Mike Rother

TOYOTA KATA

Systematickým vedením lidí k výjimečným výsledkům

Vítěz prestižního ocenění Shingo Prize

PRVNÍ ČESKÉ VYDÁNÍ

GRADA®

GRADA®

Mike Rother

TOYOTA KATA

Systematickým vedením lidí k výjimečným výsledkům

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy
Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude ***trestně stíháno****.*

Mike Rother

TOYOTA KATA

Systematickým vedením lidí k výjimečným výsledkům

Přeloženo z anglického originálu knihy Mika Rothera *TOYOTA KATA – MANAGING PEOPLE FOR IMPROVEMENT, ADAPTIVENESS, AND SUPERIOR RESULTS,* vydaného nakladatelstvím Rother & Company, LLC, Spojené státy, 2010.
Original edition copyright 2010 by Rother & Company, LLC.
All rights reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 6655. publikaci

Překlad Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová
Grafická úprava a sazba Štěpán Böhm
Návrh a zpracování obálky Eva Hradiláková
Počet stran 288
První české vydání, Praha 2017
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2017
Cover Photo © Depositphotos/depositedhar

ISBN 978-80-271-9890-0 (ePub)
ISBN 978-80-271-9889-4 (pdf)
ISBN 978-80-271-0435-2 (print)

Obsah

O autorovi **9**
Předmluva **11**
První předmluva k českému vydání **15**
Druhá předmluva k českému vydání **19**
Poděkování **21**

Úvod – Změňme náš pohled na řízení

Jak to Toyota dělá? 25
Tato kniha vám to pomůže poznat a pochopit 27
Jak jsem postupoval? 27

Část první – Stávající stav

Kapitola 1: Co stojí za dlouhodobým úspěchem společnosti? **33**

1.1 Snažíme se napodobovat nesprávné věci 34
1.2 Jaký je stávající stav? 38
1.3 Objevování naší cesty do budoucnosti 41
1.4 Jak můžeme využít schopnosti lidí? 42
1.5 Výzva pro management 46

Část druhá – Poznejme sami sebe

Úvod k části druhé **51**

Kapitola 2: Jak zlepšujeme procesy? **53**

2.1 Workshopy 53
2.2 Mapování toku hodnot 54
2.3 Seznamy akcí 56

Kapitola 3: Filozofie a směr 63

3.1 Filozofie podnikání společnosti 63
3.2 Směr společnosti 67
3.3 Vize Toyoty v oblasti výroby 69
3.4 Vize jako ukazatel směru, ale nic víc 72
3.5 Cílový stav 73
3.6 Využití vize k řízení lidí 74
3.7 Zaměřte se sami na sebe 77

Kapitola 4: Východiska a důsledky našeho stávajícího způsobu řízení 79

4.1 Přístup společnosti Ford Motor Company (1906–1927) 79
4.2 Přístup společnosti General Motors (od dvacátých let do současnosti) 85
4.3 Poučení z historie 90

Část třetí – Kata zlepšování: Jak se Toyota neustále zlepšuje

Úvod k části třetí 95

Kapitola 5: Plánování: Definování cílového stavu 97

5.1 Nový pohled na postupy štíhlé výroby 98
5.2 Nyní dávají postupy Toyoty větší smysl 118
5.3 Oživme naši schopnost se zlepšovat 120
5.4 Myšlení v rámci cílového stavu 129
5.5 Definování cílového stavu 131
5.6 Připraveni na cestu 138

Kapitola 6: Řešení problémů a přizpůsobování: Postup směrem k cílovému stavu 141

6.1 Začátek: Předpokládejme, že cesta je nejasná 142
6.2 Jak překonávají šedou zónu v Toyotě 143
6.3 Toto je cyklus PDCA 145
6.4 Výsledky 163
6.5 Pět otázek 164
6.6 Jak řeší problémy v Toyotě 165
6.7 Neustálý postup vpřed 166

Shrnutí části třetí 169

Adaptivní vytrvalost 170
Způsob myšlení a jednání 171
Jak moc disciplíny je třeba? 172
Srovnání s naším stávajícím způsobem řízení 174

Část čtvrtá – Kata koučování: Jak učí katu zlepšování v Toyotě

Úvod k části čtvrté **181**

Kapitola 7: Kdo provádí zlepšování procesů v Toyotě? **183**

7.1 Kdo provádí zlepšování? 185
7.2 Práce s cílovými stavy 187
7.3 Reakce na abnormality procesů 188

Kapitola 8: Kata koučování: Manažeři jako učitelé **191**

8.1 Koučování je nutné 191
8.2 Role manažerů v Toyotě 192
8.3 Učení se při práci 192
8.4 Kata koučování 193
8.5 Příklad vztahu mentora a žáka 198
8.6 Písemný dokument k podpoře dialogu mezi mentorem a žákem 218

Shrnutí části čtvrté **223**

Vyvíjí se kata koučování? 225
Jaký je náš další krok? 225

Část pátá – Napodobování: A co jiné společnosti

Kapitola 9: Rozvoj chování v souladu s katou zlepšování ve vaší organizaci **229**

