



INDUSTRIE & DIENSTVERLENING
**TOYOTA KATA,
EEN NIEUWE SMAAK?**



Als Lean Six Sigma Master Black Belt begeleidt Edwin Kippers bedrijven in het bereiken van 'Operational Excellence'. Dit betekent kostenefficiënt produceren van producten, die voldoen aan de verwachtingen van de klant: op tijd leveren op het vereiste kwaliteitsniveau en tegen de laagste kosten. Hij traint en coacht Green- en Black Belts in het uitvoeren van hun projecten en begeleidt het management team bij het transformeren naar een Lean Six Sigma organisatie. Tevens verzorgt hij Lean Six Sigma trainingen, waaronder Green Belt, Black Belt en Champion trainingen.



EDWIN KIPPERS

Wanneer we aan Lean denken, denken we aan Toyota. Ook wanneer we aan Continu Verbeteren denken, denken we aan Toyota. Veel organisaties proberen Lean te implementeren en werken aan een continu verbeterproces, maar toch zijn ze niet zo succesvol als Toyota. Wat maakt dan het verschil? Mike Rother onderzocht dit fenomeen en kwam tot de conclusie dat het niets te maken heeft met het toepassen van de technieken van Lean en Continu Verbeteren. Toyota is succesvol doordat Lean en Continu Verbeteren verankerd zijn in het DNA van de organisatie. Het grote verschil met veel organisaties ligt echter in het feit dat het management van Toyota de medewerkers niet hoeft te overtuigen om op een andere manier te gaan werken. Op de vraag van Rother hoe dat komt, kreeg hij steevast het antwoord: “Zo doen we dat hier.” Hij noemde de aanpak Toyota Kata en omschreef het als volgt: “Toyota Kata is het zodanig richting geven aan een team, zodat ze beter worden in het realiseren van hun doelstellingen.”

Maar wat is Toyota Kata nu werkelijk en hoe gaat het in de praktijk?

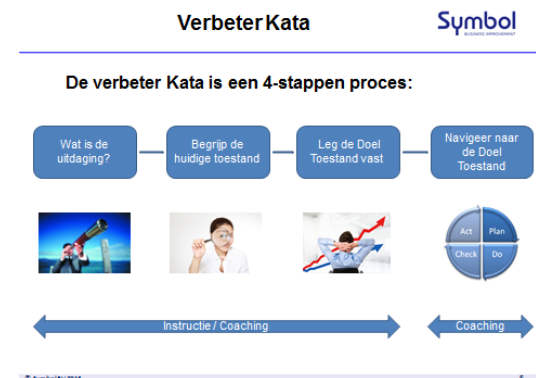
Kata is de Japanse term voor “deliberate practice”, het herhaaldelijk oefenen van een bepaalde gedetailleerde beweging. Dit kennen we allemaal vanuit de sport of vanuit de muziek. Bij het trainen van een sport wordt een beweging net zo vaak herhaald, totdat de sporter deze beweging feilloos beheerst. Denk hierbij aan een judoworp of aan een service bij tennis. In sporten als judo en karate gaat dit onder leiding van een Sensei oftewel leraar. De letterlijke vertaling van sensei is “persoon geboren voor de ander”. De Sensei oefent een techniek net zo lang met zijn leerling totdat de leerling onbewust bekwaam is in deze techniek. Binnen de Toyota organisatie zijn de werkelijke leiders de Sensei, die hun medewerkers nieuwe vaardigheden leren in plaats van ze te vertellen wat ze moeten doen. De Sensei stelt vragen en daagt uit.

Elke vaardigheid is een goed getimed keten van neuronen. Tijdens het aanleren van een vaardigheid wordt Myeline gevormd. Dit is een isolerend stofje rond de neurale ketens, dat ervoor zorgt dat we de vaardigheid vast houden. Naarmate we een neurale circuit meer gebruiken, zal de laag Myeline dikker worden en zullen we de vaardigheid steeds beter beheersen. Het mooie van Myeline is dat het niet meer verdwijnt: een eenmaal aangeleerde vaardigheid zullen we daarom niet snel weer kwijt raken. Bij de Verbeter en de Coaching Kata maken we gebruik van dit effect; we leren mensen een nieuwe vaardigheid en deze vaardigheid wordt als het ware in het gedrag geprogrammeerd.

