

Toyota Kata - hoe Toyota zich voortdurend transformeert (deel 2)

08 juni 2012, 02:00

Pascal Pollet

Een nieuw baanbrekend boek beschrijft hoe Toyota erin geslaagd is het vermogen te ontwikkelen om zelf de lean-methodes uit te bouwen. In dit tweede deel bespreken we enkele belangrijke lessen voor bedrijven die blijvend wensen te verbeteren.

Toyota Kata, het nieuwste boek van Mike Rother, beschrijft hoe Toyota erin slaagde het vermogen op te bouwen om zelf lean-technieken uit te vinden en wat er nodig is om datzelfde vermogen in 'niet-Toyota organisaties' te ontwikkelen. De belangrijkste boodschap is dat twee bepaalde gedragsroutines - de verbeter-kata en de coaching-kata - cruciaal zijn. In een [vorig artikel](#) bespraken we de verbeter-kata, in dit artikel gaan we dieper in op de coaching-kata.

De verbeter-kata betreft in wezen de wetenschappelijke manier voor het oplossen van een probleem: na een grondige analyse van de feiten stel je een hypothese op, die je vervolgens toetst met een experiment in de praktijk. Lukt het experiment, dan kan je de nieuw verworven inzichten verder toepassen. Mislukt een experiment, dan vorm je een nieuwe hypothese en herbegint het zoeken naar wat wel werkt.

Dit staat in schril contrast met de manier waarop veel organisaties werken en waar verbetervoorstellen vaak stoelen op opinies (genre 'we hebben een nieuw ERP-systeem nodig') in plaats van op feiten, en waar schuldigen worden aangewezen voor mislukkingen in plaats van te erkennen dat de hypothese fout was. Onderstaande figuur illustreert deels de verschillen in denkpatronen.



In the wedge way of looking at it we think an abnormality means we're slipping back, and it's someone's fault.

The Toyota way of thinking turns this around: the abnormality means we have not yet have reached the target condition. There are still obstacles.

Illustration from Toyota Kata, page 115

Coaching-kata

De coaching-kata is een gedragsroutine die ervoor zorgt dat de juiste manier van probleem oplossen (de verbeter-kata) door iedereen op dezelfde manier wordt toegepast en zo voorkomt dat men in de hoger vermelde valkuilen trapt.

De coaching-kata haalt vertrouwde concepten als 'directief' of 'participatief' management volledig onderuit. De meeste managers hebben al langer door dat directief management - waarbij de medewerkers duidelijke taken en instructies krijgen toebedeeld - niet motiverend werkt. Bij participatief management krijgen de medewerkers duidelijke doelen en worden ze vrijgelaten in de manier waarop ze die realiseren. Door de grotere autonomie bij participatief management zullen medewerkers typisch meer gemotiveerd zijn. Participatief management is echter net zo fout als directief management.

Om systematisch te verbeteren is de manier waarop je iets aanpakt van het grootste belang. Mensen vrijlaten in de manier waarop ze problemen oplossen, kan er toe leiden dat problemen op de verkeerde manier worden aangepakt, waardoor een (blijvende) verbetering uitblijft.

De gedragsrichtlijnen van de verbeter-kata vragen heel wat discipline, wat men leert door deze steeds opnieuw in te oefenen. Daarom wordt iedereen bij Toyota gecoacht door een meer ervaren mentor. De instructies om te verbeteren met de verbeter-kata krijgt de werknemer via een dialoog met de coach. Deze dialoog noemt de auteur de 'coaching-kata'.

Deze mentor begeleidt zijn leerling doorheen de verbeter-kata door subtiele vragen te stellen. Zo kan de werknemer - via trial and error - zich het gedrag en de denkwijze van de verbeter-kata eigen maken. De coach mag hierbij niet sturen en moet de wijze waarop zijn 'coachee' tot een oplossing komt aannemen, mits die aan de beoogde toestand voldoet, ook al kan hij zelf beter oplossingen bedenken.

Tijdens de dialoog kunnen de stappen van de verbeter-kata gevisualiseerd worden op een A3-blad, die de informatie en de analyse overzichtelijk weergeeft. Een dergelijke A3 zal vaak meermaals herschreven worden tijdens de coaching-kata.

Besluit

Oplossingen die een antwoord geven op de problemen van vandaag zullen echter ongeschikt zijn voor de uitdagingen van morgen. Het zijn dus niet de oplossingen zelf die een blijvend concurrentieel voordeel geven, maar de mate waarin de medewerkers van een bedrijf zich een effectieve routine meester hebben gemaakt om keer op keer passende oplossingen te ontwikkelen voor nieuwe, onvoorziene problemen. Daarin schuilt de echte kracht van de coaching-kata.

'Toyota Kata' wil verbeteren meer duurzaam en continu maken. De sleutel hiervoor is het creëren van een lean-cultuur, waarin verbetering op dagelijkse basis plaatsvindt dankzij de werknemers, gecoacht door managers. De verbeteractiviteiten verschuiven hierbij van een projectmatige aanpak, geleid door een lean-staf, naar de dagelijkse activiteit, geleid door managers. Volgens deze benadering is dus iedereen een creatieve probleemoplosser. Lean-tools zoals 'value stream mapping', 5S en kanban, blijven gelden, maar het gebruik van de kata-aanpak in de wijze waarop deze hulpmiddelen worden toegepast, is essentieel voor systematische probleemoplossing en innovatie door alle medewerkers.

Ook voor Westerse bedrijven is deze werkwijze zeker bruikbaar: wie al technieken als Six Sigma of QRM toepast in zijn bedrijf, kan er zeker baat bij hebben een cultuur van continue verbetering te creëren door de twee kata's in te voeren.

Verwant artikel

- 01.06.2012 - [Toyota Kata - Hoe Toyota zich voortdurend transformeert \(deel 1\)](#)

Bronnen

- www-personal.umich.edu
- www.slideshare.net
- www.sirris.be/quick-response-manufacturing.aspx

Auteurs



Pascal Pollet