9.1 Mějte jasno v tom, co chcete 229
9.2 Kultura organizace 230
9.3 Co o této výzvě dosud víme? 231
9.4 Jak experimentovat? 235
9.5 Taktiky 238

Závěr **253**

Literatura **257**

Příloha 1: Kde začít s katou zlepšování? **261**

Příloha 2: Analýza procesu **265**

Začněte s tokem hodnot 266
Nyní se zaměřte na jeden proces v toku hodnot 269

O autorovi

Mike Rother je inženýr, učitel a hostující výzkumný pracovník na Technische Universität v Dortmundu. Předtím byl spolupracovníkem katedry průmyslového a provozního inženýrství University of Michigan a výzkumným pracovníkem ve Fraunhofer-Institut ve Stuttgartu a v Industrial Technology Institute v Ann Arboru. Svou kariéru začal ve výrobní divizi společnosti Thyssen AG. Díky své práci poznal řadu společností a stovky továren po celém světě, kde spolupracuje s lidmi na testování nápadů a sdílení poznatků. Svůj čas dělí mezi Ann Arbor v Michiganu a Kolín nad Rýnem v Německu.

Předmluva

Kniha *TOYOTA KATA* od Mikea Rothera je výjimečným a strhujícím dílem – knihou, která vrhá zcela nové světlo na řadu opěvovaných manažerských postupů, jimž dává nový význam a váhu. Nespočet lidí v uplynulých více než dvaceti letech studovalo a popisovalo nesmírně úspěšné manažerské myšlení a jednání společnosti Toyota. Paradoxně, navzdory obrovskému množství známých poznatků, se však žádné jiné organizaci nepodařilo přiblížit se hvězdné výkonnosti společnosti Toyota. V této souvislosti sílí přesvědčení, že v praxi společnosti Toyota existuje ještě něco dosud nepoznaného, co jiné organizace nedělají.

S knihou *TOYOTA KATA* se všechno toto změní. Mike Rother v ní totiž odhaluje manažerské postupy společnosti Toyota do takové míry, jaké dosud nikdo nedosáhl. Nabízí přitom řadu nových nápadů a postupů, jež umožní kterékoliv organizaci, v kterékoliv oblasti podnikání, učinit kroky nezbytné k dosažení výkonnosti odpovídající společnosti Toyota.

Tato kniha není první, ve které Mike Rother představuje nový pohled na společnost Toyota. Unikátními postupy Toyoty se zabýval už v knize *Learning to See* z roku 1998, kterou napsal spolu s Johnem Shookem.[1]

Kniha *Learning to See* představuje a vysvětluje nástroj mapování, který společnost Toyota využívá k tomu, aby mohla „sledovat" postup prací od začátku výroby po dodání hotového výrobku koncovému zákazníkovi. Ve společnosti Toyota je tento nástroj známý jako *material and information flow mapping* neboli mapování toku materiálu a informací. Rother, Shook a vydavatel Jim Womack přejmenovali tento nástroj na *value-stream mapping* neboli mapování toku hodnot, popřípadě mapování hodnotového toku, a jako první představili a vysvětlili tento nástroj ve své knize. Rother a Shook přibližují, jak systematicky využívat řadu

[1] ROTHER, Mike – SHOOK, John. *Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda*. Cambridge, Massachusetts: Lean Enterprise Institute, 1998.

dobře známých postupů společnosti Toyota ke změně tradiční dávkově orientované hromadné výroby – zatížené častými výpadky a velkými zpožděními – na výrobu připomínající plynulý tok, se kterou se setkáme v typické továrně společnosti Toyota. Známé názvy pro některé z těchto postupů jsou *takt time*, *andon*, *kanban*, *heidžunka* nebo *džidóka*. Pro většinu lidí, kteří se zajímají o postupy společnosti Toyota, byla kniha *Learning to See* prvním obsáhlým a jasným vysvětlením toho, jako využívat postupy společnosti Toyota ke zlepšení v rámci celé organizace.

Kniha *Learning to See* se však nezabývá tím, proč a jak byly tyto postupy vytvořeny a jak jsou dále rozvíjeny. A tak přestože představuje ohromný krok k poznání a pochopení toho, jak společnost Toyota dosáhla svých pozoruhodných výsledků, jimž se těší více než padesát let, neodhaluje to, proč se ostatním organizacím po zavedení postupů Toyoty stále nedaří výkony této společnosti napodobit. Jak společnost Toyota vytváří a rozvíjí své postupy? Které specifické postupy využívá? Nyní, v knize *TOYOTA KATA: Řízení lidí ke zlepšování, přizpůsobivosti a vynikajícím výsledkům*, nám Mike Rother odhaluje tuto zásadní úroveň praxe společnosti Toyota.

