



JAK WYKORZYSTAĆ PROBLEMY, BY ODNIEŚĆ SUKCES

**Tworzenie kultury Toyoty
na całym świecie**

Kiyoshi „Nate” Furuta

Kiyoshi „Nate” Furuta

Jak wykorzystać problemy, by odnieść sukces

*Tworzenie kultury Toyoty
na całym świecie*

Z angielskiego przełożył Marcin Kowalczyk

Wrocław 2022



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO

© Copyright 2022 Taylor & Francis Group
© Copyright 2022 for the Polish Edition and Translation
by Lean Enterprise Institute Polska
ul. Klecińska 123
54-413 Wrocław
www.lean.org.pl

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

ISBN: 978-83-960343-6-6
Opracowanie wersji polskiej: dr Klaudia Kościelska
Konsultacja: prof. dr hab. inż. Tomasz Koch

Skład: Marek Szabała, arcone.pl
Projekt okładki: John Gandour
Druk: therismos.pl

Spis treści

Przedmowa do wydania polskiego	5
Przedmowa	7
Wprowadzenie	11
1. Nie ma problemu – nie ma poprawy	19
NUMMI	
2. Rozwijaj ludzi potrafiących rozwiązywać problemy	41
Georgetown	
3. Podziel duże problemy na mniejsze	81
Europa	
4. Przebudzenie, by dostrzec problemy	143
Powrót do Georgetown	
Twoja podróż Lean	179
O autorze	192
Podziękowania	193
Dodatki	195

Przedmowa do wydania polskiego

Sukces, który odniosła Toyota, przyniósł jej sławę, a specjalistów skłonił do zastanowienia się, na czym polega jej fenomen. Gdy dokładnie go zbadano, wyjaśniono i opisano, firma i stosowane przez nią metody stały się wzorem do naśladowania dla wielu organizacji na całym świecie. Jej system produkcyjny i narzędzia trafiły do różnych branż z sektora produkcji i usług, a filozofia Lean Management dziś znana jest każdemu, kto ma do czynienia z zarządzaniem. A jednak mimo setek artykułów i książek, tysięcy warsztatów, wdrożeń i transformacji, tak naprawdę sukces związany z Lean odnoszą nieliczne firmy.

Dzieje się tak przede wszystkim dlatego, że organizacje nazbyt często kopiują gotowe rozwiązania, zapominając, że geneza ich problemu zapewne jest inna niż ta, która spowodowała go w Toyocie, mimo że kłopot jest podobny. Stosując środek, który został wypracowany przez konkretnych ludzi na konkretną przyczynę ich problemu, nie da się rozwiązać własnego ani wyeliminować jego przyczyny. Dokładnie opisuje to autor niniejszej książki: Toyota świetnie rozwiązuje własne problemy, a każda inna firma musi nauczyć się rozwiązywać swoje. Narzędzia, metody, techniki mogą tu pomóc, jednak ich zastosowanie to za mało.

Powstaje więc pytanie, jak nauczyć się rozwiązywać problemy. Najpierw trzeba umieć je dostrzec, a wbrew pozorom nie jest to proste, zwłaszcza kiedy nie nabrzmiały jeszcze na tyle, by spowodować przerwę w produkcji czy poważne wady jakościowe. Gdy już osiągną taką skalę, trzeba potrafić je zidentyfikować, a następnie dobrać skuteczną metodę ich eliminacji. Nie ma ludzi, którzy rodzą się z takimi umiejętnościami. Stworzenie z pracowników społeczności ludzi bie-

głych w identyfikowaniu i usuwaniu problemów to odpowiedź na pytanie o fenomen Toyoty i firm, którym udaje się powtórzyć jej sukces. Kiedy już zrozumiemy, że nie chodzi o zastosowanie gotowych rozwiązań, tylko o rozwijanie ludzi, którzy będą potrafili opracować i wdrożyć własne, pozostaje przekonać ich, by przed problemami nie uciekali. Ucieczka przed problemem, jego ignorowanie czy maskowanie sprawdzą się w krótkiej perspektywie. A nie chodzi tu przecież o zielony punkt na tablicy wyników ani o chwilowy zysk. Chodzi o trwały rozwój gwarantujący firmie stabilność, a jej pracownikom atrakcyjne warunki pracy. Tylko godząc się z tym, że problemy były, są i będą nieodłączną częścią każdego biznesu – zupełnie jak są częścią życia – jesteśmy w stanie przekonać ludzi do ich szukania i wyciągania na światło dzienne. Nate Furuta zrobił to niejednokrotnie, dowodząc, że tak specyficzną kulturę, jaką wypracowano w Toyocie w Japonii, da się zaszcześcić w USA i wielu krajach europejskich. Nie było to łatwe i nie stało się z dnia na dzień. Wymagało prób i błędów, nieraz kończyło się porażką i nadal wymaga doskonalenia. Relacje autora i jego nauki będące rezultatem wieloletniego doświadczenia w tej materii na pewno okażą się pomocne wielu polskim organizacjom, liderom i dyrektorom, którzy planują osiągnąć sukces.

Prof. Tomasz Koch
Dr Klaudia Kościelska

Przedmowa

Furuta-san jest potworem”. Tak powiedział mi szef w Toyocie po naszym wspólnym spotkaniu z Nate Furutą pod koniec 1983 roku. Była to rozmowa na temat planów utworzenia spółki *joint venture* z General Motors, która później stała się znana pod nazwą NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.). Nate był odpowiedzialny za kluczowe elementy tego projektu, takie jak metody pracy Toyoty, zasoby ludzkie i stosunki pracownicze.