De Verbeter Kata

Elke organisatie kent verbeterdoelstellingen en targets, die we proberen te realiseren. Vaak echter zonder succes, omdat we niet weten hóe we deze doelstellingen moeten realiseren. Verbeteren beperkt zich meestal tot het schieten met een schot hagel op een stuk wild. De kunde van de schutter bepaalt of we iets raken. Met de Verbeter Kata werken we iteratief naar een Doel Toestand: we leren op de weg er naar toe. We werken aan die zaken (obstakels) die tijdens de route naar de Doel Toestand worden ontdekt. Om de Doel Toestand te kunnen realiseren, dienen de obstakels op de weg ernaar toe te worden opgelost.

De Verbeter Kata is proces dat 4 stappen omvat:



Voordat een team aan de slag gaat, is er een uitdaging, gebaseerd op de lange termijn visie van de organisatie en de klant. Vervolgens probeert het team de huidige toestand (“Current Condition”) te bepalen, door zorgvuldige te analyseren met behulp van feiten en data. Vervolgens wordt de Doel Toestand vastgelegd: het team definieert waar het naartoe wil. Een Doel Toestand beschrijft meetbare kenmerken die op een bepaalde datum gerealiseerd moeten zijn. Het is een leeropdracht, omdat niet precies bekend is hoe de Doel Toestand bereikt gaat worden. Als we weten wat het doel is, navigeren we van de huidige naar de Doel Toestand aan de hand van een systematische en iteratieve routine. Op deze wijze manoeuvreren we door het onvoorspelbare grijze gebied, dat ligt tussen de huidige en de Doel Toestand. Door het uitvoeren van PDCA cycli als snelle experimenten leren teams terwijl ze streven naar de Doel Toestand en doen ze aanpassingen op basis van wat ze leren.

Door het toepassen van de Verbeter Kata worden mensen vaardiger om uitdagingen aan te gaan op een wetenschappelijke en iteratieve manier. Het resultaat hiervan is dat medewerkers groeien en beter weten om te gaan met onvoorspelbare situaties. We creëren een vaardigheid die bekend staat als “Self-Efficacy”, oftewel het geloof dat men een moeilijke situatie aan kan, hetgeen weer leidt tot het openstaan voor nieuwere en moeilijker uitdagingen.

De Verbeter Kata kan worden toegepast op alle niveaus in een organisatie. De inhoud verschilt, de aanpak is identiek. Bovendien is Kata de basis voor bijna alle Lean principes, zoals:

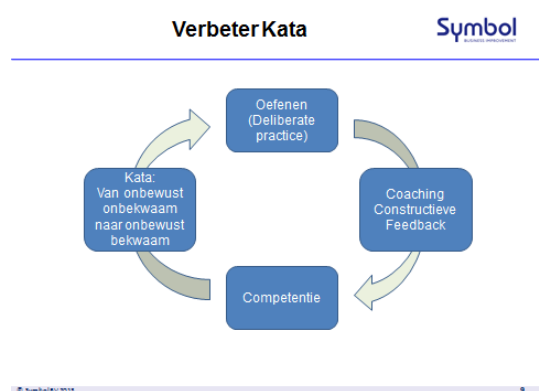
- Lean Dagelijks Management
- Kaizen
- De 14 Toyota Principles
- A3 rapportages
- Standaard Werk
- Kwaliteitscirkels

De Verbeter Kata is een metaskill met een aantal belangrijke aspecten:

- Elke organisatie kent zijn eigen routines;

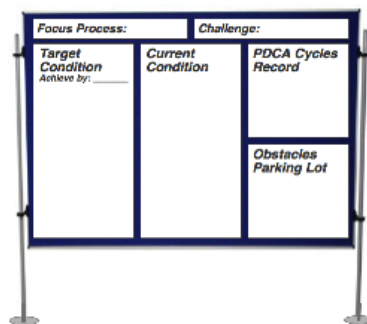
- De Verbeter Kata is gericht op het veranderen van de mentale toestand om menselijke vaardigheden nog beter te kunnen benutten. Om dit te kunnen begrijpen moeten we het 'wat' van het 'hoe' onderscheiden;
- De Verbeter Kata gaat over het 'hoe' van het verbeteren;
- Vaardigheden zijn afhankelijk van de discipline, voetballen leer je niet door te hockeeyen;
- de Verbeter Kata is een methode die naar een doel werkt met behulp van een mindset en gewoontes om uitdagende doelen te realiseren;
- De Verbeter Kata helpt om een cultuur van Continu Verbeteren te creëren en te faciliteren.

