

Policy Deployment

Door: Jan Heijneman

The logo for UPD (Utrechtse Politie) is displayed in white on a yellow background. It consists of the lowercase letters 'u', 'p', and 'd' in a stylized, rounded font. The 'u' and 'p' are connected at the top, and the 'd' is positioned to the right of the 'p'.

Voorwoord

Deze Whitepaper is een samenvatting van het onderzoek dat ik heb uitgevoerd voor mijn studie MSc Lean Enterprise aan de Universiteit in Buckingham in 2017 en 2018.

Zelf gebruik ik Policy Deployment in mijn dagelijkse werk als Consultant bij UPD. Ik geloof én heb ervaren dat wanneer je dit goed uitvoert, een organisatie en de mensen die er werkzaam zijn ambities kunt laten bereiken.

Zoals ik hierboven al stelde, is deze whitepaper gebaseerd op mijn academisch onderzoek. Ik heb geprobeerd de inhoud leesbaar, begrijpelijk en belangrijker nog: toepasbaar te maken.

Policy Deployment is geen rocket science, het is een kwestie van de juiste dingen op het juiste moment doen. Om dit inzichtelijk te maken hebben we bij UPD het transformatiemodel ontwikkeld. Deze visuele weergave van de ideale situatie maakt voor iedereen, op alle niveaus, inzichtelijk hoe verbeteringen in de breedste zin een bijdrage leveren aan het bereiken van de ambities die worden nagestreefd.

Want dat is wat er veelal ontbreekt in organisaties. Er wordt héél hard gewerkt, maar niet alles staat ten dienste van het bereiken van de strategische ambities. Het transformatiemodel met als uitgangspunt Policy Deployment brengt samenhang in dat harde werken met als eindresultaat het behalen van de beoogde ambities.

MEER WETEN OVER POLICY DEPLOYMENT?

Wil je meer uitleg over Policy Deployment of het transformatiemodel? Neem dan contact op via onderstaande gegevens:

Jan Heijneman

j.heijneman@upd.nl

+(0)6 31562251

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	4
2.	Plan (Policy Deployment)	6
2.1	De huidige situatie begrijpen	6
2.2	Een plan ontwikkelen	9
2.3	Het plan: de lange termijn, middellange termijn en het heden	10
2.4	Catchball	12
3.	Do (Policy Deployment)	14
3.1	Communicatie	14
4.	Check (Policy Deployment)	15
4.2	Evaluatiesessies	16
5.	Act (Policy Deployment)	19
6.	Conclusie	20
	Over UPD	22

1. Inleiding

“Policy Deployment dwingt senior managers pijnlijke keuzes te maken over wat het belangrijkste is voor de organisatie en over wat werkelijk haalbaar is”

(Womack & Jones, 2003).

Met deze quote wordt duidelijk wat bedoeld wordt met Policy Deployment. De pijnlijke keuze is de de-selectie van doelstellingen en ambities. In de meeste organisaties is de ambitie groot. Men wil van alles verbeteren, ontwikkelen en veranderen. Mijn ervaring is dat die ambitie het grootste obstakel is bij het bereiken van echte verbeteringen, ontwikkelingen en veranderingen.

Het ontbreekt veelal aan focus. Het Policy Deployment proces helpt die focus aan te brengen en keuzes te maken. Het klinkt eenvoudig, maar dat is het zeker niet. Immers organisaties zijn onderhevig aan veranderingen van buitenaf.

De wens van de klant verandert, de regelgeving wijzigt of wordt aangescherpt en in sommige gevallen lijkt de basis nog niet op orde. Een zeer belangrijk aspect bij Policy Deployment is de wensen en eisen van de klant, de blik van buitenaf op de organisatie. Immers dat is waar de organisatie bestaansrecht van heeft.

Daarbij is het goed de volgende volgorde van ambities een plek te geven. Eerst de veiligheid van de werknemers in de breedste zin. Voelen zij zich veilig, durven zij alles te vragen, te zeggen, te ondernemen etc. Of heerst er angst?

Als tweede: de kwaliteit van de producten, service of diensten dat onlosmakelijk verbonden is met klanttevredenheid. Krijgt de klant wat wordt verwacht of kan het beter?

De derde is snelheid. Hoe loopt het proces? Hoe lang moet de klant wachten, hoe is het met de flow in het proces: soepel of kan het beter?