W następnych latach światową sławę zyskały System Produkcyny Toyoty (ang. *Toyota Production System*, TPS), myślenie w kategoriach Lean (ang. *Lean Thinking*) i Droga Toyoty (ang. *Toyota Way*). Przez kolejne dekady liczne osoby całkiem nieźle zrozumiały większość elementów tego systemu, choć praktyczne narzędzia zastosowania tych elementów w różnych rzeczywistych warunkach dla wielu pozostały nieuchwytnie.

„Kultura” jest słowem, którym w organizacji często nazywa się wszystko to, czego nie da się określić ilościowo ani łatwo wyjaśnić w kategoriach czysto technicznych. Ale użycie tak ważnego terminu, jak „kultura” niczego nie rozwiąże, jeśli nie będziemy w stanie rozłożyć go na konkretne, możliwe do zastosowania pojęcia. Aby zbudować silną kulturę organizacyjną, najważniejsze jest właściwe wykorzystanie tych wszystkich elementów, które Nate nadzorował w NUMMI: metod pracy Toyoty, zasobów ludzkich i stosunków pracowniczych (w NUMMI działały związki zawodowe).

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ang. *Human Resources Management*, HRM), w tym stosunki pracownicze, często uważa się za uciążliwy obowiązek, zajęcie dla ludzi, którzy nie potrafią robić nic ważniejszego, albo za tajemniczy worek, do którego wrzuca się

niepotrzebnie skomplikowane i niejasne zasady oraz procedury. W Toyocie wygląda to całkiem inaczej.

Z kolejnych stron tej książki dowiesz się, w jaki sposób Nate i inni członkowie kadry kierowniczej Toyoty prowadzili intensywny proces globalizacji firmy od wczesnych lat 80. ubiegłego wieku do czasów współczesnych. Poznasz tu znane postacie, takie jak Taiichi Ohno i Fujio Cho, oraz mniej znane osoby na stanowiskach kierowniczych, jak Kenzo Tamai, szef działu HR w firmie w latach 80. Wyjaśniając kluczową rolę HR, pan Tamai powiedział mi:

Zasoby ludzkie są tak ważne, że my możemy powiedzieć „nie” nawet samemu dyrektorowi generalnemu firmy. Nasze zasady i sposób myślenia mają fundamentalne znaczenie dla kultury organizacji, dlatego nie powinny być łatwo zmieniane na podstawie bieżących opinii czy życzeń jednej tylko osoby. Potrzeba pięciu lat, aby naprawdę zrozumieć skutki zmiany w podstawowej strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Jeśli nasze wartości, takie jak poszanowanie każdego pracownika, mają być przestrzegane, musimy być ostrożni w zmienianiu zasad, dopóki nie poznamy ich ewentualnych skutków. Nie zrozum źle: tu nie chodzi o HR. Nie jesteśmy tu po to, by być dobrymi w HR; jesteśmy tu po to, by sprzedawać lepsze samochody większej liczbie osób.

Dla mnie i wielu innych był to przykład myślenia Toyoty. Myślenia głębokiego, przeciwstawnego tradycyjnym poglądom, a leżącego u podstaw każdej decyzji podejmowanej w tej firmie, którego kwintesencja mogłaby brzmieć: aby odnieść sukces, z uśmiechem powitaj problemy.

To nie jest książka o zasadach i procedurach HRM. Zamiast tego znajdziesz tu wnikliwą analizę sposobu, w jaki liderzy wyższego szczebla wcielają w życie głęboką świadomość kwestii dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, rozwijając i realizując strategię fir-

my przy jednoczesnym rozwoju potencjału ludzkiego. Rola liderów wyższego szczebla nie polega jedynie na kierowaniu firmą, aby osiągnąć cele, lecz na konsekwentnym budowaniu i doskonaleniu zdolności do ich osiągnięcia.

Kluczem jest rozwijanie świadomości, postawy i zdolności oraz praktyka identyfikowania problemów jako sposobu na postęp w realizacji celów, co osiąga się przez wytrwałe mierzenie się z poszczególnymi problemami w miarę ich występowania. Proces ten staje się samoistną pętlą organizacji, która pozwala jednocześnie rozwiązywać problemy i rozwijać zarówno umiejętności w tym zakresie, jak i samych pracowników. Pętla pcha organizację w kierunku realizacji jej zasadniczego celu, jednocześnie zwiększając zdolność rozwijania umiejętności ludzi.

To nie jest małe osiągnięcie czy mała aspiracja. Wymaga „rewolucji świadomości”, jak to ujął Ohno, a ta rewolucja w żadnym aspekcie nie jest większa niż w podejściu menedżerów do problemów. Każdy menedżer chce odnieść sukces. Ale czy każdy przyjmuje problemy z uśmiechem i szeroko otwartymi ramionami? Nate przekonuje, że jeśli menedżerowie nauczą się przyjmować problemy za dobrą monetę, to będą w stanie zbudować organizację zdolną do osiągnięcia największych sukcesów.

Na spotkaniu, po którym mój szef nazwał Nate potworem, Nate okazał się może nie potworem, ale człowiekiem wyjątkowo silnym. Wygrywał spory dzięki wiedzy połączonej z pasją, wizją i poczuciem głębokiej odpowiedzialności. Używając słowa „potwór” (warto przy tym zauważyć, że posłużył się zjaponizowanym angielskim słowem w samym środku toczącej się po japońsku rozmowy), mój szef miał na myśli to, że Nate w zdecydowany i przekonujący sposób przedstawił drogę, która nie będzie łatwa, ale doprowadzi nas do sukcesu, jeśli podejmiemy do niej z jasną wizją, będziemy konsekwentnie trzymać się naszych wartości i z otwartym umysłem dostosujemy się do nieuchronnych kłopotów i zwrotów akcji, traktując wszelkie problemy jak okazję do uczenia się.

