

Toyota on yrityksenä ketterien menetelmien uranuurtaja. Vaikka Leanin inspiraationa olleeseen Toyota Way – malliin sisältyy konkreettisia toimintatapoja ja menetelmiä, niin menetelmän ytimessä on yrityskulttuuri, jossa haastetaan jatkuvasti työntekijöitä kehittymään ja samalla kehittämään yrityksen toimintaa parempaan suuntaan.

Lean usein määritellään menetelmänä, jossa pyritään välttämään hukkaa yrityksessä, mutta Toyotan alkuperäisessä mallissa se ei ole järjestelmän peruspilareita. Näitä on kaksi: jatkuva kehitys eli *kaizen* ja kunnioitus ihmisiä kohtaan. Jatkuva kehitys tarkoittaa lähestymistapaa, missä koitetaan välttää vakiintuneita käytäntöjä ja ollaan valmiita haastamaan kaikkea. Jos kannustetaan työntekijöitä kokeilemaan uusia toimintatapoja, saadaan aikaan jatkuvan oppimisen ympäristö. Tämä ei ole mahdollista ilman toista Toyota Wayn peruspilaria: kunnioitusta ihmisiä kohtaan.

Leanin tavoitteena on mahdollisimman nopeissa sykleissä – mutta samalla kestävästi, eli kunnioittaen työntekijöitä toisen pilarin hengessä sekä laadusta tinkimättä – tuottaa arvoa asiakkaille. Tämä on mahdollista nimenomaan jatkuvasti kehittämällä uusia lähestymistapoja ongelmiin, jolloin saadaan tuotettua arvoa tehokkaammin. Ja tehokkaammat menetelmät Leanin tapauksessa tarkoittavat hukan vähentämistä, eli työntekijöiden ja koneiston täysi hyödyntäminen ei ole itseisarvo, vaan koko prosessia lähestytään asiakkaan saaman arvon kautta.

Osana tämän yrityskulttuurin kehitystä esimiesten tehtävänä on vähemmän aktiivisesti ohjata työntekijöiden päivittäistä toimintaa ja enemmän ketterien toimintatapojen opettaminen. Osana tätä, esimiehiltä toivotaan myös konkreettista työkokemusta ja jopa asiantuntijuutta alaistensa tehtävistä. Kuten sanonta kuuluu: "my manager can do my job better than me".