En als laatste het geld. Veelal wordt omzet, marge of kostenreductie uitgedrukt in euro's. In een ander artikel wordt toegelicht waarom dit niet de juiste drivers zijn voor een organisatie. Voor nu in het kort, deze getallen staan niet in relatie tot de verwachtingen van de klant en creëren ongewenst gedrag bij werknemers en managers die juist ten koste gaan van de klanttevredenheid.

Voordat de ambities afgestemd worden en de verbeteringen van start kunnen gaan is het noodzakelijk om de huidige status van de organisatie te begrijpen. Hieruit is een volgende boodschap op zijn plaats; begin niet te snel, neem weloverwogen beslissingen op basis van feiten.

BELANGRIJKSTE LES

Policy Deployment helpt organisaties om de juiste focus te bepalen en vast te houden. Het proces dwingt leiders om de juiste keuzes te maken in plaats van volledige ambitie-gedreven keuzes, hiervoor de nodige draagkracht bij de werknemers te krijgen en te zorgen dat het geheel volledig aansluit bij de wensen van de klant.

2. Plan (Policy Deployment)

2.1 De huidige situatie begrijpen

Voor een organisatie is het nuttig om de identiteit van de organisatie in kaart te brengen en te coördineren. Het helpt de huidige situatie beter te begrijpen.

‘Wat moeten we doen? Voor wie moeten we het doen? Hoe moeten we het doen? En wanneer moeten we het doen?’ (Mintzberg, 1994).

Daarnaast is het goed om de positie van de organisatie ten opzichte van concurrenten in kaart te brengen. In combinatie met een product-/marktanalyse, verkrijgt de organisatie waardevolle informatie. Met een financieel gedreven werkwijze moet het mogelijk zijn om een evaluatie van de winst- en verliesrekening te krijgen, in combinatie met de twee onderzoeken naar markt en producten.

Dit geeft de informatie welk product of dienst het meeste bijdraagt aan een financieel gezonde organisatie. Op basis daarvan kan een keuze gemaakt worden om bepaalde producten of diensten af te stoten; een van de pijnlijke beslissingen.

Een andere uitkomst is dat ca. 80% van de omzet gerealiseerd wordt door 20% van de opdrachtgevers waarbij de volgende vragen kunnen worden gesteld. Hoe doet de organisatie dit eigenlijk? Gaat dat zonder fouten en soepel? Is de klant tevreden? Of heeft de organisatie hier de eerste verbetering te pakken vanuit de optiek van de klant?

De stem van de klant is een ontzettend belangrijk onderdeel van het proces. In combinatie met de markt- en concurrentieanalyses, geeft deze waardevolle inzichten over de behoeften van de klanten. De organisatie kan deze inzichten gebruiken als marktvoordeel. Het maken van een SWOT-analyse helpt in dit proces om het grote aantal verbeteringen te prioriteren.

Voorafgaand kan een organisatiescan uitgevoerd worden. De uitkomst kan gebruikt worden als input voor het jaarplan en andere doorbraakdoelstellingen.

Voorafgaand aan het opstellen van een strategisch plan is het goed de waarden, doelstellingen en doeleinden te bespreken, onderzoeken en coördineren ten opzichte van de markt, de levensduur van het product, de financiële impact, de impact op het proces en de impact op de werknemer en bovenal van de klant.

ANALYSE MET VALUE STREAM MAPPING INCLUSIEF FINANCIËLE GEGEVENS

Het doel van het in kaart brengen van het proces is om de toekomstige staat van de organisatie te ontwerpen, in overeenstemming met de strategie. De gehele value stream in kaart brengen helpt managers en werknemers om de huidige situatie en prestaties te begrijpen. Het helpt om de verspilling waar te nemen en het vormt bovendien de basis voor een verbeterplan.

De value stream zal helpen bij het beantwoorden van belangrijke vragen die opkomen tijdens de planfase van Policy Deployment. Wat is de huidige situatie? Het begrijpen van de huidige processen en resultaten; waar moeten we heen en wat is nodig bij het vrijmaken van de weg richting de ambities?

Daarnaast is het raadzaam om naar de financiële prestatie van de organisatie te kijken, ook vanuit de optiek van de klant. Immers de kosten komen voort uit het proces, de value stream. Het geeft inzicht in de oorzaken van kosten. Een Lean Accounting Diagnostic tool kan helpen bij het ontwikkelen van een plan veranderingen door te voeren en de voortgang te monitoren, ook op financieel vlak.