Na kolejnych stronach Nate podzieli się – po raz pierwszy w formie drukowanej – swoimi śmiałymi działaniami i poglądami, które

przyczyniły się do fenomenalnego sukcesu firmy w budowie kultury Toyoty na całym świecie, od szalonego trójstronnego przedsięwzięcia (z General Motors i związkami zawodowymi United Auto Workers) w Kalifornii przez własny i pozbawiony związków zawodowych zakład w Kentucky aż po złożone środowisko, jakim jest europejski przemysł samochodowy. (Uwaga: w rzeczywistości nie istnieje coś takiego jak „europejski przemysł samochodowy” – prawdziwe wyzwania zaczynają się właśnie w momencie, kiedy sobie to uświadomimy). Na koniec wróci do Stanów Zjednoczonych, by przedstawić przykłady poprawek, zmian i kluczowych innowacji.

W tej książce nie znajdziesz żadnej mapy drogowej. Otrzymasz za to sporo wskazówek i poznasz wiele wnikliwych spostrzeżeń, które pomogą ci w rozwijaniu własnej kultury organizacyjnej, inspirowanej – jeśli będziesz tego chciał – wysiłkami Toyoty w okresie globalizacji firmy. Od siebie życzę powodzenia w pokonywaniu problemów, które choć owszem, przeszkadzają, mogą prowadzić do największych sukcesów twojej organizacji.

John Shook

Starszy doradca Lean Enterprise Institute

Prezes zarządu Lean Global Network

Wprowadzenie

Wielu menedżerów pragnie powtórzyć sukces Toyoty. Być może ty również jesteś osobą, której organizacja próbowała powielić System Produkcyjny Toyoty (TPS) i takie metody, jak produkcja dokładnie na czas (ang. *just-in-time*) czy *jidoka*. Prawdopodobnie trudno było ci osiągnąć sukces, a nawet jeśli udało ci się wprowadzić jakieś usprawnienia, to niełatwo było je utrzymać.

Ta książka nie pokaże ci, jak odtworzyć System Produkcyjny Toyoty w swojej firmie. Pomoże ci za to zrozumieć sposób myślenia, który od dziesięcioleci inspiruje kierownictwo i pracowników Toyoty. Podstawowe założenie jest proste: kadra kierownicza nie może rozwiązać problemu, jeśli nie potrafi go znaleźć. Oznacza to, że potrzebuje narzędzi i metod do wykrywania problemów, podobnych do systemu zapobiegania wadom w produkcji, który opiera się na ujawnianiu wszelkich problemów w hali produkcyjnej. Ponieważ twoje problemy są prawdopodobnie duże i złożone, musisz powiązać je z przyczynami źródłowymi w całej organizacji. Aby to osiągnąć, w poszukiwaniu problemów trzeba zaangażować wszystkich pracowników.

Toyota odniosła sukces, ponieważ jej kadra kierownicza była zdecydowana stworzyć kulturę opartą na poszukiwaniu problemów w Toyocie, a następnie dostosowaniu rozwiązań tych problemów do wizji Toyoty. TPS jest zwięźczeniem tych rozwiązań. Ty i twoja organizacja musicie nauczyć się znajdować wasze problemy i opracowywać rozwiązania, które będą zgodne z waszą wizją. Narzędzia i techniki Toyoty mogą być częścią tego rozwiązania, ale mogą też okazać się w waszym przypadku nieprzydatne – wszystko zależy od znalezionych problemów.

„Nie ma problemu, nie ma kaizen” stało się hasłem promującym rozwiązywanie problemów, ale swoboda, z jaką często się je wypowiada, stoi w jawnej sprzeczności z jego znaczeniem. W rzeczywistości kluczem do myślenia i sukcesu Toyoty jest sposób, w jaki realizuje ona to hasło – przez nieustanne poszukiwanie i rozwiązywanie problemów w zgodzie ze wspólną wizją. Wielu organizacjom nie udaje się odnieść trwałego sukcesu, ponieważ nie zdają sobie sprawy ze swoich problemów lub odkrywają je zbyt późno, by zachować konkurencyjność.

Przykładanie tak wielkiej wagi do problemów wydaje się sprzeczne z ludzką naturą. Ludzie wolą je ignorować, ukrywać lub obchodzić, a w wielu kulturach podkreślanie swoich problemów przynosi wstyd. Aby zbudować w sobie odpowiednie nastawienie – takie, w którym ty i twoi pracownicy świadomie decydujecie się ujawniać i uwypuklać problemy – konieczna jest zmiana kultury, a żeby zmienić kulturę, trzeba zmienić zachowania. W Toyocie również niezbędna była zmiana zachowań, aby podejście oparte na poszukiwaniu i rozwiązywaniu problemów mogło się rozwijać. Wymagało to pragmatycznej, solidnej pracy – nie było w tym żadnej magii. Kultura kaizen polegająca na poszukiwaniu problemów była w Toyocie rozwijana systematycznie, a jej rozpowszechnienie wśród ludzi spoza firmy zajęło dziesiątki lat. Potrzeba było wiele wysiłku, aby utrzymać ją nawet w Toyocie.

W tej książce znajdziesz charakterystykę kultury kaizen w Toyocie, która to kultura przyczyniła się do sukcesu firmy, oraz opis nieustannego poszukiwania problemów będącego rezultatem tej kultury. Poznasz systemy i techniki, które kierownictwo i pracownicy Toyoty wykorzystywali z powodzeniem do znajdowania istotnych problemów oraz do rozwijania i podtrzymywania kultury kaizen w tworzonych przez siebie nowych oddziałach i zakładach na całym świecie. Ta książka pomoże ci:

- 1) stworzyć systemy, które wspierają wyszukiwanie i rozwiązywanie problemów od góry (czyli od ciebie!) w dół;
- 2) dzielić złożone problemy korporacyjne na mniejsze, łatwiejsze do uchwycenia i rozwiązania;

- 3) stwarzać problemy (!) dla swojej organizacji, aby utrzymać kulturę ciągłego ich poszukiwania;
- 4) wdrażać systemy, które sprawiają, że rozwiązywanie problemów przestaje być kwestią świadomej decyzji, a zaczyna być osobistym nawykiem.