Zásadním přínosem knihy *TOYOTA KATA* je osvětlení toho, jak společnost Toyota řídí a vede své lidi. Rother představuje a vysvětluje unikátní rutiny neboli katy zlepšování a koučování, jež společnosti Toyota umožňují dosahovat trvalé konkurenční výhody. Tyto katy výrazně převyšují manažerské postupy zaměřené na výsledky, které stále převažují ve většině společností v západním světě.

Poznatky v knize *TOYOTA KATA* potvrzují můj výklad toho, co jsem tak často pozoroval v továrnách společnosti Toyota od svého prvního výzkumu v Toyota Motor Manufacturing Kentucky (TMMK) v kentuckém Georgetownu v roce 1992.[2]

To, co odlišuje postupy společnosti Toyota od postupů amerických a jiných západních společností, je jejich zaměření spíše na to, co nazývám *managing by means* neboli MBM, tedy řízení podle prostředků, než na *managing by results* neboli MBR, tedy řízení podle výsledků. Už v roce 1992 jsem díky spolupráci s prezidentem Fudžiem Čóem a jeho týmem manažerů v Georgetownu pochopil, že společnost Toyota je neochvějně přesvědčena o tom, že její cestu ke konkurenční výhodě a dlouhodobému přežití nevymezují kvantitativní nebo finanční cíle, ale rutiny zlepšování a přizpůsobování.

---

[2] Uváděné poznatky vycházejí z kapitoly 3 a dalších částí knihy JOHNSON, H. Thomas – BRÖMS, Anders. *Profit Beyond Measure: Extraordinary Results Through Attention to Process and People*. New York: The Free Press, 2000; London: Nicholas Brealey Publishing, 2000 a 2008.

V současné době mají podnikatelské organizace značný vliv na podobu celé společnosti. Fungování organizací a zvláště způsoby myšlení a jednání, jimž tyto organizace učí své členy, to vše ovlivňuje nejen úspěch organizace, ale také podobu společnosti. I když vědecký výzkum v oblasti lidského chování značně pokročil, jsou všechny dosud známé vědecké poznatky ještě stále příliš vzdálené od běžného fungování našich organizací. Pro řadu z nich zůstávají vědecké poznatky stále nepřístupné a nepoužitelné. Protože kniha *TOYOTA KATA* pojednává o vytváření a rozvíjení nových vzorců myšlení a jednání v organizacích, je rovněž výzvou pro vědecký výzkum, aby se zaměřil na hledání možností uplatnění vědeckých poznatků v našem každodenním životě. Příležitost spočívá v dosahování nových úrovní výkonnosti lidské činnosti cestou zavádění a využívání účinnějších způsobů vykonávání práce a vzájemné spolupráce.

Myslím si, že největší změnou, kterou může kniha *TOYOTA KATA* vyvolat ve světě podnikání mimo společnost Toyota, je nahrazení tradičního manažerského myšlení zaměřeného na finanční výsledky poznáním a pochopením toho, že očekávané finanční výsledky a dlouhodobé přežití organizace pramení spíše z neustálého a odhodlaného zlepšování a přizpůsobování veškerých procesů organizace než z řízení a vedení lidí k dosahování finančních cílů bez ohledu na to, jak jejich činnosti ovlivňují procesy organizace. To, co až dosud omezovalo uskutečnění této změny, bylo jasné a úplné vysvětlení toho, jak neustálé zlepšování a přizpůsobování probíhá ve společnosti Toyota, jediné společnosti na světě, o které vím, že skutečně řídí podle prostředků, nikoliv podle výsledků. Toto vysvětlení je nyní k dispozici každému zájemci díky poznatkům Mikea Rothera shrnutým v knize *TOYOTA KATA*.

H. Thomas Johnson
Portland, Oregon
jaro 2009

První předmluva k českému vydání

V dnešní době je na firmy kladen obrovský tlak na šetření nákladů a neustálé zlepšování. Často se ovšem setkávám s tím, že zlepšování není kontinuální proces, ale více řešení a hašení problémů a hledání spíše rychlého řešení než zlepšování budoucího stavu. I práce se zlepšovacími návrhy, tzv. „Kaizeny“, zaměstnanců nemá zpravidla dobře nastavený a funkční proces a většinou se z nich stává „nutné zlo“. Lidé mají mnohdy předem nařízený počet „zlepšováků“, takže jejich obsah a přínos není nikterak zázračný, a navíc mají nezřídka pocit, že se jejich návrhům stejně nikdo nevěnuje. Chybí jim zpětná vazba a běžně se velmi dobré nápady a návrhy úplně „ztratí“. Jak to změnit? Jedním z nástrojů je jednoznačně Toyota KATA. Tato kniha je proto obrovskou inspirací pro všechny, kdo mají chuť to DĚLAT JINAK.

Dočtete se, že nestačí pouze umístit schránku na zlepšovací návrhy a čekat, co pracovníci vymyslí, ale také to, že zlepšovací workshopy nebo jiné nástroje jako VSM, speciální oddělení pro zlepšování a štíhlou výrobu nejsou efektivními nástroji, pokud se nevyužívají právě s KATA přístupem, kladením správných otázek od vedoucích a rozvojem schopností lidí. Cílem procesu zlepšování ve společnosti Toyota je UČIT SE – zlepšovat procesy na základě jejich stále hlubšího poznání a pochopení.

