

Mike Rother

TOYOTA-KATA

Mike Rother

TOYOTA-KATA

Hogyan ösztönözzük munkatársainkat
fejlődésre, alkalmazkodásra
és kiváló eredményekre?

A fordítás alapja:

Mike Rother: *Toyota kata – Managing people for improvement, adaptiveness, and superior results*

Copyright © Rother & Company, LLC, 2010. All rights reserved.

Fordította © Doma Dénes és Darnyik Judit, 2014

Szerkesztette: Bittó Ákos

Szaklektor: Kosztolányi János

Illusztrációk adaptációja: Egri Róbert

Borítóterv: Tabák Miklós

A könyv megjelenését a Modine Hungária Kft. támogatta

HVG Könyvek

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Besenyő Viktória

ISBN 978-963-304-186-4

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképeseti úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2014

Felelős kiadó: Szauer Péter

www.hvgkonyvek.hu

Nyomdai előkészítés: Artoletto Bt.

Nyomás: Reálsisztéma Dabasi Nyomda Zrt.

Felelős vezető: Vágó Magdolna

TARTALOM

ELŐSZÓ	7
A SZERZŐ ELŐSZAVA	9
ELŐSZÓ A MAGYAR KIADÁSHOZ	11
BEVEZETÉS: Gondolkodjunk másképp a vezetésről és a menedzsmentről!	13
I. RÉSZ: A HELYZET	
1. fejezet: Mi jellemzi a hosszú távon sikeres vállalatokat?	23
II. RÉSZ: ISMERJÜK MEG ÖNMAGUNKAT!	
Bevezetés a II. részhez	41
2. fejezet: Hogyan közelítsük meg a folyamatfejlesztést?	43
3. fejezet: Filozófia és irány	53
4. fejezet: Jelenlegi menedzsmentmódszerünk eredete és hatásai	69
III. RÉSZ: A FEJLESZTÉSI KATA ÉS A TOYOTA FOLYAMATOS FEJLŐDÉSE	
Bevezetés a III. részhez	87
5. fejezet: A célállapot meghatározása	89
6. fejezet: Problémamegoldás és alkalmazkodás a célállapot felé vezető úton	137
A III. rész összefoglalása	165
IV. RÉSZ: A COACHING KATA, AVAGY A FEJLESZTÉSI KATA OKTATÁSA A TOYOTÁNÁL	
Bevezetés a IV. részhez	177

7. fejezet: Ki végzi a folyamatfejlesztést a Toyotánál?	179	
8. fejezet: A vezetők mint oktatók	187	
A IV. rész összefoglalása	221	
V. RÉSZ: MI A HELYZET A TÖBBI VÁLLALATTAL?		
9. fejezet: A szemlélet és az alkalmazkodás fejlesztése	227	
UTÓSZÓ	255	
1. FÜGGELÉK: Hogyan kezdünk dolgozni a fejlesztési katával?		259
2. FÜGGELÉK: Folyamatelemzés		263
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	285	
JEGYZETEK	287	
FELHASZNÁLT IRODALOM	291	
A SZERZŐRŐL	293	
NÉV- ÉS TÁRGYMUTATÓ	295	

ELŐSZÓ

Mike Rother *Toyota-kata* című művének megjelenése izgalmas esemény, hiszen ez a könyv teljesen új megvilágításba helyezi az eddig biztosnak hitt menedzsmentmódszereket. Az elmúlt két évtizedben számtalan szerző tanulmányozta és tárgyalta műveiben a Toyota átütő sikerű vezetési szemléletét és gyakorlatát, írásaikban hatalmas tudásanyagot halmozva fel. Ennek ellenére mindeddig egyetlen vállalat sem tudta megközelíteni a Toyota ragyogó teljesítményét, ezért széles körben elterjedt az a nézet, hogy a japán cég tud valamit, amit a többiek még mindig nem értenek, és nem tudnak megvalósítani.

A *Toyota-kata* pontot tesz az ügy végére, mivel Mike Rother minden korábbi próbálkozásnál nagyobb mélységben tárgyalja a Toyota menedzsmentmódszereit. Ráadásul egy sor új ötletet és gyakorlatot kínál, amelyek segítségével bármely ágazat bármely vállalata utánozhatja a Toyota teljesítményét.

Nem ez az első olyan könyv, amely révén Mike Rother bepillantást nyújt a Toyota kulisszatitkaiba. John Shookkal közösen írt, 1998-ban megjelent kötete, a *Tanulj meg látni (Learning to See)*¹ fényévekkel hozta közelebb a Toyota módszereit az üzleti világ egészéhez.

