



Gemeente
Amsterdam

Hoshin Kanri

Denk groot, zet kleine stappen

Het proces van strategievorming en -implementatie

16-4-2019



Hoshin Kanri

'Hoshin Kanri' is letterlijk vertaald 'Richting management',
ook bekend als 'Strategy Deployment'
of 'Strategievorming en -implementatie'.

hoshin kompas, koers, beleid, plan, doel :

- *hō* 方 richting, - *shin* 針 naald

kanri boekhouding, management, controle, beheer, zorg

- *kan* 管 controle, kanaliseren, - *ri* 理 redenen, logica



Hoshin Kanri

- Hoshin Kanri is een instrument om strategie naar tactisch en operationeel niveau te vertalen om zo te borgen dat iedereen in de organisatie 'de goede dingen' doet:
 - stelt een beperkt aantal cruciale strategische jaardoelen
 - richt de aandacht van de organisatie op de overkoepelende bedrijfsrichting
 - stemt lokale plannen en programma's af op de algehele koers
 - integreert dagelijks management met de algehele koers en
 - voorziet in een gestructureerde terugkoppeling van voortgang
- Het stellen van doelen:
 - laat mensen in de juiste richting bewegen (het stuur) en
 - werkt intrinsiek motiverend (de motor)
 - de mens wil het gestelde doel behalen

Goal Setting Theory (Locke & Latham)



Hoshin Kanri

- Het proces van strategievorming en –implementatie is de motor waardoor we op een lijn komen, focus krijgen en betrokken raken. Het is het kompas, een schip in de storm die koers houdt (Pascal Dennis)
- De basis voor een Lean-organisatie is een plannings- en uitvoerings-systeem dat is afgestemd op de organisatie zoals die is (met beperkingen en al)
- Hoshin Kanri (strategieproces) leidt tot een organisatie waarin mensen met hun eigen creativiteit en eigenheid zich in dezelfde richting begeven en worden voortgestuwd door een gemeenschappelijke



“Getting the Right Things Done” by Pascal Dennis



Stappen Strategieproces

1. Formuleer Het Ware Noorden
2. Formuleer een beperkt aantal cruciale hoofddoelstellingen/doorbraken (3-5 jaar)
3. Opbreken doorbraken in jaardoelen
4. Beschrijf wat er moet gebeuren om de jaardoelen te realiseren (projecten, verbeteracties en wie verantwoordelijk is)
5. Formuleer de resultaten en monitor de voortgang
6. Problemen oppakken (obstakels)
7. (Kort-cyclisch) verbeteren



Fasering Strategieproces



Strategievorming

- Ontwikkelen consensus op richting en specifieke aandachtspunten
- Top down vaststelling van doelen en verbeter onderwerpen



Strategie-implementatie

- Na vaststelling doelen realiseren d.m.v. PDCA cycli, coachingscycli en
- communicatie naar boven over stand van zaken en leerpunten