Zbyt często uważa się, że znajdowanie problemów jest środkiem służącym wyłącznie do radzenia sobie z kwestiami produkcyjnymi – wadami, opóźnieniami, przypadkami nieefektywności, wypadkami i urazami. Tak, temu też służy. Jednak filozofia Toyoty dotycząca poszukiwania problemów i kultura kaizen są jeszcze ważniejsze dla kierownictwa wyższego szczebla. Pomagają mu zlokalizować problemy, które mogą powoli narastać, mnożyć się i niszczyć organizację. Książka ta jest przeznaczona dla kadry zarządzającej przedsiębiorstwem – kierowników wyższego szczebla, dyrektorów generalnych czy dyrektorów zakładów – oraz dla wszystkich pełniących różne funkcje w firmie, od rachunkowości po dział badań i rozwoju. Jako menedżer to właśnie ty jesteś kluczem do przyjęcia przez firmę odpowiedniego nastawienia do poszukiwania problemów i kultury kaizen.

W ciągu trzydziestu siedmiu lat pracy w Toyocie i trzech lat w Toyoda Boshoku spotkałem się z wyjątkowymi wyzwaniem w zakresie zarządzania. Za każdym razem musiałem identyfikować problemy, które mogły przeszkodzić Toyocie w realizacji jej wizji. Musiałem wprowadzać filozofię rozwiązywania problemów i budować kulturę kaizen w nowych dla Toyoty środowiskach – w Ameryce Północnej i Europie.

Jest dobry powód, dla którego Toyota skierowała mnie, dyrektora działu HR, za granicę, by pomóc w budowie tamtejszych oddziałów. W naszej firmie dyrektorzy działu HR nigdy wcześniej nie pełnili takiej funkcji, ale najwyraźniej Toyota zdawała sobie sprawę, że sukces na nowych terenach będzie zależał od przywództwa i członków zespołu, którzy będą skłonni do poszukiwania problemów w tych nowych środowiskach. Nie spodziewaliśmy się, że stanie się to samo, w sposób naturalny. Musieliśmy zmienić zachowania ludzi.

Panuje błędne przekonanie, że w Toyocie „wszyscy wszystko sami rozumieją” i że rozpoczynając pracę – bez względu na to, czy chodzi o operatora produkcji, czy dyrektora – automatycznie asymilują się w kulturze Toyoty i są w stanie natychmiast przyjąć jej wszelkie filozofie, koncepcje, narzędzia i techniki. Nic bardziej mylnego. Każdy w Toyocie musiał włożyć wiele wysiłku w rozwój i utrzymanie nastawienia na odkrywanie problemów i kaizen. Zadaniem kierownictwa było umożliwienie tego i zapewnienie odpowiedniego wsparcia w postaci coachingu, mentoringu, motywacji i systemów wspomagających ten rozwój.

Rozpocząłem pracę w Toyocie w 1970 roku zaraz po ukończeniu studiów prawniczych na Uniwersytecie Tokijskim – w żaden sposób nie byłem szczególnie predysponowany do pracy w tej firmie i nie miałem nastawienia kaizen. Przydzielono mnie do działu HR. Dopiero tam poznałem dwie osoby, które pomogły mi wyrobić umiejętność znajdowania i rozwiązywania problemów. Byli to dyrektorzy działu: Kenzo Tamai i Iwao Isomura. Pod ich skrzydłami zajmowałem się opracowywaniem propozycji odpowiedzi na żądania wysuwane przez związki zawodowe i rozwiązywaniem sporów w naszych japońskich zakładach. Praca ta pozwoliła mi poznać wszystkie obszary Toyoty, zmuszając do zrozumienia procesów w taki sposób, jakbym sam pracował na linii produkcyjnej (perspektywa związkowa) lub zarządzał członkami zespołu (perspektywa firmowa).

Pan Tamai nauczył mnie analizować dane i zjawiska w taki sposób, bym mógł jasno zidentyfikować problem, dostrzec wszelkie fakty i na ich podstawie opracować odpowiednie środki zaradcze. Moje propozycje trafiały na biurko pana Tamai, ale wielokrotnie z niego wracały, pokreślone czerwonym długopisem. Dlaczego? Ponieważ nie zebrałem wystarczających faktów, aby udowodnić trafność proponowanego przeze mnie rozwiązania, nie udało mi się właściwie zidentyfikować przyczyny źródłowej, a czasem nawet poprawnie zdefiniować samego problemu.

Tamai był w stałym kontakcie z pracownikami – znał z imienia i nazwiska dziesięć tysięcy osób – i często orientował się w faktach o wiele lepiej, niż jego podwładnym mogło się to marzyć. Na pod-

stawie informacji od swoich licznych „kontaktów” mógł mi dokładnie wskazać błędy w mojej propozycji, ale nigdy tego nie robił. Zmuszało mnie to do wielokrotnej weryfikacji faktów, wracania do miejsca pracy, słuchania ludzi, obserwowania warunków na miejscu – czasem robiłem to także późno w nocy, aby zobaczyć, jak wygląda praca na drugiej zmianie.

Tamai zawsze wykazywał się niesamowitą logiką i pragmatyzmem – chodziło o to, by nasze propozycje zostały zaakceptowane i przez związki zawodowe, i odpowiednie działy. Zachęcał mnie, bym czynił to samo: „Furuta, twój sposób ustalania faktów jest słaby, analiza przyczyn niedostateczna, a plan wykonania niedobrze przemyślany. Zastanów się nad tym głębiej i wróć z lepszym pomysłem”.

