

7 steg ledelsen benytter i Lean strategi-metoden Hoshin Kanri

Oppdatert dato: 8. Desember, 2021. Dato: 10. Januar, 2017. Forfatter: Marny Østreng, daglig leder Madisa Consulting AS

«Vision without action is merely a dream. Action without vision just passes the time.

Vision with action can change the world.» Joel A. Barker

Hva slags forhold har medarbeiderne i din virksomhet til hvilken retning skuta skal styre basert din visjon, strategi og mål? Mange virksomheter har kommet langt i dette arbeidet. Men, er det slik at dette er i fokus hos hver eneste medarbeider? Hver eneste dag? Det er mange virksomheter som kan bli bedre til å utvikle sin visjon, strategi og målsetning. I tillegg har mange en lang vei å gå for å forankre denne hos hver enkelt medarbeider slik at dette lever hver eneste dag. Se for deg resultatet om medarbeideren ikke vet hvor skuta skal kjøre eller hvordan man kommer dit. Det fører ofte til at medarbeideren prioriterer oppgaver med feil fokus og teamet vil jobbe i ulike retninger som de selv mener er riktig.



Lean-metoden Hoshin Kanri hjelper ledelsen til å sette riktig retning for hvor skuta skal styres og hvordan man kommer dit. Det er en meget kraftfull metode og prosess for utvikling av mål og strategier for å få ønskede resultater. **Toyota bruker Hoshin Kanri aktivt og sammen med andre Lean-metoder bidrar Hoshin Kanri prosessen til økt flyteffektivitet, økt konkurransekraft og resultater på bunnlinjen.** Toyota leverer biler i verdensklasse og hadde økt omsetning i hele 58 år etter hverandre inntil finanskrisen i 2008 (Liker/Convis, 2012).

Foto: Pixabay

Lean-virksomheter har høy fokus på kundens behov for kvalitet gjennom å utføre verdiskapende aktiviteter, forenkle prosesser og redusere sløsing, variasjon og tidstyver. Lean-strategien handler også om lederutvikling hvor alle medarbeidere blir involvert og får medbestemmelse som igjen bidrar til å skape en forbedringskultur.

"Europris AS- Logistikk har hatt et tett og godt samarbeid med Madisa Consulting v/ Marny Østreng siden 2018. Vi har benyttet oss at Madisa Consulting sine tjenester til både kurs og veiledning i tiden fra 2018-2020. Madisa har hjulpet oss med kulturbygging, grunnleggende Lean forståelse og vært en sterk bidragsyter og rådgiver i mange av våre A3 prosjekter og 5S prosjekter. Vi ser frem mot et fortsatt godt samarbeid med Madisa Consulting i tiden som kommer." Jan Eilef Tomasi Engen. Direktør Sentrallager Europris A/S

Oversatt fra Japansk betyr Hoshin kompass/vise retning og Kanri står for ledelse eller kontroll (Liker/Convis, 2012). Hoshin Kanri er en planleggingsmetode som linker virksomhetens langsiktige visjon og mål til nødvendige kortsiktige aktiviteter. Metoden erstatter lange dokumenter med en enkel visuell oversikt over virksomhetens strategi på et A4 eller A3 ark. Det unike med Hoshin Kanri som skiller den fra tradisjonell målstyring («Management by Objective»), er at prosessen er så mye mer enn et målstyringsdokument. Hoshin Kanri danner grunnlaget for å skape en kultur for kontinuerlig forbedring gjennom involvering av medarbeiderne i prosessen. Lederne driver prosessen gjennom gemba (stedet der det skjer), visuell styring, tavlemøter og daglig kaizen/forbedringsaktiviteter.