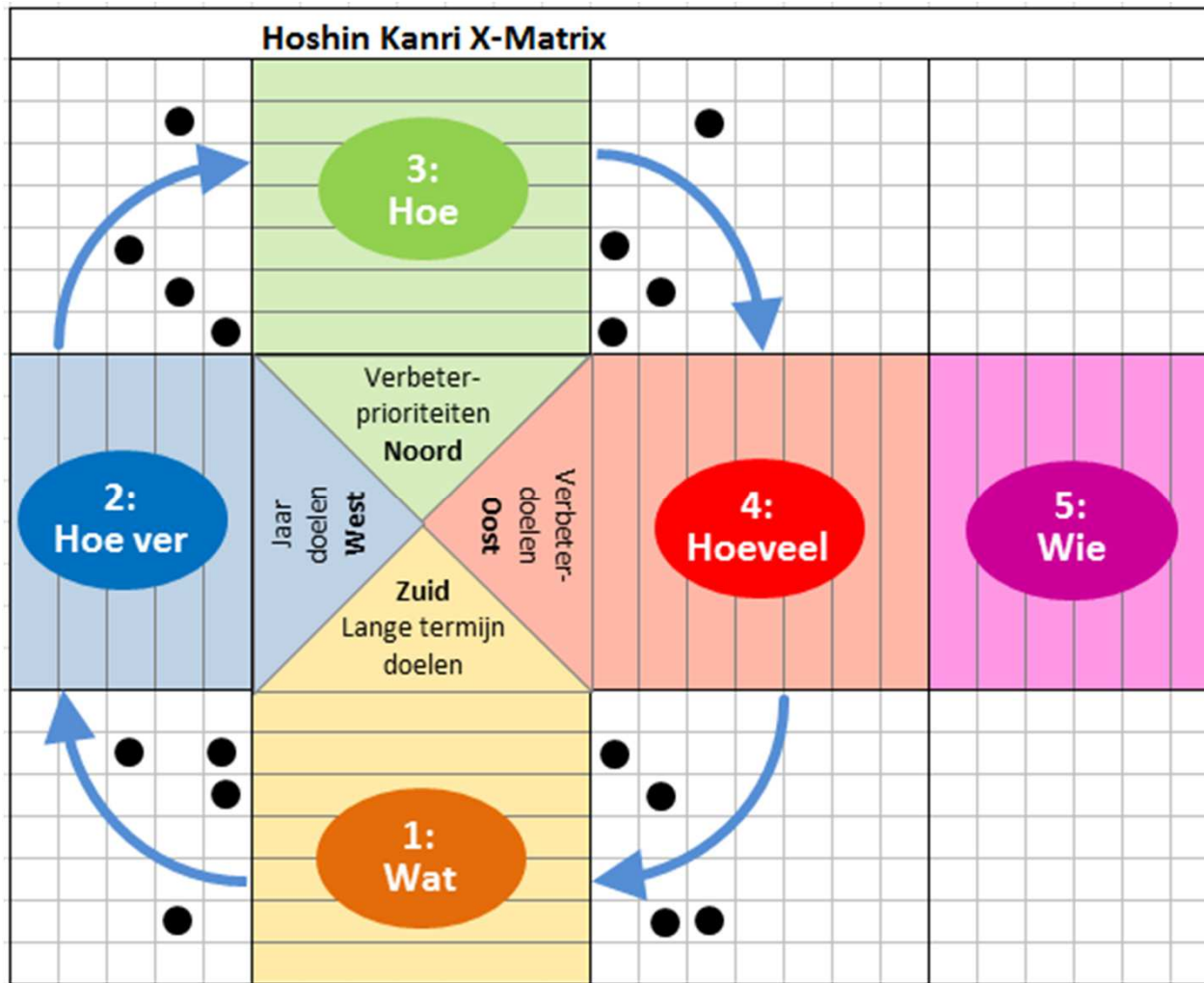
Hoshin Kanri – X Matrix

De X-matrix is een instrument om de Hoshin Kanri toe te passen, om de strategie te ontwikkelen en te implementeren.

De matrix bestaat uit de volgende elementen:

- Strategische doelen/doorbraken op 3-5 jaar horizon
- Jaarlijkse doelen die gerelateerd zijn aan één of meerdere strategische doelen/doorbraken;
- Acties gerelateerd aan de jaarlijkse doelen
- Accountability en verantwoordelijkheden gekoppeld aan doorbraken en acties;
- KPI's verbonden aan de jaarlijkse doelen of acties.

X X Hoshin Kanri – X Matrix X



Stap 1

Wat?
Baanbrekend denken

Stap 2

Jaarlijkse doelen

Stap 3

Hoe? Welke processen/
verbeterinitiatieven

Stap 4

Hoeveel en wanneer?
Resultaten

Stap 5

Wie?
Inzet mensen en middelen



Strategie implementeren - Verbeterkata

- De werkwerkwijze van vandaag past waarschijnlijk niet bij de problemen van morgen en het pad naar het realiseren van een ambitie (uitdagend doel) kan sowieso niet van tevoren worden bepaald (de weg die we niet kunnen zien kunnen we niet plannen).
- Het beste alternatief is een generieke werkwijze om tot eigen oplossingen te komen; een vaardigheid op 'meta' niveau, toepasbaar op elk vraagstuk.
- De *Verbeterkata* is een dergelijke generieke werkwijze



