

# Toyota Kata

Hvordan du kan skabe en forbedringskultur,  
der sikrer den fortsatte udvikling for virksomheden

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

*Hvordan du kan skabe en forbedringskultur,  
der sikrer den fortsatte udvikling for virksomheden.*

---

## Indhold

Formålet med denne lille bog er at give dig et værktøj og en metode til at skabe den forbedringskultur i din organisation, der fortsat vil udvikle virksomheden og sikre konkurrenceevnen.

Vi vil nedenfor kort forklare, hvad Toyota Kata er, hvordan du kan anvende metoden, og også hvordan du kan komme i gang. Vi er helt klar over, at denne korte beskrivelse ikke kan dække alle områder og alle de udfordringer, du vil møde. Men vi håber, at denne bog kan gøre dig nysgerrig og vil give dig lyst til at arbejde videre med metoden. Lean Akademiet står selvsagt meget gerne til rådighed og vil gerne drøfte din situation, og hvordan du kan anvende metoden.

Vi har delt beskrivelsen op som følger:

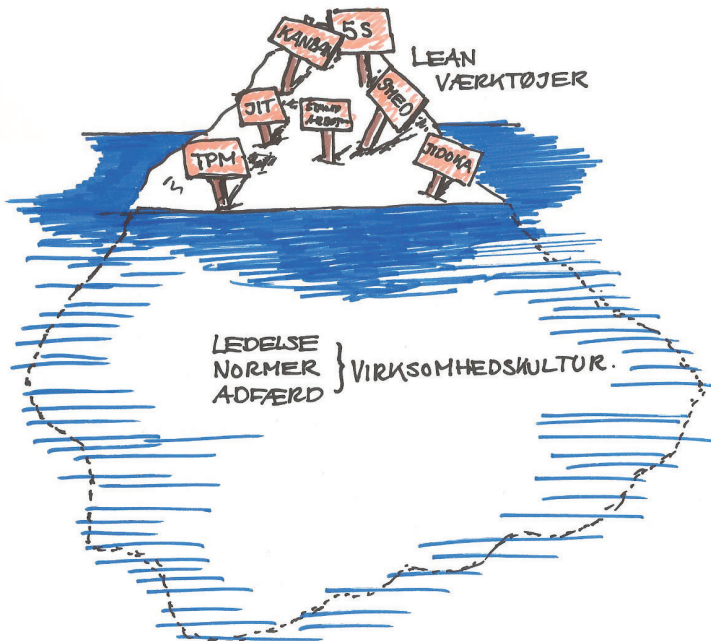
Hvad er Toyota Kata?	s. 5
Forbedrings Kata	s. 7
Coaching Kata	s. 9
En ny virksomhedskultur	s. 11

## Toyota Kata, hvad er det?

”Kata”= Træning af en ny adfærd, så det til sidst bliver en del af virksomhedens kultur. Toyota har konstant forbedret sine resultater igennem de sidste 6 årtier. Vi har studeret de metoder, de anvender. Vi har kopieret værktøjerne, og vi har anvendt dem i flere forskellige virksomheder.

Der er skabt markante forbedringer; men for de fleste har oplevelsen været, at efter forbedringerne er etableret, går udviklingen i stå. Hvordan kan det så være, at det ikke er tilfældet for Toyota?

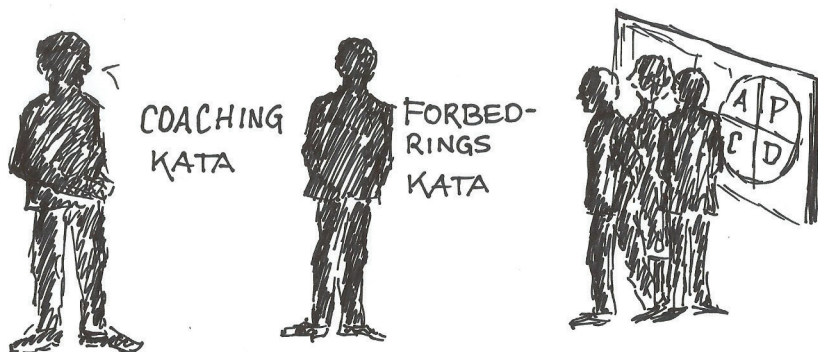
Antageligt skyldes det, at vi ensidigt har arbejdet med de Lean værktøjer, der er synlige og lette at håndtere. Vi har ikke fokuseret på den usynlige og dog egentlig mest væsentlige del, når en Lean virksomhed skal skabes, nemlig at skabe en forbedringskultur, hvor det er falder medarbejderne naturligt at arbejde med Lean værktøjerne. Vi har ikke fokuseret på at ændre ledelsesmåden, hvilket må siges at være en forudsætning for at kunne ændre på kulturen i den enkelte virksomhed.