Hoshin Kanri skiller seg også på flere måter sammenlignet med tradisjonell målstyring. Alle nivåer, avdelinger og personer blir involvert i prosessen, ikke bare toppledelsen. «Brede» mål på toppnivå blir mer konkrete når man beveger seg nedover i organisasjonen vertikalt. Horisontalt koordinerer avdelingene seg for å oppnå de brede målene. Det er hele tiden en 2-veis kommunikasjon med neste ledelses-nivå om hva som er oppnåelig og hva som vil bli det beste målbilde basert på fakta og data. Det er også et tydelig skille over hvilke oppgaver hvert ledd i organisasjonen har ansvar for. (Dr. Gunnar Andersson, HiØ)

På Toyota er utvikling av ledere en betydningsfull del av Hoshin Kanri. Lederne holder fokus på mål og KPI'er gjennom medarbeiderinvolvering hvor standardisering, problemløsning og kaizen/forbedringsaktiviteter står sentralt. Gjennom disse metodene får lederen erfaring, læring og utvikler seg deretter. Se for deg de effektene dette gir. På Toyota tar det flere år å utvikle disse leder-egenskapene. Hvis enheten ikke er ferdig utviklet, velger Toyota å benytte tradisjonell målstyring i stedet for Hoshin Kanri (Liker/Convis, 2012).

«Jeg tok gult, grønt og svart belte hos Madisa Consulting, og er veldig fornøyd med både det faglige innholdet og det pedagogiske opplegget. Kursene var en blanding av teori og praksis, med gruppeoppgaver og bedriftsbesøk underveis, noe som ga et veldig godt læringsutbytte. Også interessant med gjesteforelesere som har praktisk erfaring fra Lean og prosessforbedringer, og kunne fortelle om sine erfaringer. Kursene har gitt meg en stødig plattform i jobben min i SpareBank 1 Østfold Akershus, og anbefales til alle som vil lære om Lean.»

Jan Anders Dahl. Lean-ansvarlig Sparebank 1 Østfold Akershus

Det er typisk 7 steg ledelsen benytter i Hoshin Kanri prosessen.

1. Bestem og evaluér bedriftens langsiktige visjon, misjon og verdier. Mange virksomheter har allerede dette på plass. Det er likevel lurt å gjøre en evaluering av disse slik at de er i henhold til ønsket fremtidige situasjon.
2. Fastsett langsiktige mål for gjennombrudd som reflekterer virksomhetens visjon og misjon. Dette er ofte 2-3 forbedringer for gjennombrudd de neste 3-5 år. I Toyota setter de målene for gjennombrudd for de neste 10 årene. Disse målene blir igjen brutt ned for de neste 5 årene og deretter for det neste året. Mål for gjennombrudd kan for eksempel være at man skal gå inn i nye markeder, introdusere nye produkter eller endre nåværende distribusjonsmodell.
3. Definer spesifikke årlige mål direkte linket til de overordnede målene for gjennombrudd. Hvis ditt mål for gjennombrudd er å endre nåværende distribusjonsmodell, skal det årlige målet være knyttet til tilsvarende aktiviteter.
4. Kaskader og implementer de årlige målene nedover til ulike avdelinger, underavdelinger og til slutt til hver enkelt medarbeider. Det er her magien begynner! Målene for de underliggende avdelingene samt medarbeiderne reflekterer de årlige målene for virksomheten.
5. Sett KPI'er (nøkkeltall) for å måle progresjonen og resultater daglig, ukentlig eller månedlig. KPI'ene skal være linket til målene for den enkelte avdelingen. Husk at det som måles, det blir gjort. Vær derfor nøye med å måle de riktige tingene. Lean-virksomheter måler ofte på gruppenivå.

6. Utfør problemløsning og bruk PDCA (Plan, do check, act) aktivt hvor de berørte medarbeiderne blir involvert for forbedring av KPI'er med tilhørende prosesser. (Les mer om PDCA [her](#).) Finn avvik og synliggjør dem som forbedringsmuligheter. Det er lederens ansvar å sørge for at hver medarbeider har fokus på målene hver eneste dag. Dette utføres gjennom medarbeiderinvolvering hvor standardisering, problemløsning og kaizen (forbedringer til det bedre) står sentralt.
7. Kontroller, reflekter og lær av hele Hoshin Kanri prosessen. Det er 2 elementer som skal være i fokus: Rapportering av fremdrift i forhold til fastsatte mål, men også rundt selve Hoshin Kanri prosessen slik at den kan forbedres det neste året. Fremdriften rapporteres oppover periodisk hvor man agerer i forhold til gap mellom mål og faktisk situasjon. I denne fasen vil også standarder fastsettes basert på arbeidet som har gitt ønskede resultater.