A *Tanulj meg látni* azt a módszert mutatja be és magyarázza el, amely révén a Toyota „látja”, hogyan halad a munka a termelés kezdetétől a fogyasztó kiszolgálásáig. A Toyotánál anyag- és információáramlás-térképezés néven ismert folyamatot Rother, Shook és a kiadó, Jim Womack értékfolyamat-térképezésnek nevezte el, és elsőként ők tárták a nagyközönség elé. A *Tanulj meg látni* átütő sikerének köszönhetően az értékfolyamat-térképezés lett a legszélesebb körben használt eszköz a Toyota sokat magasztalt termelési rendszerének oktatására és gyakorlására.

Rother és Shook bemutatta, miként alkalmazhatjuk a Toyota ismert technikáit annak érdekében, hogy a hagyományos – megszakításokkal és késedelmekkel terhelt – tömegtermelést átalakítsuk, és kialakuljon a Toyota-

Toyota-kata

gyárra jellemző áramlás. A Toyota-módszer iránt érdeklődők többsége először a *Tanulj meg látni* című könyvben talált leírást arra, hogyan alkalmazhatja a Toyota technikáit egy egész üzem teljesítményének javítására.

Ez a kötet azonban nem árult el semmit arról, miért és hogyan alakultak ki ezek a technikák a Toyotánál. Bár a *Tanulj meg látni* hatalmas segítséget jelent a Toyota elmúlt 50 évben elért eredményeinek megértéséhez, nem magyarázza meg, mások miért nem tudják mindezt utánacsinálni. Mike Rother most a *Toyota-kata – Hogyan ösztönözzük munkatársainkat fejlődésre, alkalmazkodásra és kiváló eredményekre?* című kötetben fellebbenti a fátylat a Toyota gyakorlatának lényegéről.

A *Toyota-kata* legfontosabb üzenete a Toyota menedzsmentfolyamatainak bemutatása és elmagyarázása. Rother világosan és részletesen tárgyalja azt a páratlan fejlesztési és vezetési gyakorlatot – a *katát* –, amelynek a vállalat a tartós előnyét köszönheti. E könyv olvasói hamarosan megértik, hogy a Toyota ún. fejlesztési katája és coaching katája felülmúlja a nyugati világban még mindig általános, eredményközpontú menedzsmentmódszereket.

A *Toyota-katában* összefoglalt eredmények megerősítették azt a meggyőződésemet, amely a Toyota-üzemekben tett látogatásaim során kialakult bennem, amióta 1992-ben először eljutottam a Kentucky állambeli Georgetownban található óriásgyárunkba, a TMMK-ba.² A Toyota módszerét az különbözteti meg a nyugati vállalatokétól, hogy nem eredményközpontú, hanem eszközközpontú menedzsmentet alkalmaz. A Toyota szilárdan hisz abban, hogy nem a mennyiségi és a pénzügyi célok jelentik a garanciát az előny megszerzésére és a hosszú távú fennmaradásra, hanem a vállalat fejlesztési és alkalmazkodási módszere.

Manapság a gazdasági társaságok a társadalomra is jelentős hatást gyakorolnak. A vállalatok működése, az alkalmazottaiknak átadott szemléletmód és viselkedéskultúra nemcsak a cégek sikerét, hanem a társadalom nagy részét is befolyásolja. Mivel a *Toyota-kata* egy újfajta szemlélet- és viselkedésmód kialakításáról szól, lehetőséget kínál arra, hogy a tudományos eredményeket a mindennapi életünkben alkalmazzuk. Ezáltal magasabb szintre emelhetjük az emberi teljesítményt, mert hatékonyabban tudunk dolgozni és együttműködni.

H. Thomas Johnson
Portland, Oregon
2009 tavasza

A SZERZŐ ELŐSZAVA

Az elmúlt 15 év során szakmai megfigyelők, kutatók és szerzők számos listát állítottak össze azokból a koncepciókból, amelyek összefoglalják a Toyotát meghatározó szemléletmód és viselkedés lényegét. Ezek a leírások azonban vajmi keveset segítettek más vállalatoknak a kultúrájuk megváltoztatásában. Ma már biztosak vagyunk abban, hogy pusztá elvekkel semmit sem lehet megváltoztatni. Miért? Mert egy újfajta szemléletet és viselkedést nem lehet csak úgy átvenni, hanem tapasztalati úton kell kifejleszteni.

A *Toyota-kata* első, 2009-es megjelenése óta az agykutatás eredményei is alátámasztották a könyv alapvető állításait. Miért vallottak kudarcot korábban a vállalatok, amikor át akarták venni a tanuláson alapuló szervezet, a rendszerszemlélet vagy a lean szemlélet koncepcióját? Az agykutatók szerint azért, mert csak szándékos, ismétlődő, vezetett gyakorlással lehet új mintázatot – azaz kátát – kialakítani, amely azután megváltoztatja a gondolkodásunkat, és új képességek megszerzéséhez segít bennünket.