Ve společnosti Toyota učí lidi, aby se naráz pokoušeli změnit jen jednu věc a aby skutečný výsledek porovnali s výsledkem očekávaným. Takto experimentují proto, aby si uvědomili příčinu a následek, což jim umožňuje hlouběji poznat a pochopit fungování procesů.

Zlepšování procesů je těžká práce, ale nemusí být příliš složitá. Až poznáte KATA zlepšování společnosti Toyota ve třetí části této knihy, pochopíte, že existuje lepší způsob, jak se neustále zlepšovat, přizpůsobovat a rozvíjet.

Zajímavé je také pochopit návaznost: KATA zlepšování a KATA koučování. Ve společnosti Toyota jsou zlepšování a řízení jedno a to samé.

První část knihy je zaměřena hlavně na pochopení principu KATA. Orientuje se především na definici vizí, dlouhodobých i krátkodobých cílů. A uvědomění si, jak podstatný je rozdíl mezi cílem a cílovým stavem a standardem. Co nás čeká mezi stávajícím a cílovým stavem, tzv. nejasný cíl neboli „šedá zóna". Jak správně používat PDCA cyklus v rámci experimentování. Jak správně fakta vyhodnocovat.

Citace: Slova, která byste ve společnosti Toyota mohli slyšet nejčastěji, jsou: „Ukažte mi to."

To je důvod, proč ve společnosti Toyota rozlišují mezi fakty a daty a proč upřednostňují fakta před daty kdykoliv je to možné.

Další část knihy je zaměřena převážně na změnu přístupu ke zlepšování. Toyota se učí z neúspěchů, a to je důvod, proč ve společnosti Toyota říkají, že „problémy jsou dar". Ukazují nám cestu vpřed k cílovému stavu. Zapomenout na odsuzování neúspěchů, ale vnímat problém jako příležitost pro zlepšení, je jeden z přístupů, který je podle mých zkušeností velmi vzácný. Také je dobré si uvědomit, že Kata zlepšování usnadňuje práci manažerům a lídrům. Pokud si manažeři a lídři osvojí žádoucí vzorce chování, potom mají jasno v tom, jak v každé situaci náležitě řídit a vést lidi.

Využívat KATA zlepšování a KATA koučování při každodenní práci vyžaduje změnit způsob řízení. Koučování vyžaduje zkušenosti. Pokud si vrcholoví manažeři neosvojí KATA zlepšování jako první v organizaci, potom je nepravděpodobné, že budou schopni účinně vést manažery na středních a nižších úrovních organizace k tomu, aby si také osvojili žádoucí chování.

Poslední část knihy je zaměřena na praktické přístupy. Velice dobře popisuje, jak postupovat a s jakými překážkami se můžete potkat. Za úspěchem společnosti Toyota stojí rutina chování. Pokud chceme napodobit společnost Toyota, potom musíme změnit vzorce chování lidí. To je něco jiného a daleko složitějšího než zavádět dílčí postupy, nástroje nebo principy.

A jestliže KATA je založená na experimentech, musíme tedy i my experimentovat, protože tím se učíme! Kritériem úspěchu je překonat sám sebe a svůj stávající stav.

Pusťte se tedy společně s námi a Mikem do experimentování a překonávejte sami sebe!

Markéta Šimáková a Jitka Tejnorová
partnerky společnosti DMC management consulting

Druhá předmluva k českému vydání

Pravdepodobne nenájdeme na svete firmu, ktorá je úplne spokojná s výsledkami zlepšovacích aktivít a zavádzania Lean kultúry. Vo väčšine prípadov sa pred prvými výsledkami najskôr vynorí otázka ich dlhodobej udržateľnosti. Nejedna firma opakovane zavádza niektoré prístupy (5S, Kaizen,...). Dôležitým prvkom je aj miera zapojenia ľudí do zlepšovania. V prevažnej väčšine prípadov sa systémovému zlepšovaniu venuje úzka skupina ľudí, ktorí často delia svoju prácu medzi zlepšovanie a dennú rutinu.

V dnešnom svete však zmeny prichádzajú rýchlejšie než kedykoľvek predtým a tento trend sa v budúcnosti ešte viac prehĺbi. Nie je žiadnym problémom, ak niekto skopíruje Váš produkt a začne ho ponúkať lacnejšie, rýchlejšie či kvalitnejšie. Prípadne príde prelomová (disruptívna) technológia, ktorá zlikviduje celý Váš biznis (elektromobily). K tomu treba pripočítať, že klesá lojalita zamestnancov, do práce nastúpila nová generácia Y a mení sa charakter trhu práce. Ako v tomto prostredí uspieť?

