

Metodología
OKR

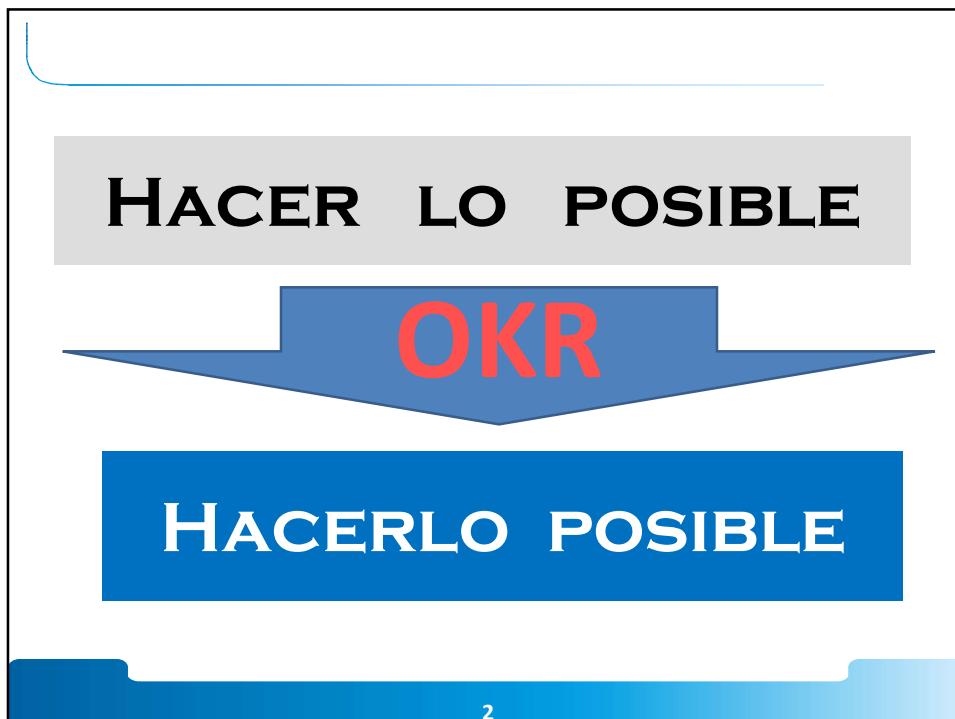
“La Clave del Éxito”

Rafa Lucero @rafalu0 rafael.lucero@adum.es – ADUM

Adum
1
www.adumconsulting.com

This slide features a white background with a blue header and footer. The main title 'Metodología OKR' is in large blue font, followed by the subtitle '“La Clave del Éxito”' in a slightly smaller blue font. Below the subtitle is the author's name and contact information. The footer contains the Adum logo, the number '1', and the website URL.

1



HACER LO POSIBLE

OKR

HACERLO POSIBLE

2

This slide features a white background with a blue header and footer. It contains a diagram with three elements: a grey box at the top with the text 'HACER LO POSIBLE', a blue downward-pointing arrow in the middle with 'OKR' written in red inside it, and a blue box at the bottom with the text 'HACERLO POSIBLE' in white. The footer contains the number '2'.

2

Agenda

1. Sobre mi, ADUM y Kaizen-Lean
2. Síntomas de que necesitas OKR-HK
3. Qué es OKR-HK
4. Resumen de Pasos OKR-HK
5. OKR-HK. Claves
6. OKR-HK Tecnología o A3

3

3

Presentaciones

Sobre Mi

Rafa Lucero

Socio-Director ADUM

rafael.lucero@adum.es

@rafalu0

Tel +34686463724

<https://www.linkedin.com/in/rafaellucero productividad/>



4

4

Podcast 4P29 Kaizen Lean

- ❑ <https://buff.ly/3b8XEtn> Apple Podcast
- ❑ <https://buff.ly/3jVyRwO> Google Podcast
- ❑ <https://buff.ly/2M1P8nu> iVoox
- ❑ <https://buff.ly/3u8hLjS> Spotify



5

5

Kaizen Lean

4P29, Tú Camino hacia Mejora Continua

Rafa Lucero @rafalu0 rafael.lucero@adum.es – ADUM



6

www.adumconsulting.com

6

3P y La Mejora Continua

¿Qué es Mejora Continua (Kaizen Lean)

4P29

7

7

Introducción a Lean Management

□ **Kaizen:**

- Cambio para Mejorar
- Mejora Continua

□ **Kaizen es:**

➤ **MEJORA**

- EVERYDAY
- EVERYWHERE
- EVERYBODY

Kai Zen

改善

Change Good

29
Segundos

"Hagamos el hoy mejor que el ayer"