Az agykutatás kiderítette, hogy az agy nem olyan stabil és merev szerkezet, mint amilyennek képzeltük. Nagyon is dinamikus rendszer, és életünk során bármikor megváltoztatható; ezt a képességét neuroplaszticitásnak nevezzük. A kutatók szerint minden alkalommal, amikor megteszünk valamit, növeljük annak az esélyét, hogy újra meg fogjuk tenni. Ez azt jelenti, hogy a szándékosan vagy önkéntelenül ismételt tevékenységek és viselkedések beleszövődnek az idegrendszerünk struktúrájába. Amire koncentrálnunk, és amit ismételten megteszünk, azt a gondolkodást és cselekvést részesítjük előnyben – így alakulnak ki a szokásaink és a szemléletmódunk, illetve a gondolkodásunkat és a viselkedésünket jellemző mintázatok. Ezt a módszert kell tehát követnünk akkor is, amikor szándékosan akarjuk megváltoztatni a gondolkodási és viselkedési mintázatainkat.

Toyota-kata

Az új képességek és szokások kialakítása érdekében a következő tényezők segítségével „huzalozhatjuk át” agyi áramköreinket: gyakorlás; ismétlés; egy coach útmutatása, aki megtanítja, mire koncentráljunk; akadályok leküzdése; a tudás öröme.

Érdemes észben tartanunk a következő alapvető tényeket:

- Az agy azt részesíti előnyben, amire – szándékosan vagy önkéntelenül – ismételten koncentrálunk.
- Az ismétléssel megerősített információ beég az agyunk áramköreibe, és megalapozza gondolatainkat, cselekedeteinket.
- Az agy így bejáratott idegpályái miatt újra meg újra ugyanannál a gondolatmenetnél kötünk ki. Olyan ez, mint amikor a hóban taposott úton haladunk. Ezáltal még jobban rögzül az adott útvonal. A vállalat kultúrája napról napra egyre jobban megszilárdul.
- A gondolkodásmódunk és a szokásaink megváltozathatók. Ha szándékosan más mintázatot gyakorlunk, akkor a meglévő idegpályákat idővel mások váltják fel, és ezáltal a viselkedésünk is megváltozik.

Számos kihívással szembesülünk, amelyekre nincsenek tálcán kínált, tökéletes megoldások. Csakis akkor léphetünk előre, ha megtanuljuk, hogyan fejleszthetjük ki a saját megoldásainkat, és miként kezelhetjük a kihívásokat. Ehhez elengedhetetlen egy tapasztalaton alapuló, ciklikusan ismétlődő folyamat kialakítása. A fejlesztési kata épp ilyen: e szisztematikus és tudományos módszer segítségével könnyebben elérhetjük a céljainkat. A fejlesztési kata ismétlődő rutinja és strukturált gyakorlási mintázatai segítségével megvalósíthatjuk a folyamatos fejlődést, adaptációt és innovációt.

Miért fontosak a katók? Mert egy adott szemléletet és viselkedést modelleznek, így azokat mások is megtanulhatják és alkalmazhatják. A képességek átadásának és a szemlélet kialakításának a módszerét jelentik. A fejlesztési kata a tudományos kreatív folyamat tulajdonságait összegzi, és lehetővé teszi a tanítását és átadását. Azok a csapatok és vállalatok, amelyek a folyamatos fejlesztés, alkalmazkodás és innováció kultúráját akarják kialakítani, jól teszik, ha a könyvben bemutatott fejlesztési és coaching katókat gyakorolják. Ezeknek a katóknak az alkalmazása révén jelentős előrelépést és sikert kívánok mindenkinek.

Mike Rother

ELŐSZÓ A MAGYAR KIADÁSHOZ

A legfőbb érték az ember. Bár ez a mondás meglehetősen elcsépeltnek hat, aki végigolvassa ezt a kötetet, belátja, mennyire igaz. Mike Rother *Toyota-kata* című könyvében feltárja előttünk a Toyota gondolkodásmódjának sajátosságait, és ezzel párhuzamosan bemutatja a nyugati menedzsment és a japán vállalat szemlélete közötti különbséget.