Door beide analyses begrijpen managers en werknemers de processen en de procesprestaties beter, in plaats van alleen de separate onderdelen of afdelingen ervan. Het zal ook het doorvoeren van Policy Deployment beïnvloeden.

BELANGRIJKSTE LES

Het begrijpen van de huidige situatie is onlosmakelijk verbonden met het succes van het Policy Deployment proces. Door het uitvoeren van analyses begrijpen de managers en de werknemers de processen en procesprestaties beter. Door dit begrip kan er een betere inschatting gemaakt worden van de gewenste situatie en de behoeften om hier te komen.

2.2 Een plan ontwikkelen

De-selectie van doelstellingen en ambities is voor de meeste directieleden geen gemakkelijke taak. Niet alles kan tegelijkertijd opgelost worden. De grondige analyse en dialogen helpen hen en het team de juiste prioriteiten te stellen.

Dat kost tijd.

Het vergt gevoel, zelfvertrouwen, moed en geloof. De directie moet een duidelijke uitleg over de huidige situatie geven aan de werknemers. Daarna is het zaak om op een zelfverzekerde manier de strategie uit te leggen, waarbij men zich bereid toont om ideeën te bespreken en deze niet oplegt. Hiermee toont men het eigen zelfvertrouwen aan dat inspirerend zal werken op de werknemers.

Bij het analyseren van de gewenste koers en de structuur van de organisatie op basis van externe en interne ontwikkelingen, is het raadzaam om te spreken over de huidige en gewenste situatie.

Tijdens de uitleg wordt het verschil hiertussen aangenomen. Een actieplan volgt, met de bedoeling dit verschil te verkleinen.

De mogelijke problemen omtrent deze aanpak zijn weerstand tegen de invoering, weinig betrokkenheid en onbegrip. Het is daarom verstandig om een strategie te ontwikkelen door middel van participatieve methoden, wat Policy Deployment is.

En ja, dit proces kan langer duren dan een plan dat ontwikkeld is door het directieteam dat wordt opgelegd aan de overige werknemers met de boodschap dat dit het plan is waarmee men het moet doen.

BELANGRIJKSTE LES

Policy Deployment helpt managers om draagkracht te verkrijgen bij werknemers. Gezien de participatieve aard van het Policy Deployment proces verkleint de weerstand tegen verandering, onbegrip en niet betrokken werknemers.

2.3 Het plan: de lange termijn, middellange termijn en het heden

Het vermogen van managers om de strategie in de gehele organisatie uit te rollen, te behalen en te communiceren, is een belangrijke eigenschap. Hiervoor moeten zij met al het personeel de strategie afstemmen.

Het concentreert zich op de specifieke doelstellingen en specificeert de "wat" en de "wanneer".

Het opstellen van een X-matrix helpt hierbij omdat dit de mogelijkheid biedt om concrete lange- en kortetermijndoelen op te nemen. Over het algemeen zijn de langetermijndoelen voor de komende drie tot vijf jaar.

De kortetermijndoelen zijn over het algemeen voor de ambitie van één jaar.

"...policy deployment, waarin het topmanagement doelstellingen op hoog niveau vaststelt en het volgende niveau komt met doelstellingen ter ondersteuning, en een diagram dat toont hoe deze doelstellingen zich verhouden tot die van het hogere niveau. Dit wordt helemaal tot de werkvloer gecascadeerd". (Liker & Meier, 2006)

Een van de allerbelangrijkste zaken in het Policy Deployment proces is het temperen van de ambitie, het grote aantal verbeterprioriteiten. Het kan moeilijk zijn om sommige van de activiteitenlijst te realiseren. Om tot een goede balans te komen hanteren we hiervoor de volgende stelregels:

- 3 tot 5 doorbraken voor de komende 3 tot 5 jaar
- 5 tot 7 jaardoelen
- 7 tot 10 verbeterprioriteiten.

In de praktijk zien we dat deze aantallen voor de meeste organisaties al een hele opgave zijn.

Als doelstellingen op hoog niveau ontleed kunnen worden tot kleinere delen, is het mogelijk de daadwerkelijke scope van iedere inspanning en de impact ervan op het hogere niveau te beoordelen. Daarmee is het ook gemakkelijker voor de werknemers om te begrijpen wat ze moeten doen in hun dagelijks werk om het kleinere doel te behalen dat het grotere doel beïnvloedt. De directie zal dit actief moeten evalueren in plaats van alleen te kijken naar de financiële gegevens.

