zmusić ludzi do zgłaszania pomysłów na usprawnienia czy do wprowadzenia 5S. Bez zrozumienia i zaangażowania są to działania powierzchniowe i krótkotrwałe. Ta książka opisuje, jak powinny zachowywać się osoby zarządzające, by wprowadzenie TPS było możliwe.

Aby wprowadzić z sukcesem techniki Lean, potrzeba zaangażowania całego zarządu firmy. Bardzo podoba mi się stwierdzenie Tracey, że w Toyocie przełożony pełni funkcję służebną. Rzeczywiście, pamiętam swoich pierwszych japońskich nauczycieli, którzy bez przerwy powtarzali, iż moją rolą jest pomaganie podwładnym w wykonywaniu swojej pracy.

W tym kontekście wprowadzenie Lean wymaga często zmiany kultury firmy i zaangażowania wszystkich osób zarządzających. I tu ponownie podzielę się obserwacją z konferencji na temat Lean – często powołuje się tzw. koordynatora Lean. Jest to ważna i potrzebna funkcja, ale jak osoba z niewielkim doświadczeniem i na pozycji specjalisty – a takie osoby bywają zatrudniane na podobnych stanowiskach – ma się przebić przez na przykład konserwatywnych menedżerów lub nawet dyrektorów naczelnych? Z tego względu wprowadzenie Lean wymaga bezpośredniego zaangażo-

wania kierownictwa firmy i zmiany kultury na służebną. Wtedy możemy obudzić energię drzemącą w pracownikach całej organizacji.

Ludzie często utożsamiają Lean ze szczupłą ilością zasobów używanych do produkcji, w tym zasobów w postaci zapasów, i chcąc być firmą Lean, stawiają sobie za główny cel obniżenie zapasów. W tym kontekście często pytają mnie, co to oznacza, że fabryka jest Lean? Moja odpowiedź jest bardzo prosta: każdej fabryce zdarza się być Lean – jedna jest Lean przez jedną godzinę, a inna przez jeden dzień, bo ma adekwatną ilość zapasów akurat w danym czasie. Zapas często jest potrzebny, ponieważ nadrzędną rolą każdego przedsiębiorstwa jest dostawa na czas swoich produktów do klientów (czyli zadowolenie klienta). Ogromnie ważne natomiast jest, aby wszystkie zapasy zidentyfikować i zrozumieć przyczynę ich powstania czy też powód ustalenia ich poziomów.

Pamiętam do dziś lekcję, którą otrzymałem na samym początku mojej kariery w Toyocie od japońskiego senseia, który współtworzył System Produkcyjny Toyoty. Był rok 2002, gdy ów człowiek przyjechał zobaczyć nasz zakład po starcie produkcji. Oprawadzałem go wtedy i tłumaczyłem proces. Na linii montażu przed jedną z maszyn zobaczył dwie sztuki zapasu i zapytał ze złością, dlaczego są dwie, skoro powinna być tylko jedna? Ja, młody ambitny menedżer, zacząłem z nim dyskusię: co to za różnica, przecież to tylko jedna więcej niż standard! Na szczęście mój ówczesny japoński przełożony obronił mnie, biorąc na siebie odpowiedzialność za te dwie sztuki. Dopiero po wielu latach pracy w Toyocie zrozumiałem, o co wówczas tak naprawdę chodziło. Nie o tę jedną nadmiarową sztukę, ale o to, że nie wiedziałem, dlaczego jest ona konieczna. Prawda była taka, iż ta maszyna sprawiała nam dużo problemów i dodatkowy bufor był niezbędny, by uniknąć zatrzymywania linii. Zrozumiałem wtedy, że każdy zapas ukrywa jakąś nieefektywność (mudę) w procesie, którą powinno się zidentyfikować i — wyznaczając priorytety — eliminować. W tym miejscu warto również zwrócić uwagę na standard, któremu tak dużo miejsca poświęca w książce Tracey. Standard jest niesamowicie ważny m.in. dlatego, że pozwala identyfikować problemy. Jeden z moich nauczycieli TPS powiedział: „bez standardu nie istnieje kaizen, bo jak odróżnić nieprawidłową sytuację od prawidłowej, gdy nie ma standardu?”.

Chciałbym poświęcić parę słów także zmianie kultury organizacji na uczącą się na błędach. Autorzy świetnie omawiają ten problem w niniejszej książce. W Toyocie mówimy: „rób, co uważasz za słuszne, i bierz za to odpowiedzialność”. Nie popełnia błędów tylko ten, kto nic nie robi, a ślizga się po meandrach zarządzania. Jednocześnie to ważne, aby na błędach się uczyć. Świetne przykłady takiego podejścia znajdziemy w książce, jak choćby problem w lakierni.

Z tego powodu ja osobiście zachęcam ludzi do wizualizacji problemów. Uwiercie, nie jest to łatwe – nawet w Toyocie. Ale dzięki otwartości na rozwiązywanie problemów i wsparciu – możliwe do osiągnięcia. Najlepszym przykładem jest metoda tzw. pół kapuścianych. Wadliwe detale odkłada się na wyznaczone miejsce jak główki kapusty, stąd takie dziwne określenie. Choć metodę wprowadziliśmy już dość dawno, to podczas mojej dwuletniej pracy w Japonii na stanowisku szefa Działu Inżynieryjnego w największej fabryce silników Toyoty na świecie miałem okazję poznać jej sedno. Dla zilustrowania efektywności tego sposobu rozwiązywania problemów warto przytoczyć przykład kuźni w Toyocie w Polsce. Kujemy tam kilka tysięcy sztuk różnych wyrobów dziennie. Gdy zaczynaliśmy tę działalność, pole kapuściane zajmowało naprawdę duży obszar. Problemy jasno zidentyfikowaliśmy, a liderami ich rozwiązania często byli pracownicy produkcyjni. Używając metody A3 (TBP, czyli Toyota Business Practices opisane w książce), rozwiązywali je jeden po drugim. Dzięki temu obecnie trzeba mieć szczęście, by na polu kapusty dojrzeć kilka sztuk detali, i nie dzieje się to każdego dnia.

Mógłbym tu mnożyć przykłady, ale nie chciałbym robić konkurencji dla Tracey i Erniego. Moim zamiarem było pokazać, że między innymi dzięki standaryzacji i wspólnym wartościom Toyota Way nasza praca wygląda bardzo podobnie od Japonii poprzez Polskę aż po Stany Zjednoczone. Natomiast Tracey naprawdę celnie opisała nasze podejście do pracy. Dlatego polecam tę książkę szczególnie osobom zarządzającym firmami. Podpowiada bowiem, jak zbudować w firmie kulturę opierającą się na jej najważniejszych aktywach, czyli na ludziach, i jak wyzwolić energię, która drzemie w każdym pracowniku.

**DARIUSZ MIKOŁAJCZAK**

Wiceprezes ds. Korporacyjnych Toyota Motor Manufacturing Poland

Dyrektor Zakładu w Łęgu, Jelczu-Laskowicach

# Wstęp



**M**oja osobista podróż i przygoda z niezwykłym podejściem Toyoty do zarządzania rozpoczęła się w 1987 roku, kiedy zostałem dwieście dziewięćdziesiątym drugim pracownikiem Toyota Motor Manufacturing of Kentucky (TMMK), pierwszego zakładu w Ameryce Północnej należącego w całości do tej japońskiej firmy.

Zakład zlokalizowany w Georgetown wciąż był w budowie, moje pierwsze doświadczenia zbierałem więc już w trakcie przygotowań do rozpoczęcia produkcji, co nastąpiło ponad rok później.

Budowa zakładu produkcyjnego w Ameryce Północnej była dla Toyoty ogromnym krokiem naprzód, toteż liderzy tej firmy chcieli mieć pewność sukcesu i po prostu zrobić to dobrze. Do projektu skierowali swoich najlepszych ludzi, którzy po powrocie do Japonii dalej szybko pięli się po szczeblach kariery. Ta utalentowana grupa była niczym ekipa asów wysłanych na poważną misję, jaką było przygotowanie nowego zakładu do produkcji. Ludzie ci spędzili w Ameryce niemal rok, zanim mogli w końcu wrócić do kraju.

Przed podjęciem pracy w Toyocie przez 10 lat zajmowałem się zarządzaniem jakością, awansując na stanowisko kierownika jakości u jednego z dostawców części samochodowych dla trzech zakładów w Stanach Zjednoczonych. Jednak moi nowi szefowie w Toyocie mieli na mnie zupełnie inny pomysł — chcieli, żebym „cofnął się” na stanowisko specjalisty (inżyniera), tak abym wszystkiego nauczył się od podstaw. Przyszaję, że ta



forma degradacji o dwa poziomy była dla mnie, wówczas młodego jeszcze człowieka, gorzką pigułką do przełknięcia, ale z perspektywy czasu oceniam ją jako najlepszą decyzję w moim życiu.

Podejście Toyoty miało swój głęboki sens. Jak sam się wkrótce przekonałem, oczekiwano od nas poświęcania znacznej części naszego czasu na rozwijanie innych ludzi, co oznaczało, że sami musimy dogłębnie rozumieć ich pracę. Strategia selekcji nowych pracowników w Toyocie zapewniała dopływ bardzo różnych osób, z których nie wszyscy mieli za sobą jakieś doświadczenie w pracy produkcyjnej. Wszyscy jednak podążali wspólną ścieżką rozwoju opartą na zasadach i wartościach składających się na wyjątkowy sposób działania Toyoty.

Spędzaliśmy długie dni z naszymi japońskimi przełożonymi w atmosferze wspólnego odkrywania i eksperymentowania, a wiele metod, które później wykorzystywaliśmy w praktyce, dopiero się tworzyło, tak samo jak nasza fabryka. Materiały szkoleniowe i podręczniki były pisane na maszynie lub nawet odręcznie i zapewniały tylko podstawy. Prawdziwy proces nauki miał wymiar praktyczny i następował, gdy nasi trenerzy krok po kroku pokazywali nam zastosowanie poszczególnych koncepcji w hali fabrycznej.

