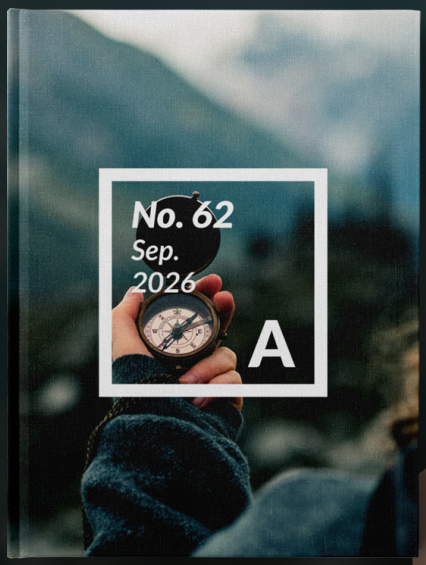
© 2026
Lean Akademiet



STRATEGI OG MÅLNEDBRYDNING
#HOSHIN-KANRI, #PERFORMANCE-MANAGEMENT, #MEDARBEJDERINVOLVERING



12 SEPTEMBER 2026

HOSHIN KANRI OG MÅLNEDBRYDNING FRA STRATEGI TIL MÅL

Hoshin Kanri skaber en tydelig sammenhæng mellem virksomhedens strategi og den daglige drift ved at nedbryde få strategiske mål til konkrete mål, indsatser, ansvar og løbende opfølgning.



ANN MØLLER SVENDSEN

Ann har spillet en central rolle i udviklingen af Akademiet til en førende aktør inden for Lean og forbedringskultur.

12 SEPTEMBER 2026

Hoshin Kanri er en metode til strategisk målnedbrydning, hvor organisationens overordnede retning omsættes på strategisk, taktisk og operationelt niveau. Metoden skaber fælles fokus og gør det tydeligt, hvordan de enkelte dele af organisationen bidrager til de prioriterede mål.

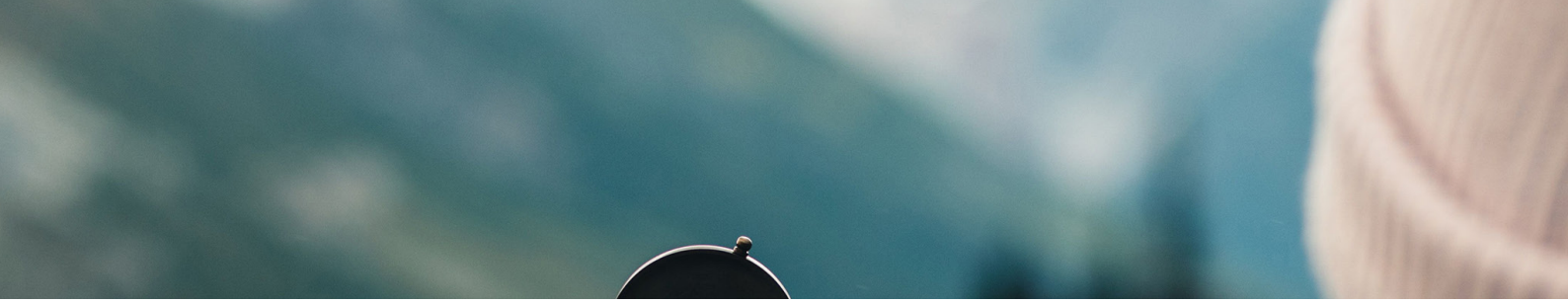
De fleste organisationer har en strategi. Udfordringen opstår ofte i overgangen fra strategien til hverdagen. De overordnede ambitioner kan være tydelige i ledelsen, men længere nede i organisationen bliver sammenhængen mellem strategien og det daglige arbejde mindre klar. Afdelinger får deres egne mål, projekter sættes i gang, og der følges op på en lang række KPI'er, uden at det nødvendigvis er tydeligt, hvordan de samlet set bringer organisationen tættere på den ønskede retning.

Hoshin betyder retning, mens Kanri betyder styring. De to begreber dækker over forskellige discipliner. I denne artikel beskæftiger vi os primært med Hoshin, der bygger på, at strategien ikke blot kommunikeres ned gennem organisationen, men omsættes til få prioriterede mål, konkrete indsatser og tydeligt ansvar. Målnedbrydningen skal gøre strategien relevant for dem, der skal arbejde med den, og skabe en tydelig sammenhæng mellem organisationens overordnede retning og arbejdet på de enkelte niveauer.