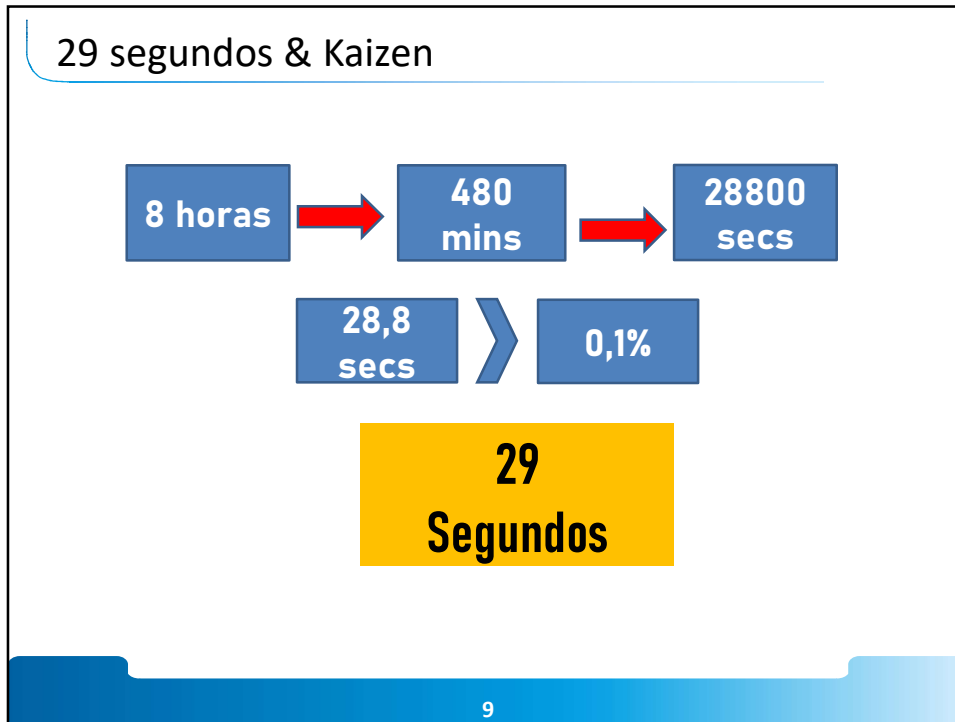
TODOS LOS DIAS
TODAS LAS PERSONAS
EN TODAS LAS PARTES

IMPROVEMENT

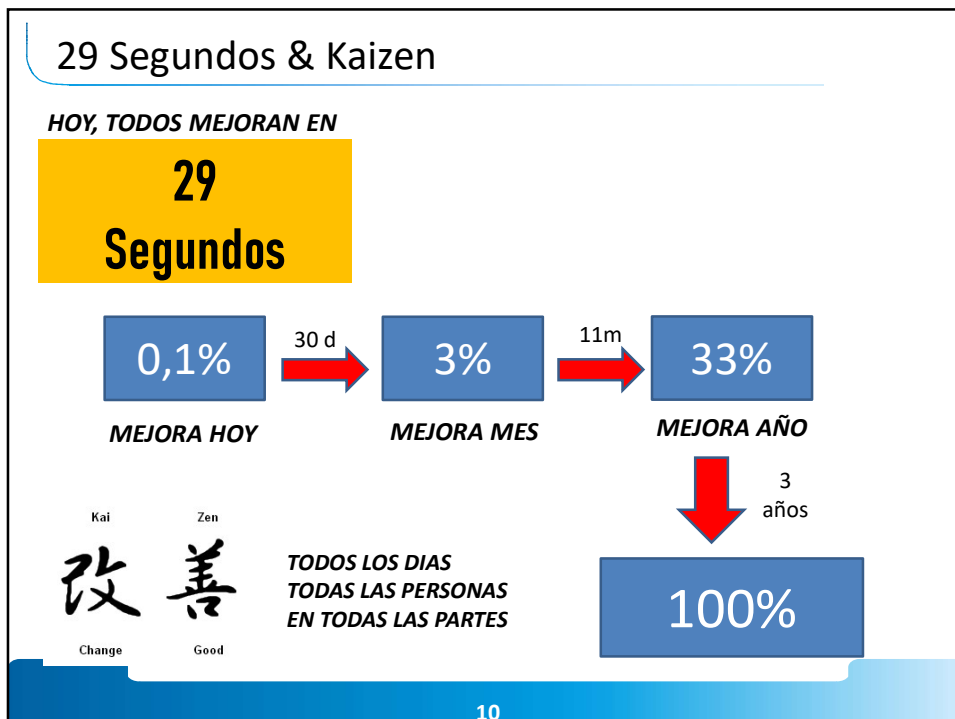
"Let's make today better than yesterday"

8

8



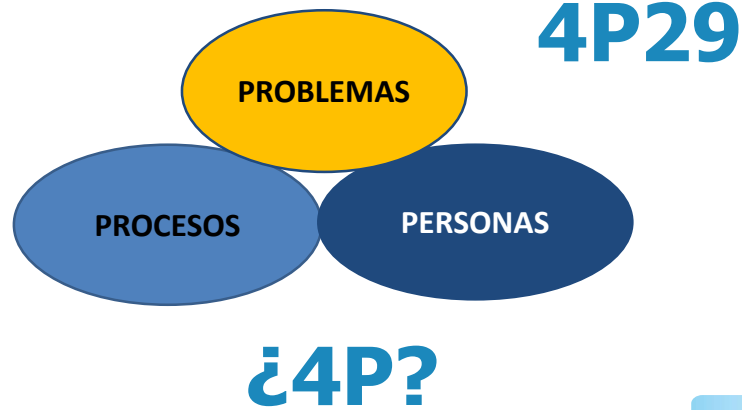
9



10

3P y La Mejora Continua

¿Qué es Mejora Continua (Kaizen Lean



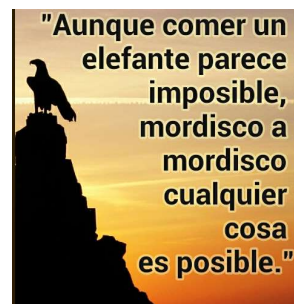
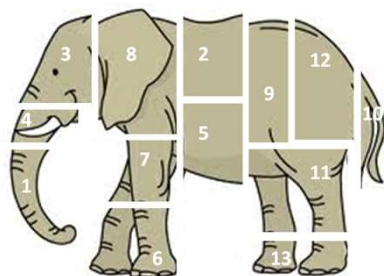
11

11

PRIORIDAD

PRIORIDAD

4P



12

12

Agenda

1. Sobre mi, ADUM y Kaizen-Lean
2. Síntomas de que necesitas OKR-HK
3. Qué es OKR-HK
4. Resumen de Pasos OKR-HK
5. OKR-HK. Claves
6. OKR-HK Tecnología o A3

13

13

Algunos Síntomas de que necesitas OKR-HK esto...