A Toyotánál a jobbítás és a vezetés egy és ugyanaz. A szerző részletesen leírja a folyamatfejlesztés módszerét, vagyis azt, hogyan haladhatunk a jelenlegi állapottól az ideális állapot irányába a következő célállapoton keresztül. Az út nem könnyű, tele van előre nem látható problémákkal és akadályokkal, amelyek befolyásolhatják a következő lépésünket. Ám éppen a kis lépések megtételével és kiértékelésével tudunk előrehaladni az elhatározott irányba. Ennek a módszernek a napról napra történő következetes alkalmazása emelte a Toyotát a legkiválóbb vállalatok közé.

De egyik módszer sem működik magától. A könyvből megtudhatjuk, miért hatja át a Toyota szervezetének egészét a coaching kata, mi a mozgatórugója a folyamatos fejlődésnek, és ez hogyan tartható fenn hosszú távon. A vezetők szerepe a Toyotánál a mentorálás: gondoskodniuk kell arról, hogy mentoráltjaik nap mint nap kihívások elé legyenek állítva, folyamatosan fejlesszék a rájuk bízott folyamatot, és ezáltal maguk is folyamatosan fejlődjenek. A Toyota vállalati kultúrájában mindenkinek van mentora, és mindenki folyamatosan dolgozik a fejlődésen – ezért tudott a cég olyan látványos eredményeket elérni, és ez az oka annak, hogy a Toyotánál a legfőbb érték az ember.

Mike Rother *Toyota-kata* című könyve rendkívül hasznos olvasmány minden termelő vállalkozásnál dolgozó embernek – vezetőnek és beosztottnak egyaránt –, aki elkötelezettséget érez a cége iránt, és szeretne hozzájárulni annak hosszú távú sikeréhez.

Toyota-kata

Mi a Modine-nál elkötelezettek vagyunk a Toyota-rendszer iránt, globálisan alkalmazzuk ezt a módszert, látványos sikereket érve el ezáltal. Fontosnak tartjuk, hogy ez a gondolkodásmód mindenkihez eljuthasson, és a kultúránk részévé válhasson. Bízunk benne, hogy a könyv megjelenése számos más, Magyarországon tevékenykedő szervezetnek is segít majd a versenyképessége növelésében.

Németh Zoltán
Modine Hungária Kft.

Bevezetés

GONDOLKODJUNK MÁSKÉPP A VEZETÉSRŐL ÉS A MENEDZSMENTRŐL!

Képzeljük el, hogy olyan menedzsmentmódszert alkalmazunk, amely a vállalat minden munkatársát alkalmazkodásra, fejlődésre és a cég helyzetének előmozdítására ösztönzi. Bár ez a módszer különbözik attól, amelyet most használunk, végső soron nem nehéz megérteni. Ez a kötet bemutatja, hogyan juttathatjuk vállalatunkat a csúcsra és tarthatjuk is ott azáltal, hogy megváltoztatjuk a munkatársaink gondolkodását, viselkedését és reakcióit – és a sajátunkat is.

Számos vállalat szenved – kimondva vagy kimondatlanul – amiatt, hogy hiába tűz ki célokat, nem tudja elérni őket.

A zeneipart például alapjaiban rendítette meg az internetes zeneletöltés elterjedése, pedig már több mint 30 évvel korábban, az első házi készítésű kazettás mixek felbukkanásakor sejteni lehetett, hogy a piac átalakul. A detroiti autógyártók évtizedeken át nem akartak a gazdaságosabb kisautók fejlesztésére koncentrálni, pedig azokra már az 1970-es évektől egyre nőtt a kereslet. A számítógépgyártó óriások pedig késlekedtek a kisméretű, internetezésre, zenehallgatásra, képnézegetésre szolgáló laptopok kifejlesztésével, pedig manapság a kávézóknál ücsörgő sok-sok ember elsősorban erre használja notebookját.

Borítékolható, hogyan reagálunk az autógyártók, a számítástechnikai cégek és a hasonló helyzetben lévő vállalatok halogató hozzáállására: a közép- és felső vezetőket okoljuk, amiért cégeik képtelenek lépést tartani a változásokkal, sőt még az is lehet, hogy a leváltásukat követeljük. De valóban ilyen sok csapnivaló közép- és felső vezető lenne? Biztos vagyok benne, hogy rossz úton járunk, ha az első gondolatunk az, hogy le kellene cserélni ezeket az embereket. Ezzel ugyanis nem oldunk meg semmit.

De vajon miért nem haladnak a korrallal a cégek, miért nem veszik észre magukat, és mit tehetünk ez ellen? Min változtassunk, és *mire* változtassunk?

Toyota-kata

Ha választ találunk ezekre a kérdésekre, könnyebben tudjuk majd irányítani a cégünket, és egyszerűbben megtalálhatjuk a jövőbe vezető utat.