Det hænger tæt sammen med arbejdet med Målstyring – enkelt og effektivt. Målstyring bliver først værdifuld, når der er en forståelig forbindelse mellem vision, strategi, mål og den konkrete performance i hverdagen.

Fra strategi til daglig drift

En strategi vil typisk række flere år frem og beskrive, hvor organisationen ønsker at bevæge sig hen. Det kan eksempelvis være øget vækst, højere kundetilfredshed, kortere leveringstid eller en markant reduktion af miljøpåvirningen. Sådanne mål er nødvendige for at sætte retning, men de er sjældent tilstrækkelige til at styre den enkelte afdeling eller det enkelte team.



Hoshin Kanri nedbryder derfor retningen gennem organisationen. På strategisk niveau fastlægges de vigtigste langsigtede mål. På taktisk niveau omsættes de til prioriterede årsmål og indsatsområder, mens det operationelle niveau arbejder med de mål, aktiviteter og processer, som kan påvirkes direkte i hverdagen.

Sammenhængen er vigtigere end antallet af mål. Hvis et team eksempelvis arbejder med at reducere svartiden til kunder, skal det være tydeligt, hvilket overordnet mål denne forbedring understøtter. Ellers risikerer organisationen at skabe lokale forbedringer, som isoleret set ser fornuftige ud, men som ikke nødvendigvis bidrager til den samlede strategi.

Niveau	Fokus	Eksempel
Strategisk	Hvor skal organisationen hen på længere sigt?	Øge kundetilfredsheden markant
Teknisk	Hvad skal der opnås det kommende år?	Forbedre leveringssikkerhed og svartider
Operationelt	Hvad skal teams og processer konkret forbedre?	Reducere gennemsnitlig svartid fra 24 til 12 timer

Tabel 1 - Målnedbrydning fra strategi til drift
Tabellen viser den grundlæggende sammenhæng mellem strategiske, taktiske og operationelle mål. Pointen er ikke blot at gøre målene mere detaljerede, men at sikre, at hvert niveau kan se og påvirke sit bidrag til organisationens overordnede retning.

Når målene skal konkretiseres, kan SMART-mål der virker i praksis bruges til at kvalificere formuleringen. SMART kan hjælpe med at gøre det enkelte mål specifikt og anvendeligt, men modellen afgør ikke, om organisationen har valgt det rigtige mål. Den strategiske sammenhæng skal være på plads først.

Hoshin Kanri som en løbende proces

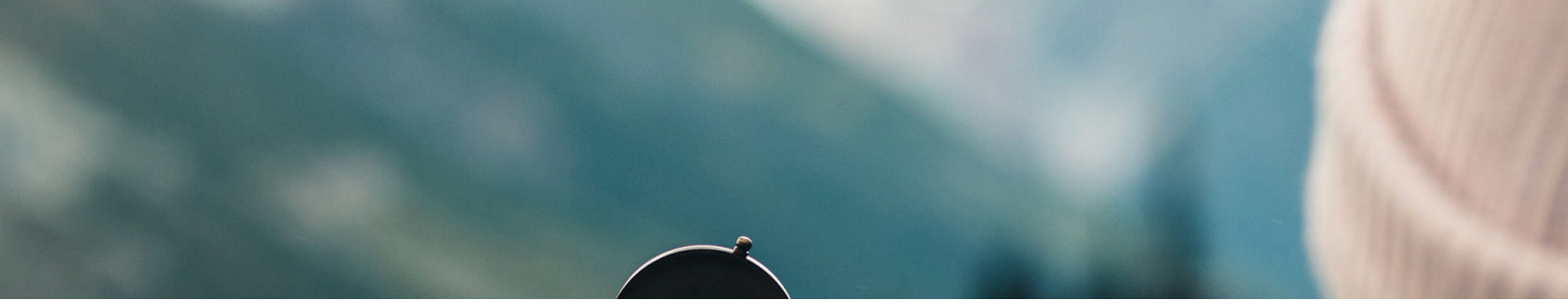
Hoshin Kanri bør ikke forstås som en øvelse, der afsluttes, når årsplanen er skrevet. I Lean Black Belt arbejder vi med metoden som en løbende styringsproces, hvor planlægning, implementering, opfølgning og læring hænger sammen.

