

## KAPITOLA 1

---

# PROČ POTŘEBUJEME KAIZEN KULTURU?

Nic není stálé, vyjma změny.

– Hérakleitos

Na světě jsou dva druhy změn: změna k horšímu a změna k lepšímu. *Kaizen* je tím druhým, změnou k dobrému, též známou jako neustálé zlepšování. Vypadá to, že se míra a tempo změn v dnešním světě stále zvyšují. Čeho potřebujeme více, je snaha a umění nasměřovat změnu k dobrému.

*Kaizen* umožňuje lidem a organizacím osvojit si soubor filozofických myšlenek a nástrojů ke zlepšování procesů, produktů či služeb. Už nestačí jen říci: musíme se zlepšit. Musíme se stát lepšími v procesu zlepšování *stejně jako* učít ostatní, aby to dělali i oni. Takový přístup si žádá více, než jen ve smyslu *kaizenu* zvyšovat úroveň jednotlivých dovedností, chce to pochopit a překonat největší z překážek neustálého zlepšování: organizační kulturu.

Schopnost organizace se změnit určí nejen její výkon v časech dobrých, ale i její schopnost přizpůsobit se a přežít v dobách, kdy vnější faktory snižují tržby nebo zisk či ničí celé obchodní modely. Ačkoliv neexistuje žádný známý neomylný ukazatel předpovídající dlouhodobý úspěch, každodenní pozorovatelné chování, které ovlivňuje rozhodování, je vhodným ukazatelem budoucnosti lidí a organizací. To, jak přijímáme rozhodnutí, vypovídá o našem charakteru, a charakter určuje náš osud. Obzvláště pravdivé je to nyní, jelikož sociální, technologické, ekonomické, ekologické a politické činitele okolo nás se rychle mění a kladou nároky na mnohem rychlejší začleňování těchto nových prvků do rozhodovacího procesu. Kotter a Heskett (1992) sledovali výkonnost 207 společností po dobu 11 let a zjistili, že společnosti s „adaptivní kulturou“ překonaly výkonově společnosti, které „adaptivní kulturu“ neměly, přičemž jejich tržby vzrostly o 682 procent ve srovnání se 166 procenty, čisté příjmy o 756 procent ve srovnání s 1 procentem a ceny akcií o 901 procent ve srovnání se 74 procenty. Kdo by při takových výsledcích nebyl radši adaptivní? Avšak jsou zde okolnosti ryze lidské, které nám bránit změnit způsob myšlení i chování. Přetvořit kulturu znamená vypěstět spíše emocionálně než technicky. Adaptivní kultury podporují okamžitou strategii a krátko-

dobý obchodní kontext organizace, ale i plány orientované na budoucnost. Adaptivní kultury usilují, aby se pozitivní změny udržely i v dlouhém období. Ukážeme si, jak dokážou stěžejní přesvědčení *kaizenu* povzbudit adaptivní kulturu pomocí praktických postupů zaměřených na spolupráci, zákazníky a řešení problémů.

Typickými znaky nezdravé nebo „neadaptivní kultury“ jsou arogance, zaměření dovnitř a byrokratické tendence (tab. 1.1). Ačkoliv mohou tyto znaky představovat oporu pro okamžitou strategii a krátkodobý obchodní kontext organizace, podkopávají její schopnost přizpůsobit se změnám a připravit se na delší období. Kotter a Heskett upozorovali, že firemní kultura se snadno stane „neadaptivní“ a že změnit kulturu na adaptivnější je těžká práce, avšak s pomocí vizionářských vůdců možná. Předpověděli, že schopnost přizpůsobit se v budoucnosti postupně nabude čím dál větší důležitosti. A ta budoucnost již nastala.

Které jsou ony rysy kultury, které podporují adaptabilitu? Podle čeho je rozeznáme, jak je podpoříme a posílíme? To jsou otázky, na něž hledají odpověď manažeři charakterizovaní pokorou a dlouhodobou vizí. Odpovědi pak po nich chtějí, aby vedli a formovali své organizace a určitým způsobem zorganizovali každodenní práci. Jakmile se tyto věci provedou, je výsledkem něco, čemu říkáme *kaizen kultura*.