- Demasiados proyectos sin demasiado éxito en marcha
- Corriendo siempre de un lado para otro... a veces sin saber muy bien hacia donde...
- La Visión de la Empresa no está en línea con las actividades de la organización en el día a día
- Poca o escasa conexión entre la Estrategia y la Realidad
- Poca involucración de empleados casi nunca se sienten parte del equipo.

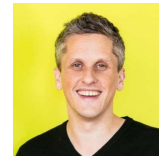
14

14

“Hay demasiada gente que trabaja demasiado para conseguir muy poco ”.- Andy Grove, antiguo CEO de Intel



“Siempre hay un porcentaje significativo de personas que trabajan en cuestiones erróneas. El desafío es saber identificarlas”.- Aaron Levie, CEO Box



15

15

“Más del 75% de las Organizaciones están intentando “más de” ó “significativamente más de” lo que pueden razonablemente manejar”

✓ Encuesta entre más de 700 empresas medianas y grandes de todo el mundo



16

16



17

Agenda

1. Sobre mi, ADUM y Kaizen-Lean
2. Síntomas de que necesitas OKR-HK
3. Qué es OKR-HK
4. Resumen de Pasos OKR-HK
5. OKR-HK. Claves
6. OKR-HK Tecnología o A3



18


18



Prioridad y Ejecución


4P


❑ ¿Qué tienen en común empresas como Google, Amazon, Procter & Gamble, Intel ó Toyota?







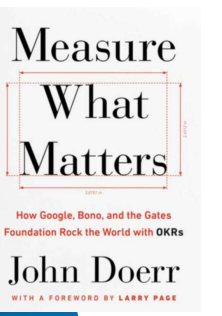







“Los OKR son un procedimiento sencillo que ayuda a organizaciones de índole diversa a progresar. Como metodología de gestión ayuda a asegurar que la empresa se centra en los mismos temas importantes en toda la organización.”

John Doerr





“Los OKR nos han ayudado a decuplicar nuestro crecimiento, y mucho más que eso; nos han ayudado a conseguir que aquella atrevidísima misión de empresa de «organizar toda la información del mundo» sea alcanzable. Nos han hecho ser puntuales y saber dónde nos encontrábamos cuando más lo necesitábamos”


Larry Page

4P

❑ Diferentes nombres para el mismo concepto:

- Enfocarse, Definir un Plan (Objetivos y Resultados Clave, Plan) y REVISARLO SISTEMÁTICAMENTE!
 - ✓ Hoshin-Kanri en Toyota
 - ✓ OGSM en Procter and Gamble
 - ✓ OKR en Intel, Google,...
- **Execution is Everything**

✓ **‘It almost doesn’t matter what you know. It’s execution. That’s everything’.- Andy Grove**




21

21

4P

Qué es Despliegue (OKR-HK-OGSM)

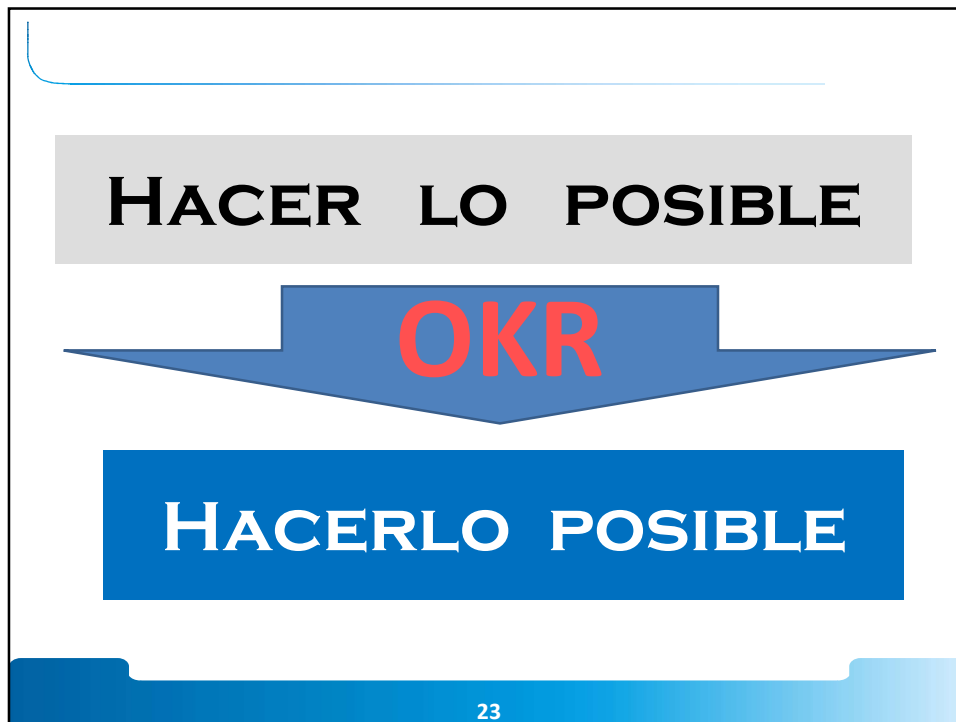
❑ OKR-HK es un marco de pensamiento crítico y una disciplina continua que busca asegurar que los **empleados trabajen juntos**, enfocando sus esfuerzos para hacer contribuciones cuantificables.



