

STRUKTURERAD KREATIVITET

– Har du fastnat i Lean? Prova Kata!



På AP&T i Ulricehamn har man under det senaste året framgångsrikt kompletterat sitt Lean-arbete med Kata.

Foto: AP&T

TEORIER KRING VERKSAMHETSEFFEKTIVISERING KOMMER SOM BEKANT OFTA FRÅN TOYOTAS HEMLAND JAPAN. MEN SEDAN LEAN BLIVIT VARDAGSMAT TYCKS MÅNGA ORGANISATIONER HA FASTNAT I EN LUNK BESTÅENDE AV ADMINISTRATION OCH FOKUS PÅ AVVIKELSER. LEANS KUSIN KATA TAR FRAM KREATIVITETEN IGEN.

Av: Christian von Essen

Lean fick en närmast religiös aura kring sig när det under 1990-talet lanserades på bred front i västvärlden med inspiration från arbetssättet i Japans Toyotafabriker. Men att bara kopiera verktyg och lösningar fungerar inte på längre sikt, och Joakim Hillberg, vice ordförande i Lean Forum, menar – möjligen aningen självkritiskt – att många upplever viss stagnation.

– Lean fungerar utmärkt för att åstadkomma förändring, men vi har sett åtskilliga exempel på att organisationer inte längre fortsätter att utvecklas efter sex-sju år. En storstädning är bra, men det innebär inte att du ändrar beteende på längre sikt. I början är det fantastiskt. V ad händer sen?

Hillberg har själv jobbat med Lean i över 20 år och menar att han fortfarande ständigt lär sig nya saker.

– Det är som att skala en lök, och man kan säga att Kata är som att man når in till kärnan av löken.

Vad är då Kata? Kortfattat kan man säga att Kata-filosofin i handling försöker svara på frågan: Hur får vi till en trygghet så att människor experimenterar utifrån vad som behöver göras? Notera att det fortfarande handlar om att skapa värde i processen, den här gången genom att tillföra nytt syre snarare än att avlägsna gammalt damm.

Men som de flesta ledare vet är det svårare än man tror att skapa kreativitet i en organisation. Idéerna måste födas ur lust och trygghet. Nyckeln till Kata är att det hela alltid sker på ett strukturerat sätt.

– Att komma på hundra idéer är inte svårt, säger Joakim Hillberg. Det svåra är att komma på hundra bra idéer som dessutom bidrar till att förbättra verksamheten på något sätt. Det handlar mycket om att våga testa nya saker. Man sätter upp en hypotes, genomför ett experiment och utvärderar vad som hände för att skapa ett lärande. Kata är ett oerhört kraftfullt arbetssätt som delvis vänder på hur vi brukar se på Lean. I stället för att driva förbättringar utifrån avvikelser är fokus på att driva förbättringar utifrån organisationens utmaning.

Nuvarande situation sätts alltså i relation till en tydlig målbild. Vad krävs för att komma dit? Vad kan vi experimentera med? För att hitta energi och driv till detta experimenterande behövs också ledning, den andra av Katas två viktiga grundbyggsstenar. Därför är ett coachande ledarskap



Joakim Hillberg,
Lean-expert och
vice ordförande i
Lean Forum.

» Det är som att skala en lök, och man kan säga att Kata är som att man når in till kärnan av löken.

av högsta vikt för att genomföra beteendeförändringen, och en viktig del i att lyckas är att sätta tydliga och lagom korta mål som enkelt kan följas upp.

– Börja i det lilla och skala upp från det. Vi vet inte vägen till målet, så vi kan därför inte göra en exakt handlingsplan. I många organisationer tvingas man sätta upp långsiktiga handlingsplaner som sällan hålls i slutändan. Man lurar nästan sig själv. Ett tydligt måltillstånd menar jag kan vara tre veckor bort. Det är bra att jobba med korta horisonter.

Det låter som att Kata kan implementeras på betydligt lägre nivå än Lean. Är det en konkurrerande filosofi på något sätt?

– Kata är inte konkurrerande, utan bara ett tillägg till Lean. Eller så börjar man där. Lean är inte en statisk samling metoder och verktyg som ska implementeras på ett visst sätt, utan det sker hela tiden ny kunskapsutveckling. Visst kan man praktisera Kata även på avdelningsnivå. Det gäller bara att förankra målen och se vad man har för utmaningar, samt lägga tid på det som faktiskt förbättrar verksamheten. Det experimentdrivna skapar ett mer kreativt och lustfyllt förbättringsarbete. Det passar många organisationer som inte riktigt tagit

Om Kata

- Kata kommer, liksom Lean, från Toyota
- Man talar ofta om Improvement Kata och Coaching Kata
- Grundprincipen är att vi inte kan veta hur framtiden ser ut. Vi kan bara analysera nuläget, beskriva målsituationen och se vilka typer av hinder som finns i vägen för att nå dit.
- Coaching Kata ställer krav på ledaren att ställa rätt typ av frågor så att de anställda gör rätt saker vid rätt tidpunkt. Först när vi känner till mål och hinder kan vi börja experimentera. Experimenten följs upp kontinuerligt.