**Tab. 1.1** Adaptivní a neadaptivní znaky

Znaky neadaptivity	Znaky adaptivity
Zaměření dovnitř, byrokratický přístup	Zaměření na zákazníky
Reaktivní (defenzivní)	Proaktivní
Vyhýbá se riskantním akcím	Podstupuje chytré riskantní akce
Obtížně probíhající informační toky	Rychlé a hladce probíhající informační toky
Značná kontrola shora	Podpora přijímání rozhodnutí a iniciativy na místě
Nízká kreativita	Vysoká kreativita

Odhalíme soubor stěžejních přesvědčení a předpokladů, které představují základ chování prvotřídní organizace. Z těchto klíčových přesvědčení a předpokladů se generují charakteristické rysy, jaké představuje koncepce Toyota Way (v češtině popsáno např. v knize *Tak to dělá Toyota* – pozn. překladatele) a jejích 14 principů řízení (Liker, 2003). Z toho, co nazýváme *stěžejní přesvědčení kaizenu*, vycházejí nástroje, systémy a způsoby chování pozorovatelné v rámci *kaizen kultury* u Toyoty. Příliš mnoho organizací ve snaze dosáhnout provozní špičkové výkonnosti ve spěchu kopíruje či si vypůjčuje nejzřetelněji viditelné systémy a metody úzce propojené s těmito 14 prin-

cipy, jako např. zavádí *andon*, neboli informační nástroj, který pomocí červené, žluté a zelené barvy napomáhá uskutečnění zásady „zastav a sprav“. Pokud lidé dostatečně nepochopí kulturní podhoubí, z něhož tyto praktiky vyrůstají, nemá úspěch dlouhodobý charakter.

V „neadaptivní kultuře“, v níž je silně zakořeněna snaha vyhybat se selhání i potřeba usilovat o schválení, a naopak je slabý respekt vůči jednotlivci a podpora učení, může být úroveň důvěry příliš nízká na to, aby lidé dokázali zastavit práci, stisknout ono tlačítko *andonu*, upozornit na problém a požádat o pomoc. Zažili jsme dobře připravená pracoviště, kde světla často měnila barvu, podobně jako na semaforech, a pracovníci podpory rychle reagovali na každé zavolání. Také jsme zažili příliš mnoho pracovišť, kde světla přestala být používána či blikala červeně, aniž by se dočkala reakce, a nepředstavovala nic jiného než jen smutný artefakt kultury, která neposkytuje podporu pro odhalování problémů a vypořádání se s nimi, protože zúčastněné strany nebyly vyškoleny ani nezískaly zplnomocnění k činnostem.

Jak by se dalo očekávat, stát se adaptivní kulturou vyžaduje, abychom zkoušeli přizpůsobit různé věci. Proto se z nás pouhým kopírováním nejlepších osvědčených metod Toyoty či jiné organizace na světové úrovni nestane adaptivní organizace. Musíme se učit s otevřenou myslí, pochopit vše zevnitř, co možná nejpřesněji aplikovat, učit se z pokusů a omylů a přizpůsobovat metody našemu vlastnímu prostředí. Ovšem tyto skutečnosti požadují, aby dříve než začneme, platily v organizaci určité hodnoty, jako jsou zvědavost, shovívavost k experimentování a nezdaru a prostředí, v němž nebude nikdo obviňován. Jsou to některé z hodnot *kaizen* kultury, které je třeba explicitně zmínit, provádět a uplatňovat v každodenních procesech.

Neadaptivní organizační kultury se starají především o vlastní blaho a ne o blaho ostatních nebo skupiny, nerady podstupují riziko a jsou izolované a byrokratické, což vše vede k tomu, že nejsou schopny rychle se přizpůsobovat změnám v podnikatelském prostředí. Adaptivní chování se na druhou stranu projevuje zájmem o druhé, zahrnuje v to všechny zainteresované skupiny, zákazníky a zaměstnance, a využívá procesy, které jim umožňují iniciovat změny sloužící měnícím se potřebám těch, jimž slouží. Hlavním polem působnosti této knihy je popsat, jak organizace díky zavedení *kaizenu* rozvíjejí a udržují adaptivní kulturu.