Pewnego razu zetknąłem się z wyjątkowo trudnym problemem w postaci kolejnego żądania związku zawodowego. Tamai polecił mi spróbować spojrzeć na dostępne dane z zupełnie innej perspektywy, co otworzyło mi oczy na rzeczywisty problem i pozwoliło sformułować propozycję, którą związek zaakceptował. Z czasem uwag zapisanych czerwonym kolorem było coraz mniej i w końcu byłem w stanie samodzielnie opracowywać dobre propozycje. Pewnej nocy po tym, jak związek zgodził się na naszą sugestię, w szufladzie biurka znalazłem butelkę Johnniego Walkera – był to dowód aprobaty i uznania ze strony pana Tamai.

W 1985 roku Tamai jako szef działu HR dał mi pełną swobodę w negocjowaniu najważniejszego kontraktu pracowniczego dla NUMMI (New United Motor Manufacturing, *joint venture* Toyoty i General Motors) ze związkiem zawodowym UAW (United Auto Workers). Mogłem podejmować decyzje bez konieczności uzyskiwania wcześniejszej aprobaty centrali – był to dowód najwyższego zaufania mistrza wobec swojego ucznia.

Drugi z moich nauczycieli, pan Isomura, nauczył mnie patrzeć na problemy z szerszej perspektywy. Sam słyszał z tego, że podejmował nawet najbardziej skomplikowane tematy, szybko docierał do ich istoty i dbał o to, by rozwiązania odnosiły się wprost do zasadniczego problemu. Tempo pracy Isomury i jego dalekowzroczna perspektywa odpowiadały mojej naturze. Podczas naszej współpra-

cy miałem do rozwiązania problem żądania związku zawodowego w Japonii, by utworzyć specjalny fundusz opiekuńczy dla pracowników Toyoty w wysokości dziesięciu miliardów jenów. Kierownictwo firmy uważało, że to postulat niemożliwy do zrealizowania ze względów podatkowych i finansowych, ale po zbadaniu wszystkich możliwości uzyskania zwolnień podatkowych (szeroka perspektywa) i przeanalizowaniu wszystkich możliwych faktów (dokładny przegląd istniejących przepisów dotyczących funduszy emerytalnych) wynegocjowałem z japońskim ministerstwem skarbu i ministerstwem zdrowia, pracy i opieki społecznej utworzenie funduszu socjalnego dla pracowników Toyoty, który nie podlegał żadnemu opodatkowaniu. Jest to jedyny tego rodzaju fundusz w Japonii, ponieważ natychmiast po jego utworzeniu rząd zmienił interpretację prawa, uniemożliwiając powstanie kolejnych tego typu rozwiązań. (Kiedyś słyszałem, że pan Isomura uważał mnie za jedną z trzech najbardziej odpowiednich osób w Toyocie, którym gotów był powierzać trudne zadania. Zmarł, zanim zdążyłem go zapytać, były pozostałe dwie).

Dzięki mentoringowi panów Tamai i Isomury nabyłem dwie różne, ale uzupełniające się umiejętności, które dobrze służyły mi podczas poszukiwania i rozwiązywania poważnych problemów w Toyocie. Myślę tu przede wszystkim o:

- negocjacjach z UAW prowadzonych na początku lat 80. w celu utworzenia spółki Toyota-General Motors o nazwie NUMMI we Fremont w Kalifornii;
- uruchomieniu pod koniec lat 80. pierwszej fabryki Toyoty w Ameryce Północnej w Georgetown w stanie Kentucky;
- reorganizacji działań korporacyjnych firmy w celu lepszego radzenia sobie z globalizacją przez utworzenie w latach 90. siedziby głównej produkcji w Toyota Motor North America w Erlanger w stanie Kentucky;
- przewożeniu kierownictwu we wspieraniu DNA Toyoty, aby ożywić organizacje produkcyjne, w tym słabnącą w Georgetown na przełomie stuleci;

- ratowaniu przynoszącego straty europejskiego oddziału Toyoty na początku XXI wieku.

Każda z tych sytuacji stawiała przed Toyotą niezliczone wyzwania, a moim zadaniem było znalezienie źródeł problemów leżących u ich podstaw oraz dogłębne zrozumienie i rozwiązanie owych problemów. Sposób, w jaki to robiłem – angażując otaczające mnie osoby do znajdowania i rozwiązywania problemów zgodnie z wizją Toyoty – pomógł mi lepiej zrozumieć kulturę kaizen i elementy niezbędne do zbudowania firmy złożonej z osób, które potrafią wyszukiwać problemy.

1. Nie ma problemu – nie ma poprawy

NUMMI

Duże organizacje rozwijają się, ewoluując organicznie przez dziesięciolecia. Efekt końcowy tej ewolucji jest często zlepkiem dobrych i złych praktyk połączonych w systemy, które wywołują niezamierzone konsekwencje w zachowaniach kierownictwa i pracowników. Natomiast kierownictwo Toyoty przez pięćdziesiąt lat niewiarygodnego sukcesu świadomie skupiało się na zarządzaniu procesem ewolucji firmy, tworząc systemy, które wymuszają nieustanne poszukiwanie problemów (i do tego zachęcają), a także stymulują proces usprawnień i rozwoju w kierunku wspólnej, spójnej wizji. Budowa takiej kultury poszukiwania problemów i wprowadzania ulepszeń (kultury kaizen) jest możliwa tylko wówczas, gdy poszczególne osoby zmieniają swój sposób myślenia i działania.