Doba, kedy stačilo robiť triky s číslami, prípadne tlačiť na ľudí a vyžmýkať z nich posledné zvyšky síl, je už za nami. Myslíme si, že najväčšou výzvou budúcnosti je **zmeniť mindset ľudí**, aby boli otvorení novým technológiám, prístupom a boli schopní prijať prichádzajúce zmeny v biznise a prispôsobiť svoje správanie novej situácii.

Nezáleží na tom, kto má v súčasnosti najlepšie riešenie, ale kto má najlepšiu schopnosť pružne sa prispôsobiť novým podmienkam a neustále inovovať. Pozornosť viac nebude venovaná primárne obsahu, ale presunie sa na **rozvoj potrebných znalostí a schopností ľudí**, čo sa stane rozhodujúcim konkurenčným faktorom.

Zároveň nebudeme potrebovať manažérov, ktorí vždy povedia svojim ľuďom, čo majú robiť. Budeme potrebovať lídrov, ktorí budú schopní ľuďom pomôcť po-

chopiť zmysel ich práce a zároveň rozvinúť ich schopnosť **riešiť problémy a dosahovať ambiciózne výzvy**, a to bez zbytočného zdôvodňovania a nezmyselného hľadania vinníka.

Ak Vaši ľudia vedia, čo majú robiť pre dosiahnutie budúcich výziev a aj to denne robia, nepotrebujete Toyota KATA. Kniha, ktorú držíte v rukách, je určená ľuďom hľadajúcim účinný systém pre dosiahnutie náročných cieľov, ktoré sa zdajú byť na prvý pohľad nemožné. Je pre tých, ktorí majú ambíciu povzniesť systém zlepšovania na vyššiu úroveň. Na úroveň, kedy sa zapojená väčšina ľudí neuspokojí len s rýchlymi povrchnými opatreniami, ale budú aktívne hľadať trvalo udržateľné riešenia.

KATA je cesta umožňujúca ľuďom splniť ich sny. Nielen v podobe výziev, ktorým čelíme v súčasnosti, ale aj tým, ktoré na nás čakajú v budúcnosti.

Veríme, že táto kniha bude Vaším každodenným pomocníkom pri hľadaní cesty a riešení prekážok nielen v pracovnom, ale dovolíme si tvrdiť, že aj v osobnom živote.

Jozef Krišťak
Konateľ spoločnosti IPA Slovakia, s.r.o.

Roman Bače
Riaditeľ spoločnosti IPA Slovakia, s.r.o.

Poděkování

Děkuji mnoha desítkám lidí, kteří mi umožnili přístup do svých organizací, kteří pracovali se mnou nebo souběžně ověřovali moje nápady, kteří se zapojovali do diskusí o tom, co jsme zjistili, kteří kriticky hodnotili moje návrhy a s radostí pokračovali dál.

Tato kniha je rovněž výsledkem pokračujícího dialogu s nadšenou skupinou spolupracujících výzkumníků, jež beru jako své kolegy, rádce a přátele. Děkuji Johnu Shookovi (se kterým jsem shodou okolností napsal knihu na podobné téma), profesoru H. Thomasi Johnsonovi (Portland State University), dr. Ralphu Richterovi (Robert Bosch GmbH), Gerdu Aulingerovi (Festool), Jimu Huntzingerovi, profesoru Jochenu Deuseovi (Technical University Dortmund), dr. Andreasi Ritzenhoffovi a dr. Lutzi Engelovi (Seidel GmbH & Co. KG), Tomu Burkeovi a Jeffu Uitenbroekovi (Modine Manufacturing Company) a Keithi Allmanovi (Delta Faucet Company).

Děkuji také několika výjimečným lidem, kteří mi během těch let poskytovali podporu, zdroje nebo rady, jež otevíraly dveře, posouvaly obzory a vytvářely příležitosti. Děkuji své ženě Lize Rotherové, dr. Jimu Womackovi (Lean Enterprise Institute), profesoru Danielu T. Jonesovi (Lean Enterprise Academy), panu Kijošimu Suzakimu, profesoru Jeffreymu Likerovi (University of Michigan) a svým dcerám Grace a Olivii.

A v neposlední řadě patří moje hluboká poklona společnosti Toyota za to, že nám poskytla tak zajímavé téma k poznávání a učení se.

ÚVOD:

Změňme náš pohled na řízení

Představte si způsob řízení, který v každém v organizaci vyvolává snahu zlepšovat se, přizpůsobovat se a posouvat se vpřed. Představte si, že i když se tento způsob liší od vašeho stávajícího způsobu řízení, je v zásadě pochopitelný. A právě o tom je tato kniha, jež vysvětluje způsob, jak dovést organizaci na vrchol a udržet ji tam cestou ovlivňování způsobu myšlení, jednání a reagování každého v organizaci, včetně vás samotných.

V mnoha organizacích panuje skrytá frustrace z rozdílu mezi očekávanými a skutečnými výsledky. Cíle jsou stanoveny, ale nejsou naplněny. Změna nepřichází.