## ABC organizační kultury

Začneme u základní a široké definice *kaizenu* jakožto vědeckého, na člověka zaměřeného přístupu k řešení problémů s ohledem na prospěch pro společnost. Dále musíme definovat organizační kulturu. *Kultura* by ve své úplně základní rovině mohla být de-

finována jako něco, co by skupina lidí nebo společnost popsala větou: „jak se tu věci dělávají“. Avšak kultura má mnoho podob a dříve, než ji můžeme zkusit přizpůsobit v praktické úrovni na základě našeho pojednání o *kaizen* kultuře, je třeba ji hlouběji prozkoumat na teoretické úrovni.

Říká se, že Henry Ford kdysi prohlásil: „Ať už si myslíš, že něco dokážeš nebo ne, vždycky máš pravdu.“ Ford byl člověkem, který si myslel, že to dokáže, a ve většině případů měl pravdu. Mnozí lidé by souhlasili s tím, že pozitivní myšlení, motivace, odhodlání a tvrdá práce Fordovi a mnoha dalším pomohly uskutečnit velké věci. Co platí pro jednotlivce, platí pro skupiny lidí, pro organizace. Ačkoliv ani to, co si myslíme, ani jak myslíme, není nějakým kouzlem zodpovědné za vytváření naší skutečné situace, u jednotlivců i u kultur existuje velmi reálné propojení mezi automatickým myšlením, přesvědčením a předpoklady a jejich chováním. Přesvědčení a hodnoty tvoří chování a činy, které vyústí v dobrý či špatný výkon organizace. Pokud jsme přesvědčeni, že se nikdy nic nezmění a že veškerá snaha přijde vniveč, dostáváme se do nekonečného kruhu, protože nejsou lidé, kteří by vyvíjeli kolektivní úsilí a ke změnám nedochází.

Abychom nasměrovali naši kulturu a „způsob provádění věcí“ požadovanému cíli ke zvýšení spokojenosti lidí, výkonu podniku a udržitelného rozvoje, musíme se dívat důkladněji nejen, *jak* věci děláme, ale zaměřit se hlouběji na otázky *proč* a *co* děláme. Naše chování je tím, *jak* pracujeme, duševní postoj tím, *proč* to děláme. *Co* děláme, popisuje nejlépe pochopitelné a pozorovatelné prvky. Tyto tři úrovně pohledu na organizační kulturu jsou pro naše pochopení věci velmi užitečné. Model organizační kultury profesora Edgara Scheina (Schein, 2004) identifikuje tři odlišné roviny organizační kultury, které popisuje jako:

1. artefakty, viditelné či hmatatelné prvky kultury
2. normy a hodnoty, vědomě vyjádřená pravidla nebo normy
3. stěžejní předpoklady, neviditelná a neuvědomovaná rovina kultury

První rovina artefaktů je nejlépe viditelná, zatímco druhá a třetí rovina jsou postupně pozorovatelným zevnitř a vně kultury méně zřetelné a hůře rozeznatelné. Upravili jsme Scheinův model tak, aby odrážel naši zkušenost, že organizační kultura v kontextu *kaizenu* se týká artefaktů, chování a stěžejních přesvědčení, čili něčeho, co se v angličtině podle začátečních písmen pojmenování jednotlivých rovin nazývá „ABC organizační kultury“ (obr. 1.1).

Na povrchu je rovina artefaktů (písmeno A, anglicky artifacts), nejzřetelnějších a pro pozorovatele zevnitř i zvnějšku kultury nejlépe rozeznatelných prvků. Artefakty organizační kultury by mohl být styl vybavení, dress code či speciální slovník uvnitř

organizace. V prostřední rovině se nachází chování (písmeno „B“, anglicky behaviors), čili takové způsoby chování, které jsou společné a známé v rámci organizace a jimiž obhajují či uskutečňují členové takové skupiny své principy a filozofii. V nejnižší rovině se jedná o stěžejní přesvědčení (písmeno „C“, anglicky core beliefs) a sdílené předpoklady. Tyto věci jsou často nevědomé a považované za dané a jsou zdaleka nejhůře rozeznatelné či přístupné změně.