“De meest succesvolle bedrijven die we vonden hebben geleerd projecten te 'de-selecteren', ondanks het enthousiasme van delen in de organisatie, met beschikbare middelen het aantal projecten af te stemmen. Dit is de kritieke laatste stap voor het lanceren van het lean-proces” (Womack & Jones, 2003).

BELANGRIJKSTE LES

Om de langetermijndoelen te vertalen naar middellange- en kortetermijndoelen is de X-matrix een goed middel. Hiermee is het voor werknemers eenvoudiger te bepalen wat zij in de dagelijkse praktijk moeten doen om bij te dragen aan het hogere doel van de organisatie.

2.4 Catchball

Het catchball-proces is één van de belangrijkste zaken om te zorgen dat alle betrokkenen volledig toegewijd zijn. Als organisaties toegewijde werknemers op de werkvloer willen hebben, is het een groot voordeel om hen te laten deelnemen aan de discussie over de processen en de doelen. Werknemers weten bijna alles over de processen en begrijpen de obstakels beter dan de managers en de directie. Het moet een discussie op meerdere niveaus zijn om te bepalen wat en hoe het moet gebeuren.

Volgens Bicheno & Holweg worden resultaten bereikt door overeenstemming en onderhandeling, niet door autoriteit. Als een doel onhaalbaar is, worden managers en directie op de hoogte gebracht.

Mijn ervaring is dat sommige managers niet willen dat werknemers meedenken omdat “ze het beter weten”. Er zit hier 'iets cultureels' achter. Het is misschien angst. Angst vanuit deze managers dat werknemers hen links laten liggen en rechtstreeks naar de algemeen directeuren gaan, om ze 'het echte verhaal' te vertellen. De algemeen directeuren tonen hun oude leiderschapsstijl aan de managers. Ze geven sturende suggesties, zoals een plan voor het behalen van strategische doelen. En er is gebrek aan vertrouwen. De managers weten niet waar ze moeten beginnen vanwege de druk vanuit de algemeen directeuren en druk van werknemers die managers en algemeen directeuren niet begrijpen.

Een aanzienlijk aspect van Policy Deployment is de mate waarin targets en middelen vanuit het topniveau uitvoerig worden aangepast als gevolg van onderhandeling, door creativiteit van de lagere niveaus door middel van bottom-up-feedback. Deze betrokkenheid van iedereen resulteert in volledig eigenaarschap en het begrijpen van het plan op alle niveaus van de organisatie.

Het doel van Catchball is om te voorkomen dat lokale optimalisering moet worden laten liggen ten behoeve van de optimalisering en de belangen van de gehele organisatie, zelfs wanneer dit ten koste gaat van het concept van “empowerment”, dat zo sterk speelt in moderne bedrijven.

Idealiter moet Policy Deployment een werkvloerproces zijn, zonder off-site managementuitstapjes en/of planning op personeelsniveau. Zodra de doelen, doelstellingen en plannen zijn afgesproken, dienen ze openlijk op de werkvloer getoond te worden vlakbij de voortgangsgrafieken waarop prestaties en targets bijgehouden worden.

BELANGRIJKSTE LES

Het Catchball-proces is een essentiële stap in het verkrijgen van de nodige draagkracht vanuit de werknemers. Tijdens dit proces wordt bottom-up feedback gegeven op de plannen en doelstellingen. Hier wordt niet alleen de nodige draagkracht verkregen, maar tegelijkertijd getoetst of de doelstellingen haalbaar zijn.

3. Do (Policy Deployment)

3.1 Communicatie

3.1.1 LEIDERSCHAP

Communiceren; het is niet zo gemakkelijk als het lijkt. De meeste 'echte' communicatie vindt plaats zonder enig 'concreet materiaal' maar door de beslissingen die worden genomen of door lichaamstaal.

We moeten nadenken over de 'kernboodschap': 'Wat is Lean en Policy Deployment?' Nog belangrijker: "Wat zijn de rollen van de werknemers in het behalen van de doelen? Moeten we op één moment communiceren of moeten we meer momenten gebruiken? Wie is het publiek; managers, toezichthouders? Wat doen we met tijdelijke werknemers? Wie heeft de leiding? Kunnen we de effectiviteit van het plan en de communicatie in de gaten houden?"