Koncepcje i metody były jednak tylko częścią tego wszystkiego. Ogromną wagę przywiązywano bowiem do wpojenia nam kulturowych podstaw. To był proces nieustanny, który towarzyszył mi przez całą karierę w Toyocie, a jeden z jego elementów stanowiły podróże do Japonii, gdzie mogłem zobaczyć zastosowanie poszczególnych koncepcji w praktyce. W Toyocie o takich wizytach mówi się: „pójście do gemba”, czyli do źródła, gdzie można poznać fakty, oglądając wszystko na własne oczy. Wielokrotnie musieliśmy najpierw dogłębnie zrozumieć jakąś koncepcję, a następnie zaadaptować ją do naszych potrzeb i odmiennych warunków panujących w Stanach Zjednoczonych.

Kultura Toyoty składa się z wielu elementów, które już wtedy miały długą historię. Na przykład w 1949 roku Toyota musiała zmierzyć się z poważnym kryzysem, czego efektem są surowe ograniczenia dotyczące korzystania z kredytów. Liderzy firmy doszli do wniosku, że jedyną ścieżką wzrostu są ludzie. Pochylili się więc nad podstawami, takimi jak szacunek wobec swoich własnych pracowników. Przekonali ich, że dzięki długofalowemu sukcesowi firma będzie w stanie zapewnić im stabilne miejsce pracy.

To doprowadziło do opracowania serii najlepszych praktyk, które później nazwano Systemem Produkcyjnym Toyoty (Toyota Production System), w celu zapewnienia wysokiej jakości przy minimalizacji marnotrawstwa w środowisku Lean. Droga Toyoty (czyli zapis jej filozofii, ang. *Toyota Way*) powstała później dla pewności, że każdy pracownik firmy rozumie jej wyjątkowy sposób działania.

Towarzyszyło temu przekonanie, że Toyota nigdy nie może spocząć na laurach i zadowolić się stanem obecnym. W większości firm, gdy wszystko idzie dobrze, kierownictwo i pracownicy mówią: „Super, zarabiamy mnóstwo pieniędzy. Możemy więc nieco wyluzować i odetchnąć”. Jednak w Toyocie w tym momencie ludzie zaczynają się niepokoić. Siadają razem i zastanawiają się: „Co możemy zrobić, aby poprawić jakość, zwiększyć wydajność lub zredukować koszty?”.

Wbudowanie tego sposobu myślenia w kulturę firmy było niezwykle istotne z tego powodu, że odpowiedzialność za rozwiązywanie problemów i wprowadzanie usprawnień nie spoczywała i nie spoczywa wyłącznie na inżynierach i wyższej kadrze kierowniczej. W Toyocie każdy pracownik musi stać się ekspertem w rozwiązywaniu problemów na swoim poziomie. I tak szeregowi pracownicy rozwiązują problemy na właściwym dla nich poziomie, liderzy zespołów rozwiązują problemy stojące przed liderami zespołów i tak dalej, aż do samej góry. Rezultatem jest nieustanny ciąg usprawnień obejmujących całą organizację.

Aby utrzymać taki stan, problemy muszą być odpowiednio zdefiniowane i uproszczone w taki sposób, by każdy był w stanie je rozwiązywać. Przykładowo, gdy księgowi rozmawiają ze sobą o koszcie wyprodukowania jednego samochodu, z reguły uciekają się do pewnych uogólnień i mówią o materiałach eksploatacyjnych, surowcach, brakach lub energii. Jednak szeregowym pracownikom i liderom zespołów pracującym bezpośrednio przy produkcji samochodów trudno jest odnieść się do takich ogólnych kategorii i tym samym wspierać działania księgowych. W Toyocie to nie do pomyślenia, ponieważ chcemy, aby wszyscy pracowali wspólnie nad redukcją kosztów.

Szeregowy pracownik może zrozumieć pojęcie kosztów w wymiarze praktycznym, na przykład w odniesieniu do rękawiczek, których używa każdego dnia. Pracownicy zajmujący się montażem wewnętrznym kabiny



samochodu muszą uważać, aby nie zostawić odcisków swoich dłoni i palców na żadnej z powierzchni, dlatego muszą wykonywać swoje czynności w rękawiczkach. Rękawiczki to jednak koszt będący częścią ogólnych kosztów budowy samochodu. Wysokość kosztu rękawiczek w konstrukcji każdego pojazdu zależy oczywiście od tego, ile samochodów można zmontować przy użyciu jednej pary. Załóżmy, że będzie to 100 samochodów. Jeśli pracownicy znajdą jakiś sposób na zwiększenie tej liczby do 125 pojazdów, na przykład nie dotykając brudnych i tłustych części zawieszenia lub rozdziałając poszczególne zabiegi w taki sposób, aby pracownicy zajmujący się montażem kabiny nie mieli możliwości pobrudzenia swoich rękawiczek, to uda się wydłużyć okres użyteczności jednej pary i w rezultacie zmniejszyć koszt. Może będzie to tylko 25 centów na samochód, ale w całej fabryce, gdzie przy linii montażowej pracuje jednocześnie 300 osób, montując 200 tysięcy pojazdów rocznie, nawet tak niewielkie oszczędności szybko się kumulują. To tylko jeden prosty przykład pokazujący, jak można zaangażować każdego pracownika firmy w oszczędzanie.

W kulturze Toyoty każdy pracownik myśli w ten sposób i rozumie znaczenie swojej pracy dla całej organizacji, aż do poziomu samego dyrektora generalnego. Także w naszej fabryce zadaniem liderów było wspieranie wszystkich podwładnych i przypominanie im o tym.

Kluczowy był tu oczywiście szacunek wobec ludzi oraz świadomość, że ludzie popełniają czasem błędy. Znaczenie tego faktu uzmysłowiłem sobie wcześniej, gdy na początku mojej kariery w Toyocie sam popełniłem spory błąd, próbując zrozumieć pewien problem z jakością. Uważano to za integralną część procesu nauki i zachęcano nas, byśmy tego typu sytuacje wykorzystywali jako materiał do refleksji nad możliwościami poprawy na przyszłość. Tym razem jednak mój błąd był na tyle poważny, że moi przełożeni musieli zgłosić go samemu prezesowi naszej firmy, panu Fujio Cho. Byłem pewien, że zostanę zwolniony lub przynajmniej otrzymam surową naganę.

Zgodnie z zasadami Drogi Toyoty przygotowałem raport A3 (dowiedz się więcej na temat tego narzędzia w dalszej części książki), który podsumowywał wszystkie podjęte przeze mnie kroki procesu rozwiązywania problemów. Poświęciłem mu trzy dni, a gdy stanąłem na progu gabinetu pana Cho, dłonie miałem spocone ze strachu. Usiadłem naprzeciwko pre-

zesa i wyjaśniłem mu wszystko po kolei: — Stało się to i to, zrobiłem to, oto luka, to jest problem, który miałem, a oto, co planuję zrobić w podobnym przypadku następnym razem. — Pan Cho wysłuchał mnie cierpliwie, po czym złożył raport na pół, zaplótł ręce i spytał: — Więc czego tak naprawdę nauczył się pan dzięki temu zdarzeniu?

I to wszystko. Oczywiście, nauczyłem się wtedy bardzo wiele, ale chyba jeszcze większy wpływ miał na mnie szacunek, jaki okazał mi wtedy pan Cho.

Wiele lat później zajmowałem stanowisko wiceprezesa nowego zakładu w San Antonio w stanie Teksas. Ponieważ lakiernia była już niemal na ukończeniu, przeprowadziliśmy pierwsze napełnienie systemu lakierowania odpowiednimi substancjami. Mieszanina została dostarczona w dużych metalowych zbiornikach. Tuż przed rozpoczęciem procesu napełniania odezwał się głos z krótkofalówki. Tak się wtedy porozumiewaliśmy, gdyż zakład wciąż był w budowie i sieć telefoniczna jeszcze nie działała.

— Don, musisz tu koniecznie przyjść — usłyszałem głos kolegi.

— Co się dzieje? — spytałem.

— Nie uwierzysz, jeśli sam tego nie zobaczysz — odparł.

Pobiegłem na miejsce jak najszybciej. Wokół lidera zespołu stało może z dziesięć osób. Mój wzrok natychmiast powędrował do góry. Wyobrazić sobie ogromną kadź, wysoką na trzy piętra, pełną zielonej farby wylewającej się na zewnątrz. Kapała wszędzie, na cały dopiero co zainstalowany sprzęt.

Podszedłem do lidera zespołu. Wszyscy pozostali pracownicy odsunęli się od niego. Zielona farba znaczyła jego fartuch i kask ochronny. Oczywiście w pierwszym odruchu chciałem mu przypomnieć o ogromnych kosztach i rozlicznych konsekwencjach tego błędu. Jednak w porę przypominałem sobie moje spotkanie z panem Cho sprzed wielu już lat.

Zbliżywszy się do lidera, zapytałem po prostu: — Co się stało?

— Poprosiłem dostawcę lakieru o zakręcenie zaworu, ale najwyraźniej o tym zapomniał i pojechał sobie — wyjaśnił mężczyzna.

Zrobiłem krótką przerwę, po czym spytałem: — I czego się dziś pan nauczył?

Wymienił kilka rzeczy. Na przykład to, żeby nigdy nie przekazywać swoich obowiązków komukolwiek innemu.

Mniej więcej miesiąc później przechodziłem przez zakład i spotkałem ponownie tego człowieka. Spytałem, jak mu idzie praca, a on odpowiedział, że wszystko jest w porządku. W trakcie rozmowy zauważyłem, że nosi ten sam kask, co wtedy, z widocznymi śladami zielonej farby. Zagadnąłem go o to.