Läs mer på www.leanforum.se



Bertil Hansson på AP&T arbetar dagligen med Kata för att skapa en effektivare verksamhet.

Foto: AP&T

Hallå där...

Bertil Hansson, Quality Manager på AP&T, ett globalt bolag som tillverkar automation, pressar, verktyg och kompletta produktionslinjer.

Ni har använt er av Lean i nästan tio år och började med Kata i produktionslinjen för ett år sedan. Vilka skillnader kan du se rent praktiskt?

– Kata är mer som ett verktyg inom Lean, precis som 5S. Skillnaden är att Kata är utmaningsdrivande medan de andra verktygen generellt är avvikelse drivande. Man kan säga att Kata är proaktivt i stället för reaktivt – ofta hanterar man ett fel eller en avvikelse av något slag, men här ställer du i stället upp en utmaning och försöker hitta dellösningar. Du vill hela tiden identifiera nästa måltillstånd och sträva dit.

Var det svårt att få med de anställda?

– Det är alltid svårt att få folk att förändra sitt beteende och arbetssätt förstås. Men en nyckel till framgång var att vi tidigt började utbilda våra anställda. Vi lät många av våra chefer och tjänstemän gå högskolekursen "Bättre produktion" på högskolan i Borås (7,5 poäng). Där fick de lära sig lite om Lean, och sen har konsultbolaget Reve-re hjälpt oss med Kata-implementeringen.

Vad är spännande med Kata tycker du?

– Den korta tidshorizonten är viktig.

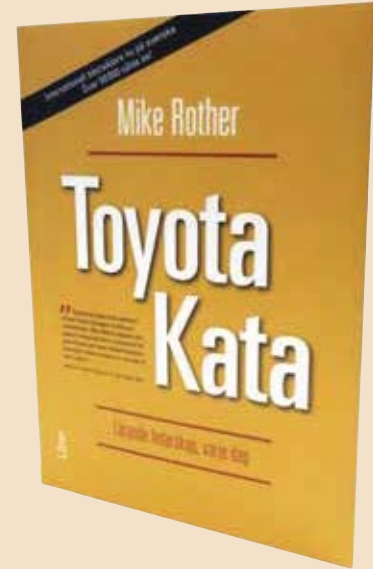
Vad kan jag uppnå inom en vecka upp till tre månader? Man utgår från nuläge och fastställer önskat måltillstånd – till exempel minskade kostnader eller förbättrade ledtider – sen tar jag reda på vilka hinder som finns för att nå mitt måltillstånd. Därefter genomför teamet ett antal experiment för att lära sig komma förbi dessa hinder. Varje vecka genomförs en coachingcykel med fem fasta frågor där teamledaren rapporterar hur experimentet gick. Måltillståndet ligger alltid utanför den kunskap jag har i dag, vilket gör det lärorikt.

Har du några konkreta exempel på när det har lyckats?

– Vi skulle till exempel fräsa ett stort pressbord, och genom olika experiment som teamet genomfört har vi kunnat korta ledtiden med 40 procent.

Vad händer när måltillståndet är uppnått?

– Man har en uppföljning där man visar upp det nya nuläget och vad man lärt sig. Sen är det nytt nuläge och nya måltillstånd, det är en ständigt pågående process, och vi har satt en timme i veckan för våra anställda att experimentera. Det viktiga är att förbättringarna alltid ska ha betydelse för verksamheten, och däri ligger den stora styrkan i Kata: du förbättrar på rätt ställe.



» Organisationen rör sig numera i rätt riktning gemensamt.

Ser du en ökad kreativitet sen ni startade med Kata?

– Ja, experimentlusten ökar definitivt. De tar sig an problemen på ett annat sätt, så man kan absolut prata om en kulturförändring. Organisationen rör sig numera i rätt riktning gemensamt. Det är svårt att skapa förändring genom att bara prata. Det är genom att faktiskt göra nya saker som man kan ändra ett beteende.

Har det gett några konkreta resultat hittills?

– Ja, utan att gå in på siffror kan man säga att vår omsättning ökat med 125 procent på tre år och vänt förlust till vinst med bara 20 fler anställda. Vi kan också se på antalet genomförda förbättringar per anställd och år. För fyra år sedan var det tre stycken, och i år är vi uppe i åtta, så vi kan se att kulturen förändrats. Dessutom har vi fått högre leveranssäkerhet och kortare ledtider.

Tror du man kan applicera principen på vilken bransch som helst?

– Ja, det kan man göra. Värden kommer till exempel väldigt starkt. ■