

# Masterplan, Obeya og hoshin-ledelse

For å utvikle oss mot et gjennombrudd trenger vi som nevnt en god plan, og bak den står en god planprosess. Kvaliteten på denne strategiprosessen og dermed kvaliteten på masterplanen er avgjørende for å få til et gjennombrudd. Ordet strategi er ofte brukt på trivielle ting for å gi det høyere status. Men strategi har tre hovedforutsetninger. Den må være *helhetlig*, den må være *langsiktig*, og den må være *dynamisk og lærende* ved at den tar hensyn til hva vi ønsker å oppnå, i vekselvirkning med fakta de faktorene i virkeligheten som påvirker.

Gjennom Lean har mange virksomheter «gjenoppdaget» *hoshin kanri*-prosessen fra TQM. Hoshin kanri er en dynamisk strategiprosess som er utviklet i Japan. Ordet hoshin består av to japanske tegn: HO, som symboliseres ved stjerne, og SHIN, som betyr kompasset eller retningen mot stjerna. KAN betyr metode eller framgangsmåte, og RI betyr gjennomføring. Grunnen til at jeg trekker fram dette, er den dynamikken som ligger i denne prosessen, i motsetning til ved vanlig balansert målstyring, der mål og nøkkeltall ofte er løsrevet fra praksis og fra læring.

Ved å knytte sammen et resultatmål (hva vi ønsker å oppnå) med ett eller flere prosessmål (hvordan vi skal oppnå det) og aktivt å bruke PDSA oppnår vi bedre dynamikk. Målstyring i Lean er derfor *ikke* som vanlig målstyring, der en rekke mål spres ut i organisasjonen, som igjen skal levere en rekke rapporter oppover i hierarkiet. Det er en dynamisk og involverende prosess som foregår kontinuerlig (ikke bare som del av årsbudsjettet!). Når vi setter et resultatmål og en prosess for å komme dit med prosessmål skjer dette i et dynamisk samspill mellom nivåer og funksjoner i organisasjonen. Prosessen knytter sammen de strategiske målene med praksis, og praksis knyttes mot strategiske mål.

I mange virksomheter er det vanlig å bruke Key Performance Indicators (KPI-er) og støttende KPI-er om et hoshin-mål. En hoved-KPI representerer «stjerna» og er indikatoren på det målet vi skal oppnå, mens en støttende KPI representerer «shin, kompasset» og er indikatoren på de viktigste tiltakene for å nå hovedmålet.

## Obeya og felles mentale modeller

Når Toyota tidlig på 90-tallet ønsket å utvikle en biltype – LEXUS - for det Amerikanske luksusmarkedet oppsto det første læringsrommet de kalt Obeya (Oobeya, japansk for et stort rom). Formålet var å få de ulike fagfolkene til å se-tenke-prøve sammen i et rom der all informasjon var synlig for det blotte øyet. De oppdaget at utviklingstiden for en ny bil ble drastisk redusert og i dag brukes Obeya både som et strategirom for utvikling av organisasjonen, for nye design oppgaver og for kvalitetsstyring.

I den nye boka mi **Systemtenkning med Obeya**<sup>1</sup> er det «oppskrifter» for utvikling av slike læringsrom. Alle typer Obeya har tre hoved «vegger» eller jigger.

«Vegg» 1. Siktelinje – visualisering av nå-tilstand og ønsket tilstand, og oppdraget for å nå ønsket tilstand.

«Vegg» 2. System. Beskrivelse av de kapasiteter, hovedsystemer, delsystemer man må forstå for å avdekke de vitale områdene for endring eller design.

«Vegg» 3. Lærings «veggen» er nedbrytning av områdene som skal analyseres, og redesignes eller forbedres. Her bruker vi systematiske PDSA læringsløyper eller DMAIC metodikk.

I denne sammenhengen skal vi utvikle Obeya for en masterplan. Da må vi starte med å forstå eget ståsted og nå-tilstanden.

## Masterplan - Siktelinje

Når vi utvikler et hoshin eller en hoved-KPI, svarer vi på disse spørsmålene:

- Hvor er vi nå (ståsted)?
- Hvor ønsker vi at det skal se ut i framtiden?
- Hvordan skal vi komme dit? (oppdraget)
- Hvem tar ledelsen? Ansvarlig for oppdraget.
- Når skal målet være nådd?

Et hovedmål eller en overordnet KPI handler om de viktigste forbedringene man skal arbeide med over tid. For eksempel redusert ventetid, redusert antall pasientskader eller forbedret rettidig levering (levert til rett tid).

KPI-er skal ikke være kompliserte og vanskelige å kommunisere, de skal bestå av noen få enkle byggeklosser. For at målene og planene for å nå dem skal være effektive, må de utvikles og eies av dem som skal gjennomføre dem. De som skal gjøre jobben, må være i førersetet når innholdet i planen skal utvikles.

Det er mange eksempler på at gode strategiske planer ikke har fått organisasjonen til å lykkes. I mange av disse tilfellene viste det seg at planen var god nok, men at den faktisk ikke ble gjennomført. Ledelsen oppdaget det heller ikke, fordi de ikke hadde en effektiv *metode for oppfølging* (for eksempel bruk av A3).