Det er vigtigt, fordi strategien kan være klar, når året begynder, mens virkeligheden ændrer sig undervejs. Forudsætninger, kunder, kapacitet eller processer kan udvikle sig anderledes end forventet. Hoshin Kanri skal derfor skabe fokus uden at gøre organisationen rigid. Den løbende opfølgning giver mulighed for at justere indsatserne, når organisationen lærer noget nyt.

Catchball skaber ejerskab i målnedbrydningen

En central del af Hoshin Kanri er catchball. Begrebet beskriver den dialog, der foregår frem og tilbage mellem organisationens niveauer, mens mål og indsatser bliver udviklet. I stedet for at ledelsen alene formulerer målene og sender dem videre, bliver de drøftet og kvalificeret sammen med de ledere og medarbejdere, der skal omsætte dem til praksis.

Det har en meget konkret funktion. Et strategisk mål kan være relevant og nødvendigt, men det taktiske eller operationelle niveau kan have viden om processer, ressourcer og begræns-



ninger, som ændrer forståelsen af, hvad der realistisk skal til for at nå målet. Catchball skaber plads til denne viden, før organisationen låser sig fast på indsatser og forventninger.

Det betyder ikke, at alle mål skal besluttes ved konsensus. Ledelsen har fortsat ansvaret for retningen og prioriteringen. Men medarbejderinvolvering gør det muligt at teste sammenhængen mellem ambition og virkelighed og skaber samtidig en stærkere forståelse af, hvorfor et bestemt mål er vigtigt.

På den måde bliver catchball også en ledelsesdisciplin. Hvis målnedbrydningen kun bevæger sig én vej, fra top til bund, risikerer organisationen at skabe formel alignment uden reelt ejerskab. Dialogen skal også kunne bevæge sig den anden vej.

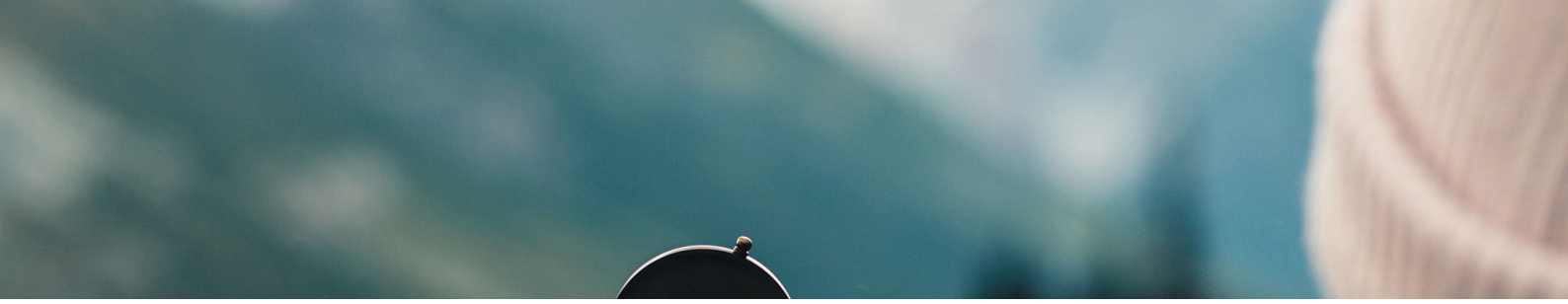
Trin	Arbejde
1. Fastlæg vision og strategiske mål	Ledelsen fastlægger de langsigtede mål, typisk med en tidshorisont på 3–5 år.
2. Fastlæg taktiske årsmål	De strategiske mål omsættes til få prioriterede mål for det kommende år.
3. Brug catchball	Mål og forventninger drøftes på tværs af ledelsesniveauer, så de kvalificeres og skaber ejerskab.
4. Udarbejd handlingsplaner	Årsmål omsættes til initiativer med ansvarlige, milepæle og relevante målepunkter.
5. Implementér handlingsplanerne	Indsatserne integreres i organisationens daglige arbejde.
6. Følg op og justér	Resultater følges systematisk, og der reageres på afvigelser og ny viden.
7. Evaluér og lær	Årets resultater og erfaringer bruges som grundlag for næste Hoshin-cyklus.

Tabel 2 - Hoshin Kanri i syv trin
Tabellen viser Hoshin Kanri som en samlet proces fra langsigtet retning til implementering, opfølgning og læring. Målnedbrydningen er dermed ikke en lineær overlevering af mål, men en tilbagevendende proces, hvor planer justeres på baggrund af erfaringer og resultater.