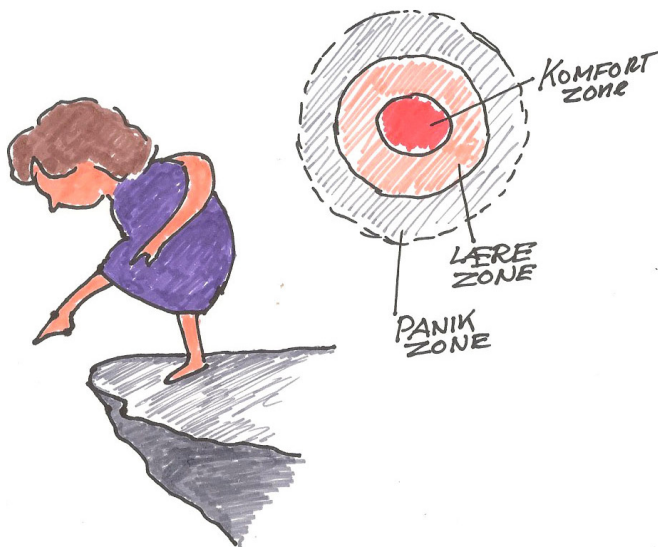
---

Toyota Kata giver os en systematisk måde til at ændre ledelsesmetoden og til at skabe en forbedringskultur i virksomhederne.

I Kata arbejder vi med at skabe en rutine dels om, hvordan lederne kan coache medarbejderne til at tænke løsninger – også ud over de sædvanlige løsningsmetoder – og dels om at skabe de mange små fortsatte forbedringer.



Det er først når vi tænker ud over de normale og vante rammer, at vi begynder at skabe nytænkningen.



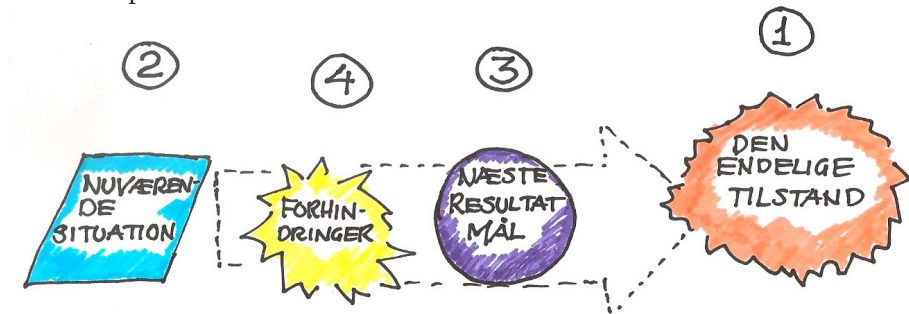
---

## Forbedrings Kata

Vi lever i en meget omskiftelig verden, hvor det er umuligt at forudse, hvad der vil ske i fremtiden. Nye teknologier og nye materialer giver nye muligheder, kunderne stiller andre krav, og konkurrencen er global. Forudsætningerne er derfor komplekse og ændres konstant. Derfor er de løsninger, vi traditionelt vælger, ikke i selv det, der giver de konkurrencemæssige fordele og fremskridt. De konkurrencemæssige fordele skabes, når vi mestrer en metode til konstant at udvikle løsninger og til at møde de udfordringer, vi står overfor på en uforudsigelig vej mod realisering af en vision.

Det er, hvad forbedrings Kata handler om.

De fire steps:



### 1. Formulér vision og mål for forbedringerne

#### 1. Formuler vision og mål for forbedringerne

En forudsætning for at gennemføre forbedringer er at beslutte, hvad I ønsker at opnå. I skal med andre ord formulere en vision og udtrykke denne vision i nogle operationelle mål. Visionen og målene må gerne være ambitiøse og måske også virke urealistiske, men husk på, at markante ændringer og forbedringer ikke kan realiseres, hvis I blot gør, som I plejer. Det kræver, at I tænker anderledes – I skal altså tænke løsninger uden for jeres komfort zone.