— To na pamiątkę tego, jak mnie pan wtedy potraktował — wyjaśnił. — Okazał mi pan wtedy niezwykle szacunek. — Doskonale zdawał sobie sprawę z tego, że w wielu innych firmach ten błąd kosztowałby go utratę pracy. W Toyocie mogłem powiedzieć: „To normalna część całego procesu rozwoju”. A gdy ludzie pytali mnie później, kto był odpowiedzialny za rozlanie lakieru, odpowiadałem: „To nie ma żadnego znaczenia — najważniejsze jest to, czego wszyscy się nauczyliśmy i jakie wnioski wyciągnęliśmy, aby zapobiec podobnym zdarzeniom w przyszłości”.

Historie takie jak ta, nawiasem mówiąc bardzo częste w TMMK, dowodzą bardzo odmiennego sposobu myślenia od tego, do którego ludzie są przyzwyczajeni w swoich firmach. Każdy z nas, od szeregowego pracownika po dyrektora wyższego szczebla, został przeszkolony w tym sposobie myślenia oraz działania i całe to odmienne nastawienie przenikało całą naszą pracę.

I właśnie dlatego próbując przedstawić podejście Toyoty ludziom w innych organizacjach, trzeba wytłumaczyć im, że kultura tej firmy jest oparta na wspólnych przekonaniach i ukierunkowana na wspólny cel, oraz że to od kierownictwa zależy, czy zaangażują wszystkich i wpoją im idee ciągłego doskonalenia.

Tracey i Ernie Richardsonowie, moi byli koledzy z Toyoty i sąsiedzi z Kentucky, są oddanymi swej pracy nauczycielami, którzy doskonale to rozumieją. Miałem okazję pracować z obojgiem, dlatego wiem, że w pełni opanowali proces rozwoju Toyoty i zostali prawdziwymi ekspertami w swoich dziedzinach. Dziś wykorzystują swoją wiedzę i mądrość do wspierania innych organizacji w próbach wprowadzenia ciągłego doskonalenia, rozwoju liderów i idei rozwiązywania problemów na wszystkich poziomach organizacji.

Tracey i Ernie opracowali prosty wzór, który może wykorzystać każda firma. Niniejsza książka opiera się właśnie na tym wzorze. Relacjonując swoje doświadczenia w Toyocie, autorzy pokazują podstawowe aspekty

ciągłego doskonalenia, które ma tak zasadnicze znaczenie dla sukcesu całej firmy. To podejście jest zarówno wysoce praktyczne, jak i bardzo osobiste. Na kolejnych stronach Czytelnik znajdzie i solidną porcję wiedzy, i doskonałą rozrywkę. A jego sposób myślenia zmieni się już na zawsze.

Chciałbym w tym miejscu dołączyć do podziękowań, które Tracey i Ernie składają na ręce wszystkich trenerów, koordynatorów i menedżerów za ich inicjatywy i mądrość, którą tak hojnie się z nami dzielili. Pragnę także wspomnieć pana Kieta Takenami, mojego byłego koordynatora, który stracił życie w tragicznym wypadku lotniczym w Detroit. Czekałem wtedy na niego na lotnisku. Na szczęście jego spuścizna, ale także spuścizna wielu innych wspaniałych nauczycieli Toyoty, żyje w tysiącach ludzi, którzy stosują te wyjątkowe zasady i wartości w swojej codziennej pracy, swoim życiu osobistym i w swoich społecznościach.

**DON JACKSON**, Jackson Management Group, LLC  
Były wiceprezes Toyota Motor Manufacturing USA  
i były szef produkcji Volkswagen North America



# Podziękowania



**N**iniejsza książka jest efektem kilku dekad spędzonych pod wpływem Drogi Toyoty i jej sposobu myślenia. Oboje jesteśmy niezwykle wdzięczni losowi za wszystkie możliwości i doświadczenia, jakie przez lata zapewniała nam Toyota Motor Manufacturing.

Chciałabym zacząć jednak od płynących z głębi serca podziękowań mojemu mężowi, Erniemu, za to, że pomógł mi spełnić moje marzenie i doprowadzić tę książkę do jej ostatecznego kształtu. Cieszę się perspektywą kontynuowania naszej wspólnej podróży po świecie przywództwa i uczenia się oraz dzielenia się naszą wiedzą z tymi, z którymi mamy przyjemność pracować.

Oboje pragniemy podkreślić wdzięczność za możliwość pracy pod przywództwem pana Fujio Cho, który był prezesem TMMK w pierwszej fazie rozruchowej tej firmy. Panie Cho, dziękujemy, że każdego dnia byłeś dla nas wzorem do naśladowania, kształtującym właściwe zachowania: Idź i zobacz, Pytaj dlaczego i Okazuj szacunek. Twój sposób myślenia był dla nas swoistą latarnią wyznaczającą właściwy kierunek — dziś kontynuujemy Twoje dzieło i przekazujemy tę wspólną mądrość firmy następnemu pokoleniu.

Przez wszystkie lata naszej pracy w TMMK wpłynęło na nas tylu trenerów, koordynatorów, kierowników i prezesów, że nie jesteśmy w stanie wymienić ich wszystkich. Chcielibyśmy jednak w sposób szczególnie podziękować przynajmniej kilku osobom, które miały wkład w powstanie

tej książki. Są to: Don Jackson, Pete Gritton, Russ Scaffede, Mike Hoseus, Dewey Crawford i David Meier. Największy wpływ na nasz sposób myślenia miały następujące osoby: Noboru Hidaka, Shigeru Goda, Shoichi Ikoma, Shigeo Takahashi, Osamu Ito, Gary Convis i Wil James. Chcielibyśmy także oddać hołd wspaniałym mentorom, którzy zawsze mocno nas wspierali: Nobukazu Fujii i Dave'owi Downsowi.

Dodatkowo, ja chciałabym wyróżnić Mike'a Hamptona i Evelyn Mitchell White — dziękuję wam za przyjaźń i wsparcie na początku naszej wspólnej pracy w dziale plastików w TMMK. Ernie pragnie podziękować swoim kolegom z działu zespołu napędowego, Kenowi Andersonowi, Catesby Prewitt oraz Timowi Spencerowi za ich wsparcie przez te wszystkie lata.

Na szczególne podziękowania zasłużył także Jacob Stoller, który pomógł nam zebrać i spisać nasze myśli, a także Jon Miller, dzięki któremu wizja napisania tej książki mogła się urzeczywistnić.

Pragniemy podziękować naszej redaktorce: Donya Dickerson jest redaktorem naczelnym w McGraw-Hill Education i zawsze podchodziła do nas z ogromnym entuzjazmem i służyła swym wsparciem. To ona jako pierwsza przeczytała naszą propozycję wydawniczą i dała nam możliwość podzielenia się naszą historią z całym światem.

Mieliśmy okazję przewodzić i uczyć się ramię w ramię z wieloma wspaniałymi ludźmi, których poznaliśmy podczas naszych warsztatów. Chcielibyśmy, by nasze podziękowania przyjęły zwłaszcza następujące osoby, których historie wykorzystaliśmy w tej książce: Peter Ward, Al Mason, Scott Powell, Brian Kettler, Kelly Moore, Frank Wagener, Vicente Ramirez, Deanna Hall, Alan Kandel, Paul Trahan, Bret Kindler, Tanya Doyle oraz Fran Vescio.

Specjalne podziękowania należą się Johnowi Shookowi, prezesowi i dyrektorowi generalnemu Lean Enterprise Institute — dziękujemy za Twoją wiedzę, którą zechciałeś się z nami podzielić, oraz za wszystko, czego przez lata nauczyliśmy się od Ciebie i Twojego zespołu w Lean Enterprise Institute.

Pragnę docenić wysiłki moich Rodziców, którzy zawsze widzieli tkwiący we mnie potencjał. Stanowiliście dla mnie wzór do naśladowania pod względem etyki zawodowej i długich karier na University of Kentucky



i w IBM. Oboje daliście mi 110 procent siebie i pomogliście mi stać się tym, kim jestem dzisiaj. W sposób szczególny chciałabym podziękować także moim Babciom i Dziadkom, którzy zawsze wspierali moją wizję i moje marzenia — myślę tu zwłaszcza o moim dziadku ze strony matki, który jako brygadzysta przepracował 42 lata w General Electric. Przeczytał pierwsze rozdziały tej książki, które przygotowałam jeszcze w 2007 roku, i powiedział: „To naprawdę będzie coś wyjątkowego!”. I na koniec wyjątkowe podziękowania składam na ręce mojej młodszej siostry, Ashley, która zawsze była przy mnie jako moja najlepsza przyjaciółka wspierająca mnie w życiu.





# Wprowadzenie



Napisaliśmy tę książkę, by podzielić się tym wszystkim, czego nauczyliśmy się jako pracownicy Toyoty podczas wyjątkowych wydarzeń w historii naszego kraju, a mianowicie podczas pierwszych lat działalności Toyota Motor Manufacturing of Kentucky (TMMK), pierwszej fabryki w Stanach Zjednoczonych należącej w pełni do Toyoty.

To był przełomowy moment dla japońskiego koncernu motoryzacyjnego — firma uzyskała punkt zaczepienia na największym i najbardziej konkurencyjnym rynku na świecie. Aby mieć pewność sukcesu, liderzy Toyoty wyszli nawet poza swoje własne, już przecież niezwykle wysokie, standardy rozwijania ludzi.

Jak zapewne wielu Czytelników wie, Toyota była wówczas zaangażowana także w spółkę joint venture z General Motors, New United Motor Manufacturing (NUMMI). W ramach tej inicjatywy Toyota pomogła borykającemu się z problemami zakładowi GM we Freemont w stanie Kalifornia, wprowadzając tam swoje metody produkcji. Zrestrukturyzowany zakład rozpoczął działalność w 1987 roku, a więc na rok przed tym, jak z naszych linii montażowych zjechał pierwszy samochód. Z czasem zakład we Freemont stał się najbardziej wydajnym zakładem koncernu GM w całym Stanach Zjednoczonych.