Například přední hudební vydavatelství se nechala zaskočit stahováním hudby v digitální podobě, i když velmi oblíbené domácí nahrávání audiokazet, které začalo před více než třiceti lety, naznačovalo jistou tržní příležitost. Detroitské automobilky několik desítek let otálely s vývojem menších a úspornějších automobilů, i když bylo od sedmdesátých let stále jasnější, že trh s těmito automobily čeká růst. A není to tak dávno, co giganti počítačového průmyslu zaspali při vývoji kompaktních a internetově orientovaných notebooků přizpůsobených pro brouzdání po internetu, e-mailování, sdílení fotografií, stahování hudby nebo sledování videa, i když mnoho lidí sedících v kavárnách a na jiných veřejných místech využívá své notebooky především k těmto činnostem.

Naše reakce na osudové počínání zmíněných hudebních vydavatelství, výrobců automobilů, počítačových společností nebo stovky podobných organizací je předvídatelná. Příčiny neúspěchu dotyčných organizací spatřujeme ve špatných rozhodnutích manažerů a lídrů, přičemž bychom dokonce mohli volat po nutnosti jejich odvolání. Jenže je to výlučně problém špatných manažerů a lídrů? Jsou špatní manažeři a lídři základní příčinou neúspěchu? Mohu vás ujistit, že v případě úvah o špatných manažerech a lídrech jsme na špatné cestě a že najímání nových nebo lepších manažerů a lídrů problém nevyřeší.

Takže co je skutečnou příčinou zaostávání nebo selhávání organizací a co s tím můžeme dělat? Co a jak bychom měli změnit? Jakmile budete znát odpovědi na tyto otázky, budete ještě lepší v řízení a vedení lidí a budete si jisti, že vaše organizace dokáže najít svou cestu vpřed.

Většina organizací je řízena přemýšlivými a pracovitými lidmi, kteří chtějí, aby jejich organizace a týmy uspěly. Závěr je zřejmý. Problémem nebývají ani tak lidé, jako spíše převažující systém řízení, v jehož rámci pracujeme. Problém spočívá v tom, jak řídíme naše organizace, přičemž se prosazuje stále silnější přesvědčení, že úspěšné řešení tohoto problému vyžaduje nový přístup. Jen jsme ještě nepřišli na to, jak by taková změna měla vypadat.

Odborníci někdy uvádějí, že dobře zavedené a úspěšné organizace upadají, zatímco novější organizace vzkvétají, protože nejsou zatíženy zastaralými způsoby myšlení. Na první pohled to vypadá jasně, ale vysvětlení objevíme mnohem hlouběji. Problém nespočívá v tom, že myšlení v organizaci je zastaralé, ale v tom, že myšlení v organizaci nezahrnuje snahu neustále se zlepšovat a přizpůsobovat.

Na základě svého výzkumu ve společnosti Toyota vám nabízím způsob řízení lidí, který je prokazatelně lepší než ten, jejž běžně využíváme. Píši pro každého, kdo hledá způsob řízení a rozvoje lidí, který vede ke zlepšování, přizpůsobivosti a vynikajícím výsledkům. Můžete být zkušenými manažery a lídry nebo můžete teprve pronikat do tajů řízení a vedení, vaše organizace může mít jen několik málo pracovníků nebo jich může mít tisíce, na tom nezáleží. Zásadní je, že jste úspěšní, ale chcete být ještě lepší a připravení na budoucnost.

Tady je moje **definice řízení**:

Systematická snaha o dosažení žádoucího stavu cestou soustředěného využívání lidských schopností.

Vzhledem k tomu, že neznáme budoucnost, nemůžeme říci, jaké systémy řízení budeme využívat. Nicméně právě proto, že nemůžeme znát budoucnost, můžeme tvrdit, že účinný systém řízení bude takový, který organizaci umožní přizpůsobovat se proměnlivým a nepředvídatelným podmínkám a uspokojovat potřeby zákazníků. Situace se vždy může lišit místo od místa nebo čas od času, takže nemůžeme předem určit, co by lidé měli dělat. Řízení lidí k uplatňování specifických řešení, jako jsou výrobní buňky, nástroje Six Sigma, kanban, dieselové nebo hybridní pohonné jednotky či výrobky s vysokou marží, nepovede k vytvoření přizpůsobivé a neustále se zlepšující organizace. Podstatnější je zabývat se tím, jak řídit lidi k tomu, aby dokázali vyhodnotit situaci a reagovat způsobem, který posune organizaci vpřed.

Jedním z nejlepších příkladů přizpůsobivé a neustále se zlepšující společnosti, jaký v současnosti máme, je Toyota. Samozřejmě, také ona dělá chyby, jenže zatím to vypadá, že žádná jiná společnost se nedokáže zlepšovat a přizpůsobovat – každý den ve všech procesech – tak systematicky a efektivně. Jen málo společností dosahuje tolika ambiciózních cílů, a to obvykle v rámci stanového termínu a rozpočtu.

Jak to Toyota dělá?

