

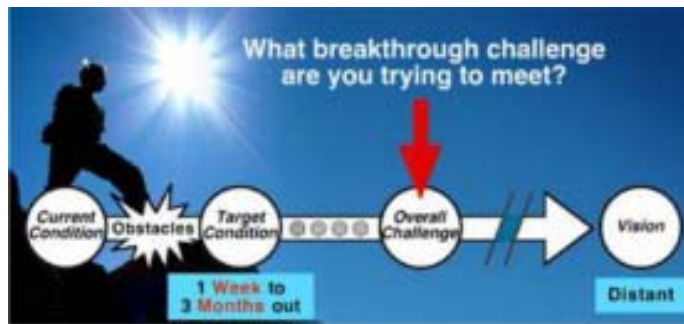
Nästa steg av lean - Improvement Kata

På vårt Master Meeting i maj förra året fick vi insikt och träning i Kata av Bill Costantino, en kollega till Mike Rother. Bill är en spännande person då han själv har arbetat på Toyotas fabrik i Kentucky och praktiserat Improvement Kata och Coaching Kata i många år.

Mike Rother, forskare och lärare, skrev boken Toyota Kata 2009. Som han själv säger så är det tredje generationens leanforskning som han beskriver i boken. Första generationens leanforskare åkte till Toyota och såg unika metoder och arbetssätt så som 5S, kanban, JIT, andon, osv. Flera företag i väst kopierade och implementerade detta men resultaten blev inte alls i nivå med Toyotas.

Andra generationens forskare såsom Jeff Liker och Steven Spear fokuserade på de underliggande faktorerna som ledarskap och managementprinciper. Toyota Kata eller Improvement Kata är tredje generationens leanforskning. I Kata beskrivs de intränade mönster eller arbetssätt som genomsyrar en självförbättrande organisation.

Man kan inte beskriva Kata som en kultur eller en metod utan helt enkelt som mönster, rutiner eller beteenden som alla använder och tränas i. Rutiner som blir ett systematiskt sätt att utveckla, anpassa och förbättra verksamheten. Kata tränar kreativt arbete och brukar delas upp i Improvement Kata (IK) och Coaching Kata (CK)...



Basen i Kata är PDCA-cykeln, dvs en vetenskaplig systematisk approach till förbättringsarbete. Oftast när vi pratar om förbättringsarbete tänker de flesta på avvikelser och problem. Kata tar i stället sin utgångspunkt i utmaningar, dvs vi vet inte hur det skall vara (det finns ingen standard att utgå ifrån). Under förändringsarbetet rör vi oss på okänt territorium, där vi saknar kunskap. Kata skapar trygghet genom rutiner och beteenden för experiment i små steg och med en tydlig riktning.

IMPROVEMENT KATA

Utgångspunkten är att skapa en tillräckligt konkret utmaning, tex från en värdeflödeskartlägg-

ning. Grunden i Improvement Kata är att ha en target condition (eller på svenska måltillstånd) som ligger i linje med utmaningen. Att beskriva target condition är mycket mer än att sätta mål. Target condition är att beskriva ett tillstånd, dvs hur det skall fungera. Måltillståndet är utgångspunkten för att identifiera hinder och genomföra experiment, dvs små PDCA-cykler för att lära samt eliminera hinder ett och ett.

Arbetet och experimenten blir väldigt konkreta och fokuserar nästa steg och nästa steg... mot vårt måltillstånd och i riktning mot vår utmaning och vision. Vi kommer helt ifrån långa aktivitetslistor, komplicerade prioriteringar eller listor med slöserier. Plan i PDCA blir vår hypotes som

vi genom Do genomför, i Check utvärderar vi och i Act implementerar eller driver vi en ny PDCA-cykel om vi inte nådde förväntat resultat. Viktigast är lärandet, så även om vi inte når vår hypotes eller gör misstag så är vi på rätt väg så länge vi lär och utvecklar kunskap. Risken att misslyckas är liten då vi tar många små steg och lärandet blir maximalt eftersom vi utvärderar efter varje litet steg. De nya slutsatserna läggs till vår befintliga kunskap.

COACHING KATA

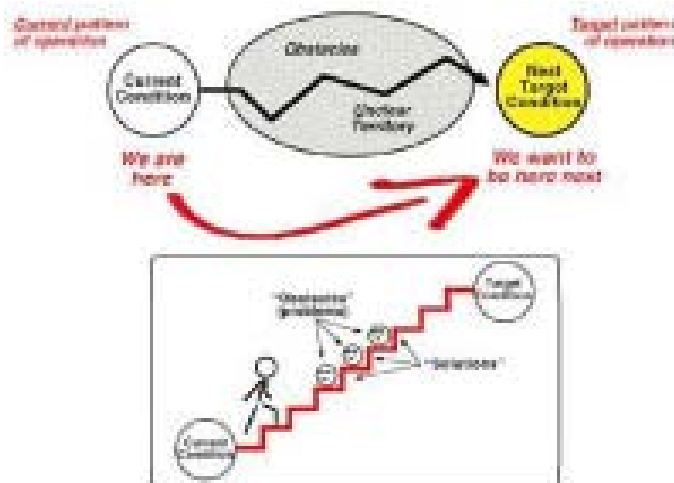
Den andra delen av Kata är ledarnas Kata, d.v.s. ledarnas roll, beteenden och rutiner. Eftersom Kata handlar om att utveckla människor, inte bara lösa problem eller undanröja hinder, så är det fokus på att träna – träna medarbetarnas förmåga att experimentera, att bygga ny kunskap och att tänka kreativt.

Coaching Kata bygger på att ställa frågor och ställa dem efter ett mönster. Det skapar trygghet för så väl coachen som den som lär sig. Coaching Kata bör utövas mellan två personer, inte en grupp, det ger störst effekt då! Se frågorna i bilden nedan:

Syftet är att låta den som lär sig dra sina egna slutsatser, under coachens guidning. Egna slutsatser och lösningar är mycket mer övertygande än det som andra föreslår. Det bygger också upp kompetensen att lösa problem.

Utän coachning är det lätt att bryta mönstren och frågå rutinerna. Att skapa nya beteenden kräver praktiskt träning och coachning varje dag.

Pia Anhede
Joakim Hillberg
Revere AB



The Five Questions

- 1) What is the target condition?
- 2) What is the actual condition now?
- 3) What obstacles are now preventing you from reaching the target condition?
Which *one* are you addressing now?
-----*(Turn Card Over)*----->
- 4) What is your next step? (next PDCA / experiment) What do you expect?
- 5) When can we go and see what we have learned from taking that step?