A legtöbb vállalatnál a vezetők és a beosztottak értelmes és szorgalmas emberek, akik sikerre szeretnék vinni cégüket, csapatukat. Egyértelmű a következtetés: nem az emberekkel van a gond, inkább az uralkodó *menedzsmentrendszerrel*. Az eddigi vezetési módszerek már nem működnek megfelelően, és egyre többen gondoljuk, hogy új megközelítésre van szükség. Csak éppen nem tudjuk, min kellene változtatni.

Néhány üzleti könyv azt taglalja, hogy a bejáratott, sikeres vállalatok hanyatlásnak indulnak, míg az újabbak virágoznak, mert őket még nem húzza vissza a régi, elavult gondolkodásmód. Felszínesen szemlélve ez helytállóan tűnhet, de a valódi igazság mélyebben rejtőzik. Nem az a probléma, ha egy cég régimódi szemléletű, hanem az, ha nincs igénye a folyamatos fejlődésre és alkalmazkodásra.

A Toyota vizsgálatára alapozva a jelenleg elterjedtnél sokkal hatékonyabb menedzsmentmódszert mutatok be az olvasóknak. Ez a könyv mindazoknak szól, akik olyan módszerre áhítoznak, amely fejlődéshez, alkalmazkodáshoz és kiváló eredményekhez vezet: tapasztalt közép- és felső vezetőknél, mérnököknél és azoknál is, akik talán csak most kezdik kóstolgatni vagy gyakorolni a menedzsmentet; a pár fős és a több ezer alkalmazottat foglalkoztató cégek munkatársainak; olyanoknak, akik sikeresek, de szeretnének még jobbak lenni, és a jövőben is a felszínen maradni.

Ennek tükrében íme a *menedzsment* általam alkotott definíciója:

A kívánt állapot elérésére irányuló módszeres törekvés az emberi képességek összehangolt kiaknázásával.

Mivel nem ismerjük a jövőt, nem tudjuk megmondani, milyen típusú menedzsmentrendszer terjed majd el. Azt viszont biztosan kijelenthetjük: az a hatékony módszer, amelynek eredményeként a vállalat képes alkalmazkodni az előre nem látható körülményekhez, és kielégíteni a vevők igényeit. A feltételek állandóan változhatnak, ezért nem tudjuk előre megmondani, hogyan kell viselkednünk. Ha a vezető modern megoldásokra törekszik – például összeszerelő-cellákat alkalmaz, Six Sigma eszközöket használ, a *kanban* módszert választja vagy éppen dízel- vagy hibrid hajtású járműveket akar gyártani, attól a cége még nem lesz alkalmazkodó, és nem fejlődik folyamato-

san. A felsoroltaknál fontosabb, hogy az emberek észrevegyék és megértsék a helyzetet, és úgy reagáljanak rá, hogy azzal előremozdítsák a céget.

Az alkalmazkodó, folyamatosan fejlődő vállalatok egyik legjobb példája a Toyota. Természetesen ott is követnek el hibákat, de egyelőre úgy tűnik, hogy rajta kívül egyetlen más cég sem fejlődik és alkalmazkodik ennyire szisztematikusan, hatékonyan és folyamatosan. Kevesen érnek el ennyi ambíciózus célt, ráadásul a Toyota a legtöbbször a határidőt és a költségvetést sem lépi túl.

HOGY CSINÁLJA A TOYOTA?

Régóta tudjuk, hogy a Toyota valamiért képes túlszárnyalni a többi vállalatot a fejlődésben, és mostanra rá is jöttünk, hogy a titok nyitja a menedzsment-módszer. Eddig azonban senki sem magyarázta el, milyen a mindennapokban használt szisztéma a Toyotánál, és hogyan valósítja meg a folyamatos fejlesztést és alkalmazkodást az egész vállalat szintjén.

A legtöbb könyv szerzője, annak érdekében, hogy megértesse és bemutassa a Toyota módszerét, a vállalat gyakorlatait vagy elveit gyűjtötte csokorba. Lehet, hogy az egyes pontok helytállóak, de ezzel a listázással épp azt a kérdést kerülik ki, hogy milyen a Toyota menedzsmentje. Ráadásul, miután már 20 éve hiába próbáljuk lemásolni a Toyota sikerét, kijelenthetjük, hogy az ilyen listáknak vajmi kevés gyakorlati hasznuk van. Egy vállalat gyakorlatainak és elveinek gyűjteménye ugyanis mindig azt mutatja, hogy az adott pillanatban a munkatársak hogyan gondolkodnak és viselkednek. A vállalat versenyképessége, alkalmazkodóképessége és kultúrája a dolgozók szokásain alapul. A titok nyitja tehát az emberi viselkedés.

