



**LEAN
AKADEM1ET**

CERTIFIED LEAN EDUCATIONS ARE OFFERED BY LEAN AKADEM1ET
DENMARK'S PREFERRED PROVIDER SINCE 2006, VAT. NO. 34697388

29 OKTOBER 2021

No. 04
Oct
2021

A

HVAD ER TOYOTA KATA?

Med Toyota Kata kan du skabe en forbedringskultur, der sikrer den fortsatte udvikling for virksomheden.



MORTEN FRIIS JACOBSEN

Morten har hjulpet både private og offentlige organisationer med at skabe varige forbedringer og kulturændringer.

29 OKTOBER 2021

Teorien om Toyota Kata er udviklet af professor Mike Rother fra University of Michigan i 2009 og blev formuleret i hans bog 'Toyota Kata'. Bogen er resultatet af et studie hos Toyota, hvor Rother fokuserede på at lære, hvordan virksomheden udviklede deres løsninger.

Første virksomhed tog metoden i anvendelse i USA i 2011, og i 2013 gennemførte Lean Akademiet den første udrulning i Danmark.

Lean er et mindset. En filosofi. En kultur. Eller er det? Ganske få virksomheder evner at bevare deres Lean til et modenhedsniveau, hvor medarbejderne samarbejder om daglige forbedringer - helt uden at tænke over det.

Alt for ofte går Lean arbejdet i stå, længe før en egentlig forbedringskultur er etableret - og det er synd. Først her viser Lean nemlig sine sande styrker.

Hvordan skabes kultur?

Kultur er som tandbørstning om morgenen. Et fast mønster, i form af en morgenrutine, sikrer, at tænderne børstes dagligt. Men, tandbørstning er mere end bare en rutine. Forestil dig at springe tandbørstningen over - tag så på arbejde. Hvordan har du det nu? Virkeligheden er den, at din synd her til morgen formentlig vil være helt uden konsekvenser - men din hjerne vil det anderledes.

Du får det dårligt med dig selv og begynder at ændre adfærd; afstand, stilhed, ubehag. Nu er der tale om kultur. En kultur skabt af vores forældre, med ét enkelt spørgsmål: "Har du husket at børste dine tænder?"

Toyota Kata er en videnskabelig, systematisk metode til at skabe en forbedringskultur og består af samme to elementer:

- Improvement Kata - det mønster hvori daglige forbedringer trænes



- Coaching Kata – den metode hvorpå lederen efterspørger læring

Improvement Kata

Forbedrings Kata består af fire steps, som tilsammen har det formål at udvikle grundlæggende færdigheder i at eksperimentere mod et mål. Den eksperimenterende tilgang til forbedringsarbejde er af afgørende betydning for succesfuld udvikling af gode løsninger. Når de fire trin praktiseres, vil der over tid opbygges en vane med at tænke og arbejde kreativt og videnskabeligt for at opbygge en kultur for forbedring og innovation i en organisation.

Det første trin i processen med Improvement Kata er at bryde virksomhedens vision ned i specifikke udfordringer. Udfordringerne, som gerne må være ambitiøse, er retningsgiveren for alt forbedringsarbejdet – altså: Hvad ønsker man at opnå? I Toyota Kata handler det i høj grad om at fokusere sit forbedringsarbejde og vælge en helt masse tiltag fra.

I andet trin beskrives den nuværende situation omhyggeligt. Beskrivelsen skal gennemføres sammen med de involverede i det område, hvor forbedringsarbejdet skal foregå. Indsamling af fakta gør teamet i stand til at forstå processen og formulere gode mål. I trin tre sætter medarbejderne selv deres næste mål. Da der er en grænse for, hvor langt ud i fremtiden medarbejderen kan forudse, ligger målet uden for teamets videnshorisont.

Dette tvinger teamet ud i en usikkerhedszone, hvor der er mulighed for ny læring. Det sidste trin består i at liste alt det, der forhindrer teamet i at nå delmålet. Forhindringerne udforskes én ad gangen ved at gennemføre små iterative eksperimenter, som genererer læring og ny viden - og med tiden: Gode resultater!

Coaching Kata

Toyota Kata fokuserer på at bringe de involverede ud af komfortzonen, så de forsøg, der bliver udført, er resultatet af nytænkning. Forudsætningen for, at det kan lade sig gøre, er, at ledelsen formår at skabe trygge rammer, hvor medarbejderne har tillid til, at det ikke bare er tilladt at fejle, det er ligefrem godt at fejle, da det er en kilde til værdifuld læring.

Som leder i et Toyota Kata setup er man coach. Ligesom i sport og musik foregår Kata træningen under observation og vejledning af en erfaren coach. Uden coach får man ikke indlært de rigtige metoder og teknikker.

I Coaching Kata bliver teamet coachet hver gang, der er gennemført et eksperiment. Resultatet af det gennemførte eksperiment noteres på en Kata tavle. Teamet evaluerer, hvad de lærte, og coachen spørger til, hvordan læringen bruges i det næste tiltag.

Er Toyota Kata det nye sort?

Toyota Kata er ikke revolutionerende, ligesom det ikke er svaret på alt. Toyota Kata, som metode, har slående ligheder med andre kreative procesmodeller. De afspejler alle de samme spørgsmål, som må stilles, når vi udvikler løsninger:

- Hvad forsøger vi at opnå?
- Hvor er vi nu?
- Hvad skete der, da vi prøvede noget nyt?
- Hvad skal vi ændre eller justere for at nå det næste mål?



Toyota Kata skal kombineres med jeres eksisterende Lean arbejde for at sikre en metode til opbygning af nødvendige færdigheder. Færdigheder der gør organisationer i stand til at skabe sit eget. Kata konkurrerer ikke med Lean, men understøtter og styrker effekten af Lean Six Sigma værktøjer og teknikker.

Hvad er perspektivet?

Toyota Kata kan være den forskel, der formår virksomheder, der arbejder med Lean, til at skabe en sand forbedringskultur, som igen og igen skaber bedre præstationer. Det kan være nøglen til, at danske virksomheder kontinuerligt kan forbedre konkurrenceevnen og på den måde præstere mere for mindre.

Vi kan vælge at investere i automatisering i danske virksomheder for at øge konkurrencekraften, men der er også robotter alle andre steder i verden, og det er ikke nogen unik kunst at opnå konkurrenceevne gennem automatisering.

Forbedringer af processer gennem innovation på gulvet er en helt anden snak. Her foregår forbedringen nemlig i den usynlige del af isbjerget, der er skjult under vandoverfladen. Det er kultur, adfærd og tankesæt, der er kilden til springene i konkurrenceevnen, og den slags kan ikke sådan bare kopieres. Det er unikt. Kulturen er en kilde til unikke fordele, og Toyota Kata er en effektiv metode til at udvikle kulturen i en virksomhed, så innovation af både processer og produkter samt løbende forbedringer bliver en naturlig del af hver eneste dag på arbejde.

Få faglig viden og lad dig inspirere i vores [LA Library](#)