Zakład w Kentucky — TMMK — miał być czymś zupełnie innym. Zamiast próbować zmienić istniejącą organizację i zastaną infrastrukturę, Toyota postanowiła wybudować i wyposażyc nowy zakład od podstaw, utworzyć

własny łańcuch dostaw i sieć sprzedaży, a także, co najistotniejsze, rozwinąć swoją własną siłę roboczą. Nie chodziło jednak tylko o to, by nauczyć nowych pracowników montowania samochodów — patrzono na nas jak na przyszłych liderów firmy, na których oparty będzie jej rozwój w Ameryce Północnej. Jak się później dowiedzieliśmy, nasz region, znany jako „końska stolica świata” (stan Kentucky słynie z hodowli koni, w szczególności koni czystej krwi), został wybrany po części dlatego, że tutejsi mieszkańcy mieli bardzo niewielki związek z produkcją, a co za tym idzie — nie mieli żadnych utrwalonych nawyków i zastanych poglądów. Trzeba przyznać, że patrząc z tej perspektywy, Japończycy nie mogli dokonać lepszego wyboru!

W konsekwencji zakres i ilość szkoleń, jakie musieliśmy przejść, znacznie wykraczały poza przyjęte w branży normy — na zajęciach spędziliśmy w zasadzie tyle samo czasu co podczas zwykłych studiów dziennych, a w dodatku przekazywane nam treści były niezwykle wymagające. Toyota przeznaczyła na ten program ogromne środki. W miesiącach poprzedzających rozpoczęcie produkcji firma sprowadzała rotacyjnie setki trenerów z Japonii. Niektórzy z nich uczyli się bezpośrednio od samego Taiichi Ohno i jego współpracowników. Wszyscy byli niezwykle szanowanymi pracownikami w Japonii, a u nas dano im czas i swobodę, by dzielić się swoją wiedzą, często w układzie jeden na jeden.

W ich podejściu najbardziej wyróżniało się to, że nie ograniczali się nigdy do uczenia samych metod — zawsze chcieli, abyśmy rozumieli powody i przyczyny. Dlatego właśnie nawet gdy wykonywaliśmy serię ściśle określonych kroków i czynności, często zadawali nam pytanie: „Co myślisz?”. Z czasem odkryliśmy, że to właśnie zrozumienie sposobu myślenia stojącego za poszczególnymi metodami pracy było z ich punktu widzenia najważniejsze, gdyż pozwalało im wprowadzić unikalną kulturę Toyoty do amerykańskiego zakładu.

Z tego względu naszemu szkoleniu najbliższym było do relacji mistrz-uczeń, która charakteryzuje proces nauki rzemiosła. Nacisk położony był na praktyczny wymiar nauki — naukę poprzez działanie oraz uczenie poprzez osobisty przykład. Naszą „klasą” była więc zazwyczaj hala fabryczna, a nasze podręczniki, jeśli w ogóle jakieś mieliśmy, sprowadzały się do notatek przepisywanych na maszynie lub prowadzonych odręcznie. Podstawą nauki był przekaz ustny i demonstracje poszczególnych czynności. Czasem

korzystaliśmy z pomocy tłumaczy. I jak zobaczycie w wielu historiach przytoczonych w tej książce, nasi trenerzy woleli uczyć poprzez zadawanie nam pytań i rzucanie wyzwań zmuszających nas do samodzielnych poszukiwań odpowiedzi. Robili tak nawet wtedy, gdy czuli, że możemy początkowo popełniać jakieś błędy.

Jednak nie tylko my się uczyliśmy. Liderzy Toyoty także chcieli lepiej poznać naszą kulturę, której wiele aspektów podziwiali. Co więcej, wiele elementów kultury amerykańskiej, z którymi styczność mieli w Kentucky, zabrali ze sobą do Japonii i zastosowali w ten czy inny sposób w Drodze Toyoty. A pan Fujio Cho, który kierował zakładem TMMK w pierwszych latach jego działalności, został awansowany na stanowisko dyrektora generalnego Toyota Corporation (zajmował je w latach 1999–2005).

## TO NIE MIAŁO SWEJ NAZWY

Jako pracownicy Toyoty często jesteśmy proszeni o wyjaśnienie „prawdziwego znaczenia” różnych terminów, które weszły na stałe do słownika Lean. Problem w tym, że wiele z tych słów nigdy nie było używanych w Toyocie. W 1988 roku, a więc kiedy zaczynaliśmy, sam termin Lean był bardzo młody, a narzędzia Lean, które dziś są dla nas czymś oczywistym, wtedy dopiero znajdowały się w fazie rozwoju.

Dlatego naszego specyficznego podejścia do pracy nie nazywaliśmy w żaden szczególny sposób. Traktowaliśmy to wszystko po prostu jako naszą PRACĘ. Dopiero gdy w 2001 roku Toyota podjęła próbę udokumentowania swej filozofii, konieczne było zaproponowanie konkretnych określeń, nazw i etykiet. To oczywiście był krok niezbędny, aby móc utrzymać wartości, zasady i metody Toyoty w szybko rozwijającej się globalnej organizacji, ale trzeba pamiętać, że wszystkie nazwy mają swoje ograniczenia, szczególnie jeśli mówimy o czymś tak trudno uchwytnym jak kultura pracy Toyoty. Czał się w tym niebezpieczeństwo sprowadzenia wszystkiego wyłącznie do narzędzi — to powszechny problem w organizacjach próbujących naśladować Toyotę.

Szczerze mówiąc, nie jesteśmy pewni, czy jakiegokolwiek etykiety i nazwy — a przede wszystkim to, co adepci Lean mogą z nich wysnuć — są

zgodne z tym, czego nauczyliśmy się poprzez osobiste doświadczenie. Uważamy, że nazwanie tego wszystkiego czymkolwiek innym, niż naszą PRACĄ, mogłoby znacząco utrudnić Toyocie nauczenie nas tego procesu myślenia. Jest to jednocześnie jeden z ważniejszych powodów, dla których chcieliśmy podzielić się naszymi doświadczeniami w tej książce.

Chcieliśmy przekazać prawdziwego ducha filozofii Toyoty. Dlatego zrobiliśmy co w naszej mocy, by opisać, co czuliśmy, odbierając poszczególne lekcje od naszych japońskich nauczycieli. To dlatego dokładnie cytujemy ich wypowiedzi. Liczyło się nie tylko to, co mówili, ale także jak to mówili i dlaczego. Chociaż dopiero uczyli się języka angielskiego, to jednak każde wypowiedzane przez nich słowo miało ogromne znaczenie i zapadało w naszej pamięci. Do dziś posługujemy się niektórymi z wprowadzonych przez nich metafor.

Zamieściliśmy także wybrane komentarze i historie opowiadane przez niektórych naszych mentorów — ludzi, którzy pracowali z nami na początku funkcjonowania TMMK i pozostali naszymi przyjaciółmi także wtedy, gdy zrobiliśmy kolejny krok i założyliśmy naszą firmę, Teaching Lean Inc. Ich przemyślenia i spostrzeżenia, przytaczane w ramach w tej książce, zapewniają dodatkową perspektywę wspólnego doświadczenia, które zmieniło nasze życie. Głos oddaliśmy także kilku naszym klientom, dzięki czemu mogą podzielić się swoimi uwagami na temat praktycznego zastosowania wiedzy przekazywanej im przez nas w trakcie warsztatów.

### PRZYWÓDZTWO I NAUKA

W uproszczeniu System Produkcyjny Toyoty sprowadza się do uwypuklania i uwidoczniania problemów oraz możliwości wprowadzenia usprawnień — mają być one widoczne zarówno dla pracowników, jak i dla kierownictwa — a następnie zajmowania się nimi możliwie jak najbliżej ich źródła. Dlatego zawsze mieliśmy do czynienia z pełną transparentnością, a właściwego sposobu myślenia uczono nas na konkretnych problemach, które pojawiały się w trakcie naszej codziennej pracy.

Wkrótce odkryliśmy, że ta filozofia pociąga za sobą jeszcze jeden ważny fakt: nie mieliśmy nad sobą szefów w tradycyjnym rozumieniu tego słowa.

W Toyocie funkcjonuje model przywództwa służebnego, zgodnie z którym zadaniem liderów jest rozwijanie i wspieranie swoich ludzi. Byliśmy więc podwładnymi liderów, którzy często odwiedzali nas w gemba, ale nie po to, by nas krytykować czy wydawać polecenia, lecz by nas uczyć. Chociaż wszyscy, aż do samego prezesa pana Fujio Cho, starali się uczyć jeszcze więcej niż my, aby pozostać krok przed nami, nie wstydziło się przyznać, że nie znają wszystkich odpowiedzi. Czasem zdarzało się więc, że uczyliśmy się czegoś wspólnie. Byliśmy wtedy chłonni jak gąbki. Czerpaliśmy informacje ze wszystkich stron naszego szybko ewoluującego środowiska pracy.

W TMMK często powtarzaną zbitką wyrazów było: „przywództwo i nauka”. Chodziło w nim o to, że ludzie powinni ciągle się uczyć i zyskiwać coraz większą sprawność myślenia, jednocześnie rozwijając innych. Ten sposób zarządzania w połączeniu ze względny brakiem ścisłej hierarchii w tradycyjnym znaczeniu tego słowa wielu osobom może wydawać się paradoksem. Zwłaszcza tym przyzwyczajonym do typowego odgórnego sposobu zarządzania. Jeśli pracownikom nie mówi się, co mają robić, to w jaki sposób zyskać pewność, że pracują z pełnym zaangażowaniem? I w jaki sposób skłonić ich do osiągnięcia wyników zgodnych z ogólnymi celami firmy?

Mówiąc krótko, w kulturze Toyoty pracownicy nie tylko zarządzają samymi sobą, ale w dodatku pracują w autonomicznych zespołach, które pomagają firmie w osiągnięciu jej celów i zaspokojeniu interesów klientów. Budowa takiej kultury jest zasadniczym postulatem filozofii Toyoty i uzasadnieniem twierdzenia: „Toyota rozwija ludzi, którzy, tak się składa, budują samochody”.