Az elmúlt 20 év tapasztalata azt bizonyítja, hogy keveset változtat a vállalatunk munkamódszerén, ha megpróbáljuk lemásolni más cégek eszközeit, technikáit vagy elveit. Hogyan vegyük rá például a munkatársainkat, hogy szívvel-lélekkel valljanak bizonyos elveket? Erre a kérdésre valószínűleg nem kapunk választ pusztán a módszerek lemásolásával. Ezzel szemben a napi rutin fejlesztése valóban változást hoz, mivel a viselkedést meg lehet változtatni, sőt új viselkedésformákat is lehet tanulni.

Eddig hiányzott, hogy bepillantassunk a gyáróriás színpalái mögé, és világosan elmagyarázza valaki az ott dolgozók viselkedési rutinját és annak

Toyota-kata

oktatását. A *Toyota-kata* ezt az űrt tölti be: azáltal, hogy bemutatja ezeket a tényezőket, kinyitja azt az ajtót, amely mögött a Toyota gyakorlata fejlődik és működik.

Ez a könyv jellemzően két olyan gondolkodási, illetve magatartásmódot tár fel, amelyeket a Toyotánál nap mint nap gyakorolnak. Japánban az ilyen rutinokat *katának* nevezik. Nem láthatók, nem jelennek meg a leírásokban, és sok időbe telik, mire egyáltalán felismeri őket az ember. Pedig ezeken alapul a Toyota vezetése és menedzsmentje. Ezt a két katót a cég minden munkatársának megtanítják, és nagyrészt ezeknek köszönhető, hogy a vállalat ilyen könnyen tud alkalmazkodni és fejlődni. Ha meg akarjuk érteni a Toyotát, és utánozni szeretnénk a sikerét, akkor inkább a katókat kell tanulmányoznunk, nem pedig a vállalat technikáit és elveit.

A Toyota a mi menedzsmentstílusunktól annyira eltérő okokból használja ezeket a katókat, hogy talán nem is értjük meg azonnal, sőt észre sem vesszük, mi a lényegük. De amint felfogjuk, miként alkalmazza a Toyota a könyvben bemutatott két módszert, valószínűleg mi is tovább tudunk majd fejlődni. Az itt tárgyalt katókat nem lehet azonnal és gyorsan megérteni, de előbb-utóbb minden világossá válik.

MIT NYÚJT EZ A KÖNYV?

Ez a kötet nem cáfolja a Toyotáról korábban írtakat, bár némileg változtatnunk kell a lean gyártás bevezetésével kapcsolatos hozzáállásunkon. Az a cél, hogy gyakorlati ismereteket szerezzünk arról, hogyan valósítja meg a Toyota a folyamatos fejlődést és alkalmazkodást. Ezáltal sokat megtudunk a Toyotáról, és világosabb képet kapunk arról, hogyan lehet hasonló viselkedésmódot kifejleszteni más vállalatoknál is. Ennek érdekében két nagy kérdéssel foglalkozunk:

1. Milyen menedzsmentformáknak és gondolkodásmódnak köszönhető a Toyota folyamatos fejlődése és alkalmazkodása?
2. Hogyan érhetik el ezt más vállalatok is?

Ez a könyv olyan szinten tárgyalja a viselkedésformákat, amelyen már általános vállalati pszichológiáról beszélhetünk, nem csupán a Toyota módsze-

réről. Bár a kötetben bemutatott jellemzőket a termelés megfigyelése során tárták fel, a legtöbb kis- és nagyvállalatra is alkalmazhatók. Az eddigiektől eltérő, hatékonyabb menedzsmentmódszerről van tehát szó.

TANULÁSOM TÖRTÉNETE

Soha nem voltam a Toyota alkalmazottja, nem dolgoztam soha Toyota-üzemben. Ez hátránynak tűnhet, de valójában két okból is előnyt jelent számomra:

1. Magamnak kellett rájönnöm a dolgokra próbálgatással és kísérletezéssel, valódi gyári és menedzsmentkörnyezetben.
2. Kísérleteim ismételtetése révén elkezdtem olyan gondolkodási és viselkedésmódokat felfedezni, amelyek eltérnek a megszokottaktól. Ezek olyan különbségek, amelyeket a belsősök többnyire észre sem vesznek, mert nincs összehasonlítási alapjuk, a Toyota látogatóinak, megfigyelőinek, értékelőinek és a riportereknek pedig azért nem tűnnek fel, mert ők nem néznek a felszín alá.