Bij het voorbereiden van een communicatieplan kunnen we een stakeholderanalyse maken. Dit gebeurt door iedereen te groeperen naar gelang hun belangen. Kernboodschappen kunnen geleverd worden door iedereen te groeperen in betekenisvolle rollen, de 'key influencers'.

Deze analyse biedt ook de mogelijkheid te kijken naar wat gedaan kan worden aan mensen die verandering niet kunnen of willen accepteren. Voor de werknemers die niet kunnen veranderen is een ontwikkelplan noodzakelijk. De mogelijkheid om te ontwikkelen wordt tijdens het werk geboden. Het vervangen van managers of werknemers die niet kunnen of willen veranderen zendt een krachtig signaal uit naar de rest van de organisatie: het topmanagement neemt het uitvoeren van hun bedoelingen serieus.

BELANGRIJKSTE LES

Communicatie is essentieel tijdens het Policy Deployment proces, zowel in woorden als in acties. Het leiderschap moet zich bewust zijn van de impact die het heeft en de impact die communicatie heeft op de werknemers tijdens het proces.

4. Check (Policy Deployment)

4.1 VISUEEL MANAGEMENT

Visueel management is een krachtige tool voor doorlopende verbetering. De status van het systeem kan in een oogwenk begrepen worden door iedereen die erbij betrokken is. Maar ook door anderen die 'rondlopen', zoals de algemeen directeuren. Het kan een zeer nuttige tool zijn omdat het onregelmatigheden in het systeem meteen doet opvallen. Voor organisaties is het daarom van belang standaarden te ontwikkelen voor visueel management ter ondersteuning van hun Policy Deployment-proces.

De X-matrix zelf is niet erg handig voor communicatiedoelinden. Zonder training of een duidelijke uitleg is het niet direct duidelijk.

Uitwerkingen van Value stream maps kunnen prima ingezet worden voor visueel management. De geel gemarkeerde Kaizen Bursts worden groen wanneer ze verbeterd worden tot acceptabele standaarden. Zowel de strategische en tactische A3's kunnen gebruikt worden voor visueel management. Evenals de behaalde resultaten op de dagstart en verbeterborden.

In combinatie met het visuele management op de werkplekken en de dagelijkse briefings, kunnen de werknemers het 'systeem' bespreken. Hoe werkt het? Zijn we succesvol? Is er sprake van problemen? Wat zijn de verbeteringen voor deze week of deze dag?

Werknemers en managers moeten wennen aan de nieuwe situatie. Normaal gesproken weten ze bijna niets van de strategische en tactische doelstellingen. Bij Policy Deployment worden ze wel betrokken en wordt er dagelijks over gesproken. Voor sommige mensen is dit erg fijn, voor anderen kan dit een gevoel van 'druk' geven. Dit laatste kan weggenomen worden door de verbeteringen kleiner en specifieker te maken. De realisatie hiervan uit zich in directe feedback van de procesprestatie, die werknemers als prettig ervaren omdat zij er invloed op kunnen uitoefenen. De getoonde informatie moet tijdig en begrijpelijk zijn, om iedereen te helpen het proces te beheren en verbeteren.

4.2 Evaluatiesessies

4.2.1 ALGEMEEN

Het is erg belangrijk om regelmatige evaluatiegesprekken te hebben ten behoeve van het beheren van de strategische doelen van de organisatie. Na de uitrol is de volgende stap van het proces te werken aan het jaarplan en tegelijkertijd de dagelijkse gang van zaken in de hand te houden of doorlopend te verbeteren. Hierdoor wordt er gefocust op het meten van procesverbetering.

Aan de andere kant kan er als er iets gebeurt een beslissing worden genomen over de manier waarop een probleem dat zich voordoet wordt opgelost. Als de visie is uiteengezet en gecommuniceerd, en de tactische ontwikkelingen zijn gekozen en vastgesteld in een value stream, moet de proceseigenaar kleine targetvoorwaarden vaststellen. De targetvoorwaarden beschrijven een gewenste voorwaarde binnen de werkomgeving en kunnen dagelijks worden herzien. Dit kan gedaan worden met behulp van het Kata-principe.