W 1982 roku w reakcji na naciski ze strony rządu amerykańskiego Toyota postanowiła utworzyć w Kalifornii spółkę *joint venture*. Chodziło o sprawdzenie, czy praktyki Toyoty mogą zostać przeniesione za granicę – w szczególności tam, gdzie działają związki zawodowe. Początkowo Toyota planowała podjąć współpracę z Fordem, ale kiedy rozmowy zakończyły się fiaskiem, polecono mi udać się do Stanów Zjednoczonych i spotkać z przedstawicielami General Motors oraz związku zawodowego w celu ustalenia ram prawnych umożliwiających wprowadzenie kultury kaizen Toyoty w istniejących już zakładach, w których działał związek UAW. Moim zadaniem było opracowanie listu intencyjnego, który miał pełnić funkcję

wstępnego porozumienia w sprawie stosunków pracy w planowanej spółce NUMMI oraz przygotowanie projektu umowy z UAW po jej utworzeniu.

Fakt, że wybrano właśnie mnie, przyjąłem z zaskoczeniem. Byłem wówczas zastępcą menedżera działu prawnego, do którego zaledwie rok wcześniej przeszedłem z działu zajmującego się stosunkami pracowniczymi, gdzie spędziłem poprzednie dwanaście lat. W dodatku nie mówiłem po angielsku i nie znałem Stanów Zjednoczonych. Znałem się na japońskim prawie i praktykach japońskich związków zawodowych, ale amerykańskiego prawa pracy i praktyk obowiązujących w UAW dopiero musiałem się nauczyć. Zostałem oddelegowany wspólnie z mówiącym płynnie po angielsku Mamoru (Mikiem) Furuhashim, zastępcą menedżera działu HR.

Fabryka GM we Fremont w Kalifornii została wówczas niedawno zamknięta po dwudziestu dwóch latach działalności. Zakład nie cieszył się dobrą opinią – w trakcie jego działania pracownicy złożyli łącznie ponad cztery tysiące skarg, a absencja wynosiła ponad 20%. W związku z żądaniami UAW General Motors zwrócił się do Toyoty z prośbą o zatrudnienie należących do związku byłych pracowników zakładu Fremont. W zamian Toyota zażądała od UAW zgody na zawarcie w umowie klauzul, które pozwoliły jej uczyć pracowników poszukiwania i rozwiązywania problemów oraz ciągłego doskonalenia, co miało być kluczem do sukcesu NUMMI.

Podstawowym filarem filozofii Toyoty jest przekonanie, że kierownictwo i pracownicy muszą nieustannie eliminować prace, procesy, stanowiska, funkcje i projekty, które nie tworzą realnej wartości dodanej, a dodatkowe zasoby kierować do tych działań, które taką wartość tworzą. Oznacza to, że w miarę jak organizacja ewoluuje i dąży do realizacji wspólnej wizji, jej członkowie powinni również ewoluować, zachowując pełną elastyczność. UAW musiało się zgodzić na elastyczne warunki pracy. Elastyczność jest podstawą kultury Toyoty i jej zdolności do znajdowania problemów oraz eksperymentowania w celu ich rozwiązania, wdrażania zmian i doskonalenia.

Umowa między GM a Toyotą została podpisana 17 lutego 1983 roku przez Rogera Smitha i Eijiego Toyodę. Znalazła się w niej spe-

cialna klauzula wprowadzająca w życie wstępny warunek nawiązania harmonijnych stosunków z UAW w celu realizacji pozostałych postanowień umowy. Aby zdobyć podstawową wiedzę na temat stosunków pracy i relacji ze związkami zawodowymi, zatrudniliśmy byłego sekretarza pracy USA Williama Usery'ego Jr. To on miał prowadzić negocjacje z prezesem UAW Owenem Bieberem. Przedstawiliśmy Usery'emu koncepcję TPS, a także minimalne wymagania, których spełnienia oczekiwaliśmy od strony związkowej. Wymagania te, w tym wprowadzenie TPS z elastycznymi praktykami pracy, zawarliśmy w liście intencyjnym z 22 września 1983 roku. Dokument pozwolił nam ustalić wstępne warunki zatrudnienia i zobowiązywał obie strony do harmonijnego współdziałania w celu wynegocjowania ostatecznej umowy do końca czerwca 1985 roku.

Tak więc związek zawodowy w liście intencyjnym przystał na nasz warunek wprowadzenia elastycznych warunków pracy – chodziło o takie zagadnienia, jak minimalna liczba rodzajów stanowisk w hierarchii, elastyczne standardy produkcji, program kaizen, inicjowane przez firmę transfery pracowników między stanowiskami i zadaniami, niestosowanie lokautów¹, klauzula o zakazie strajków z wiążącym arbitrażem czy większa liczba obowiązkowych nadgodzin. Nie było jednak gwarancji, że wszystkie te ustalenia zostaną uwzględnione w ostatecznej wersji umowy. Mazda i Ford w tym samym czasie negocjowały umowę swojej spółki *joint venture* AAI i im nie udało się porozumieć w kwestii elastycznych warunków pracy w ich wspólnym zakładzie we Flat Rock w stanie Michigan. Stało się tak, mimo że kwestie te zapisano w ich liście intencyjnym, który podpisali wkrótce po naszych wstępnych negocjacjach z UAW.

Na początku naszych negocjacji komisja zakładowa związku zawodowego, która nie brała udziału w negocjacjach treści listu intencyjnego, ale stanowiła większość w ostatecznych negocjacjach, przedstawiła kierownictwu NUMMI zapisy starego kontraktu

¹ Stałe lub czasowe zamknięcie zakładu lub jego części (niedopuszczenie pracowników do pracy) stosowane np. w odpowiedzi na strajk lub w celu jego uniemożliwienia (informacja za Wikipedią).