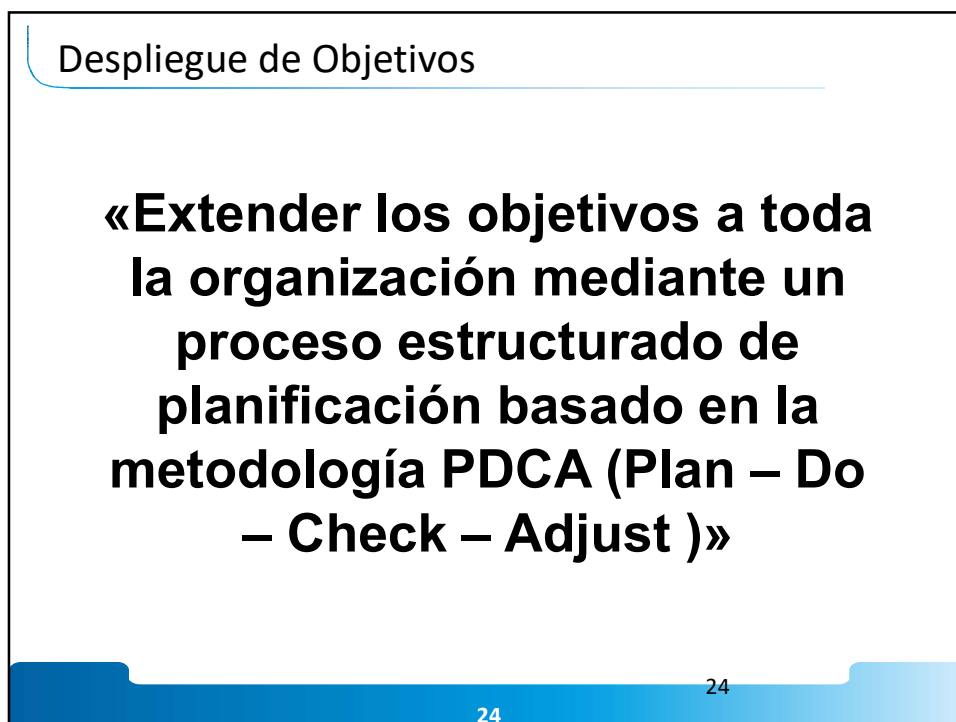
“If you don’t know where you’re going, any road will take you there”.- Alice in Wonderland

