

Z13-P23: Alternatívy

Ako mladý technik vo firme Toyota riešite problém s chuťou. Pozorne hľadáte príčinu problému, staráte sa o to, aby ste urobili dôkladnú analýzu prostredníctvom 5 krát prečo. Potom premýšľate a premýšľate a prídete so skvelým riešením. Prepracujete podrobnosti riešenia a bežíte za svojim mentorom, aby ste mu to ukázali. On, miesto toho, aby vyhodnotil prínosy vašej myšlienky a poblahoževal vám, spýta sa: „Aké ďalšie alternatívy ste zvážili? Ako dopadne toto riešenie v zrovnaní s týmito alternatívami?“ To vás zarazí v rozlete, pretože ste boli presvedčení, že váš prístup je ten najlepší.

Starší technici a manažéri firmy Toyota boli trénovaní v tom, aby premýšľali o súbore alternatívnych riešení. Boli navyše schopní uvažovať súbežne o tom, ako spolu ladia konštrukcia výrobku a systém výroby. Tomuto prístupu dali meno: súbežná konštrukcia vychádzajúca so súboru možností. Bolo paradoxné, že napriek tomu, že posudzovanie tak širokej palety alternatív si vyžadovalo veľa času a zdržaných rozhodnutí, bol vývoj výrobkov v Toyote rýchlejší ako u konkurencie.