In onderstaande figuur zien we hoe we de Verbeter Kata kunnen toepassen. Coachen is hierin een essentieel onderdeel.



Coaching Kata

Binnen de Verbeter Kata kennen we verschillende rollen. De coach en de leerling. De leerling is een persoon, die een verbeterteam leidt of verantwoordelijk is voor een groep, team of proces. Het doel van de leerling is om de Verbeter Kata te gebruiken om zijn Doel Toestand te bereiken. De focus ligt op het verbeteren van het proces. De coach is veelal de manager van de leerling, een niveau hoger dan de leerling. Coaching wordt met één leerling tegelijk gedaan. Maar een coach kan natuurlijk wel meerdere leerlingen hebben; deze worden op afzonderlijke momenten gecoacht. De routine van coaching wordt geïntegreerd in de dagelijkse werkzaamheden. Doel van de coach is om de vaardigheden van de leerling te verbeteren zodat deze in staat is om de Doel Toestand te realiseren. De coach zelf heeft ook een ruime ervaring met de Verbeter Kata. Elke leerling heeft story board. Het bord wordt gebruikt om de interactie tussen coach en leerling te ondersteunen en natuurlijk tussen leerling en team.



De rol van de coach is primair om de leerling te laten leren, want deze kent zijn eigen valkuilen niet. Coaching cycli worden gebruikt om de leerling te helpen de Verbeter Kata toe te passen in een reëel proces.

De coach maakt gebruik van 5 vragen:

1. Wat is de Doel Toestand ("Target Condition")?
2. Wat is de Huidige Toestand?
3. Wat houdt je tegen om de Doel Toestand te realiseren en waar werk je nu aan?
4. Wat is je volgende stap?
5. Wanneer kunnen we bepalen wat je geleerd hebt van deze stap?

De eerste stap in het coachen is het maken van afspraken over:

- Wederzijdse verwachtingen
- Taken en rollen

Om een praktijkervaring om te zetten in een leerervaring moet je als coach de leerling voortdurend terugkoppeling geven aangaande de uitvoering van de taken. De coach doet dit door gebruik te maken van de volgende vaardigheden:

- Effectief luisteren
- Effectieve vraagstelling
- Observeren en dit terugkoppelen
- Motiveren
- Situationeel Coachen

Wat is Toyota Kata niet?

Toyota Kata is geen alternatief voor Lean, het moet juist onderdeel worden van de Lean cultuur van een organisatie. Het is ook geen concreet programma wat uitbesteed kan worden aan consultants. Het is de verantwoordelijkheid van de organisatie zelf om de teams duidelijk richting te geven door een Doel Toestand te definiëren (bepaling van financiële doelstellingen behoort hier niet toe). Het is de verantwoordelijkheid van de manager om zijn teamleider te coachen in het toepassen van de Verbeter Kata en het is de verantwoordelijkheid van de teamleider om zijn of haar team mee te nemen in het leerproces met betrekking tot de realisatie van de Doel Toestand. Belangrijk aspect in dit geheel is dat de aanpak iteratief is: al doende leren we. Het is daarom lastig om te werken met milestones en projectplannen. Per slot van rekening kennen we slechts de Doel Toestand en (nog) niet de weg er naar toe. Dat is een leerproces, dat door de één sneller zal worden opgepakt dan door de ander.

Uiteindelijk kunnen we concluderen, dat hoe meer vaardigheid en vertrouwen een organisatie ontwikkelt met het Toyota Kata patroon:

- Hoe meer uitdagingen de organisatie op zich kan nemen;
- Hoe groter de uitdagingen kunnen zijn;
- Hoe meer kennis de organisatie kan ontwikkelen;
- Hoe sneller de organisatie voorwaarts kan bewegen.