Již dlouho víme, že Toyota dělá něco, co ji v porovnání s jinými společnostmi činí schopnější neustále se zlepšovat. Současně tušíme, že to něco spočívá v jejím přístupu k řízení. Jenže zatím neumíme vysvětlit, jak společnost Toyota dokáže spojit své běžné fungování s neustálým zlepšováním a přizpůsobováním.

To by se mělo změnit.

Ve snaze ukázat, co společnost Toyota dělá, většina knih uvádí seznamy postupů a principů společnosti. Samotné postupy a principy mohou být správné, jenže naše více než dvacetileté neúspěšné pokusy napodobit úspěch Toyoty ukazují, že nahrazování vysvětlení toho, jak společnost Toyota řídí své lidi, vytvářením nějakých seznamů k ničemu nevede. Důvodem je to, že soubory postupů a principů určité organizace shromážděné v jakémkoliv období jsou pouze výsledkem, který pramení z rutiny myšlení a jednání jejích členů. Konkurenceschopnost jakékoliv organizace, stejně jako její schopnost přizpůsobovat se nebo její kultura vychází z rutiny a zvyklostí, jimiž se lidé v organizaci každý den řídí.

Zkušenosti uplynulých více než dvaceti let ukazují, že snaha napodobovat postupy a principy jiné společnosti nepřináší přílišnou změnu kultury organizace, jejího způsobu fungování. Jak například přesvědčit lidi, aby se skutečně řídili zavedenými principy? Zabývat se rozvojem každodenních vzorců chování je ovšem důležité, protože jak ukazuje psychologie, vzorce chování jsou proměnlivé, osvojitelné a napodobitelné.

To, co chybělo, a mezera, kterou kniha *TOYOTA KATA* vyplňuje, je pohled do nitra strojovny neboli jasné vysvětlení každodenních vzorců chování ve společnosti Toyota. Vysvětlením těchto základních rutin myšlení a jednání vymezuje kniha *TOYOTA KATA* kontext, v němž se uplatňují a vyvíjejí již dříve zkoumané a zaznamenané postupy a principy společnosti Toyota. To nám dává novou sílu.

Tato kniha představuje a vysvětluje dvě konkrétní rutiny myšlení a jednání, které se ve společnosti Toyota využívají znovu a znovu každý den. V Japonsku se tyto rutiny nazývají **kata**. Ve společnosti Toyota nejsou tyto rutiny neboli katy viditelné, nejsou zaznamenané v žádných dokumentech a trvá dlouho, než si jich všimnete. Přesto jsou zásadní, protože se týkají toho, jak společnost Toyota řídí své lidi. Tyto katy si osvojují všichni pracovníci společnosti Toyota a tyto katy tvoří velkou část toho, co pohání společnost Toyota jako přizpůsobivou a neustále se zlepšující organizaci. Pokud chcete pochopit společnost Toyota a napodobit její úspěch, měli byste studovat spíše tyto katy než jednotlivé postupy a principy společnosti. Proto vám tyto katy představuji.

Záměr, se kterým společnost Toyota katy využívá, se natolik liší od našeho stávajícího způsobu řízení, že možná nebude ihned pochopitelný nebo patrný. Nicméně si myslím, že jsme nyní jen nepatrný krůček od toho, abychom konečně pochopili, co společnost Toyota skutečně dělá. Jakmile poznáme a pochopíme, jak společnost Toyota využívá své dvě katy vysvětlené v této knize, můžeme se posunout vpřed, protože v okamžiku, kdy poznáme a pochopíme základní vzorec toho, jak něco funguje, je pokrok mnohem snadnější. Katy představené v této knize samozřejmě není možné vysvětlit v jedné kapitole, ale i přesto byste měli být schopni poznat a pochopit jejich význam a využití tak jako každý pracovník ve společnosti Toyota.

Tato kniha vám to pomůže poznat a pochopit

Nové poznatky uvedené v této knize nemají nahradit to, co již bylo o společnosti Toyota napsáno, i když jejich poznání a pochopení bude vyžadovat jistou změnu našeho dosavadního chápání tzv. štíhlé výroby. Cílem je, abyste poznali a pochopili, jak se společnost Toyota dokáže neustále zlepšovat a přizpůsobovat, což vám přinese jasnější představu o tom, co Toyota skutečně dělá a jak to využít ve vaší organizaci. K tomu je třeba vyřešit dvě základní otázky:

1. Které neviditelné rutiny myšlení a jednání umožňují Toyotě dosahovat trvalého úspěchu cestou neustálého zlepšování a přizpůsobování?
2. Jak mohou jiné společnosti vytvářet a rozvíjet podobné rutiny?

Tato kniha představuje určité vzorce chování ve společnosti Toyota na takové úrovni, že hovoříme spíše o psychologii v organizaci obecně, nejenom v Toyotě. Ačkoliv představované rutiny vycházejí z výzkumu ve výrobním prostředí společnosti Toyota, jsou univerzální a využitelné v mnoha různých organizacích, starých nebo mladých, výrobních nebo jiných, shora dolů. Jde o jiný a účinnější způsob řízení lidí.