Naszym zdaniem ta kultura opiera się na dwóch filarach: na **dyscyplinie** podążania ścieżką ciągłego rozwiązywania problemów i samodoskonalenia oraz na poczuciu **odpowiedzialności** wobec standardów pracy, innych pracowników, celów firmy oraz doświadczenia klienta. Nigdy nie postrzegaliśmy tych elementów oddzielnie. Dla nas zawsze były ze sobą splecione w jedno i przenikały całą naszą codzienną pracę. To w naszym odczuciu czyniło kulturę Toyoty „atmosferyczną” — dosłownie unosiła się w powietrzu. Oddychaliśmy nią i nią żyliśmy.

Dlatego najchętniej mówimy o dyscyplinie i odpowiedzialności jako o jednej rzeczy, którą nazywamy DNA (od angielskich słów **D**iscipline



aNd Accountability). To był nasz święty Graal, którego poszukiwaliśmy. Obecnie staramy się coraz lepiej pomagać firmom zrozumieć i uzyskać to DNA, które naszym zdaniem jest kluczem do niesamowitego sukcesu Toyoty. Ten sam cel przyświecał nam przy pisaniu tej książki.

Liderzy TMMK wpajali nam to nastawienie na dwa sposoby: po pierwsze pilnowali, by każdy pracownik uczył się i przyswajał zarówno konieczne umiejętności, jak i cały sposób myślenia niezbędny do odkrywania i rozwiązywania problemów oraz wykorzystywania wszystkich okazji do usprawnień. Po drugie dbali, by każdy pracownik — każdy bez wyjątku — był szczerze zaangażowany.

Próbując odzwierciedlić tę metodę, organizujemy nasze programy szkoleniowe wokół prostego wzoru. Opracowaliśmy go, by ułatwić uczestnikom naszych warsztatów zapamiętanie i przyswojenie wszystkich podstawowych zasad, których opanowanie nam zajęło lata praktyki.

### GTS<sup>6</sup> + E<sup>3</sup> = DNA

GTS<sup>6\*</sup> to sześć kompetencji, które osiąść musi każdy pracownik, by móc skutecznie wyszukiwać i rozwiązywać problemy. Z kolei E<sup>3</sup> to skrót od słów Everybody Everyday Engaged (Każdy Zaangażowany Każdego Dnia), które opisują rolę liderów w motywowaniu i służeniu pracownikom. Oba elementy po zsumowaniu dają nam DNA. Wzór opiszemy szczegółowo w drugiej części tej książki.

Już teraz musimy jednak ostrzec, że użycie słowa „wzór” może być mylące i niech nikomu się nie zdaje, że podsuwamy gotowe rozwiązania. Przeciwnie: niniejsza książka jest próbą uchwycenia myślenia kryjącego się za narzędziami. Myślenia, które, mamy wrażenie, często gubi się gdzieś po drodze podczas wielu wdrożeń Lean. Dlatego tak bardzo chcieliśmy odtworzyć głosy naszych trenerów i wytworzyć w Czytelnikach ten sam stan umysłu i to samo nastawienie, które towarzyszyło nam podczas nauki tych koncepcji.

\* GTS to skrót od angielskich słów nazywających owe kompetencje. Zostaną one rozwinięte na kolejnych kartach książki.

## Jak korzystać z tej książki

Z naszego doświadczenia jako trenerów i konsultantów jasno wynika, że osoby zainteresowane przekazywanymi przez nas treściami mają bardzo różne potrzeby. Niektórzy dopiero zapoznają się z metodami Toyoty, odkrywając je po raz pierwszy. Inni opanowali już narzędzia Lean, a teraz chcą lepiej zrozumieć stojącą za nimi kulturę. Wśród uczestników naszych warsztatów wielu jest także liderów pragnących odtworzyć w swoich organizacjach sposób myślenia stojący za metodami Toyoty. Niniejsza książka została napisana z myślą o wszystkich. Jesteśmy przekonani, że lekcje, które przekazali nam nasi trenerzy, są uniwersalne i ponadczasowe. Nie proponujemy żadnego zbioru sztuczek i trików produkcyjnych ani żadnego programu zarządzania strategicznego. Jest to całościowy system filozoficzny, który ma zastosowanie na wszystkich poziomach organizacji i na wszystkich etapach jej rozwoju. Nawet w tak dużej organizacji jak Toyota, Droga Toyoty jest tylko jedna.

Niniejsza książka nie jest zatem podręcznikiem stosowania narzędzi Lean. Jest to raczej przewodnik po filozofii, która przenika wszystkie praktyczne zastosowania. Nasi trenerzy nigdy nie mówili wiele o narzędziach i my w naszej książce również nie będziemy o nich zbyt często wspominać.

Książkę podzieliliśmy na trzy części. W części pierwszej wyjaśniamy, poprzez naszą osobistą historię, w jaki sposób Toyota budowała swą niezwykłą kulturę pracy w Georgetown. Część druga to szczegółowy opis sześciu elementów rozwiązywania problemów, które składają się na pierwszą połowę naszego wzoru DNA. W części trzeciej koncentrujemy się na kwestiach związanych z zaangażowaniem, stanowiących drugą część wzoru.

Zanim zaczniemy, chcemy prosić Czytelników tej książki, aby zastanowili się, w jaki sposób wszystko, o czym tu piszemy, może znaleźć zastosowanie w ich pracy i w ich organizacji. Prosimy więc: przeczytajcie tę książkę z otwartym umysłem i z refleksją. Na oswojenie się z niektórymi ideami potrzeba trochę czasu, a opanowanie każdej z nich wymaga znacznego wysiłku umysłowego. Pamiętajcie, że książka ta jest wynikiem wielu lat naszej pracy w Toyocie oraz ośmiu lat późniejszej refleksji nad tym, jak przekazać tę wiedzę dalej.

Możemy zaczynać!





C Z Ę Ś Ć

# 1

## Przywództwo i uczenie się w Georgetown, Kentucky

*Zanim stwierdzisz, że czegoś nie umiesz, spróbuj.*

— SAKICHI TOYODA



# 1

## Rozmowa telefoniczna



**W** marcu 1988 roku, gdy miałam 19 lat, odebrałam telefon, który miał nadać kierunek całemu mojemu życiu. Dzwonił dyrektor działu HR nowego zakładu Toyoty w stanie Kentucky. W ten oto sposób dostałam ofertę pracy w dziale plastików. To był najważniejszy telefon w moim życiu. Nie chodzi tylko o to, że zaproponowano mi atrakcyjną pracę, o którą starało się wiele osób. Był to początek mojej osobistej podróży, która ukształtowała mnie jako pracownika, ucznia, menedżera i nauczyciela.

O pracę w Toyocie zaczęłam starać się niemal dwa lata wcześniej, gdy tylko mój ojciec dowiedział się o budowie zakładu w pobliskim Georgetown. To on zasugerował, abym złożyła podanie. Mając za sobą bogate doświadczenie w pracy w fabryce, doskonale rozumiał, że oto przytrafia się naprawdę rzadka okazja, szczególnie biorąc pod uwagę rzeczywistość gospodarczą naszego regionu. Idąc za jego namową, wysłałam swoje zgłoszenie, nie wiedząc oczywiście, co z tego wyjdzie. Na odpowiedź czekałam niemal rok.

Właśnie skończyłam szkołę średnią i podobnie jak kilku moich przyjaciół zdecydowałam się na studia na pobliskim Eastern Kentucky University (EKU).

Okres nauki w liceum wspominałam z mieszanymi uczuciami. Mój styl uczenia się opisuję często jako coś pośredniego między uczeniem się kinestetycznym<sup>1</sup> a wizualnym, co oznacza, że najlepiej przyswajam wiedzę przekazywaną w sposób wizualny i praktyczny podczas wykonywania określonych czynności. Uczenie się z książek i wykładów nigdy zaś nie przychodziło mi z łatwością. Dlatego na przedmiotach, które tego wymagały, opracowałam własną strategię, próbując uczyć się zadanego materiału poprzez ruch i nadając mu jakąś formę wizualną. Pozwoliło mi to przejść przez szkołę z dobrymi stopniami, ale tak naprawdę nigdy nie nauczyłam się uczyć w „klasycznym” znaczeniu tego słowa.

Na EKU stanęłam przed znacznie większym wyzwaniem. Większość zajęć na pierwszym roku studiów miała formę wykładów, tak więc pozbawiona umiejętności tradycyjnego uczenia się byłam na straconej pozycji. Na domiar złego wykładowcy na uczelni nie byli tak wyrozumiali i nie mieli do nas takiego indywidualnego podejścia, jakim charakteryzowali się nauczyciele w liceum. A w dodatku po raz pierwszy mieszkałam poza domem i brakowało mi dyscypliny i uporządkowanego stylu życia, który zapewniali mi dotychczas moi rodzice. W rezultacie tego wszystkiego mój pierwszy rok na EKU był dla mnie naprawdę trudny.

I właśnie wtedy, tuż przed rozpoczęciem drugiego roku studiów, odebrałam pierwszy telefon od specjalisty zajmującego się procesem rekrutacji w Toyocie. Chciał wiedzieć, czy jestem zainteresowana udziałem w pierwszym etapie rekrutacji, który sprowadzał się do testów w Lexington. Zgodziłam się bez wahania. „Wchodzę w to! Powiedźcie mi tylko, gdzie mam być i kiedy, a ja stawię się niezawodnie!”

Byłam taka podekscytowana, że chciałam krzyczeć z radości i podzielić się tą informacją z każdym. Właśnie otrzymałam możliwość, by stanąć w szranki i starać się o świetną, wymarzoną przez wielu pracę. Co więcej, ta propozycja nie mogła pojawić się w lepszym momencie!

Nie oznacza to oczywiście, że nie przejęłam się perspektywą przerwania studiów. Bo z jednej strony chciałam kontynuować naukę i dowieść, iż jestem w stanie odnieść sukces nawet po tych niespecjalnie udanych

---

<sup>1</sup> Kinestetycy to osoby uczące się najlepiej przez działanie i odkrywanie; stanowią trzecią często wydzielaną grupę obok wzrokowców i słuchowców.

początkach. Jednak z drugiej wierzyłam także, że nic w życiu nie dzieje się bez przyczyny, i Toyota była dla mnie bardzo silnym magnesem.