22

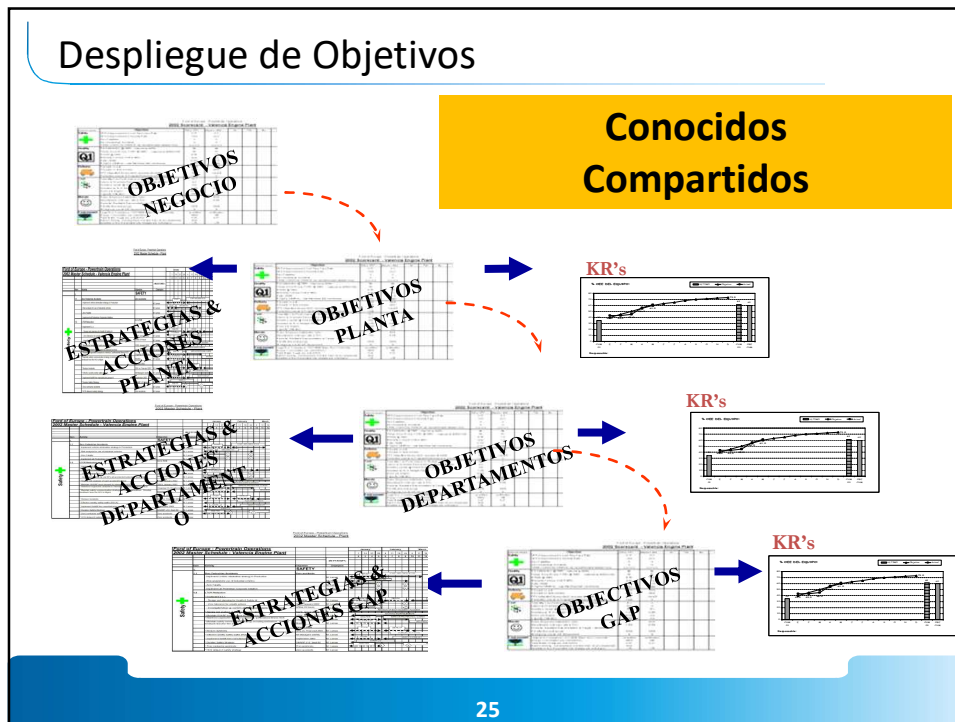
22



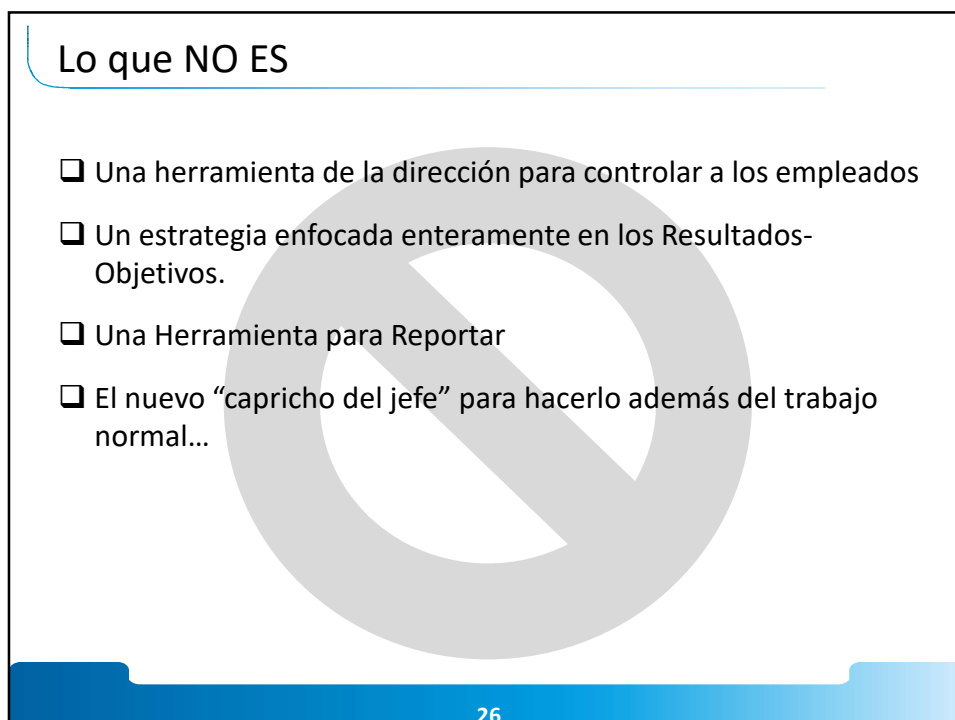
23



24



25



26

¿Cómo lo hacemos?

27

27

Agenda

1. Sobre mi, ADUM y Kaizen-Lean
2. Síntomas de que necesitas OKR-HK
3. Qué es OKR-HK
4. Resumen de Pasos OKR-HK
5. OKR-HK. Claves
6. OKR-HK Tecnología o A3

28

28

❑ **Estructura Clave OKR-Hoshin Kanri**

1. Identifica-Define Prioridades
 2. Desarrolla Objetivos y Resultados Clave (Key Results)
 3. Crea Estrategias - Iniciativas – Planes de Acción

4. Implementa los Planes

5. Mide/Revisa/Chequea/Modifica (Resultado y Planes - Acciones)

6. Aprende y Realimenta para el Próximo Ciclo

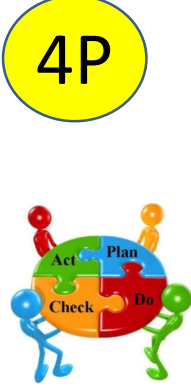
4P

P

D

C

A



29

29

❑ **Despliegue de Estrategia – Objetivos**

➤ **¿Qué es Estrategia?**

“Estrategia es un conjunto integrado de **elecciones** que de manera única posiciona una empresa para crear una ventaja competitiva sostenible y un valor superior respecto a sus competidores”. Del libro “Playing to Win” A.G.Laffley & Roger L. Martin

30

30

1.- Define Prioridades

Prioridad	Prioridad	Prioridad
Prioridad	Prioridad	Prioridad
Prioridad	Prioridad	Prioridad
Prioridad	Prioridad	Prioridad

“SI TODO ES PRIORIDAD, NADA LO ES”

31

31

¿Por qué Prioridades?

- Tiempo limitado
- Recursos Limitados
- ...
- No podemos hervir el océano!
- ...

**“Si perseguimos 4 liebres a la vez no
cazaremos ninguna”**

32

32

- ❑ Es una metodología de definición de elecciones para focalizar la acción de persona hacia un Objetivo común y compartido
- ❑ **ELEGIMOS QUE HACER Y ELEGIMOS QUE NO HACER**
- ❑ Una parte esencial es ELEGIR QUE NO HACER (Michael Porter)

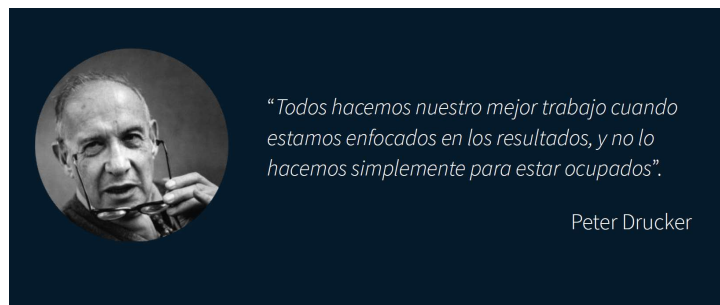


"People think focus means saying yes to the thing you've got to focus on. But that's not what it means at all. It means saying no to the hundred other good ideas that there are. You have to pick carefully. I'm actually as proud of the things we haven't done as the things I have done. Innovation is saying 'no' to 1,000 things."