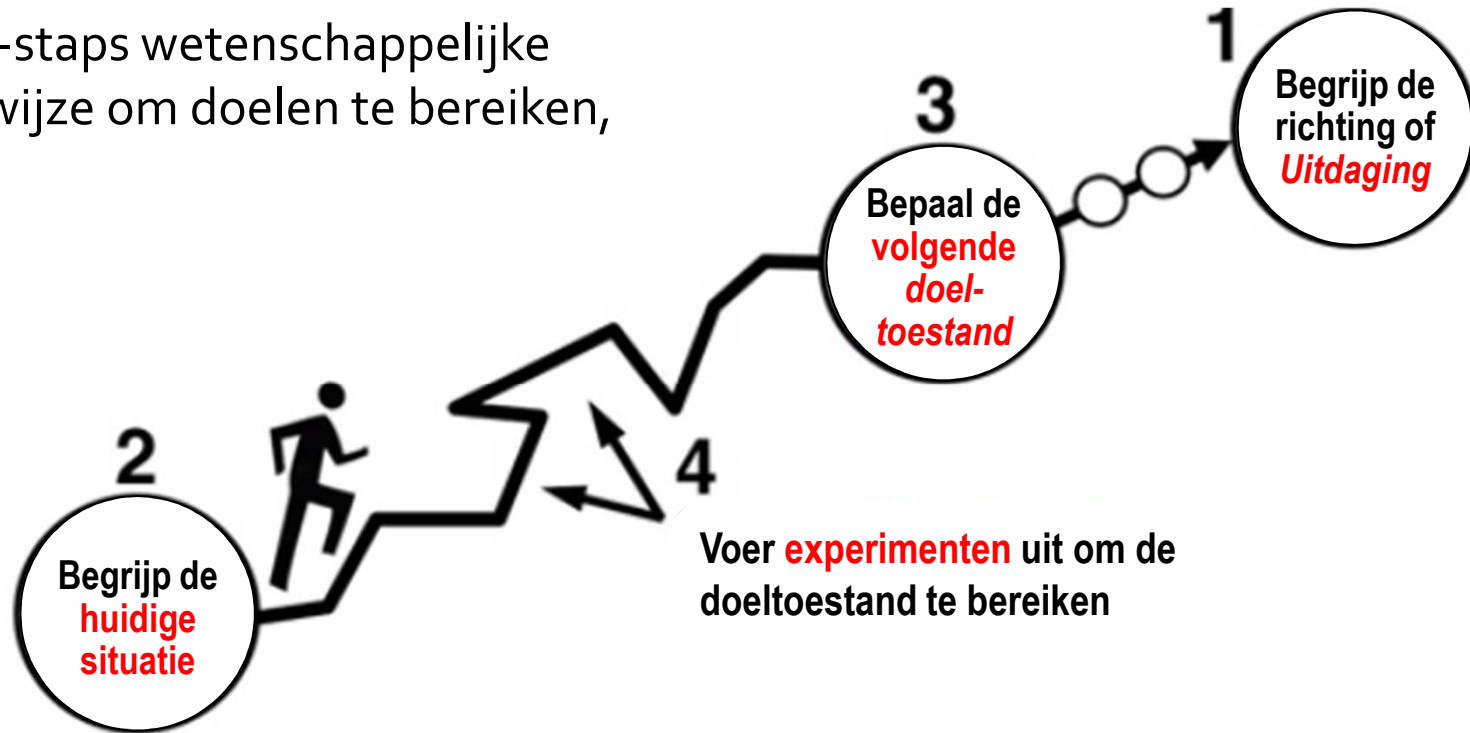
Strategie implementeren - Verbeterkata

- In een omgeving waarin de omstandigheden complex en dynamisch zijn, heeft een wetenschappelijke benadering van een vraagstuk de voorkeur
- Wetenschappelijk in de zin van
 - het testen van elk idee (oplossingsrichting)
 - vergelijken wat je denkt (theorie) met wat er feitelijk gebeurt (bewijs)
 - aanpassen van de oplossingsrichting op basis van de bevindingen
- Het is een denkpatroon dat ons beter in staat stelt om moeilijke doelen te realiseren in een onvoorspelbare omgeving



Strategie implementeren - Verbeterkata

Een 4-staps wetenschappelijke werkwijze om doelen te bereiken,



Mike Rother:

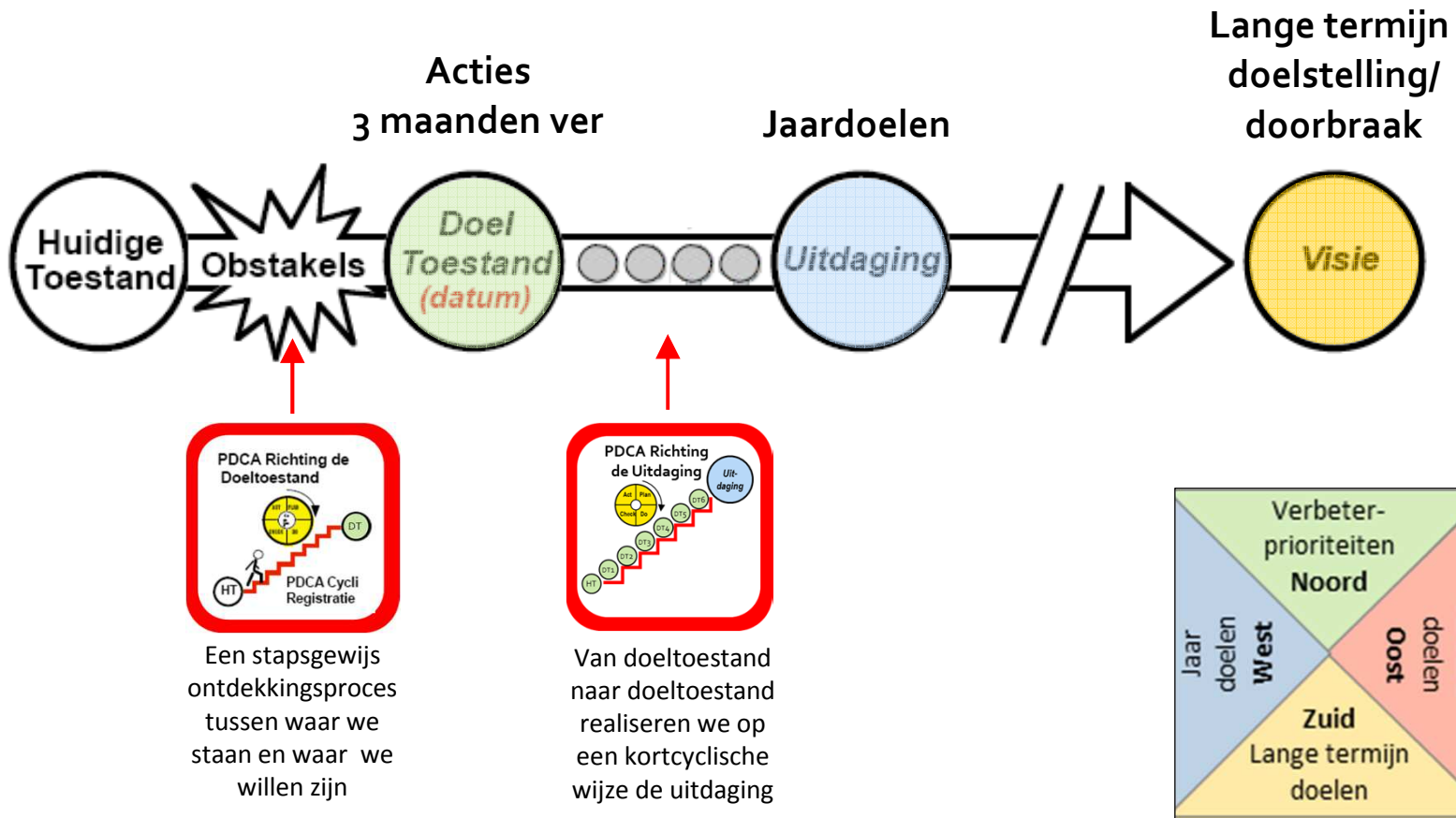
http://www-personal.umich.edu/~mrother/The_Improvement_Kata.html

Video Improvement kata

<https://www.youtube.com/watch?v=dvjXbm8-UZ4>



Verbeterkata en Hoshin Kanri





De basis van continu verbeteren



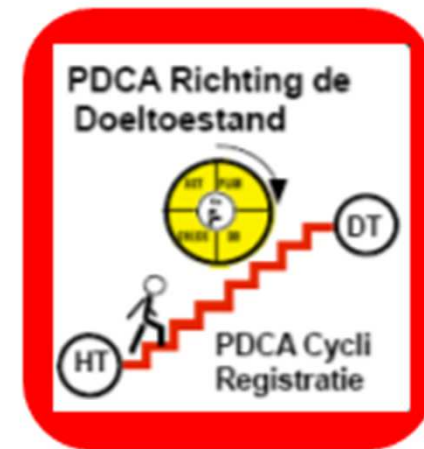
Welke uitdaging streven we na?



Wat is het huidige patroon van werken?



Wat is het volgende patroon van werken dat we willen hebben?



Een stapsgewijs ontdekkingsproces tussen waar we staan en waar we willen zijn