Na szczęście moi rodzice wykazali się naprawdę ogromnym zrozumieniem i wspierali mnie w moich decyzjach. Stwierdzili, iż studia nie są przecież jedyną drogą w życiu, a w dodatku zawsze będę mogła na nie wrócić, jeśli nie powiedzie mi się kariera w Toyocie. Na pewno pomógł w tym fakt, że sami nie skończyli studiów: mój ojciec przepracował całe swoje życie zawodowe w IBM, a mama doszła do stanowiska kierownika ds. zakwaterowania studentów na Uniwersytecie Kentucky. Dla nich kluczem do sukcesu zawsze była silna etyka pracy, którą przejęli po swoich rodzicach. Moi dziadkowie nauczyli ich dyscypliny, determinacji i ciągłego dążenia do zdobywania wiedzy i akumulowania doświadczenia. Miałam więc mnóstwo szczęścia, mogąc cieszyć się wsparciem i radą zarówno rodziców, jak i dziadków.

O tym „genie pracowitości” w mojej rodzinie przypominałam sobie w 2001 roku, gdy w książce *Droga Toyoty* przeczytałam uwagę Kiichiro Toyody, założyciela Toyota Motor Company, na temat swojego ojca: „Mój ojciec nie był wykształcony. Jego siłą była stała wiara w jedno [...]”.

Miałam niesamowite szczęście, że znalazłam firmę, w której naprawdę ceniono wszystko to, co odziedziczyłam po moich przodkach.

## NATURALNY WYBÓR

### **John Shook, prezes zarządu i dyrektor generalny Lean Enterprise Institute**

W latach 80. XX wieku Toyota była jednym z wielu japońskich producentów, którzy zaczęli budować fabryki w Ameryce Północnej. W Japonii Toyota miała reputację dość ociężałej i zbiurokratyzowanej firmy o bardzo silnej kulturze. Traktowano ją także jako przedsiębiorstwo ze znajdującym się na uboczu regionu rolniczego w okolicach Nagoya, gdzie ludzie cechowali się bardzo silną etyką pracy, ale byli też uważani za dość słabo wykształconych, na przykład w porównaniu z robotnikami ze stołecznej prefektury Tokio, gdzie swe zakłady zlokalizował Nissan.

Nic więc dziwnego, że w Stanach Zjednoczonych Toyota również postanowiła zbudować zakład na terenach wiejskich. Pod uwagę brano kilka lokalizacji, ale wybrano w końcu Georgetown w stanie Kentucky, głównie dzięki położeniu przy autostradzie międzystanowej I-75, będącej korytarzem dostaw części dla przemysłu motoryzacyjnego na osi północ-południe.

### RUNDA PIERWSZA

Gdy składałam podanie o pracę w Toyocie, nie miałam żadnych doświadczeń z procesem rekrutacji w dużej firmie. Nie wiedząc, czego się spodziewać, weszłam do biura zatrudnienia w centrum Lexington jednocześnie zdenerwowana i pełna nadziei. Bardzo chciałam odnieść sukces i przejść do drugiego etapu rekrutacji.

Po rejestracji zostaliśmy zaprowadzeni do sąsiedniego pomieszczenia, w którym zorganizowano kilka stanowisk do badania sprawności manualnej. Z mojego punktu widzenia był to naprawdę obiecujący początek. Miałam świetną koordynację ręka-oko, której dowiodłam, grając w szkolnych drużynach koszykówki we wszystkich szkołach, do których uczęszczałam. Byłam także niezła w kręglach — w 1984 roku reprezentowałam stan Kentucky w finałach zawodów bowlingowych (w tym samym roku zajmowałam dziewiąte miejsce w rankingu ogólnokrajowym). Z chęcią więc podeszłam do testów motorycznych. Jak zapewne łatwo się domyślić, miałam silny instynkt współzawodnictwa.

Badano prędkość i precyzję. Pierwsze zadanie polegało na przesuwaniu i odwracaniu kolorowych kołków na tablicy z otworami. Po nim nastąpiły kolejne. We wszystkich mierzono czas. Nie były szczególnie trudne, ale bardzo szybko uświadomiłam sobie, że wymagały ciągłej koncentracji, aby móc zachować stały poziom precyzji (jakości) w miarę zwiększenia tempa pracy. Mimo to czułam się pewnie — wykonywanie zadań przychodziło mi z łatwością — a po otrzymaniu wyników zauważyłam, że plasują się w górnych 10 procentach najlepszych rezultatów naszej grupy. Pamiętam, że pomyślałam sobie wtedy: „Jeśli tylko dadzą mi szansę, naprawdę mogę odnieść sukces w tej firmie”.

Następnie zaprowadzono nas do sali i poddano psychologicznym testom sytuacyjnym (inaczej kompetencyjnym). Większość pytań była pytaniami wielokrotnego wyboru prezentującymi hipotetyczne sytuacje, na przykład:

- Jesteś członkiem zespołu pracującego przy linii montażowej. Dostrzegasz defekt komponentu samochodowego, za który nie byłeś odpowiedzialny. Co robisz?
- Czy gdybyś zauważył, że inny członek zespołu pracuje bez rękawiczek ochronnych, zgłosiłbyś ten fakt przełożonym?

Na koniec tej sesji zostaliśmy poproszeni jeszcze o wypełnienie formularza podania na stanowisko pracy w produkcji. Poinformowano nas, że ktoś skontaktuje się z osobami, które zakwalifikują się do kolejnej rundy rekrutacji. Następnym testem miały być dwa siedmiogodzinne dni wypełnione ćwiczeniami symulującymi pracę w pobliskim Frankfurt. Wysłałam stamtąd zadowolona i z nadzieją na ciąg dalszy.

## KONFRONTACJA Z CAŁKOWICIE ODMIENNYM SPOSOBEM MYŚLENIA

**Russ Scaffede,  
były wiceprezes i dyrektor działu  
zespołu napędowego w TMMK**

Osoby, które pracowały w General Motors, mogły wziąć udział w trzydniowym zwiedzaniu zakładu NUMMI, będącym wspólnym przedsięwzięciem (joint venture) GM i Toyoty. System produkcji Toyoty mieliśmy już dość dobrze „rozpracowany”, ale tylko jako zbiór narzędzi. Gdy zobaczyliśmy na własne oczy NUMMI, od razu zorientowaliśmy się, że jest tu coś jeszcze. Początkowo nie mogliśmy zrozumieć, co to takiego, ale byliśmy pewni, że NUMMI znacznie różni się od wszystkiego, co widzieliśmy od tej pory.



## CORAZ BLIŻEJ PRACY W TOYOCIE

Zakwalifikowanie się do następnej rundy testów i sprawdzianów było istotnym krokiem procesu rekrutacyjnego. Konkurencja była naprawdę ogromna i każdy marzył o odebraniu telefonu z informacją o przejściu dalej. Nie muszę chyba mówić, jaka byłam szczęśliwa, gdy zaproszono mnie do kolejnego etapu.

Jak się później dowiedziałam — gdy już zostałam liderem w Toyocie — firma szukała kandydatów, którzy byliby w stanie zarówno podobać wymagającym zadaniom produkcyjnym, jak i rozwinąć pełnię swoich możliwości w środowisku, w którym należy nieustannie myśleć i rozwiązywać problemy. To właśnie te dodatkowe predyspozycje miały kluczowe znaczenie. Toyota nie szukała bowiem wyłącznie pracowników produkcji, lecz ludzi, którzy pomogliby jej zbudować całą organizację. Jak się okazało, zostałam pracownikiem numer 1428 (Ernie był „numerem” 856) w firmie, która obecnie w Ameryce Północnej zatrudnia ponad 350 tysięcy osób.

### DZIEŃ PIERWSZY

Na kolejną rundę testów pojechałam do Frankfort w stanie Kentucky. Pamiętam, że całą drogę — prawie 30 mil<sup>2</sup> — pokonałam w stanie, który najlepiej chyba byłoby określić jako „nerwowe oczekiwanie”. Jak będzie wyglądał ten etap rekrutacji? Jakie będą zadania? Czy ludzie będą mówić do mnie po japońsku? Po przybyciu na miejsce okazało się, że inni kandydaci byli tak samo zdenerwowani i niepewni jak ja.

Dzień pierwszy poświęcono kwestii przywództwa, komunikacji i rozwiązywania problemów w zespole. Do pierwszego zadania zostałam włączona do grupy dwunastu osób, z których każda charakteryzowała się innym typem osobowości, i jestem w zasadzie pewna, że było to zamierzone. Prowadzący dał nam listę dziesięciu opcji wyposażenia samochodu, a naszym zadaniem było ustalenie ich kolejności — według znaczenia.

To zadanie nie było łatwe, jeśli chodzi o oczekiwaną dynamikę pracy w grupie. Sądziłam, że prowadzący przyglądają się naszym umiejętnościom

---

<sup>2</sup> Ok. 50 km.

przywódczym, ale także zdolnościom do radzenia sobie z osobami dominującymi w grupie oraz tymi, którzy byli nieco wycofani i nie zabierali tak chętnie głosu. Miałam wrażenie, że próbuję pokazać się jako jedna z liderek, jednocześnie dająca coś z siebie i uważnie słuchająca innych. Wiedziałam, że jeśli będę po prostu siedzieć i niewiele się odzywać, niczego nie osiągnę. Sięgnęłam więc po ekstrawertyczne części swojej osobowości i aktywnie uczestniczyłam w dyskusji.

Ustalenie priorytetów niektórych rzeczy było dość proste. Szybko na przykład doszliśmy do wniosku, że spryskiwacze reflektorów nie są zbyt istotne. Ale gdy zaczęliśmy rozmawiać o odtwarzaczu płyt CD (tak, tak, to były lata 80. ubiegłego wieku) do głosu doszły nasze osobiste preferencje, co oczywiście doprowadziło do bardziej intensywnej dyskusji.