Fuente: Forbes

33

33

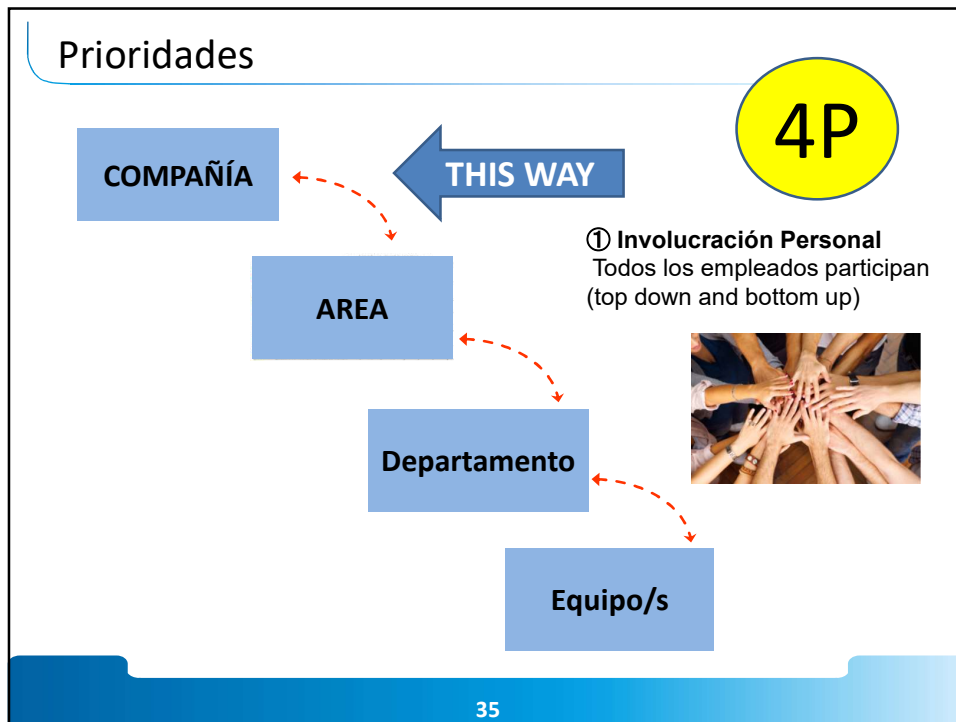


"Todos hacemos nuestro mejor trabajo cuando estamos enfocados en los resultados, y no lo hacemos simplemente para estar ocupados".

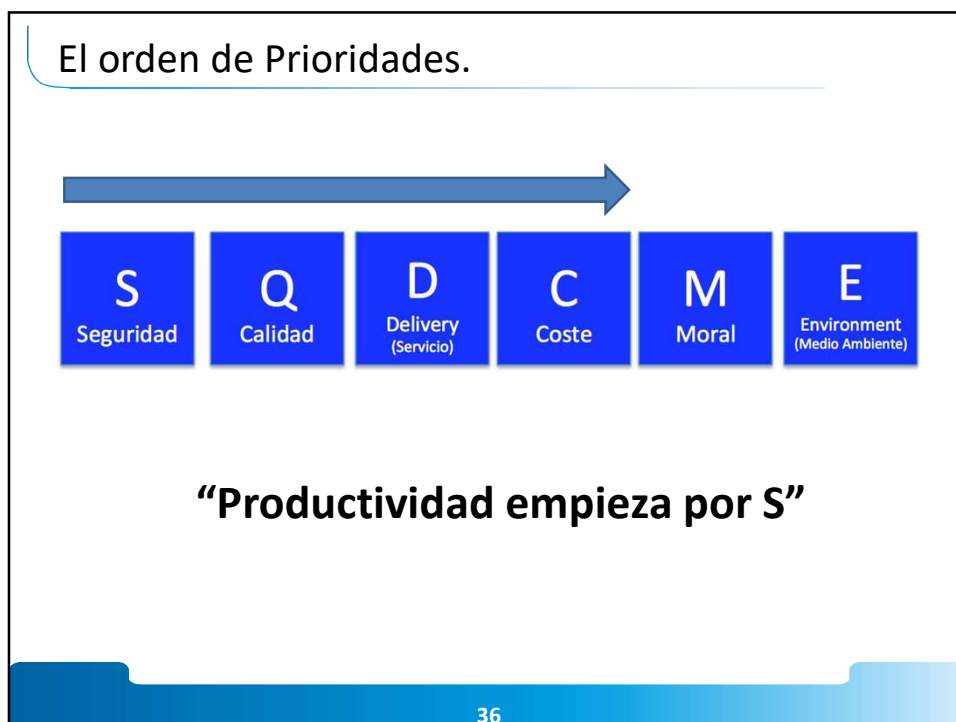
Peter Drucker

34


34



35



36

❑ **Estructura Clave OKR-Hoshin Kanri** 

1. Identifica-Define Prioridades
- 2. Desarrolla Objetivos y Resultados Clave (Key Results)**
3. Crea Estrategias - Iniciativas – Planes de Acción

4. Implementa los Planes
5. Mide/Revisa/Chequea/Modifica (Resultado y Planes - Acciones)

6. Aprende y Realimenta para el Próximo Ciclo

37

37

Desarrolla tus

- Objetivos
- Key Results (Metas, Resultados Clave)

38


38

❑ “If you don’t know where you are going, you will probably end somewhere else”.- Lawrence J. Peter

❑ *“Si no sabes donde vas, probablemente acabarás en cualquier lado”.- Lawrence J. Peter*


39

39



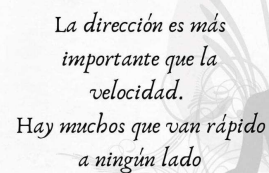
“No hay viento favorable para el barco que no sabe a qué puerto se dirige”

Lucio Anneo Séneca



“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”

William Thomson Kelvin



*La dirección es más importante que la velocidad.
Hay muchos que van rápido a ningún lado*

40

40


*La dirección es más importante que la velocidad.
Hay muchos que van rápido a ningún lado*

41


41

4P

1. ¿Qué quieres Conseguir? ¿Dónde quieres ir?

