

# Vad du inte visste om Kata

*Kata är en rutin som vi praktiserar för att skapa en vana i att nå våra utmaningar. Det nya beteendet som tränas är utmaningsdrivet förbättringsarbete – till skillnad från avvikelse drivet förbättringsarbete.*

Utgångspunkten i Kata är att driva förbättringar mot nya utmaningar där vi inte vet hur vi ska nå utmaningen eller vad som kommer att hända när vi börjar prova oss fram. Vi rör oss alltså på okänd mark och bortom vår kunskaps-tröskel. Detta innebär att vi inte vet **hur** vi ska nå utmaningen eller vad som kommer att hända när vi börjar prova oss fram.

Traditionellt är vi tränade i att definiera mål, bryta ner dem till delmål och utifrån dessa ta fram handlingsplan och tidsplaner, gärna i olika typer av Gantt-scheman med beslutspunkter, grindar med mera. Stora utmaningar har ofta omfattande handlingsplaner och långa tidsplaner. Utgår vi från att vi faktiskt är på okänd mark, bortom kunskaps-tröskeln så blir det här **fel!**

Omfattande handlingsplaner ger oss en falsk trygghet och får oss i många fall att fokusera på fel saker: följa handlingsplanen i stället för att göra det som är viktigt för att nå resultat. Ny kunskap uppstår när vi arbetar med utmaningar som vi inte på förhand vet hur vi ska nå!

När det gäller att hantera problem är vi traditionellt tränade att ställa oss frågor som:

- Hur når vi till...?
- Vad är rotorsaken?
- Varför (5 gånger)?

Dessa frågor fungerar bra för avvikelse drivet förbättringsarbete men fungerar inte när vi har utmaningar bortom kunskaps-tröskeln i fokus. Då måste vi börja experimentera och lära, för att flytta kunskaps-tröskeln – inte gissa, anta eller försöka analysera med verktyg som utgår från ett faktiskt problem. Denna insikt var en **aha-upplevelse** för många. Det har också varit en stark lärdom för oss under åren vi arbetat med Kata. Som konsulter byggde mycket av vårt arbete



I maj hade vi ett Master Meeting och en workshop kring Kata. Värd företag för workshopen var Gambro i Lund, där vi under workshopen fick genomföra experiment direkt i produktionen.

på just att ta fram handlingsplaner och driva dem. Att arbeta med Kata innebär helt nya arbetssätt både för oss som konsulter och för de uppdragsgivare vi arbetar med.

**En andra reflektion** vi vill dela med oss av handlar om måltillstånd. Det tredje steget i beskrivningen av Kata-rutinerna är att fastställa ett måltillstånd. Det låter inte så komplicerat, men att beskriva ett tillstånd som ligger bortom kunskaps-tröskeln kräver träning. Nedan finns en enkel checklista för ett bra måltillstånd som vi använder oss av:

Första frågan i checklisten ger spännande diskussioner och är

svår. Har vi verkligen satt ett måltillstånd som är bortom vår nuvarande kunskaps-tröskeln? Var befinner sig vår kunskaps-tröskel? Är kunskaps-tröskeln kopplad till de individer som utför arbetet? Viktiga frågor som är svåra att svara på.

**En tredje reflektion** är kring coachens roll. Arbetssättet med Kata, en bestämd rutin, känns till en början svårt och ovant. Vi vill gärna improvisera och vill ogärna upprepa givna mönster. Coachens roll är avgörande för att etablera detta nya arbetssätt och se till att nya beteenden tränas och utvecklas.

Coachens roll är framförallt att

träna adepten i förbättringskatan. Rollen som coach kan i många andra sammanhang betyda stöttande, stödjande och med adepten i fokus. I Kata är coachens roll mer att styra, leda och träna. Fokus är utmaningen, det vill säga att vinna nya landområden (ny kunskap och högre prestation). Coachen ska försäkra sig om att adepten ser hindren, hjälpa adepten att definiera och designa nästa experiment (PDCA-loop) och följa upp utfallet och lärandet av varje PDCA-loop.

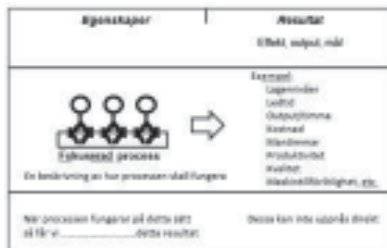
## REFLEKTION KRING DEN ÖPPNA TRÄNINGEN PÅ GAMBRO

Det som slog oss tydligast var den experimentlusta som arbetssättet skapade. Att använda begrepp som kunskaps-tröskel, experiment, lärande, försätter människor i en helt annan ”mode”. Vi förväntas vanligtvis att tala om hur det är, kunna svara på frågor eller beskriva detaljerade aktivitetsplaner. Det upplevdes befriande att få uttala orden ”Jag vet inte”! När vi nått fram till den mentala inställningen kom en mängd förslag och idéer till experiment. Till och med operatörer som inte var med på workshopen kom in till oss med sina förslag till experiment, vilka vi na-

## Förbättra och utveckla ert måltillstånd

Gå igenom era måltillstånd och komplettera/förbättra dem:

- Är måltillståndet bortom kunskaps-tröskeln?
- Beskriver måltillståndet egenskaper, arbetsmönster, etc (hur spelet skall spelas)
- Har måltillståndet ett kvantifierbart resultat?
- Har måltillståndet ett specifikt datum?
- Ligger måltillståndet i linje med utmaningen?