Pamiętam, że podczas tego zadania odczuwałam pewien niepokój. Miałam nadzieję, że rozmowa nie wymknie się nam spod kontroli i że wszyscy pokażemy się z dobrej strony jako zespół. Kilka osób dość zdecydowanie forsowało swoje zdanie i trudno było je przekonać do zmiany stanowiska. Często zastanawiałam się, czy czasem te osoby nie były podstawione i ich celem nie było „podkręcenie” temperatury dyskusji. Zapewne nigdy nie dowiem się, jak było naprawdę.

Pewna jestem tylko tego — i wówczas też to wiedziałam — że „wygrana” w tej rozmowie nie zapewni „zwycięzcy” pracy w Toyocie. Dlatego starałam się zachować neutralność w wymianie poglądów, ale też wykazać się widocznym dążeniem do ukończenia postawionego przed nami zadania. Chciałam pokazać, że potrafię pracować z różnymi ludźmi, ale jednocześnie stanowić ważny element zespołu.

## DOBÓR ODPOWIEDNIICH LUDZI

**Pete Gritton, były dyrektor HR w Toyota Engineering and Manufacturing na obszar Ameryki Północnej**

Jeśli chodzi o zatrudnienie właściwych osób, wszystko tak naprawdę sprowadzało się do kwestii kultury, choć wówczas mogliśmy nie używać tego terminu. Mówiliśmy raczej

o tym, co naszym zdaniem mogłoby zapewnić ludziom możliwość odniesienia sukcesu. Uznaliśmy, że wcale nie muszą mieć wykształcenia średniego — wystarczy, żeby potrafili czytać, pisać i liczyć. Ważniejsza była umiejętność logicznego i krytycznego myślenia. Chodziło o to, aby zastanawiali się nad sposobem, w jaki wykonują swoją pracę, i byli w stanie go poprawiać.

Kolejną istotną kompetencją była umiejętność pracy w środowisku zespołowym, w którym prowadzi się naturalną wymianę pomysłów. Zależało nam na otwartej głowie i zdolności do konstruktywnych, opartych na szacunku rozmów na temat tego, jak wykonywać swoją pracę lepiej. Liczyły się niuanse. Nie chcieliśmy na przykład kogoś reprezentującego postawę: „Ja tu jestem najważniejszy i to ja będę kierował”, ale dobrym kandydatem nie był też dla nas ktoś trzymający się z tyłu i nieangażujący w wymianę poglądów.

Drugiego dnia musieliśmy się wykazać w symulowanym środowisku produkcyjnym. Naszym pierwszym zadaniem było zmontowanie „produktu” w kształcie litery T z rurek, takich, jakich używa się w instalacjach wodno-kanalizacyjnych. Produkt musiał spełniać kilka wymogów jakościowych, zanim mogliśmy odłożyć go w obszarze produktów gotowych. Mówiąc szczerze, było to moje pierwsze zetknięcie z tego typu pracą produkcyjną.

Rury montowaliśmy w piętnastominutowych seriach, pod czujnym okiem obserwatora, który mierzył czas i oceniał nasze zdolności do utrzymania stałej jakości. Szybko jednak okazało się, że ważne były nie tylko wyniki (czas, ilość i jakość), ale także sam sposób ich osiągania. Innymi słowy, interesowało ich, czy przestrzegaliśmy procesu, który pozwalał uzyskiwać stałe wyniki, czy też raczej pracowaliśmy chaotycznie, licząc na szczęście. Istotne było i to, że nasze stanowiska pracy były celowo źle zorganizowane. Obserwatorzy sprawdzali nie tylko zdolność kandydatów do przestrzegania pracy standaryzowanej, ale także umiejętność rozwiązywania problemów związanych ze środowiskiem pracy. Tak wyglądał początek mojej długiej podróży i nauki dostrzegania marnotrawstwa (pracy niedodającej wartości) oraz pierwsze zetknięcie z Systemem Produkcyjnym Toyoty.

Po kilku godzinach składania rur ogłoszono przerwę, podczas której pytano nas o sugestie usprawnień obszaru roboczego. Byłam niedoświad-

czona, toteż moje uwagi były od sasa do lasa: narzekałam na zły układ części, proponowałam przechylenie pojemników, tak aby poprawić ergonomię, sugerowałam zmiany ustawienia regału przepływowego, chciałam, aby włączono radio i ustalono sekwencję czynności. Zaproponowałam nawet wyposażenie nas w rękawiczki, bo zaczynały boleć mnie dłonie.

Okazało się, że czeka je jeszcze wiele pracy. Następne ćwiczenie, którym była symulacja innego procesu produkcyjnego, było jeszcze trudniejsze. Ja jednak byłam zdeterminowana i nie zostawałam z tyłu. Po tym ćwiczeniu ponownie spytano nas, w jaki sposób usprawnilibyśmy proces. Analizując to wszystko z perspektywy czasu, jestem świadoma, że nie dostrzegłam wielu okazji do kaizen, ale najwyraźniej i tak poradziłam sobie całkiem dobrze, skoro przeszłam do następnego etapu rekrutacji.

## ROZMOWA KWALIFIKACYJNA

Już samo telefoniczne zaproszenie na rozmowę kwalifikacyjną, które otrzymałam na początku 1988 roku, było dla mnie wspaniałą informacją — nie wiedziałam, kogo z rodziny mam o tym poinformować w pierwszej kolejności! W tamtym okresie wiele osób miało nadzieję na taki telefon, uważałam się więc za prawdziwą szczęściarę. W końcu wybrano mnie spośród tysięcy innych kandydatów.

To była moja pierwsza wizyta w zakładzie produkcyjnym Toyoty. Nigdy nie zapomnę tej chwili: weszłam do pięknego głównego lobby i nagle zdałam sobie sprawę, jak wielkie może to mieć znaczenie dla całego mojego życia. Recepcjonistka poprosiła, bym usiadła i poczekała, aż moje nazwisko zostanie wyczytane. Ja jednak nie chciałam beczynnie siedzieć i się stresować; wolałam obejrzeć model kampusu Toyoty wystawiony w szklanej gablocie.

Mimo to, gdy w końcu usłyszałam swoje nazwisko, byłam już spocona z nerwów. Poproszono mnie o przejście do końca korytarza, do ostatniego pokoju po prawej. W środku czekało na mnie dwóch mężczyzn w służbowych strojach Toyoty. Na stole przed nimi leżały liczne dokumenty. Przedstawili się i poprosili, bym usiadła.

Jednym z nich był David Meier, wówczas lider grupy produkcyjnej działu plastików. Obecnie David jest konsultantem Lean, współautorem książek *Toyota Talent* oraz *Droga Toyoty Fieldbook*, a prywatnie moim dobrym przyjacielem. Drugim mężczyzną był Dewey Crawford, jeden z pierwszych kierowników działu HR w TMMK.

Obaj byli bardzo mili, pozwalając mi zebrać myśli przed udzieleniem odpowiedzi, dzięki czemu szybko zaczęłam czuć się swobodnie. Część ich pytań dotyczyła różnych scenariuszy i problemów związanych z produkcją. Chcieli na przykład wiedzieć, w jaki sposób ułatwiłabym sobie pracę. Dociekali, czy mam jakieś doświadczenie w rozwiązywaniu problemów. Poprosili o wskazanie sytuacji, w której wprowadziłam jakieś usprawnienie. Przykład, który przyszedł mi wówczas do głowy, dotyczył pracy w sieci fast food Wendy's, gdzie dorabiałam sobie w szkole średniej. Pracowałam tam głównie na nocne i weekendowe zmiany, a moją specjalnością stała się obsługa klientów zmotoryzowanych, ponieważ okazało się, że idzie mi to naprawdę sprawnie.

David poprosił mnie o wyjaśnienie tajemnicy mojego sukcesu. Jak przyznał wiele lat później, był to kluczowy moment całej rozmowy kwalifikacyjnej, który zdecydował o zatrudnieniu mnie. Wy tłumaczyłam, że szybko obsługiwałam klientów głównie dzięki systemowi, jaki sama sobie opracowałam. Gdy tylko na ekranie wyświetlała się wartość zamówienia, ja zaczynałam już obliczać i przygotowywać resztę, jeszcze zanim klient podejżdżał do mojego okienka. Osiemdziesiąt procent klientów płaciło w zaokrągleniu, toteż jeśli rachunek opiewał na przykład na kwotę 5 dolarów 52 centów, ja już miałam w dłoni resztę — 48 centów — którą wręczałam wraz z rachunkiem. Oszczędzało to naprawdę sporo czasu i nauczyłam tej techniki pozostałych pracowników. Nie sądzę, abym to ja wymyśliła ten sposób — dziś, jako klientka drive-through widzę, że wielu sprzedawców go wykorzystuje — ale wówczas, w tamtej restauracji, była to moja inicjatywa. David był pod wrażeniem. Jak od zawsze powtarzali nam nasi japońscy nauczyciele, to właśnie takie niewielkie pomysły kaizen oraz oszczędzone dzięki nim sekundy czynią ogromną różnicę. Jak zobaczymy w części 2, sukces Toyoty został wykuty właśnie w ten sposób — sekunda po sekundzie.



Z rozmowy kwalifikacyjnej wyszłam nastawiona optymistycznie, choć oczywiście żałowałam, że nie udało mi się dopowiedzieć kilku rzeczy. Uważałam, że zrobiłam wszystko, co mogłam. Teraz pozostawało mi już tylko czekać na telefon.

## BUDOWA EFEKTYWNYCH ZESPOŁÓW W TMMK

### David Meier, były lider grupy w TMMK

Gdy TMMK zaczynało szukać pracowników, kraj właśnie wychodził z recesji, co oznaczało wysoki poziom bezrobocia. Niewiele okolicznych firm przyjmowało wówczas do pracy. Uważano, że Japonia znacznie wyprzedza Stany Zjednoczone pod względem produkcji, toteż niemal każdy chciał pracować dla Toyoty. Na 2 tysiące miejsc pracy chętnych było około 100 tysięcy kandydatów.