Værktøj: Future State beskrivelse og A3.

Visionen og målene skal drøftes og deles med alle involverede i organisationen og gøres synlige i det, de omfatter.

## 2. Beskriv den nuværende situation

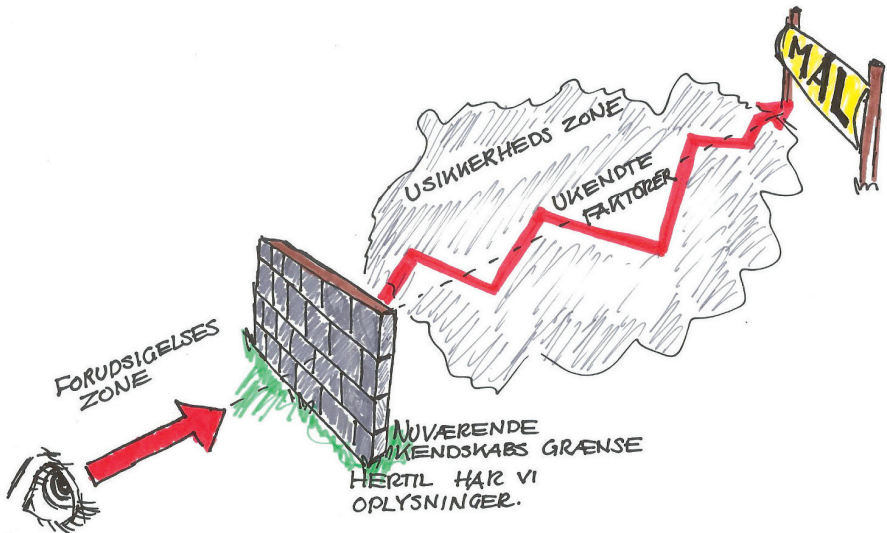
Næste trin er herefter omhyggeligt at beskrive den nuværende situation. Gennemfør denne beskrivelse sammen med de involverede i det område, I vil arbejde med. Her kan Lean værktøjet ”procesanalyse” i mange tilfælde med fordel anvendes. Beskriv hvad der skaber værdi for kunderne, medarbejderne og virksomheden, hvad gennemløbstiden er, hvad værditiden er, hvilken servicegrad kunderne tilbydes osv. Derudover skal der i beskrivelsen anføres alle former for spild, som I konstaterer.

Værktøj: Procesanalyse. Current State værdistrømsanalyse.

## 3. Fastlæg herefter det næste del mål. (1 -12 uger frem)

Fastlæg derefter det delmål, som fører mod det endelige mål; men som i mener, kan realiseres i løbet af de næste 1 til 12 uger.

Der er en grænse for hvad vi kan forud se, slut derfor hvor i kan se til:

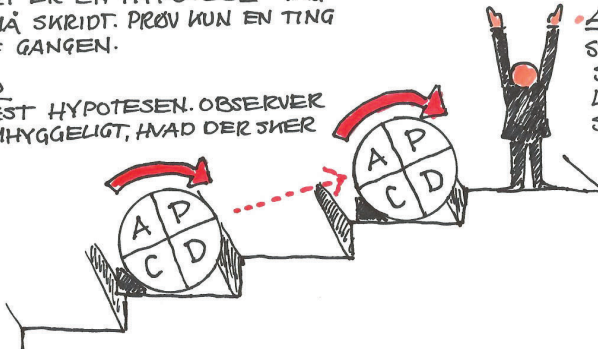




#### 4. Gennemfør nu første tiltag

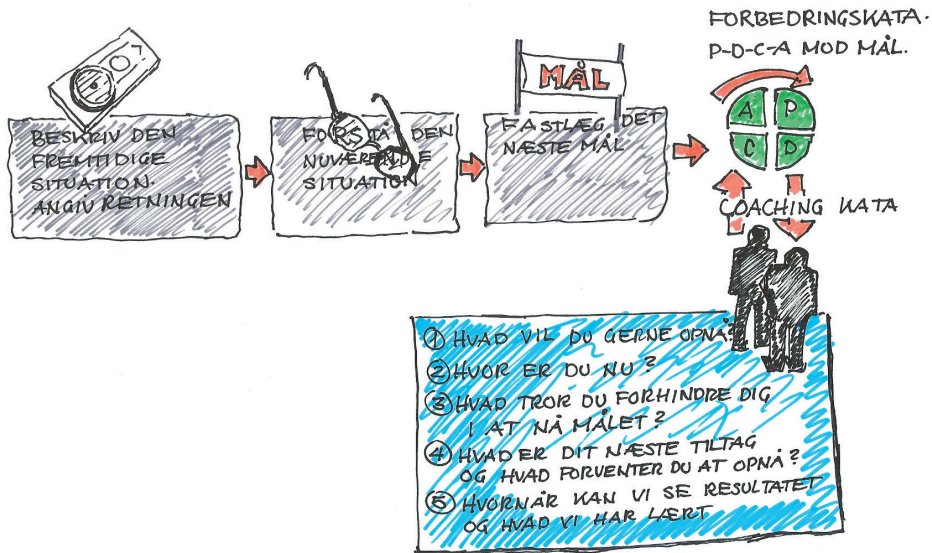
Gennemfør nu de aktiviteter, som, I mener, kan realisere delmålene. Anvend P-D-C-A metoden, hvor I betragter løsningen som en hypotese, I afprøver.

- PLAN  
DEFINER HVAD DU VIL GØRE OG HVAD DU FORVENTER VIL SKE. DET ER EN HYPOTESE. TAG SMÅ SKRIDT. PRØV KUN EN TING 4F GANGEN.
- DO  
TEST HYPOTESEN. OBSERVER OMHYGGELIGT, HVAD DER SKER
- CHECK  
SAMMENLIG HVAD DU FORVENTEDE AT OPNÅ, OG HVAD DU OPNÅEDE.
- ACT.  
STANDARDISER/  
STABILISER  
LØSNINGEN ELLER  
START FORFRA IGEN.



## Coaching Kata

I sport og musik foregår træningen under observation og vejledning af en erfaren træner/lærer. Uden lærer/træner får vi ikke indlært de rigtige metoder og teknik. Hjerneforskning viser også, at den mest effektive måde at udvikle nye adfærds- og tænkemåder er at øve sig hver dag og ikke bare en gang imellem. Coaching Kata involverer en træner/lærer/coach, der træner eleven i den nye adfærd ved, i forbindelse med Forbedrings Kata og gennemførelsen af hvert trin i P-D-C-A forbedringerne, at stille de 5 Coaching Kata spørgsmål.



Coaching gennemføres hver gang, der er gennemført et P-D-C-A trin. Resultatet af det gennemførte tiltag angives på resultattavlen. Holdet evaluerer, hvad de lærte af dette trin, og coachen spørger til, hvad det næste tiltag skal være.



---

## En ny virksomhedskultur

For at ændre en kultur er det nødvendigt at ændre den måde, som du såvel som organisationen tænker på. Det gøres ved at træne en ny og anderledes adfærd ved hjælp af Kata metoden. Over tid vil det ændre folks adfærd og dermed også den kultur, der er gældende i virksomheden.



I får skabt en kultur, hvor alle medarbejdere arbejder på at få realiseret en fremtidig vision og nogle udfordrende mål, der sikrer jeres konkurrenceevne. I kender ikke de tiltag og de handlinger, der kan sikre målene, for der er mange usikkerhedsfaktorer, og der vil komme mange ændringer og nye muligheder, inden I når målene. Men I kan se de næste udfordringer, der er på vejen mod det endelige mål, og I kan fastlægge og planlægge de handlinger, der skal til for at føre Jer fremad mod målet. I kan lære af resultaterne, og I kan skabe en kultur, hvor I bliver rigtig gode til at møde udfordringer og hele tiden realisere nye og ambitiøse mål.

Hvis I kan skabe en sådan kultur, bliver Lean værktøjerne ikke bare bliver et middel til at nå en forbedring, men et middel til, at I fortsat kan udvikle jer og møde de fremtidige udfordringer.

Rigtig god fornøjelse.

Egon Kjær Jensen  
Lean Akademiet

Lean Akademiet tilbyder uddannelse og konsulenthjælp til at skabe varige resultatforbedringer i din organisation. Kontakt os for et gratis og uforpligtende møde, hvor vi kan gen-nemgå din organisations potentiale for varige forbedringer. Vi glæder os til at høre fra dig.

Lean akademiet  
Gammel Kongevej 1, 2  
1610 København V

+45 7027 7909  
[info@leanakademiet.dk](mailto:info@leanakademiet.dk)  
[www.leanakademiet.dk](http://www.leanakademiet.dk)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---