Het is belangrijk om de metingen te wijzigen. Van management by result, de resultaten, naar management by means, de in-proces metingen. Voorbeeld, je kunt wanneer je af wilt vallen elke dag meten hoeveel je weegt. Dat verandert niets aan het proces dat ervoor zorgt dat je ook daadwerkelijk in gewicht afneemt. Wel wanneer je meet hoeveel je eet en drinkt en bijhoudt hoeveel calorieën dit bevat. In serviceorganisaties kun je bijvoorbeeld meten hoeveel kwaliteitsfouten er gemaakt worden in het proces. Je kunt ook bijhouden of de handelingen van waarde zijn voor de klant of niet. In een productieomgeving kun je bijvoorbeeld meten hoeveel tussenvorraden er liggen, wat de omsteltijden zijn etc. in plaats van de productie per medewerker in stuks uit te drukken als procesprestatie.

Een van de fouten van een Lean-transformatie is het gebrek aan Lean Metrics. In een artikel bij accounting voor Lean kun je hier informatie over vinden.

4.2.2 DAGELIJKSE & WEKELIJKSE EVALUATIE

Dagelijks management van alle werkzaamheden die iedere afdeling zelf moet uitvoeren, is nodig voor het op efficiënte wijze behalen van hun bedrijfsdoelen en daarmee essentieel onderdeel van Policy Deployment. Het is nodig om werkzaamheden wat betreft doelstellingen om te zetten tot dagelijks werk, dat werknemers de urgentie en relevantie geeft die nodig is voor het tweewegbrengen van toewijding. Er wordt toezicht gehouden op de integratie van doelstellingen in dagelijks werk als de PDCA-cyclus systematisch wordt toegepast. Door een dagelijkse briefing uit te voeren wordt er gefocust op de targetdoelstellingen door de PDCA-cyclus.

Plan, wat moest de medewerker doen?

Do, probeerde het proces volgens plan uit te voeren.

Check, vergelijk de daadwerkelijke uitkomst met de verwachte uitkomst.

En **Act**; standaardiseer en stabiliseer wat werkt of begin de PDCA-cyclus opnieuw.

Dit proces stelt de manager in staat om te coachen waardoor de medewerker leert. Coaching betekent iemand helpen zijn of haar werk beter te doen, niet om het probleem op te lossen. Tijdens deze sessies kunnen successen gevierd worden. Indien nodig, kunnen besluiten worden genomen ter aanpassing van het proces. De dagelijkse evaluatiesessies zijn de input voor de abstractere wekelijkse evaluaties, waarin tevens de voortgang van de A3's wordt besproken.

4.2.3 MAANDELIJKSE EVALUATIE

Het doel van evaluatie, volgens Lee en Dale (1998), is om voortgang, goede en slechte afwijkingen, en wijzigingen van het plan te bekijken. Het draagt de verantwoordelijkheid van een maandelijkse evaluatie – die de voortgang van verbeteringen en businessfundamentals volgt – over aan het middenkader en dat van de driemaandelijkse evaluaties over aan de directie. Het is een doorlopend evaluatieproces dat de PDCA-cyclus gebruikt om de doelstellingen wat betreft businessfundamentals te behalen. De driemaandelijkse evaluatie is de input voor de jaarlijkse evaluatie.

4.2.4 JAARLIJKSE EVALUATIE

De organisatie moet dus flexibel zijn. Het jaarplan kan, zal en moet veranderd worden, indien nodig. De markt en de politiek veranderen voortdurend, dus als directies hun doelen op lange termijn willen behalen, moeten ze flexibel zijn en het plan als richtlijn zien. De jaarlijkse evaluatie bevat de prestaties van het afgelopen jaar en, nog belangrijker, de geleerde lessen uit het afgelopen jaar. Misschien is er een gat tussen het doel en de prestaties van het afgelopen jaar? Indien dit geval is, moet er een oorzakenanalyse plaatsvinden naar de problemen die het gat verklaren en een tegenmaatregel is nodig om het gat te dichten. De directie moet naar de omgevingsfactoren kijken en zien of ze op positieve of negatieve wijze zijn veranderd. Misschien zijn er gebieden waarop het management verbeterd kan worden? Tot slot moeten de toekomstplannen voor de organisatie besproken worden.

5. Act (Policy Deployment)

5.1 WERK STANDAARDISEREN & LEIDERS ONTWIKKELEN

Om de langetermijndoelen te behalen moeten de verbeteringen gestandaardiseerd worden totdat er een betere manier is om het aan te pakken.