O: Objetivo/s **PALABRAS** 

2. ¿Cómo vamos a medir que lo hemos conseguido y qué valor nos da el éxito? ¿Cómo sabrás que has llegado?

Goals-Metas-KR's **NÚMEROS** 

42

42

Qué son los Objetivos

Definición

- El Qué
- Qué Queremos lograr
- La Dirección a Seguir, el camino a recorrer

Características

- No Métrica. Son Cualitativos (Palabras)
- Pocos
- Anuales, Trimestrales
- Inspiradores
- Concretos
- Significativos

¿Qué es Pocos?

“Los Objetivos no son la Meta, son el Camino”

El Objetivo es un recordatorio descriptivo y constante de lo significa ÉXITO para ti en el futuro (próximo Trimestre, Año)

43

43

Metas-Goals-Key Results

“If you can’t measure it, you can’t manage it”.- Peter Drucker

“Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo.- Peter Drucker

44

44

Qué son los KR (Key Results)

Definición

- El Cómo
- Cómo sabremos si hemos logrado el Objetivo
- Marcador de Referencia

Características

- Medibles. Cuantitativos
- Mínimo 1 por Objetivo
- SMART-MARTE

45

45

Metas-Goals-Key Results

- Reglas que deben cumplir las Metas-Goals-Key Results:

S	Specific (Específico)
M	Measurable (Medible)
A	Achievable (Conseguible)
R	Realistic (Realístico)
T	Time Based (Basado en Tiempo)

S
M
A
R
T

M	Medible
A	Alcanzable ó Conseguible
R	Realista ó Retador
T	Tiempo (Basado en Tiempo)
E	Específico

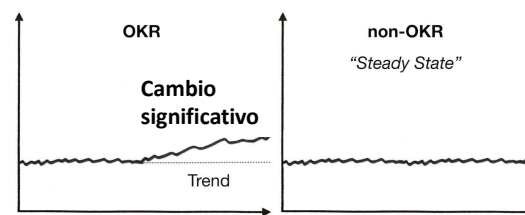
M
A
R
T
E

46

46

□ ¿OKR ó KPI's?

K es de KEY



47

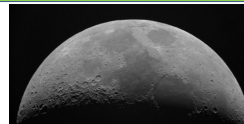
47

Roofshots

- **Dirigidos a materializar Metas**
- **Alcanzables pero modestos**
- **Éxito es alcanzarlos 100%**

Moonshots

- **Dirigidos a conseguir lo aparentemente imposible**
- **Ambiciosos pero Retadores**
- **Éxito es alcanzar 70-80%**



"Si quieres alcanzar las estrellas, aunque te quedes corto, es posible que llegues a la luna"

WARNING: NO TENGAS MUCHOS DE ESTOS. TODO ES UNA CUESTIÓN DE RECURSOS

48

Objetivos y Metas-Goals-Key Result

OBJETIVOS SHINKANSEN (Seemingly impossible target)

➤ ➤ **Seemingly impossible target** will help to develop a totally new idea.

WARNING: NO TENGAS MUCHOS DE ESTOS. TODO ES UNA CUESTIÓN DE RECURSOS

49

49

❑ Ejemplo OKR Empresa EJEMPLO 1

➤ **Objetivo:** Mejorar radicalmente la satisfacción de los clientes

- ✓ **KR1:** reducir un 50% el tiempo de espera en atención al cliente desde los 6 minutos actuales hasta los 3 minutos para final 1Q2021
- ✓ **KR2:** reducir un 70% el número de reclamaciones desde el 1% actual hasta el 0,3% para finales de 1Q2021
- ✓ **KR3:** Mejorar en 7 puntos el NPS (Net Promoter Score) desde los 60 puntos actuales hasta los 67 a finales de 1Q2012

NET PROMOTER SCORE

NPS = %PROMOTERS - %DETRACTORS

detractors	40	11.6%	total 345
passives	85	26.9%	
promoters	212	61.5%	

50

Bluesprint

50

50

Por Qué OKR

4P

❑ Importancia de Objetivos Compartidos

- **Compartimos Visión de donde queremos ir**
- **Define Prioridades para llegar**
- **Todo el mundo sabe que se espera de ellos**
- **Guía a la Gente hacia el Camino Correcto**
- **ENFOCA A LA ORGANIZACIÓN DÍA A DÍA EN LO IMPORTANTE**

51

51

Ya tenemos OKR's

¿Ya está "Todo Hecho"?



52

52

❑ Estructura Clave OKR-Hoshin Kanri

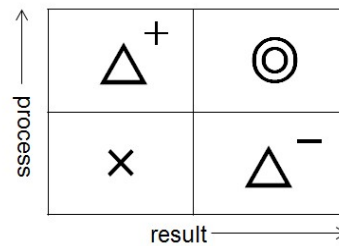
4P

1. Identifica-Define Prioridades
2. Desarrolla Objetivos y Resultados Clave (Key Results)
3. **Crea Estrategias - Iniciativas – Planes**
4. Implementa los Planes
5. Mide/Revisa/Chequea/Modifica (Resultado y Planes - Acciones)
6. Aprende y Realimenta para el Próximo Ciclo

53

53

53



“Cualquier organización con un plan mediocre bien ejecutado vencerá a otra organización con un plan excelente pero no ejecutado”

54

54

❑ Objetivo Maratón 2019

- Bajar de las 3:30:00

❑ Opción 1. Sin Plan:

- Soñar con ello. Pensar que lo voy a conseguir... Llenar mi casa de carteles. Comprarme un reloj mejor.