W dniu 22 czerwca 1987 roku zostałem zatrudniony na stanowisku lidera grupy, ale musiało jeszcze upłynąć sześć miesięcy szkoleń i planowania, zanim mogłem w końcu zacząć kompletować członków swojego zespołu zajmującego się wykonaniem desek rozdzielczych. Zanim więc przeprowadziłem rozmowę kwalifikacyjną z Tracey, dość dobrze rozumiałem, jakich ludzi szukam, nawet jeśli jeszcze nie wiedziałem, jak to wszystko będzie naprawdę wyglądać już po rozpoczęciu produkcji.

95 procent kandydatów nie miało żadnego doświadczenia w produkcji. Tracey nie była pod tym względem wyjątkiem. Kandydaci wywodzili się z bardzo różnych środowisk i mieli za sobą pracę na bardzo różnych stanowiskach i w różnych miejscach — byli to urzędnicy bankowi, pomoce dentystyczne, naukowcy ze stopniem doktora... dosłownie wszyscy. Przez miesiąc szkoliłem się w Toyocie w Japonii, pracując bezpośrednio na linii montażowej, tak więc doskonale rozumiałem, jak ciężka to praca. Dlatego przyznam szczerze, że najbardziej obawiałem się właśnie tego, iż jakaś nowo zatrudniona osoba zrezygnuje, dochodząc do wniosku, że praca jest za trudna, w zakładzie jest za gorąco lub panuje tu zbyt ni nieporządek. Wiedziałem już także, że najważniejsza będzie motywacja i umiejętność rozwiązywania problemów.

Pierwszego odsiewu kandydatów dokonywał stanowy urząd do spraw zatrudnienia. Ja spotykałem więc już tylko te osoby, które pomyślnie przeszły rozliczne testy. Mimo to musieliśmy zmierzyć się z ogromną ilością teczek osobowych i danych dostarczonych

nam z działu HR. Przeprowadziłem setki rozmów kwalifikacyjnych, wykorzystując proces mający zapewnić obiektywizm oceny kandydata. Na szczęście niemal zawsze pomagał mi w tym jakiś specjalista z działu HR. Zasadniczo szukałem pracowników do mojej grupy deski rozdzielczej, ale jeśli dostrzegłam, że kandydat ma umiejętności, które lepiej predestynują go do innego zespołu, rekomendowałem go właściwemu liderowi grupy.

Tracey radziła sobie bardzo dobrze, wyróżniając się pod kilkoma względami. Naszą szczególną uwagę wzbudziła jej odpowiedź na pytanie o sytuację w pracy, w której wpadła na jakiś pomysł usprawniający. Opowiedziała nam wówczas o swoim doświadczeniu z restauracji dla zmotoryzowanych. Zauważyła, że jeśli rachunek wynosił, na przykład 8 dolarów i 20 centów, to klient z pewnością sięgnie po banknot dziesięciodolarowy. Zanim podjechał pod okienko, ona miała już odliczoną resztę.

Pomyślałem, że to naprawdę świetny pomysł — ja bym chyba na coś takiego nie wpadł. Wrażenie zrobiło na mnie także to, że zdawała się naprawdę doceniać znaczenie samej świadomości występowania problemów i ich rozwiązywania, rozumiejąc, że przekłada się to później na wydajność pracy i wyniki firmy. Jest to jedna z ważniejszych idei Toyoty i Tracey pod tym względem naprawdę się wyróżniała.

A drugim istotnym czynnikiem były jej sukcesy w bowlingu. Ja w młodości też chętnie grałem w kręgle, ale nigdy nie doszedłem do takiego poziomu jak Tracey, która znalazła się w rankingu krajowym. Doskonale rozumiałem, jakiej wewnętrznej dyscypliny wymaga ten sport. Moim zdaniem Tracey była doskonałą kandydatką, a moje podejrzenia w tym względzie potwierdziły się, gdy dostała awans na lidera zespołu, a następnie lidera grupy.

## Z PERSPEKTYWY CZASU — JAKICH KANDYDATÓW POSZUKIWANO

Jedną z korzyści wynikających z zatrudnienia i awansu na stanowisko lidera było zrozumienie, czego tak naprawdę oczekiwano od kandydatów. Przykładowo, od jednego z oceniających nas obserwatorów, Gene'a Childressa, dowiedziałam się, że te same kompetencje testowano wielokrotnie, tak aby żaden pojedynczy test nie mógł zdecydować o końcowej ocenie. Było to korzystne dla kandydatów także dlatego, że przecież różni ludzie mogą wykazywać się tymi samymi cechami (kompetencjami) na różne sposoby.

Co więcej, wszystkie wyniki były oceniane w kontekście danego stanowiska. Nie były to więc ogólne testy jednakowe dla wszystkich.

Gene powiedział mi ponadto, że przedstawiciele Toyoty tak naprawdę nie wiedzieli, czego można oczekiwać od pracowników, ale chcieli mieć pewność, że kandydaci mają możliwość zademonstrowania wszystkich kompetencji niezbędnych, by stać się dobrym członkiem zespołu. Jeśli weźmiemy pod uwagę to poczucie niepewności ze strony zatrudniających nas osób oraz fakt, iż mieliśmy być pierwszymi pracownikami, a więc tymi, którzy nadadzą kształt organizacji, lepiej zrozumiemy, dlaczego Toyota zdecydowała się zastosować tak długi i drobiazgowy proces rekrutacji. A jeśli popatrzymy na niewątpliwy sukces, jaki odniósł nasz zakład, uświadomimy sobie, że był to proces niezwykle skuteczny.

Poniżej przedstawię kategorie kompetencji i umiejętności, których poszukiwano wśród kandydatów (w Toyocie stosuje się czasem nieco inne określenia). Przy okazji są to jednocześnie kompetencje, na które uwagę powinna zwrócić każda firma, jeśli chce poprawić swój proces rekrutacji.

- **Umiejętność słuchania.** Ta cecha wydaje się prosta do oceny, ale w rzeczywistości jest to bardzo złudne. Czy potrafimy słuchać innych i skąd wiemy, że jesteśmy w tym dobrzy? Zwykle zanim jeszcze poprzednik skończy swoją wypowiedź, staramy się wyrazić własne zdanie lub przynajmniej w głowie przygotowujemy już sobie jakieś kontrargumenty. W trakcie ćwiczeń oceniający nas obserwatorzy uważnie przyglądali się naszym reakcjom, szukając ludzi, którzy naprawdę potrafią słuchać i przyswajać nowe informacje.
- **Umiejętność rozwiązywania problemów.** Umiejętność rozwiązywania problemów jest ważna w każdej organizacji, ale Toyota oczekuje jej od każdego swojego pracownika. Dysponowanie całą armią osób potrafiących rozwiązywać problemy było, jak zobaczymy później, kluczem do sukcesu i zdecydowało o zdobyciu nagrody J.D. Power Gold Plant Quality Award zaledwie po kilku latach od rozpoczęcia działalności. Oceniający nas rekruterzy badali nasze kompetencje, często pytając, w jaki sposób usprawnilibyśmy pracę,



co zmienilibyśmy w układzie stanowiska lub w całym obszarze roboczym. Interesowało ich, czy dostrzegaliśmy złe rozwiązania i czy potrafiliśmy wpaść na jakiś pomysł usprawnienia.

- **Umiejętność pracy zespołowej.** Kwestia umiejętności współpracy z innymi ludźmi jest często bagatelizowana, gdyż uważa się ją za najzwyklej oczywistą. Jednak w Toyocie przykładą się do niej ogromną wagę, każdy pracownik stanowi bowiem część zespołu. Podczas ćwiczeń grupowych nasi opiekunowie zwracali szczególną uwagę na reakcje kandydatów na pomysły zgłaszane przez innych oraz ogólne nastawienie do współpracowników. Sprawdzali, czy jesteśmy w stanie pracować skutecznie z ludźmi o różnych typach osobowości.
- **Inicjatywa.** Ta cecha może być definiowana na wiele różnych sposobów. Podczas rekrutacji pracowników do TMMK Toyota szukała ludzi, którzy przede wszystkim będą wychodzili z pomysłami usprawnień. Nie chodziło im o pracowników, którzy będą zostawali po godzinach i pracowali w pocie czoła. Zależało im na ludziach potrafiących poszukiwać sposobów inteligentniejszego wykonywania pracy i rozumiejących naturę pracy dodającej wartość. Chcieli wiedzieć, czy stojący przed nimi kandydaci będą dostatecznie silnie zmotywowani, by myśleć, uczyć się i usprawniać swoje procesy pracy.
- **Przywództwo.** Założenie było takie, iż przyszli liderzy firmy osiągną swoje stanowiska kierownicze drogą awansów wewnętrznych, toteż rekruterzy próbowali zbadać potencjał kandydatów do zajmowania wyższych stanowisk. Oczywiście znaczenie miały wszystkie wymienione powyżej kompetencje, a dodatkowo sprawdzano, czy bylibyśmy w stanie pomóc innym w rozwinięciu tychże kompetencji. Czy szanowaliśmy innych i czy wierzyliśmy w ich możliwości rozwijania się? Czy koncentrowaliśmy się na faktach i nie ocenialiśmy ludzi z góry? Czy potrafiliśmy radzić sobie z trudnymi sytuacjami? Czy nasze czyny były zgodne z naszymi słowami i czy mogliśmy być właściwymi wzorami do naśladowania przez innych? To tylko kilka z pytań, które oceniający nas rekruterzy nieustannie sobie zadawali.

Wydaje mi się, że podstawą tego wszystkiego było założenie, iż nigdy nie będziemy specjalistami i fachowcami „od wszystkiego”, toteż musimy być w stanie ciągle się uczyć. W tym kontekście mogę porównać człowieka do gąbki. Gdy stajemy się liderami, powinniśmy poszukiwać tej chłonności, zdolności ciągłego uczenia się u członków naszego zespołu i nowych kandydatów do pracy. Dziś, gdy już sama szkolę innych, ta metafora gąbki podoba mi się jeszcze bardziej.