Brug X-matrix til at gøre sammenhængen synlig

Når flere strategiske mål, årsmål, initiativer og ansvarlige skal hænge sammen, kan en X-matrix bruges som visuelt planlægningsværktøj. X-matrixen samler de væsentligste elementer på ét ark og viser relationerne mellem dem.

Den kan blandt andet hjælpe med at besvare fem spørgsmål: Hvorfor gør vi det? Hvad skal vi opnå? Hvordan vil vi gøre det? Hvor meget skal vi forbedre? Og hvem har ansvaret?



Element	Spørgsmål	Funktion
Strategiske mål	Hvorfor?	Viser den langsigtede retning
Årsmål	Hvad skal vi opnå?	Konkretiserer årets prioriterede resultater
Initiativer og projekter	Hvordan?	Viser hvilke indsatser der skal skabe resultaterne
KPI'er og målepunkter	Hvor meget?	Gør udviklingen målbar
Ejere	Hvem?	Tydeliggør ansvar for mål og indsatser

Tabel 3 - Sammenhængene i en X-matrix
Tabellen viser de centrale elementer, som forbindes i en X-matrix. Selve matrixen visualiserer relationerne mellem langsigtede mål, årsmål, konkrete initiativer, målepunkter og ansvarlige, så manglende eller svage forbindelser bliver lettere at få øje på.

Fra Hoshin Kanri til Performance Management

Når strategien er nedbrudt, begynder den del af arbejdet, der ofte er vanskeligst: at fastholde sammenhængen i den daglige drift. Her kobles Hoshin Kanri naturligt til Performance Management.

De mål, der er relevante for den enkelte del af organisationen, skal kunne følges gennem passende målepunkter. Men målingerne skal vælges med omtanke. I Sådan finder du de KPI'er der betyder noget beskriver vi netop, hvordan KPI'er skal knyttes til den performance, som er vigtig for organisationens mål, frem for blot til de data, der er lettest at trække ud af systemerne.

Når målene og KPI'erne er gjort synlige på eksempelvis et performance board, bliver det muligt at følge udviklingen tættere på processen. En grøn KPI fortæller, at resultatet ligger på det ønskede niveau. En rød KPI bør derimod føre til en dialog om, hvorfor afvigelsen er opstået, og hvad organisationen skal gøre ved den.

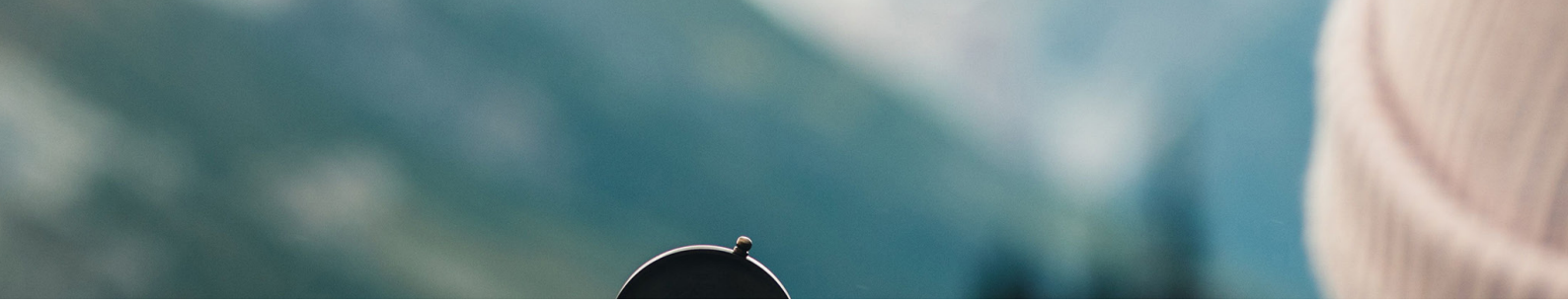
Det er forbindelsen mellem målnedbrydning og forbedringsarbejde, der gør systemet levende. Hvis en afvigelse skyldes et konkret problem, kan der være behov for struktureret problemløsning. Hvis organisationen derimod skal løfte sin nuværende performance til et nyt niveau, kan det kræve et mere eksperimenterende forbedringsarbejde.

Her kan Hvad er Toyota Kata? være et relevant supplement. Hoshin Kanri hjælper organisationen med at skabe retning og prioritere, hvad der skal forbedres, mens Toyota Kata kan skabe en systematisk læringsproces, når vejen fra den nuværende situation til det ønskede niveau endnu ikke er kendt.