"Apotek 1 har over år hatt utbytte av Madisa Consulting' s beltesertifisering. Det er et sterkt signal for bedriften å ha oppnådd gult, grønt og svart belte og gir en tyngde og en trygghet når man driver Leanarbeid.

Madisa har støttet og rådgitt oss når vi står fast, for eksempel rundt en verdistrømsanalyse og de er sjenerøse med deling av sin utstrakte kunnskap.

Anbefaler å benytte seg av kursene deres og da også få muligheten til å knytte nye lean-forbindelser."

Aileen Boyesen. Forbedringsansvarlig Dosepakking, Apotek1 Gruppen AS.

Hoshin Kanri er en av de mest kraftfulle prosessene i Lean fordi metoden bidrar til å involvere hver eneste medarbeider for å styre skuta i riktig retning. Hoshin Kanri gir så mye mer enn et vanlig målstyringsdokument. Metoden danner også grunnlaget for å skape en kultur for kontinuerlig forbedring gjennom involvering av medarbeiderne i prosessen. Med dette fokuset får din virksomhet økt flyteffektivitet, økt konkurransekraft og resultater på bunnlinjen.

Du lærer mer om alle Lean som gir bedre **resultater og konkurransekraft** på våre Lean sertifiseringskurs.

[Klikk her for å lese mer, se kurskalender og gjeldende Early bird rabatter!](#)

Eller så kommer vi gjerne på besøk og hjelpe deg og din virksomhet.
Les mer om oss nedenfor.

Vil du ha en introduksjon til Lean? Sjekk ut vårt **GRATIS** e-læringskurs med [Lean hvitt belte sertifiseringskurs her!](#)

Hva er Lean?

Lean er i vinden og passer for både næringslivet og offentlig forvaltning. Lean er en driftsstrategi der du engasjerer teamet ditt til å skape flyt for kunden og det gir resultater på bunnlinjen.

Lean hjelper deg og din virksomhet med å jobbe smartere for å oppnå resultater og kontinuerlig forbedring. Lean-virksomheter opplever økt kundetilfredshet på grunn av høy fokus på kundens behov for kvalitet. Økt kvalitet oppnås ved å gjøre verdiskapende aktiviteter, forenkle prosesser, fjerne sløsing, variasjon og tidstyver.

Når medarbeidere involveres og lærer seg metoder for å forbedre sine aktiviteter med kundens behov i fokus, bidrar Lean til økt lønnsomhet!

Om Madisa Consulting AS

Vi er Lean-entusiaster og tilbyr Lean sertifiseringer, kurs, rådgivning, spill og e-læringskurs til private og offentlige virksomheter. Vår visjon er å gi våre kunder en bedre dag på jobben. Med Lean skaper vi resultater for virksomheten og arbeidsglede for medarbeideren. Vårt formål er å skape uavhengige kunder som høster frukter i mange år. Vi tilbyr ulike typer roller som prosjektleder, veileder og lærer ved et samarbeid.

Med vårt Lean sertifiseringsprogram får du Lean hvitt, gult, grønt eller svart belte sertifisering. Med Lean svart belte sertifisering blir du også Lean Manager MC! Les mer om vårt sertifiseringsprogram [her](#).

Våre kursdeltagere anbefaler oss som kursleverandør med 5,5 av 6 poeng på evalueringer.

Madisa Consulting har utviklet et eget Lean resultatforbedringsprogram som er en strukturert arbeidsmetodikk for Lean implementering.

Madisa Consulting skal levere markedets beste kvalitet til konkurransedyktige priser. Kontinuerlig kompetanseutvikling og lang leder-erfaring på operasjonelt nivå fra internasjonale selskaper bidrar til dette. **Gjennom vårt samarbeid med Høgskolen i Østfold** har vi den faglige tyngden du trenger. Ved større oppdrag kan vi benytte våre høyt kvalifiserte samarbeidspartnere.

Følg oss på sosiale medier for tips og inspirasjon!



Få flere spennende og GRATIS Lean artikler [her](#).

Ta gjerne kontakt for en hyggelig og uforpliktende kaffeprat!

Kilder

Jeffrey K. Liker og Gary L. Convis. *The Toyota way to Lean leadership*. McGraw-Hill, 2012.
Dr. Gunnar Andersson, førsteamanuensis Industriell Innovasjon Høgskolen i Østfold