GM. To była ich propozycja wyjściowa. Komisja zakładowa UAW proponowała po prostu, abyśmy zarządzali spółką dokładnie w taki sposób, jak robiono to w zamkniętym zakładzie GM. Wtedy przypominałem przedstawicielom UAW o klauzuli warunkowej zapisanej w liście intencyjnym i podkreśliłem, że wycofamy się ze spółki, jeśli nie uda nam się ustalić harmonijnych relacji. Innymi słowy, ostrzegłem, że bez elastycznych metod pracy i TPS nie będzie NUMMI.

Już wcześniej dotarło do moich uszu, że przewodniczący UAW Walter Ruther powiedział członkom ekipy negocjacyjnej, że zadaniem związku jest ustanowienie i obrona „standardów produkcji”, aby chronić pracowników przed nadużyciami ze strony kierownictwa. To był kluczowy element misji UAW.

Wprowadzenie „standardów produkcji” w ich rozumieniu byłoby gwoździem do trumny naszego systemu, ponieważ TPS wymaga nieustannego poszukiwania i rozwiązywania problemów, stałego dążenia do doskonalenia procesów oraz eliminowania marnotrawstwa. To ja osobiście odpowiadałem za rozmowy na temat praktyk pracy – w tym spornej kwestii „standardów produkcji” – gdyż żaden Amerykanin z kierownictwa NUMMI nie rozumiał podejścia Toyoty tak gruntownie, jak ja. Ponieważ „standardy produkcji” były dla strony związkowej tak istotne, Dick Shoemaker, asystent prezesa UAW Biebera, negocjował ze mną w cztery oczy.

Dla obu stron była to kluczowa kwestia. Problem polegał na tym, że nasze spojrzenia na zagadnienie bardzo się różniły. Toyota wykorzystywała karty pracy standaryzowanej² do określania tempa i procesów i nie posługiwała się „standardami produkcji”, jak to tradycyjnie określano w amerykańskim przemyśle samochodowym. Karty pracy standaryzowanej opisują krok po kroku cały proces produkcyjny dla każdego pracownika i zawierają informacje o czasie potrzebnym na wykonanie każdego kroku, ilości zapasów produkcji

² Wzór karty pracy standaryzowanej znajdziesz m.in. w książce J. Shooka i T. Narusawy *Kaizen Express*, Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2019.

w toku, które należy utrzymywać, a także wiele punktów dotyczących bezpieczeństwa i jakości. Każdy operator musi przestrzegać tej standardowej procedury, ale jednocześnie każdy – często sam operator – może ją także zmieniać, jeżeli znajdzie lepszy lub łatwiejszy sposób wykonania tej samej pracy. Odbywa się to oczywiście za zgodą bezpośredniego kierownika obszaru (ang. *supervisor*) lub lidera grupy. To podejście bardzo odbiegało od tradycyjnego amerykańskiego „standardu produkcji”.

Wstępne ustalenie standardu pracy w Toyocie leży w gestii lidera zespołu, który jest jednocześnie członkiem związku zawodowego, a nie w gestii inżynierów (tj. kierownictwa). Z tego powodu tempo operacji jest z punktu widzenia operatora rozsądne i możliwe do utrzymania, ale oczekuje się też, że w przyszłości ulegnie poprawie. Kluczowe rozróżnienie polega na tym, że członek związku zawodowego, w tym przypadku lider zespołu, opracowuje wstępny proces, wychodząc z założenia, że to operator zna swoją pracę najlepiej.

Podejście Toyoty i początkowe próby wyjaśnień po prostu frustrowały mojego rozmówcę z UAW. Nie potrafił sobie wyobrazić funkcjonowania naszych elastycznych praktyk. Na rozmowach z Shoemakerem spędziłem mnóstwo godzin – bywało, że dyskusje ciągnęły się do późnej nocy. Czasem ostro się spieraliśmy, a czasem rozmawialiśmy swobodniej przy kilku piwach, próbując się nawzajem zrozumieć. Staralem się mu opisywać, jak elastyczne praktyki mogłyby wyglądać w zakładzie we Fremont.

W końcu uzgodniliśmy, że będziemy używać ich terminologii, ale naszej definicji. Kiedy zacząłem opisywać pracę standaryzowaną jako „standard produkcji”, Shoemaker usłyszał znajomą terminologię, z którą mógł pójść do Biebera. Shoemaker ostatecznie zgodził się z tym, że tzw. standardy produkcji powinny być wprowadzane z inicjatywy operatorów, a nie kierownictwa oraz zaakceptował nasz opis standardów produkcji (standaryzowane, ale elastyczne praktyki pracy).

Uważam, że włączenie elastycznych praktyk pracy było najważniejszym ustępstwem, jakie uzyskaliśmy od strony związkowej, a co najważniejsze, stanowiło podwaliny pod koncepcję wzajemnego za-

ufania. Rozwiązanie tego problemu umożliwiło Toyocie rozpoczęcie działalności w NUMMI z pracownikami mającymi prawo do poszukiwania i rozwiązywania problemów oraz wprowadzania ulepszeń.

W ten sposób Toyota zdołała zasiać ziarno kultury kaizen we Fremont. W dniu 10 grudnia 1984 roku, osiem miesięcy po uzyskaniu zgody Federalnej Komisji Handlu, z taśmy produkcyjnej zakładu będącego wspólnym przedsięwzięciem Toyoty i GM zjechały pierwsze egzemplarze modelu Chevrolet Nova. Pracownicy zrzeszeni w związku zawodowym UAW byli dumni, ponieważ ich zakład uzyskał najwyższą ocenę jakości w całej historii GM. Elastyczne praktyki pracy obowiązywały do czasu zakończenia działalności spółki *joint venture* w 2010 roku.

Co jest twoim problemem?

