

Continu Leren en Verbeteren in de juiste richting
met

DAGSTARTS & HOSHIN KANRI

Auteur: Bert Teeuwen

1^e druk

Copyright 2017 Bert Teeuwen

Uitgever: Yokoten

Tekeningen en grafische vormgeving: Bert Teeuwen

Foto van het kompas op de cover: overgenomen van ASPA (American Society for Public Administration) en ook gevonden bij de website amazingatlantis.com en bij de website van helenotway.edublogs.org. De ultieme bron niet kunnen traceren.

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

ISBN: 9789081503655

Inhoudsopgave

	Pagina
Voorwoord	3
Voorstellen	5
1 <u>Inleiding: Verbeteren in de juiste richting</u>	<u>11</u>
1.1 <i>Blij met elke verbetering</i>	11
1.2 <i>Elke dag praten over de strategie</i>	13
2 <u>De bedoeling van dag- en weekstarts</u>	<u>19</u>
2.1 <i>Op zoek naar stuurinformatie</i>	19
2.2 <i>Dag- en weekstarts</i>	20
2.3 <i>Collectief leren</i>	22
2.4 <i>Kenmerken van dag- en weekstarts</i>	23
2.5 <i>Regels van orde</i>	27
3 <u>De prestatiedialoog</u>	<u>31</u>
3.1 <i>Een goed gesprek</i>	31
3.2 <i>PDCA in de dagstart</i>	34
4 <u>Dagstartborden</u>	<u>39</u>
4.1 <i>Informatievoorziening en verslaglegging</i>	39
4.2 <i>De menukaart voor dagstartborden</i>	41
4.3 <i>Een weekstart bij de Gemeente Amsterdam</i>	49
5 <u>Verbeterborden en Scumborden</u>	<u>53</u>
5.1 <i>Verbeterborden</i>	53
5.2 <i>Scrum- en Kanbanborden</i>	57
5.3 <i>De digitale dagstart</i>	61
6 <u>Het team en de procesbegeleider</u>	<u>63</u>
6.1 <i>Interactie in groepen</i>	63
6.2 <i>De rol van de procesbegeleider/voorzitter</i>	65
6.3 <i>De optimale groepsgrootte</i>	69
6.4 <i>De glasswall van Brabantia</i>	72
7 <u>De ontwikkeling van een dagstart</u>	<u>75</u>
7.1 <i>De vijf ontwikkelfasen van een dagstart</i>	75
7.2 <i>Dialogoog of verantwoording</i>	79
7.3 <i>Praktijksituaties</i>	80
7.4 <i>De retro(spectief)</i>	83
7.5 <i>Gedrag en houding beïnvloeden</i>	86
7.6 <i>Tips voor de procesbegeleider</i>	88
8 <u>Begrijp de situatie</u>	<u>93</u>
8.1 <i>Processen visualiseren</i>	93
8.2 <i>Het blokkendiagram</i>	93
8.3 <i>De waardestromaanalyse voor materiaalstromen</i>	95
8.4 <i>De waardestromaanalyse voor administratieve processen</i>	97

	8.5 Beheers de waardeestroom met een dag- of weekstart	99	
9	<u>De stem van het proces</u>		<u>105</u>
	9.1 Prestatie-indicatoren	105	
	9.2 Leidend en volgend	110	
	9.3 Luister naar de stem van het proces	112	
10	<u>Het dashboard</u>		<u>119</u>
	10.1 De stem van de klant en van het proces	119	
	10.2 De doelenmatrix	122	
	10.3 De Balanced Scorecard	129	
11	<u>Beheersen of verbeteren</u>		<u>131</u>
	11.1 Op niveau houden of verbeteren	131	
	11.2 Verbeterdoelen stellen	132	
	11.3 Ambitieuw of toch maar liever haalbaar	135	
	11.4 Wat betekent het voor de dag- en weekstarts?	141	
12	<u>Een cascade van doelen</u>		<u>145</u>
	12.1 Missie en visie	145	
	12.2 Strategische typering	148	
	12.3 Strategy deployment – verknoopte doelen	149	
	12.4 Doelenmatrices verbinden door logisch denken	151	
	12.5 Doelenmatrices verbinden met de Strategische X-matrix	154	
	12.6 Het strategische hart van het Reinier de Graaf Gasthuis	157	
13	<u>Leren en verbeteren op niveaus</u>		<u>161</u>
	13.1 Continu leren en verbeteren	161	
	13.2 Enkelslag leren en verbeteren – optimaliseren	162	
	13.3 Dubbelslag leren en verbeteren – een doorbraak realiseren	163	
	13.4 Driestap leren en verbeteren – verandering van koers	164	
14	<u>Enkelslag leren en verbeteren met de beheersroutine</u>		<u>169</u>
	14.1 Regelkringen	169	
	14.2 Wanneer ingrijpen?	171	
	14.3 De beheersroutine (beheerskata)	174	
	14.4 Op zoek naar de bronoorzaken (met 5xWaarom)	179	
	14.5 De dagstart en enkelslag leren en verbeteren	182	
15	<u>Dubbelslag leren en verbeteren met de verbeterroutine</u>		<u>183</u>
	15.1 Trial and Error is goed	183	
	15.2 Toyota Kata	186	
	15.3 Itererend verbeteren	189	
	15.4 Doorbraak verbeteren	192	
	15.5 Bosch Transmission Technology	197	
	15.6 De dagstart en dubbelslag leren en verbeteren	200	
16	<u>Verbeteren met een doel en een planning</u>		<u>203</u>
	16.1 De relatie tussen doelen en inspanningen	203	
	16.2 Koppel verbeteracties aan doelen met de X-matrix	205	
	16.3 De X-matrix omgekeerd gebruiken	210	
	16.4 A3-rapporten	212	

	16.5 Cascaderen met de X-matrices	213	
17	<u>Catchball – Consensus over planning en uitvoering</u>		<u>217</u>
	17.1 Hoshin Kanri – een co-creatie	217	
	17.2 Het Catchball-proces	219	
	17.3 De complete Hoshin planning	223	
	17.4 Maakbaarheid	226	
	17.5 Hoshin Kanri bij de Gemeente Utrecht	229	
18	<u>Een netwerk van dag- en weekstarts</u>		<u>233</u>
	18.1 Dag- en weekstarts en Hoshin Kanri	233	
	18.2 Dag- en weekstarts vanaf en tot in de directiekamer	235	
	18.3 Een netwerk van doelen en dagstarts bij Wigo4it	238	
	18.4 Ten slotte	241	
	Woordenlijst en Boekenlijst		249