Toyota Kata - Hoe Toyota zich voortdurend transformeert (deel 1)

01 juni 2012, 02:00

Pascal Pollet

Een nieuw baanbrekend boek beschrijft hoe Toyota erin geslaagd is om het vermogen te ontwikkelen om zelf nieuwe lean technieken te ontwikkelen. In dit eerste artikel bespreken we enkele belangrijke lessen voor bedrijven die blijvend wensen te verbeteren.

Veel managers associëren lean manufacturing met technieken zoals 5S, kanban, takt, andon,… en proberen lean manufacturing in hun bedrijf in te voeren door deze technieken te kopiëren in hun bedrijf. Zo hoopt men om de prestaties van Toyota, de bedenker van al deze methodes, te evenaren. Wat Toyota echt bijzonder maakt, is niet zozeer het feit dat dit bedrijf volop gebruik maakt van deze lean-technieken, maar dat Toyota in de loop der jaren het vermogen heeft ontwikkeld om dergelijke technieken zelf te bedenken en succesvol in te voeren.

Mike Rother schreef hierover het baanbrekende boek 'Toyota Kata'. Dit boek beschrijft niet de lean-technieken zelf, maar legt uit hoe Toyota erin slaagde zijn lerende vermogen op te bouwen en wat er voor nodig is om dat in 'niet-Toyota organisaties' te ontwikkelen.

De belangrijkste boodschap is dat twee bepaalde gedragsroutines - de verbeter-kata en coaching-kata – cruciaal zijn. Deze routines bepalen hoe iedereen stapsgewijs streeft naar het verwezenlijken van de visie. Door deze routines systematisch toe te passen slaagt het bedrijf erin om voortdurend te leren wat werkt en wat niet werkt. Dit artikel gaat dieper in op de verbeter-kata, in het volgende artikel bespreken we de coaching-kata.

Kata's

Een kata (Japans voor 'vorm') is een routine of een gedragspatroon dat bewust wordt geoefend, waardoor het een tweede natuur wordt. Zo komen specifieke vaardigheden of een bepaalde mentaliteit tot ontwikkeling. Toyota Kata laat zien hoe je een verbeter- en aanpassingsvermogen ontwikkelt in een organisatie. De routines zijn gestoeld op de wetenschappelijke methode en promoten systematisch denken bij zowel leiders als ondergeschikten.

Visie

Alvorens de kata's in de praktijk om te zetten is er een visie nodig. Volgens Rother is de langetermijnvisie van Toyota de laatste vijftig jaar haast onveranderd gebleven. Concreet streeft Toyota op lange termijn naar:

- zero defects

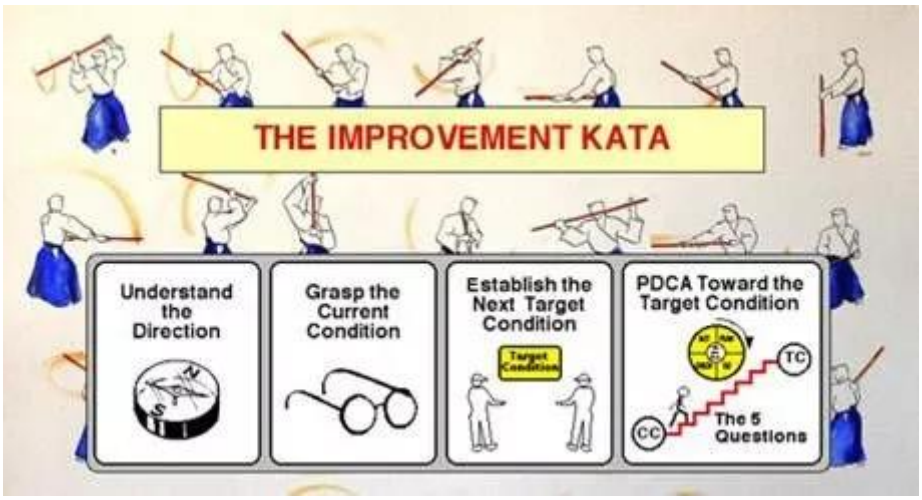
- 100 procent waarde toevoegende activiteiten
- one-piece-flow, in sequentie van de vraag
- een veilige manier van werken

In deze context zijn lean tools, zoals kanban, niet meer dan hulpmiddelen om verbeteringen door te voeren in de richting van deze visie. Merk op dat de visie van Toyota een toekomst omvat zonder kanban. In een one-piece-flow heeft kanban immers geen plaats. Kanban wordt binnen Toyota dan ook als een tijdelijke tegenmaatregel gezien om enkele problemen te verhelpen in afwachting van de realisatie van de perfecte one-piece-flow.