En sterk masterplan må også kunne gi svar på typiske SWOT-spørsmål (strengths, weaknesses, opportunities and threats), som:

---

<sup>1</sup> Wig, Bjarne Berg, 2023 Systemtenkning med Obeya. Institute for Learning Organizations del II

- Hvor står vi sammenliknet med de viktigste konkurrentene?
- Har vi en dyp forståelse for eksisterende kunder og markeder?
- Har vi dyp innsikt i kundebehov, teknologiutvikling og samfunnsmessige utviklingstrekk (som økologi og bærekraftig vekst)?
- Hva er den beste og raskeste måten å forbedre resultatene på, og hva hindrer oss?
- Hvem er våre viktigste framtidige konkurrenter? (Og finnes det en «Dark horse»?)
- Hvilke kritiske forhold truer oss?
- Hva er vår faktiske kapasitet til å gjennomføre planer?
- Har vi en god balanse mellom korttids- og langtidsperspektiv?
- Hva er de viktige milepælene for gjennomføringen?
- Hvordan kan planen sikre lønnsomhet og bærekraft på lang sikt?

Vi må også ha et våkent øye for det som skjer i forskning og utvikling. Hva betyr utvikling av nye nettbaserte løsninger på iPad eller telefoner? Hva betyr utvikling av kunstig intelligens (AI)?

Vi må videre gjennomføre studier av nåværende og framtidige kundebehov.

## Teknologien som forandrer alt

Helt sentralt i planleggingen er at vi forstår samfunnet og dets utviklingstrekk. Teknologien påvirker samfunnsutviklingen, og samfunnsutviklingen påvirker teknologien. Hver gang det har vært et teknologisk sprang i en bransje, viser historien at ingen eller svært få av de gamle aktørene blir med på den nye utviklingen. Eksempel: fra mekaniske til digitale ur. Enhver teknologi har en viss levetid. Derfor er det avgjørende for oss å forstå når tiden er omme og arbeidet for å finne nye gjennombrudd må begynne. Derfor må Lean koples til helhet i kvalitetsledelse og innovasjon.

Vi først må ha fokus på de riktige tingene, deretter gjøre dem riktig.

## Formulering og synliggjøring av resultatmål

Et mål er en formulering av et resultat eller en virkning og målingen av den, gjennom en nøkkelindikator (KPI) og ett eller flere prosessmål med støttende KPI. Som kulepunkter kan en generell beskrivelse være som følger:

- klar beskrivelse av virkningen som skal oppnås. Her må vi ha et bilde, enten i form av et bilde av en tilstand, men med en graf med en utviklingskurve.
- indikator for å måle utviklingen (KPI)
- tidsangivelse

La oss se på noen formuleringer av hoshin:

- Redusere energiforbruket med 15 prosent ved å innføre systematisk strømsparing. Hoved-KPI (resultatmål) blir energiforbruk (tall), prosessmål / støttende KPI eller prosessmål – de viktigste sparetiltakene.

- Redusere produksjonskostnadene med 20 prosent innen utgangen av 2030 ved å redusere den totale ledetiden. Hoved-KPI er produksjonskostnader, prosessmål / støttende KPI angis i ledetid.
- Redusere den kommunale saksbehandlingstiden på små selv-byggesaker ved å kutte unødvendige prosesstrinn og innføre nettbasert søkeprosess. Resultatmål fra 3 uker til 20 minutters saksbehandlingstid. Prosessmålene på innføring av elektronisk saksbehandling, og digital måling av faktisk saksbehandlingstid.
- Øke leveringspresisjonen (i tide levering) fra 80 prosent til 95 prosent ved å utvikle kanban og daglig målstyring.
- Øke OEE/TAK (anleggsutnyttelse) fra 66 prosent til 85 prosent innen utgangen av 2028 ved å innføre operatørvedlikehold. Resultatmål 92 prosent OEE innen utgangen av 2030. Prosessmål: gjennomføringsgrad operatørvedlikehold (TPM trinn en-to-tre-osv.)
- Øke tilbakeføringsandelen (attføring/arbeidstrening) fra 50 prosent til 70 prosent innen to år ved å redusere flaskehals med «vanskelige» klienter. Prosessmål: Fjerning av flaskehals i brukerforløpet.
- 

*I alle tilfeller må prosessmålene (hvordan) bygge på fakta (husk 4 F!) og analyse av hvilke prosesser som påvirker resultatet. Bruke PDSA-hjulet, men starte med S-A-P-D.*

Ved å bruke målformuleringsmetoden TURMAT kan vi sjekke at målet er:

Tabell 9.1 TURMAT – sjekkliste for målkvalitet

Tydelig	–	Entydig og lett å forstå for alle
Utfordrende	–	Tvinger fram endringer som krever ny læring
Realiserbart	–	Ikke i strid med naturlovene (lite trolig!)
Målbart	–	KPI med angitt resultat og utviklingsgraf.
Akseptert	–	Kommunisert slik at de som skal jobbe for målet, virkelig vil det
Tidsatt	–	Dato for når målet skal være nådd

Begrepet TURMATiserte mål innebærer å løse mange problemer i ledelse. Tydelige og sterke mål er vanskelig nok, men disse skal også eies av dem som skal gjøre det. Ikke fordi de må (ytre motivasjon), men fordi de *ønsker det* eller vil (indre motivasjon). Derfor er et TURMATisert mål (og KPI knyttet til det) en krevende prosess. De som blir berørt, må involveres for å få eierskap.