De standaarden zijn nodig om afwijkingen te ontdekken. Kennis moet een onderdeel van het gestandaardiseerde werk zijn, door PDCA in de dagelijkse bedrijfsvoering te integreren. Hierdoor worden leiders betere leiders, omdat ze kennis van werknemers gebruiken om tot verbeteringen te komen. Een goede leider heeft kennis over lean-processen en lean-denken en kan deze kennis overdragen. Om te leren hoe dit moet, hoort er een systeem van training en coaching te zijn, zodat alle werknemers en leiders kunnen leren hoe ze kennis kunnen overdragen.

5.2 INPUT VOOR LANGE- EN MIDDELLANGETERMIJNPLANNEN

Alle informatie die tijdens het jaar wordt verzameld, met inbegrip van de organisatie diagnose, kan worden gebruikt voor het nieuwe jaarplan en indien nodig voor een nieuw lange- of middellangetermijnplan. Op deze manier werkt de PDCA-cyclus ook op het hoogste niveau van de organisatie.

6. Conclusie

Policy Deployment is een gestructureerde methodologie voor het omzetten van strategieën naar een uitvoering. Wat moet een organisatie aanpakken bij het invoeren van een effectief Policy Deployment-proces?

De aanpak dient een gecoördineerde PDCA-cyclus te volgen op alle niveaus in een organisatie om strategische doelen te behalen en om de dagelijkse bedrijfsvoering te verbeteren en uit te voeren. In de planningsfase zijn er twee verschillen met de gebruikelijke planning in een organisatie:

- Beslissingen moeten worden genomen; wat moet er wel en niet gedaan worden? Aangezien er veel prioriteiten zijn moet een duidelijke keuze zijn.
- Het antwoord op de vraag 'hoe' de strategie gerealiseerd zal worden, moet gedelegeerd worden naar het juiste niveau binnen de organisatie door middel van het catchball-proces. Het is een participatief proces, iedereen is actief betrokken en krijgt de mogelijkheid om de beste manier te bepalen om de strategie te behalen.

Het proces heeft tijd nodig, dus moeten leiders geduldig zijn. Het vereist meer voorbereiding dan een traditionele aanpak om een lange- en middellangetermijnplan op te stellen. De onderliggende beginselen gaan over klanten en over mensen respecteren. Kijk niet alleen naar de resultaten, maar ook naar het proces en concentreer op de ontwikkeling van mensen.

De organisatiebehoefte worden bepaald door middel van een grondige analyse van concurrenten, nieuwe technologie, mogelijkheden voor de toekomst en de kant die je op wilt als organisatie. Strategisch plannen vindt plaats op het hoogste niveau van de organisatie en senior-managers moeten bepalen wat de organisatie nodig heeft om op succesvolle wijze te fungeren.

Het jaarplan moet een voortzetting van de strategische langetermijnplanning zijn. Alle verbeteringen van prestaties moeten direct in verband staan met de strategische doelen. Iedere werknemer moet weten wat de verbeteringen zijn die bijdragen aan de strategische doelen.

Tijdens de jaarlijkse cyclus moet de dagelijkse uitvoering van de plannen beheerd worden door de 'eigenaar'. Iedere maand moet er een evaluatie

plaatsvinden waarin de PDCA-cyclus wordt voltooid. Dit zorgt ervoor dat er steun is voor de initiatieven van de teams, indien nodig. De belangrijkste focus ligt op verantwoordelijkheid. Dat betekent dat medewerkers zich sterk maken voor doelen en de inspanningen zelf leiden.

De toepassing vereist een gestandaardiseerde aanpak. Dit kan worden bereikt met behulp van de X-matrix. Door de A3-methodologie te gebruiken, kunnen prioriteiten voor verbetering (de tactieken) eveneens gestructureerd en opgezet worden het volgen van de PDCA-cyclus.

Voor leiders vraagt dit om aan de lange termijn te denken, in plaats van brandjes te blussen voor de korte termijn. Dit vraagt om leadership development en moet onderdeel zijn van Policy Deployment. Een organisatie moet zich concentreren op de ontwikkeling van mensen op alle niveaus, en moet vertrouwen ontwikkelen. Mensen werken er constant aan om bepaalde aspecten te verbeteren die zullen leiden tot betere resultaten. Misschien hebben ze het bij het verkeerde eind? Misschien moeten ze gaandeweg zaken veranderen terwijl ze meer leren, omdat het een leerproces is!