Verbeter-kata

Systematisch verbeteren kan je niet aan het toeval overlaten. Een duidelijk proces, de verbeter-kata, dient het continu verbeteren in goede banen te leiden. De verbeter-kata bestaat uit vier stappen:

- Oriënteer je naar de visie (bijv. zero defects)
- Analyseer de huidige toestand (bijv. 2 procent defects)
- Definieer de volgende beoogde toestand ('target condition') (bijv. 1,5 procent defects)
- Werk systematisch de obstakels weg door de PDCA-cyclus toe te passen. De PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) is één van de krachtigste, maar zelden goed toegepaste management-tools. Een goede PDCA bestaat onder meer uit het uitwerken van een goed plan (dit veronderstelt een grondige analyse met een inschatting op voorhand van de verwachte resultaten) en ook een goede check van de resultaten (komen de resultaten overeen met de verwachting op voorhand?).



Op het eerste gezicht lijkt deze verbeter-kata vrij eenvoudig en weinig verbluffend. Hoe is het mogelijk dat met een dergelijk eenvoudig concept Toyota zulke successen kan boeken? De sleutel van de verbeter-kata zit in de rigoureuze en onophoudelijke toepassing ervan op alle niveaus van de organisatie. Hierdoor wijkt de verbeter-kata fundamenteel af van de gebruikelijke manier van verbeteren. De onderstaande tabel vat de voornaamste verschillen samen en illustreert de toepassing van de verbeter-kata.

Gebruikelijke manier van managen	Toyota Kata manier
De organisatie wordt aangestuurd op basis van een businessplan met duidelijke financiële targets.	De organisatie wordt gedreven door de visie. D operationeel geformuleerd en omvat geen finar targets.
Management by Objectives: het behalen van resultaten is primordiaal en drijft alles. Hoe men de resultaten bereikt is minder belangrijk.	Management by Means: resultaten zijn belangr de manier waarop de resultaten worden gereali de kata) zijn evenzeer belangrijk.
Mogelijke investeringen worden vergeleken en beoordeeld op basis van hun return on investment.	Bij investeringen wordt eerst nagegaan of deze investering bijdraagt aan de visie. Vervolgens w een kosten-batenanalyse gecheckt of de invest economisch te verrechtvaardigen is.
De toekomst is slechts beperkt voorspelbaar. Er wordt gewerkt met doelstellingen die jaarlijks worden geëvalueerd en bijgestuurd.	De toekomst is fundamenteel onzeker en onbel wordt gewerkt met korte PDCA-cycli van soms weken waarna een volgende target condition w bepaald.
Het maken en (op)volgen van plannen is essentieel om de toekomst vorm te geven.	Experimenteren en leren wat werkt en wat niet essentie.
Om een probleem te verhelpen wordt er gewerkt met een lijst met meerdere actie-items die worden opgevolgd.	Om een probleem echt te begrijpen, mag je ma ding per keer wijzigen. Een lange lijst met actie dus uit den boze.
Keuzes worden gemaakt op basis van de opinies die het zwaarst doorwegen (meestal van de senior managers).	Keuzes worden gemaakt op basis van feiten, ni van opinies of veronderstellingen.
Na een eerste verbetering, treedt er weer een verslechtering op die wordt toegeschreven aan een gebrek aan discipline op de werkvloer.	Elk systeem verslechtert van nature als men st continu verbeteren. ‘Disciplineproblemen’ verm te blijven verbeteren, en de lat (d.i. de target co steeds hoger te leggen.
Een organisatie gaat vooruit door grote sprongen te nemen.	Een organisatie groeit via vele kleine stappen.

Het belang van de visie

Volgens Mike Rother is streven naar een one-piece-flow tegen de laagste kosten een eeuwenoude en universeel toepasbare visie om iets te leveren op het ogenblik dat dit gewenst is. Het ideaal van een one-piece-flow is in realiteit voor veel bedrijven zeer hoog gegrepen. Een streven naar continue verbetering is uiteraard wel haalbaar.

De kern van de zaak is niet dat men een one-piece-flow implementeert, maar dat men streeft naar een one-piece-flow. Dit houdt in dat men de obstakels voor een one-piece-flow opspoort en remedieert. Mogelijks slaagt men er nooit in om effectief een one-piece-flow op te zetten, maar ondertussen werkt men wel aan relevante problemen. In die zin dient een one-piece-flow als een kompas waarnaar de organisatie zich richt.

Het streven naar een one-piece-flow is overigens equivalent aan het verkorten van de doorlooptijd. In de ideale one-piece-flow zijn immers alle wachttijden tussen productiestappen verdwenen en is de doorlooptijd in principe gelijk aan de effectieve productietijd. Het streven naar voortdurende doorlooptijdverkorting is overigens ook de basisgedachte achter Quick Response Manufacturing, een productiestrategie op maat van bedrijven met kleine series en complexe flows.

In een volgend artikel nemen we de tweede basisroutine, namelijk de coaching-kata, onder de loep en leggen we uit waarom participatief management een slecht idee is.

Bronnen

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

Auteurs



Pascal Pollet