A könyvben bemutatott felismerések kísérleteken és közvetlen megfigyelésen alapulnak. Ez a személyes tesztelésre alapozó megközelítés időigényes, de sokkal mélyebb felismerésekhez vezet, mint ha csupán beszélgetnénk a dolgozókkal. A könyvben bemutatott tanulságok abból származnak, hogy éveken keresztül:

- A Toyota bizonyos technikai és menedzsmentgyakorlatait alkalmaztuk más vállalatok gyáraiban. Újra és újra próbálkoztunk, közben pedig megkíséreltünk rájönni, mi volt az, ami *nem* a tervek szerint működött. Vizsgáltuk az okokat, módosítottuk a gyakorlatokat, aztán megint kezdtük előlről. Ezt a megközelítést úgy nevezzük: tervezés–megvalósítás–ellenőrzés–beavatkozás (plan–do–check–act, PDCA).
- Rendszeresen felkerestük a Toyota-csoport üzemait és beszállítóit, és rengeteg jelenlegi és egykori Toyota-alkalmazottal találkoztunk, hogy megfigyeljük őket és megbeszéljük a legújabb felismeréseket.

Munkánk során a kutatás fenti két szempontja folyamatosan hatott egymásra, az egyik befolyásolta, merre tart a másik. Annak érdekében, hogy

Toyota-kata

fenntartsam és serkentsem ezt a kölcsönhatást, készítettem egy dokumentációt, amelyet rendszeresen frissíttek. Ez tartalmazza, mire jöttünk rá és milyen kérdések vetődtek fel. Nem csupán a tapasztalatokat rögzíti; azt is garantálja, hogy a vizsgálat a lehető legnagyobb mértékben tényeken és adatokon alapuljon. A kedves olvasó tulajdonképpen ennek a dokumentációnak a könyvváltozatát tartja most a kezében. Ezzel a módszerrel igyekeztem megragadni a Toyota működésének alapvető, de nem azonnal észrevehető elemeit, a kulisszatitkokat.

Fontos tudnunk, hogy a könyvben bevezetett fogalmak egy részét nem használja a Toyota. Kénytelen voltam néhány új kifejezést alkotni, hogy érzékeltethessem a vállalat munkatársainak gondolkodás- és viselkedésmódját. Előfordulhat, hogy ha egy Toyota-alkalmazottat kérdezzünk egy-egy fogalomról, nem ismeri, pedig a leírt módon dolgozik és viselkedik.

A könyv öt része a kutatás menetét tükrözi.

- Az I. részben felvetődik a kérdés, mi a vállalatok hosszú távú fennmaradásának titka.
- A II. részben azt vizsgáljuk, milyen menedzsmentmódszert alkalmazunk jelenleg. Ez azért fontos, mert csak akkor érthetjük meg a Toyota gondolkodás- és viselkedésmódját, ha előtte megismertük a sajátunkat.
- Ez elvezet a következő kérdéshez: mit tehetnek a munkatársak azért, hogy a vállalatuk hosszú távon virágozzék? A Toyota válasza az általam fejlesztési katanak nevezett módszer, amelyet részletesen megvizsgálunk majd, hiszen ez a könyv lényege. A III. részben kiderül, miért.
- A fejlesztési kata nem csak azért működik, mert jó ötlet. Az is fontos, hogyan tanítja meg a Toyota a munkatársaknak, hogy a fejlesztési katanak megfelelően viselkedjenek. Ezt a módszert a Toyota coaching katanájának nevezem, és a IV. részben írok róla.
- Végül, a két kata bemutatását követően, felvetődik a kérdés: hogyan alakítsuk ki ezt a viselkedést a saját cégünknel? Az V. rész témája az, miként fejleszthetik ki a vállalatok a saját katanájukat.

A kutatás valójában sosem ér véget, tehát ez a könyv pusztán azt a tudást mutatja be, amelyet eddig sikerült összegyűjteni. Jócskán van még mit tanulni, és hibák is előfordulhatnak. Ez a könyv – mint az összes többi – csak köztes jelentés, soha nem lehet kimondani az utolsó szót.

Gondolkodjunk másképp a vezetésről és a menedzsmentről!

És egy végső megjegyzés: az itt leírt gondolkodás- és viselkedésmód az üzleti világon kívül is működőképes. Tudományosan rendszerezett és konstruktív módszert kínál a problémamegoldásra, a bizonytalanság és a változások kezelésére; magyarul: segít, hogy együttműkjünk egymással, és még a saját elképzeléseinket is túlszárnyaljuk. Minél hosszabb ideje tanulmányozom a Toyotát, annál jobban izgatja a fantáziámat, hogy micsoda lehetőség rejlik az ilyen, életre szóló tapasztalatokban. Gondoljuk végig ezt együtt a könyv olvasása során!

Mike Rother

2009 tavasza

Egyesült Államok, Ann Arbor / Németország, Köln

I.

