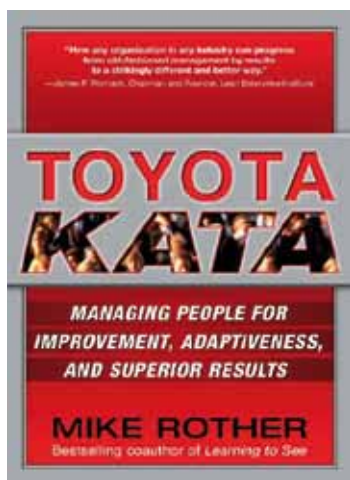


“Toyota Kata – managing people for improvement, adaptiveness and superior results” af Mike Rother

Mads Bruun Larsen, Consulting House Denmark, mbl@consultinghouse.dk



Vi kender Mike Rother som medforfatter til bl.a. “Learning to see”, som står i reolen hos de fleste af os. Det er derfor spændende, om han i sin seneste bog om rutinerne bag løbende forbedringer kan formidle stoffet på samme gode måde. Det lykkes desværre ikke helt, selvom bogen har sine absolutte højdepunkter.

Toyota Kata. Titlen alene vil sikkert dele læserne i to lejre. Dem, der ikke kan få nok af Toyota og frække japanske udtryk og de,

der har det stik modsat. Personligt har jeg det sådan at Toyota's resultater alene bør give tilstrækkeligt respekt og interesse for (endnu) en bog om hemmelighederne bag succesen. Til de japan'ofile kan jeg oplyse, at kata betyder rutine eller metode.

Bogens tema er, hvordan man organiserer og gennemfører løbende forbedringer, og hvordan man som leder coacher sine medarbejdere gennem processen, og derved opbygger deres praktiske kompetencer indenfor problemløsning. Indledningsvis gennemgår Mike Rother hvordan de fleste virksomheder arbejder med løbende forbedringer: Workshops eller projekter, kaizen blitz eller forslagstavlen. Alle metoder får en hård kritik og især den velkendte og elskede forslagstavle går ikke ram forbi. Forslagene har oftest kun ringe effekt, bidrager ikke til den organisatoriske læring, har oftest karakter af symptombehandling og savner relevans i forhold til virksomhedens behov. Det kan være barskt, men hæng på, for Mike Rother har gode argumenter for den løsning han præsenterer i bogen.

I bogens 2 dele beskriver Mike Rother, hvordan Toyota dels gennemfører og organiserer løbende forbedringer, og hvordan man leder sine medarbejdere på en måde, så de løbende opbygger de nødvendige kompetencer hertil. Løsningen skulle være at udarbejde en løst beskrevet vision for, hvordan man ønsker sin produktion skal operere på lang sigt. Denne vision er derefter ledestjerne for udviklingen af mere konkrete og detaljerede “target conditions”, som så styrer processen for løbende forbedringer på den korte bane.

Mike Rother gennemgår ret detaljeret,

hvordan man udvikler en target condition, eller ønsket tilstand, og derefter struktureret identificerer barrierer for opnåelsen af denne tilstand og hvordan man eksperimenterer sig fremad i små og fokuserede trin. Det gøres på en meget beskrivende måde med eksempler og analogier. De overordnede budskaber er tilpas enkle, til at de er umiddelbart brugbare.

Den første del af bogen, hvor i Mike Rother gennemgår opbygningen af target conditions og brugen af dem er bogens helt klare styrke. I den anden del af bogen med beskrivelsen af ledelsesadfærden hos Toyota i forbindelse med løbende forbedringer bliver bogen mere uklar i mælet. Det lykkes ikke helt at få formidlet hvordan man i praksis coacher hos Toyota, og hvordan det adskiller sig fra den coachende adfærd, som der undervises i og trænes i forbindelse med ledelsesudvikling herhjemme.

Generelt er bogen med sine næsten 300 sider noget for lang. Som læser følte jeg nogle gange, at der var lidt tomgang, men repetition skulle efter sigende også have sin styrke. På trods af de mindre svagheder i bogens anden del, vil jeg alligevel anbefale, at du læser “Toyota Kata” specielt for den rammende kritik af forslagstavlerne, og for de konkrete råd om anvendelse af target conditions. Der er her værdifuld inspiration til at sætte endnu mere udfordrende mål, og bedst af alt hvordan du når dem sammen med dine medarbejdere.