Jak organizace rozvíjejí vlastní kulturu? Schein (2004) zaznamenal, že když skupina lidí dosahuje určité úrovně úspěchu společně po nějakou dobu, začnou věřit, že je to právě soubor rozhodnutí či činností, který vyřešil problémy či vedl k tomuto úspěchu, což vede k vytvoření souboru společných předpokladů a položení základů kultury. Jak by se dalo očekávat, čím déle či s vyšší frekvencí opakování vnímají lidé v této organizaci, že určité předpoklady a způsoby chování vedou k úspěchu, tím hlouběji a pevněji se tyto předpoklady a způsoby chování zakotví v organizační kultuře.



**Obr. 1.1** ABC organizační kultury

Pokud se kultura utváří opakováním úspěšných praktik, proč některé organizační kultury brání vysokému výkonu? Stát se to může, pokud je velmi výkonná kultura původně nastavená na určitou tržní situaci vystavena konkurenčním, regulačním či tržním podmínkám, které již nepodporují strategie, chování nebo rozhodovací procesy, které se staly součástí organizační kultury. Ve zkratce: hra se změnila, ale hrací plán zůstal.

Povaha měnícího se podnikatelského prostředí si od organizací ve velké míře žádá, aby záměrně rozvíjely své adaptivní schopnosti. Pokud se opakováním chování, které vedlo k úspěchu v minulosti, formuje organizační kultura, musíme zpochybnit hlavní

předpoklad, že chování, které se opakuje, je skutečně tím, co k úspěchu vede. Značný podíl úspěchu je výsledkem přístupu „správného načasování a přípravy” nebo štěstí. Organizace, jejíž chování je nesprávné, může mít po mnoho let úspěch, a to z historických důvodů, zatímco organizace s vynikající kulturou může být naprosto zničena velkými ekonomickými, sociálními a historickými událostmi, jako je např. válka, které jsou příliš zničující, že se dokonce ani s maximální mírou adaptability a pružnosti nedá odolat jejich působení. Skutečně vynikající kultury nebudou tolerovat pýchu ani sebeuspokojení, ale budou zpochybňovat vlastní úspěch, ať už je výsledkem štěstí, boží přízně nebo myšlení a chování, které neustále vede k přijímání správných rozhodnutí.

## Co je kaizen kultura?

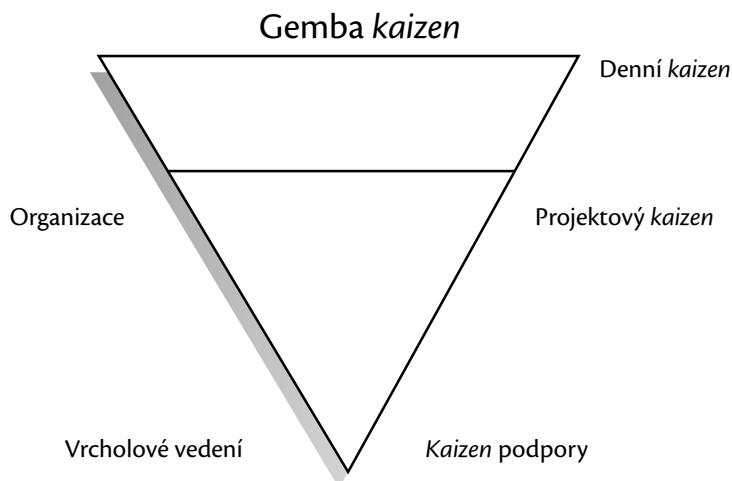
Pojem *kaizen*, který obecně definujeme jako vědecký způsob řešení problémů zaměřený na lidi ve prospěch společnosti, má velmi dlouhou historii s kořeny v díle Dr. Edwardse Deminga, které pojednává o managementu jakosti, a v programech amerického ministerstva války Školení v průmyslu (Training Within Industry, TWI) během druhé světové války. Na americké kořeny *kaizen*u se blíže zaměříme v kapitole 2. *Kaizen* kultura spočívá v řízení založeném na realitě. To znamená, že rozhodnutí musí být podpořena důkazy, výsledky rozhodování musí být osobně potvrzeny manažery a lidé si udělají čas na to zhodnotit a poučit se z výsledků rozhodnutí, i když tyto výsledky zpochybňují to, o čem jsme přesvědčeni. Už z podstaty věci je složité změnit přesvědčení, protože je považujeme za správná bez ohledu na důkazy a pravost těchto přesvědčení.