Når strategien bliver en del af ledelsessystemet

Hoshin Kanri lykkes ikke, fordi organisationen kan nedbryde et strategisk mål én gang. Metoden skaber først værdi, når målene bliver en integreret del af ledelsessystemet og bruges aktivt til prioritering, opfølgning og forbedring.

En typisk faldgrube er at have for mange strategiske prioriteter. Hvis alt er vigtigt, bliver det svært at bruge strategien til faktisk at vælge noget fra. En anden er at fokusere så meget på



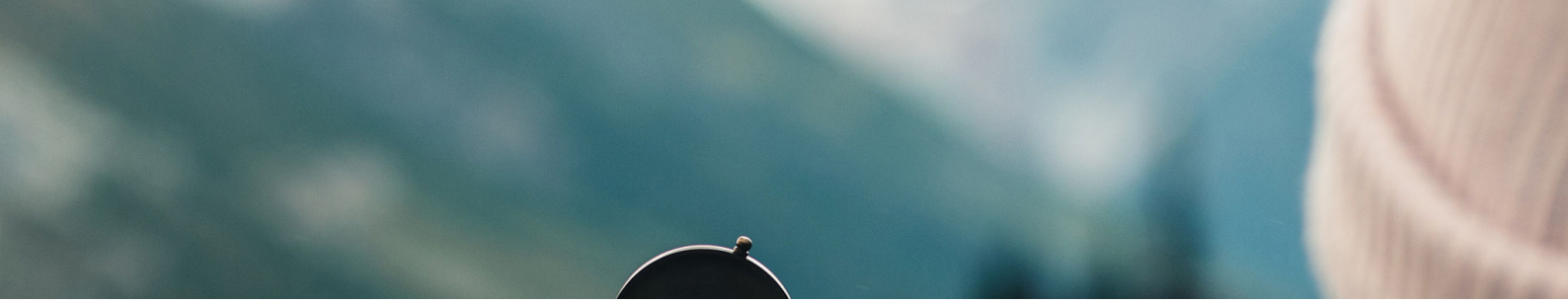
målene, at de konkrete indsatser bliver aktiviteter for aktiviteternes skyld. Et projekt bør ikke gennemføres, fordi det står i en årsplan, men fordi der fortsat er en tydelig forventning om, at det bidrager til et relevant resultat.

Den samme problematik beskrives i Den grundlæggende årsag til spild, hvor manglende strategisk retning kan føre til, at organisationen bruger ressourcer på at optimere aktiviteter, som ikke understøtter det, virksomheden egentlig forsøger at opnå.

Hoshin Kanri skaber derfor både retning og fravalg. Når strategiske mål, årsmål, indsatser og KPI'er hænger sammen, bliver det lettere at vurdere, hvad organisationen skal bruge sine ressourcer på – og hvad den ikke skal bruge tid på.

Strategien bliver på den måde mindre et dokument og mere en del af den måde, organisationen leder og forbedrer sin drift på. Det er netop målet med Hoshin Kanri: at skabe en tydelig forbindelse fra den langsigtede retning til de beslutninger og handlinger, der foretages hver dag.

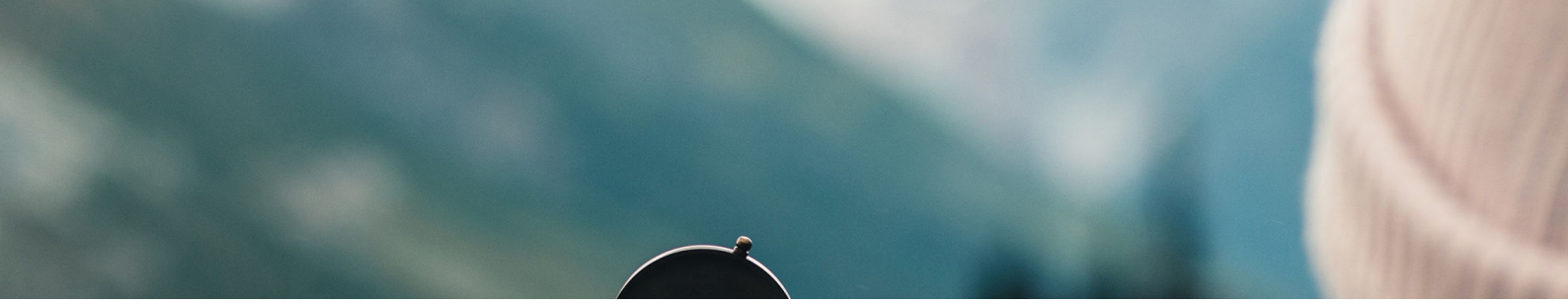
Få faglig viden og lad dig inspirere i vores **LA Library**



Tabel 1 - Målnedbrydning fra strategi til drift

Tabellen viser den grundlæggende sammenhæng mellem strategiske, taktiske og operationelle mål. Pointen er ikke blot at gøre målene mere detaljerede, men at sikre, at hvert niveau kan se og påvirke sit bidrag til organisationens overordnede retning.