Over UPD

De wereld verandert sneller dan ooit. En we zien dat deze verandering niet langer geleidelijk gaat; opeens is de wereld anders dan dat we gewend waren. Een andere dynamiek, andere klantwensen en een ander concurrentieveld. Wij geloven dat alleen organisaties die continu vernieuwen én verbeteren succesvol zullen blijven.

UPD helpt mensen, teams & organisaties vanuit hun eigen kracht blijvend te verbeteren en te vernieuwen. Door een integrale aanpak van filosofieën als Agile, Lean en Lean Six Sigma gecombineerd met de inzet van Consultancy, Coaching, Opleidingen en Bemiddeling creëren we beweging binnen organisaties.

Een beweging die zorgt dat het **potentieel** van mensen en organisaties optimaal benut wordt

zodat

Mensen en organisaties vanuit hun eigen kracht blijvend **verbeteren** en **vernieuwen**

waardoor

Ze **wendbaar** en **slagvaardig** worden

en zo

Toekomstbestendig worden én blijven.

Bronvermelding

- Ansoff, I., (1988) The new corporate strategy. Tweede editie. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Bicheno, J. & Holweg, M., (2009) The Lean toolbox. Vierde uitgave. Buckingham: PICSIE Books.
- Boisvert, L., May (2012) Strategic planning Using Hosin Kanri. Goal QPC, Volume 2012, p. 8.
- Bos, R. t., (2007) Strategisch denken. 5e editie. Zaltbommel: Thema.
- Caluwé, L. d. & Vermaak, H., (2010) Leren veranderen. Derde editie. Deventer: Kluwer.
- Casey, D., (2011) Strategy Deployment and Execution Process for Breakthrough Business Performance. Cincinnati: Lulu.
- Dennis, P., (2009) Getting the Right Things Done. Eerste editie. Cambridge: Lean Enterprise institute.
- Drew, J., McCallum, B. & Roggenhofer, S., (2004) Journey to Lean. Eerste editie. Hampshire: Palgrave Macmillian.
- Eck, M. v., Leenhouts, E. & Tielen, J., (2013) Business plan op 1 A4. Derde editie. Amsterdam: Pearsons.
- Elizabeth-Sondergelt, S., (2012) The controller as Lean Leader. Eerste editie. New York: CRC Press.
- Hines, P., Found, P., Griffiths, G. & Harrison, R., (2008) Staying Lean. Eerste editie. Cardiff: Lean Enterprise Research Centre.
- Jackson, T. L., (2006) Hosin Kanri for the lean enterprise. Eerste editie. New York: CRC Press.
- Jolayemi, J. K., (2008) Hoshin Kanri and hoshin process: A review and literature survey. Total Quality Management, (2008) (Vol. 19, Nr. 3), p. 295–320.
- Klein, H. & Rorink, F., (2010) Verandermanagement. Tweede editie. Amsterdam: Pearson Education.
- Lee, R. & Dale, B., (1998) Policy deployment: an examination of the theory. International Journal of Quality & Reliability Management (IJQRM), Vol. 15 Nr. 5(2e), pp. 520 – 540.
- Liker, J. K., (2004) The Toyota Way. Eerste editie. New York: McGraw-Hill.
- Liker, J. & Meier, D., (2006) The Toyota Way Fieldbook. Eerste editie. New York: McGraw-Hill.
- Manos, A., (2010) Hosin Promotion. Six Sigma Forum Magazine, August.p. 13.
- Maskell, B. H., Baggaley, B. & Grasso, L., (2011) Practical Lean Accounting. Tweede editie. New York: Taylor & Francis Inc.
- Mintzberg, (1994) The Rise and Fall of strategic Planning. Eerste editie. New York: Prentice Hall.
- Reverol, J., (2012) Creating an Adaptable Workforce: Using the coaching Kata to Enhanced Environmental Performance. Environmental Quality Management, Volume 2012, pp. 19–31.
- Rother, M., (2010) Toyota Kata. Eerste editie. New York: McGraw-Hill.
- Rother, M. & Shook, J., (2003) Learning to see. 1.4 ed. Cambridge: The Lean Enterprise Institute, Inc.
- Tennant, C. & Roberts, P., (2001) Hoshin Kanri: Implementing the catchball process. Long Range Planning (LPRP), 2001(34), pp. 287–308.
- Womack, J. P. & Jones, D. T., (2003) Lean Thinking. Eerste editie. Londen: Simon & Schuster.