Většina organizací nestaví na snaze motivovat manažery, aby zpochybňovali svá rozhodnutí a činnosti, které, jak se zdá, stojí za úspěchem. A přeci to je něco, co *kaizen* kultura vyžaduje. Pokud organizace odměňuje výsledky bez vědeckého prověření procesů, které k oněm výsledkům vedly, je kultura v ohrožení, že bude budována na falešných předpokladech nebo přinejlepším na předpokladech, které se nedají ověřit. To způsobuje, že organizace přijímají rozhodnutí na základě toho, jak jim přeje štěstěna, a přijímají rozhodnutí, která vedou k úspěchu pouze tehdy, pokud se podmínky příliš neliší od těch, v nichž dané chování poprvé uspělo. V současnosti je realitou, že se důležité změny vnějších podmínek – technologických, sociálních, ekonomických, environmentálních a politických – dějí poměrně se zrychlující se měrou a ovlivňují nás mnohem více napřímo, dokonce i když k nim dochází ve vzdálených zemích, a to kvůli povaze našich globálních propojených ekonomik. Proto je nezbytné, abychom se při rozhodování dokázali přizpůsobit, což je téma, o kterém se rozepíšeme ve čtvrté kapitole.

O organizaci říkáme, že se vyznačuje *kaizen* kulturou, pokud oceňuje lidi a pečuje o jejich rozvoj, buduje důvěru prostřednictvím společného cíle, směřuje k naplnění

dlouhodobých zájmů všech zájmových skupin, promítá a vyslovuje pozitivní vizi pro budoucnost a vytváří prostředí, v němž se problémy, abnormality a nesrovnalosti nejenže povolují, ale dokonce vítají. Řízený neúspěch pro ni představuje učební prostředí, řešení problémů probíhá jednotným vědeckým stylem, rozhodování se děje na základě údajů a skutečností, jsou v ní pevně zakotvená přesvědčení, předpoklady a hodnoty týkající se správného a dobrého, které však zpochybňuje a konfrontuje je s realitou. Organizace si uchovává smysl pro pokoru a vyhledává a zpracovává nové myšlenky a náhledy, podstupuje inteligentní riziko a věnuje čas důkladnému plánování a vytváření konsenzu s pocitem bezodkladnosti. Existuje hodně způsobů provádění *kaizenu* podle velikosti a rozsahu problému, počtu osob zainteresovaných na jeho řešení a rychlosti, s níž je třeba ověřit protiopatření a aktivity, díky nimž je *kaizen* efektivní. Podle četnosti opakování rozlišujeme tři typy *kaizenu* – každodenní, projektový a *kaizen* podpory – přičemž model managementu tzv. vedení jako služby představuje stálou a důslednou podporu pro celou organizaci (obr. 1.2).

Ačkoliv budou existovat nesporné podobnosti, *kaizen* kultury nebudou v různých organizacích vypadat ani působit naprosto stejně. A to je právě jedním z největších nedorozumění *kaizenu*, štíhlého řízení, komplexního řízení kvality (TQM) nebo provozní excelence: tendence zabývat se povrchnou úrovní, mechanickými prvky těchto systémů jako celku. Výsledkem jsou typické námitky jako např. „nejsme Japonci“ nebo „nejsme roboti“ nebo „nevyrábíme auta“, jako kdyby *kaizen* kulturu všude s výjimkou karikatur charakterizovali japonští roboti, kteří vyrábějí auta.



**Obr. 1.2** Model vedení jako služby *gemba kaizenu*