A helyzet

1. fejezet

MI JELLEMZI A HOSSZÚ TÁVON SIKERES VÁLLALATOKAT?

Lassan elhal a taps, és már a konferencia következő előadója közeledik a pódium felé. A prezentáció a Toyotáról szól. Emberünk az első slide-on egy lenyűgöző statisztikát mutat be, amely a vállalat kimagasló teljesítményéről tanúskodik. A közönség elismerően bólogat.

Az elmúlt körülbelül két évtized során kismilliószer ismétlődött ez a jelenet. Számtalan könyv, cikk, prezentáció, szeminárium és workshop kezdődött ilyen és ehhez hasonló Toyota-statisztikákkal:

- A Toyota forgalma több mint 40 éve *folyamatosan nő*, miközben az amerikai autógyártóké stagnál vagy csökken.
- A Toyota *nyeresége* meghaladja más autógyártókét.
- A Toyota *piaci kapitalizációja* évek óta meghaladja a GM-ét, a Fordét és a Chryslerét, sőt az utóbbi években hármukét együttvéve.
- A Toyota *forgalma* a világon a legnagyobb, az Egyesült Államokban pedig a második legnagyobb az autógyártók között.

Az ilyen statisztikák egyetlen szempontból érdekesek számunkra: arról árulkodnak, hogy a Toyota valamit másképp csinál, mint a többiek. A kérdés csak az, hogy mit.

A válasz még közel sem teljes. Az 1980-as évek közepén kezdtek feltűnedezni a Toyota-stílusú vezetési gyakorlatról szóló könyvek és cikkek, amelyekre alapozva sokat lehetett javítani a minőségen és a termelékenységen. Nem is kérdés, hogy a gyáraink hatékonyabbak most, mint 20 éve. De hiába próbáljuk évtizedek óta másolni a Toyotát, még ma sem találunk *egyetlen* olyan vállalatot sem, amely ugyanolyan szisztematikusan, hatékonyan és folyamatosan fejlesztené a minőséget és emelné a költséghatékonyságot. Ráadásul ezt a Toyota-munkatársak és a külső megfigyelők is ugyanígy látják.

Toyota-kata

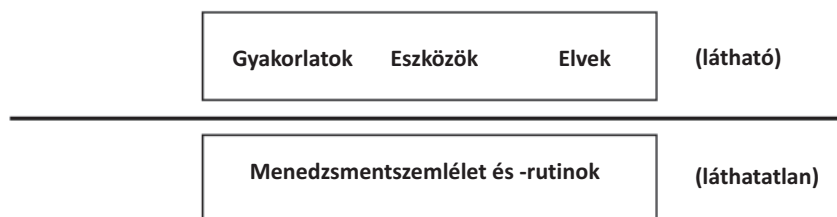
Visszatekintve megállapítható, hogy először a Toyota látható eszközeit másoltuk le. Ez volt a kezdet, az ajtó, amelyen keresztül megközelítettük a Toyota módszerét. Azóta visszatértem a kutatólaboratóriumba – azaz a gyárakba –, hogy tovább kísérletezzek, és ebben a könyvben bemutatom, milyen következtetésekre jutottam. A Toyota-módszer látható részeit, eszközeit, technikáit, sőt elveit sokszor és sokan elemezték. Úgy tűnik azonban, hogy ezeknek a másolása önmagában nem elég. Vajon miért? Mi az, ami hiányzik? Lássuk!

NEM AZT MÁSOLTUK, AMIT KELLETT VOLNA

A Toyota módszereit először megfigyeltük, majd pontokba szedtük, és megpróbáltuk alkalmazni. Csakhogy ez *visszatervezés* – olyan, mint amikor szétszerelünk valamit, hogy megértsük a működését, és aztán megpróbáljuk utánozni. Ez azonban három ok miatt sem túl hatékony.

1. A Toyota lényeges szempontjai nem láthatók

A Toyota technikái – a látható dolgok – láthatatlan gondolkodási és viselkedési módokra épülnek (lásd 1. ábra), különösen a menedzsment területén. Ezek jelentősen eltérnek azoktól a módszerektől, amelyeket más vállalatoknál használnak. A Toyota rendszerét nem lehet saját menedzsmentszemléletünk és -gyakorlatunk alapján alkalmazni anélkül, hogy változtattunk volna megszo-
kott szempontjainkon. A Toyota technikái az ő logikájuk nélkül nem működnek megfelelően és nem eredményeznek folyamatos fejlődést és alkalmazkodást.



1. ábra A Toyota látható eszközei és technikái a láthatatlan menedzsment-szemléletre és -rutinokra épülnek