**Notera:**  
Adepten äger sitt måltillstånd  
Coachen ansvarar för resultatet

turligtvis tog till oss och genomförde. Alla experimenten föll inte ut som tänkt, men alla bidrog till ny kunskap!

Deltagarna på träningen var från väldigt olika verksamheter – produktion, försäkringsbolag, tjänsteföretag, produktutveckling med mera, men det var lätt att samlas kring arbetssättet och att översätta till den egna verksamheten.

Under workshopen tränade vi coachcykeln på så sätt att alla fick köra igenom den ca fyra gånger. Många tyckte först att det kändes lite ”tjatigt” att upprepa samma sak så många gånger, men feedbacken vi fick efteråt var entydlig: Detta var bra! De fem coachfrågorna ser lätta ut, men det är svårt att få till en coachande dialog och inte bara fem stolpiga frågor och svar.

Utmaningarna vi fick på Gambro var för den ena processen minskad cykeltid och för den andra processen minskad kapitalbindning. Resultaten som uppnåddes under två dagars träning var enastående. Cykeltiden kunde minskas med mer än 50% och produkter i arbete (PIA) minskade till en fjärdedel.

Till sist ett uttalande från Mike Rother:

”Once you and your team develop the systematic, scientific skill that practicing the Improvement Kata teaches, you’ll be able to apply it in the pursuit of many goals and challenges. **Kata is a teaching/learning approach any manager can use.**”

Joakim Hillberg  
Pia Anhede  
Revere AB



## Arbetsmiljöperspektiv hos Brogren Industries

Sedan hösten 2013 pågår ett projekt finansierat av AFA Försäkring som syftar till att integrera arbetsmiljöperspektivet ytterligare i Produktionslyftets metodik.

Brogren Industries utgör ett av tre pilotföretag där former för att integrera arbetsmiljöperspektivet testas. I slutet av juni besökte projektets referensgrupp företaget och det blev en givande dag där referensgruppen fick ta del av företagets bakgrund och pågående Lean-resa.

Under rundvandringen i fabriken besökte referensgruppen företagets pilotgrupp i produktion där Krister Johnsson, delta-

gare i företagets pilot- och styrgrupp, berättade om gruppens arbete med att utveckla former för förbättringsarbete, ordning och reda, daglig styrning samt vilka arbetsmiljöeffekter det hittills lett till.

Referensgruppen fick även inblick i det arbete som påbörjats av företagets andra pilotgrupp, som arbetat med att börja visualisera offertprocessen. Bilden visar Malin Nilsson (Teknikföretagen), Birgitta Öjmertz (Produktionslyftet), Fredrik Olofsson (kvalitetschef) samt Jonas Jonemark (Lean-koordinator), där Fredrik och Jonas beskriver tavlan för att visualisera säljprocessen.



## Experiment och förbättringar

Engagemang och delaktighet präglar förbättringsarbetet hos Nilsson Special Vehicles med goda resultat av bland annat Kanban, packsatser och daglig styrning.

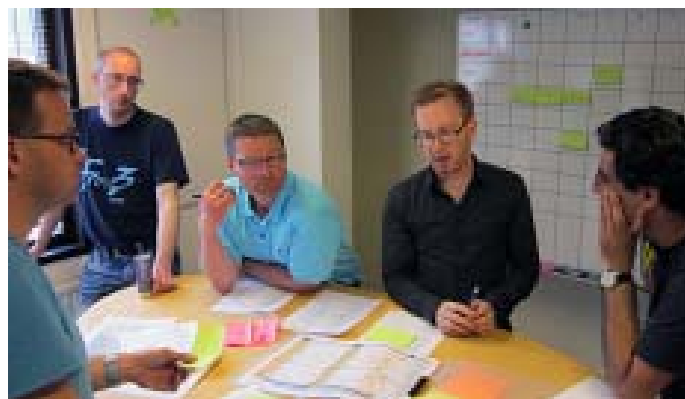
Stort fokus ligger också på att mäta och följa upp aktiviteter. De för även diskussioner kring förslag på en ny layout för att skapa möjligheter för ny modell planerad för en utländsk marknad.

## Principer och pilot hos R-man

Vid R-man i Värnamo har de sammanställt företagets principer samt valt pilotområde och gruppmedlemmar för satsningen med Produktionslyftet. De har utöver detta fastställt sina utmaningar,

planerat arbetet för pilotgruppen framöver samt startat med daglig styrning.

I mitten av augusti genomfördes en Lean-introduktion för alla och Lean-spel med pilotgruppen med gott resultat.



## Färre slöserier hos Milleteknik

I mitten av juni genomfördes Produktionslyftets avslutningsseminarium hos Milleteknik i Partille, där tydliga framsteg i deras Lean-arbete med fokus främst inom produktion och produktutveckling har skett.

Bland annat har monteringen byggts om till flödesceller för kundorderstyrd produktion med

lätt ombyggbara celler och flexibla materialställ, vilket har förkortat direkta tider och synliggjort slöserier.

Genom att använda ett enkelt boxrelaterat Kanban-system och modifierat affärssystem har de systematiserat och förenklat och även på det sättet reducerat slöseriet.