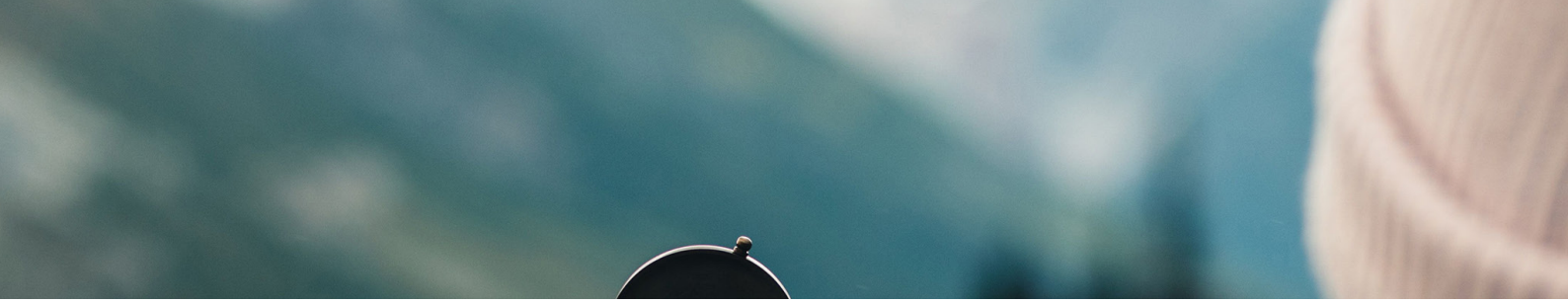
Niveau	Fokus	Eksempel
Strategisk	Hvor skal organisationen hen på længere sigt?	Øge kundetilfredsheden markant
Teknisk	Hvad skal der opnås det kommende år?	Forbedre leveringssikkerhed og svartider
Operationelt	Hvad skal teams og processer konkret forbedre?	Reducere gennemsnitlig svartid fra 24 til 12 timer



Tabel 2 - Hoshin Kanri i syv trin

Tabellen viser Hoshin Kanri som en samlet proces fra langsigtet retning til implementering, opfølgning og læring. Målnedbrydningen er dermed ikke en lineær overlevering af mål, men en tilbagevendende proces, hvor planer justeres på baggrund af erfaringer og resultater.

Trin	Arbejde
1. Fastlæg vision og strategiske mål	Ledelsen fastlægger de langsigtede mål, typisk med en tidshorisont på 3–5 år.
2. Fastlæg taktiske årsmål	De strategiske mål omsættes til få prioriterede mål for det kommende år.
3. Brug catchball	Mål og forventninger drøftes på tværs af ledelsesniveauer, så de kvalificeres og skaber ejerskab.
4. Udarbejd handlingsplaner	Årsmål omsættes til initiativer med ansvarlige, milepæle og relevante målepunkter.
5. Implementér handlingsplanerne	Indsatserne integreres i organisationens daglige arbejde.
6. Følg op og justér	Resultater følges systematisk, og der reageres på afvigelser og ny viden.
7. Evaluér og lær	Årets resultater og erfaringer bruges som grundlag for næste Hoshin-cyklus.



Tabel 3 - Sammenhængene i en X-matrix

Tabellen viser de centrale elementer, som forbindes i en X-matrix. Selve matrixen visualiserer relationerne mellem langsigtede mål, årsmål, konkrete initiativer, målepunkter og ansvarlige, så manglende eller svage forbindelser bliver lettere at få øje på.

Element	Spørgsmål	Funktion
Strategiske mål	Hvorfor?	Viser den langsigtede retning
Årsmål	Hvad skal vi opnå?	Konkretiserer årets prioriterede resultater
Initiativer og projekter	Hvordan?	Viser hvilke indsatser der skal skabe resultaterne
KPI'er og målepunkter	Hvor meget?	Gør udviklingen målbar
Ejere	Hvem?	Tydeliggør ansvar for mål og indsatser