Når målet først er TURMATisert, er mye av jobben gjort.

# Fem krav til en god målprosess

**1 Vær konkret.** Det vil si bruk språket presist. Vi ser at målene ofte er formulert for abstrakte: «systematisk strømsparing», «gjennomføre prosessforbedringer». Gjennom dialogen med de utførende avdelingene eller enhetene i virksomheten må de konkretiseres og visueliseres.

**2 Involver de berørte.** Lytt til de ansatte. Lytt til motargumentene!

**3 Synliggjør måltall.** Ethvert mål må ha en KPI og én eller flere støttende KPI-er. Disse synliggjøres ofte på tavler eller skjermer i lokalene der de utførende jobber. I noen grad kan vi synliggjøre dem elektronisk på intranett. Men denne typen informasjon må være godt synlig og ha fokus. Når vi besøker en virksomhet, ser vi alltid etter hvor synlige målene er, og sammenhengen mellom dem og det praktiske forbedringsarbeidet. Uten synliggjøring, ingen god strategisk prosess

**4 Følg opp alle KPI-er med PDSA.** Når vi bruker PDSA, er det ikke først og fremst for å ha kontroll, men for å lære.

**5 Bruk A3-kommunikasjon og eller Obeya** Det vil si bruk PDSA og synliggjør prosessen i kommunikasjonsformatet A3. Oppfølging av en strategi er en fortelling som utvikler seg etter hvert som vi lærer å formulere problemet, spørre fem ganger hvorfor og finne de mest effektive tiltakene. A3-formatet er valgt for å unngå masse tunge rapporter og byråkrati og for å forenkle kommunikasjonen. Det tvinger oss til å visualisere og få fram det vesentligste.

A3 kommunikasjon og Obeya kommer vi grundig inn på i del III.

## Oppfølging av masterplanen

Når ledergruppa (eventuelt sammen med fagforeningen) har etablert en plan for gjennombrudd, vil de fleste for lengst ha begynt med innføringen. Planlegging og utførelse skjer ikke atskilt, men er dynamiske prosesser. Imidlertid er det viktig at vi følger PDSA-hjulet nøye. Det er to grunner til dette:

- Vi må sikre at vi gjør det vi har bestemt.
- Vi skal lære.

Til det første må masterplanen ha kontrollpunkter. Bruk gjerne fargekoder for å følge opp aktivitetene. Sort for planlagt, grønn eller blå for at vi gjør som planlagt, og gul og rød for avvik. Gul er et signal om at tiltak trengs, rød er direkte avvik fra planen. I tradisjonelle Toyota Obeyaer brukes ofte bare grønn og rød. Enten er vi i henhold til plan eller ikke. For å synliggjøre hvor vi må ha oppmerksomhet.

Til det andre punktet er «dårlig nytt = godt nytt». Det vil si at når vi har et avvik eller andre problemer dukker opp, kan vi lære mye ved å studere dårlige nyheter.

Et alvorlig avvik gjør at vi etablerer en A3 for oppfølging og analyse. En A3 gir ledelsen og de berørte et felles kommunikasjonsverktøy som svarer på:

- 1 tema som skal undersøkes (KPI)

- 2 ønsket situasjon og nåsituasjonen
- 3 analyse: årsakene (rotårsaker)
- 4 tiltak vi kan bruke
- 5 planlegging av tiltak (vi-plan)
- 6 måling og oppfølging
- 7 sikring av resultatet
- 8 oppsummering: hva vi lærte

For å gjøre det praktisk er det effektivt å kombinere det med en gemba-tur. Eller LAMDA runde. Gå og se, spør folk (lytt nøye!), lag en modell av problemet, diskuter den med de berørte og bestem korrigerende tiltak.

## Jeg-plan

Når vi har utviklet masterplanen, må vi se på hvilke kvaliteter vi selv må utvikle og øve på for å få dette til å skje. Hver enkelt leder, tillitsvalgt og Lean-koordinator må personlig forplikte seg til deloppgaver. Ofte setter man bare ansvar for *hva* den enkelte leder er ansvarlig for uten å gi han eller hun den nødvendige trening og coaching. Som beskrevet i kapittel 5 krever Lean-ledelse utvikling av ferdigheter: ferdigheter i å TURMATisere mål, coaching og veiledning, bruk av PDSA og grunnårsaksanalyser og A3-kommunikasjon. Derfor må masterplanen følges av en jeg-plan som tar for seg plan for eget ansvarsområde, og også er en personlig treningsplan.