Jak jsem postupoval?

Nikdy jsem nebyl pracovníkem společnosti Toyota a nepracoval jsem v její továrně. Zpětně se tento handicap ukázal jako výhoda, a to ze dvou důvodů:

1. Na všechny věci jsem musel přijít sám tím, že jsem je musel vyzkoušet, neboli musel jsem experimentovat ve skutečné továrně, v podmínkách reálných manažerských postupů.
2. Po mnoha experimentech jsem si začal všímat vzorců myšlení a jednání, jež se liší od našich převažujících manažerských postupů. Jedná se o odlišnosti, které zasvěcení často přehlížejí, protože nemají potřebné srovnání, a nezasvěcení na první pohled nezaznamenají.

Většina poznatků v této knize vychází z vlastního experimentování a pozorování. Takový přístup vyžaduje hodně času, ale přináší mnohem hlubší poznání a pochopení než benchmarking nebo dotazování. Uváděné poznatky vycházejí z několikaletého:

- uplatňování některých technických a manažerských postupů společnosti Toyota v jiných továrnách. Jednalo se o experimenty se zvláštním důrazem na to, co nefungovalo tak, jak mělo, se zkoumáním příčin, prováděním úprav a opakováním pokusů. Toto experimentování odpovídá cyklu postupného zlepšování PDCA složenému z fází *plan* (plánuj), *do* (dělej), *check* (kontroluj) a *act* (jednej);
- pravidelného navštěvování společnosti Toyota a setkávání se s různými současnými i bývalými pracovníky za účelem odhalování a diskutování nových poznatků.

Moje práce vyžadovala neustálé spojování výsledků obou těchto částí výzkumu, které se vzájemně doplňovaly a ovlivňovaly. Abych si svou práci usnadnil, neustále jsem udržoval a doplňoval písemné záznamy o tom, co jsem zjistil a co chci řešit. Tyto záznamy nejenže uchovávají poznané, ale rovněž zaměřují pozornost na odpovídající data a fakta. V podstatě držíte v rukách knižní podobu těchto záznamů. Tato kniha přibližuje, jak jsem odhaloval základní, ovšem na první pohled neviditelné aspekty přístupu společnosti Toyota, neboli to, co se takzvaně skrývá za oponou.

Chtěl bych upozornit, že společnost Toyota nepoužívá některé pojmy, které v knize uvádím. Abych vám usnadnil poznání a pochopení způsobu, jak lidé ve společnosti Toyota myslí a jednají, musel jsem definovat některé nové pojmy. Pracovníci společnosti Toyota mohou na některé pojmy reagovat slovy „nevím, co to znamená“, nicméně budou si počínat způsobem, který je v knize zachycen.

Pět částí této knihy vystihuje to, jak výzkum postupoval:

- První část se zabývá výzvou dlouhodobého přežití organizace.
- Na základě toho nám druhá část umožní poznat, jak v současnosti řídíme a vedeme naše organizace. To je důležité jako příprava, protože abychom pochopili, jak se liší rutiny myšlení a jednání společnosti Toyota od těch našich, musíme je nejprve poznat.
- To vede k další otázce: Jak by měli lidé v organizaci jednat, aby byla dlouhodobě úspěšná? Podstatná část odpovědi na tuto otázku spočívá v tom, co nazývám kata zlepšování; tato kata je vysvětlena ve třetí části.
- Jenže kata zlepšování se v organizaci nezačne prosazovat jen proto, že je to dobrý nápad. Další logická otázka tedy zní: Jak ve společnosti Toyo-

ta učí lidi následovat katu zlepšování? Odpověď na tuto otázku spočívá v tom, co nazývám kata koučování; tato kata je vysvětlena ve čtvrté části.

- A nakonec, po představení obou kat společnosti Toyota, se nabízí otázka: Jak využít katu zlepšování v jiných organizacích? Odpověď na tuto otázku najdete v páté části, která vysvětluje, jak mohou jiné organizace vytvářet a rozvíjet své vlastní katy, jež by vyhovovaly jejich vlastním podmínkám a požadavkům.

Výzkum samozřejmě nekončí, což znamená, že tato kniha odráží úroveň poznání v daném časovém okamžiku. Ještě stále je co objevovat a zlepšovat. Toto je průběžná zpráva, ostatně jako každá kniha.

Ještě bych chtěl poznamenat, že způsob myšlení a jednání představený v této knize je využitelný i mimo svět podnikání. Tato kniha nám odhaluje vědecky podložený systematický a konstruktivní způsob zvládání problémů, nejistoty a změn, jinými slovy to, jak můžeme spolupracovat a uskutečňovat věci přesahující naše současné představy. Čím více jsem zkoumal společnost Toyota, tím více jsem byl přitahován možností poznat něco výjimečného. Zvu vás na cestu touto knihou, abyste měli možnost zažít něco podobného.

M. R.
Ann Arbor, USA / Kolín nad Rýnem, Německo, jaro 2009