„Co jest twoim problemem?”. To proste pytanie jest kluczem do znalezienia problemu i jego rozwiązania. Każdy, począwszy od dyrektora generalnego, musi znajdować problemy, które uniemożliwiają organizacji realizację wspólnej wizji. Jeśli nie ma problemu, to nie ma też ciągłego doskonalenia (kaizen). Pracowałem na całym świecie i wszędzie widziałem, jak liderzy oraz menedżerowie próbują znaleźć swoje miejsce w kulturze poszukiwania problemów, i rozumiem, dlaczego tak trudno jest zapytać: „Co jest twoim problemem?”. Kierownicy wyższego szczebla powinni nieustannie kierować uwagę na problemy i odpowiednio je podkreślać. Ale zamiast tego często:

- traktują problemy jako coś złego, widząc je wyłącznie w negatywnym świetle (podobnie jak oceniający ich przełożeni), i w żaden sposób nie chcą być łączeni z problemami, gdyż uważają, że ich zadaniem jest mieć wszystko pod kontrolą („żadnych problemów”);
- myślą, że powinni delegować wyszukiwanie i rozwiązywanie problemów, ponieważ ich zadaniem jest zajmowanie się wyłącznie poważnymi sprawami;
- nie wiedzą, jak szukać problemów, i nie znają swojej roli w ich rozwiązywaniu;
- boją się, że gdy już znajdą jakiś problem, to nie będą wiedzieć, jak go rozwiązać;
- nie chcą przyznawać się do własnych błędów i uwypuklać własnych problemów.

Z kolei liderzy i menedżerowie Toyoty tysiące razy w roku pytają innych i samych siebie: „Co jest twoim problemem?”. W ten sposób tworzą środowisko, w którym nieustannie wdraża się kaizen, a co ważniejsze – w którym menedżerowie pielęgnują w organizacji kulturę poszukiwania problemów. Menedżerowie Toyoty mieli szczęście

do wyrazistych liderów, którzy sami sobą dawali przykład kultury kaizen – liderów dumnych z umiejętności znajdowania problemów.

Pewnego razu zapytałem pana Fujio Cho, czy jego mentor Taiichi Ohno – którego uważa się za ojca TPS – rozpoczynał wdrażanie Systemu Produkcyjnego Toyoty z jakąś jedną, spójną i jasną teorią w głowie. Pan Cho odpowiedział krótko: „Nie”. Wyjaśnił, że Ohno opracował TPS przez systematyczne rozwiązywanie problemów, z którymi Toyota borykała się na wczesnym etapie swojej działalności, takimi jak brak gotówki. Czynił to więc w sposób praktyczny, metodą prób i błędów, a nie na podstawie jakiejś podbudowy teoretycznej.

Pan Cho powiedział, że Ohno zadawał mu, a także innym członkom kierownictwa trudne problemy, a następnie sprawdzał, na ile kadra kierownicza przemyślała sytuację i znalazła pomysły, które pozwalałyby je realnie rozwiązać. Cho wyjaśnił: „Podejście pana Ohno do kwestii doskonalenia polegało na tym, że ciągle kierował swoje myśli ku nowym problemom. Był na tym skoncentrowany do tego stopnia, że nigdy nie miał nic przeciwko pokazywaniu swoich działań innym osobom, ponieważ zanim oni wdrożąliby podpatrzone u niego pomysły, on zdążył już wpaść na lepsze”.

*Nikt nie ma większych problemów niż osoba, która twierdzi,
że nie ma żadnych problemów.*

Taiichi Ohno

Taiichi Ohno uznawał zdolność do identyfikowania problemów za źródło przewagi konkurencyjnej i kluczową kompetencję wymagana do opanowania TPS. Jego system był więc niejako rezultatem nieustannego poszukiwania problemów, konsekwentnego ich rozwiązywania i związanego z tym ciągłego doskonalenia. Jeśli nie uświadamiamy sobie naszych problemów, to nie ma mowy o kaizen; menedżer, który akceptuje dwa braki na dziesięć tysięcy części, nie będzie w stanie ich wyeliminować.

JAK WYKORZYSTAĆ PROBLEMY, BY ODNIEŚĆ SUKCES

Tworzenie kultury Toyoty na całym świecie

Jak opracować i realizować strategię firmy? Na czym naprawdę polega rola liderów wyższego szczebla? Czy można powtórzyć sukces Toyoty w każdej firmie, a jeśli tak, to jak tego dokonać?

Na te pytania odpowiada Nate Furuta, były prezes i dyrektor generalny Toyota Boshoku America Inc., który przez wiele lat kierował wprowadzaniem systemów zarządzania i kultury Toyoty w zakładach poza Japonią, w Ameryce Północnej i Europie. Nate zabiera czytelnika w podróż od wczesnych lat osiemdziesiątych do czasów współczesnych i dzieli się z nim historią i analizą procesów pozwalających budować i rozwijać umiejętności rozwiązywania problemów, a przez to umożliwiających stały rozwój organizacji.

Rolą kadry zarządzającej nie jest osiągnięcie celów, lecz budowanie zdolności do konsekwentnego ich osiągnięcia i dalsze rozwijanie owej zdolności w miarę ich realizowania. Toyota odniosła sukces, ponieważ jej kadra zarządzająca była zdecydowana stworzyć kulturę opartą na poszukiwaniu problemów Toyoty, a następnie dostosowaniu rozwiązań tych problemów do wizji Toyoty. TPS jest zwięźczeniem tych rozwiązań. Każda organizacja musi zaś nauczyć się znajdować swoje problemy i opracowywać rozwiązania, które będą zgodne z jej wizją. Narzędzia i techniki przedstawione w niniejszej książce mogą być częścią tych rozwiązań.

ISBN: 978-83-960343-6-6



9 788396 034366