❑ Opción 2. Hacer Plan:

- Cuidar Alimentación todo el año (llegar a Carrera menos 76kg, no subir en todo el año de 78)
- Practicar regularmente deporte todo el año (Running * 2 a la semana mínimo, pero Bici y Nadar también)
- 5 Meses antes de Maratón comenzar Plan Detallado
- Contratar entrenador para 5 meses
- Plan 5 Meses con detalle:
 - ✓ Entrenamientos (carga en km, velocidades,...)
 - ✓ Descansos
 - ✓ Complementos alimenticios



55

55

❑ Ejemplo OKR Empresa

- **Objetivo:** Mejorar radicalmente la satisfacción de los clientes
 - ✓ **KR1:** reducir un 50% el tiempo de espera en atención al cliente desde los 6 minutos actuales hasta los 3 minutos para final 1Q2021
 - ✓ **KR2:** reducir un 70% el número de reclamaciones desde el 1% actual hasta el 0,3% para finales de 1Q2021
 - ✓ **KR3:** Mejorar en 7 puntos el NPS (Net Promoter Score) desde los 60 puntos actuales hasta los 67 a finales de 1Q2012

¿Cuáles son los obstáculos/problemas actuales?

¿Cómo voy a minimizarlos o eliminarlos?

56

56

❑ Ejemplo OKR Empresa

➤ **Objetivo:** Mejorar radicalmente la satisfacción de los clientes

- ✓ **KR1:** reducir un 50% el tiempo de espera en atención al cliente desde los 6 minutos actuales hasta los 3 minutos para final 1Q2021
 - Iniciativa 1.1: Equipo 1. Reducción Tiempos Espera (Enero-Marzo 2021)
 - Iniciativa 1.2: Contratar una persona extra en atención cliente.
 - Iniciativa 1.3: Centralita nueva con software nuevo
- ✓ **KR2:** reducir un 70% el número de reclamaciones desde el 1% actual hasta el 0,3% para finales de 1Q2021
 - Iniciativa 2.1: Equipo2. Reducir las 3 primeras causas de reclamación un 80%
- ✓ **KR3:** Mejorar en 7 puntos el NPS (Net Promoter Score) desde los 60 puntos actuales hasta los 67 a finales de 1Q2012
 - Iniciativa 3.1.- Equipo 3.Mejorar la Experiencia Cliente.

57

57



*“Plans are nothing,
planning is everything.”*

- Dwight D. Eisenhower

58

58

Tenemos OKR'S y Planes ¿Ya está todo hecho?



59

59

Estructura Clave OKR-Hoshin Kanri

4P

1. Identifica-Define Prioridades
2. Desarrolla Objetivos y Resultados Clave (Key Results)
3. Crea Estrategias - Iniciativas – Planes de Acción

4. Implementa los Planes

5. Mide/Revisa/Chequea/Modifica el Resultado de los Planes y las Acciones

6. Aprende y Realimenta para el Próximo Ciclo

60

60

60

Despliegue (Toda la Organización)

PROCESO DESPLIEGUE OBJETIVOS
Estándar para todos los niveles

El Turno hace el día
El día hace la semana
La semana hace el mes
El mes hace el trimestre

The diagram illustrates the objective deployment process across different organizational levels. It starts with 'OBJETIVOS NEGOCIO' (Business Objectives) at the top, which are broken down into 'ESTRATEGIAS & ACCIONES PLANTA' (Plant Strategies & Actions) and 'ESTRATEGIAS & ACCIONES DEPARTAMENTO' (Department Strategies & Actions). These are further detailed in 'ESTRATEGIAS & ACCIONES GAP' (Gap Strategies & Actions). The process concludes with 'OBJETIVOS GAP' (Gap Objectives) and 'MEDIBLES GAP' (Measurable Gaps), represented by a line graph. A central blue box contains the text: 'El Turno hace el día, El día hace la semana, La semana hace el mes, El mes hace el trimestre'. The footer includes the Adum logo, website addresses (www.adumconsulting.com and www.acmplean.com), the number 61, and the AC_MP logo.

61

Objetivo: Retirarme en esta fabulosa isla
KR: Llegar a las isla en 4 días

The illustration shows a tropical island with a palm tree and a sun in the sky, representing the goal. A ship is shown sailing towards the island, with an arrow pointing from the ship to the island. The footer includes the Adum logo, website addresses (www.adumconsulting.com and www.acmplean.com), the number 62, and the AC_MP logo.

62

Objetivo: Retirarme en esta fabulosa isla
KR: Llegar a las isla en 4 días

OPCIÓN 1

100% Seguro que no habremos llegado

Día 5,6,7
PERDIDOS

Day-4
Day-3
Day-2
Day-1

Tras el Cuarto día salimos del camarote y vemos si hemos llegado a la isla.

Adum www.adumconsulting.com 63 www.acmplean.com **AC...MP**

63

Objetivo: Retirarme en esta fabulosa isla
KR: Llegar a las isla en 4 días

OPCIÓN 2

Más cerca del Objetivo pero casi seguro que No en la isla

Partially day-5 (lost)

Day-4
Day-3
Day-2
Day-1

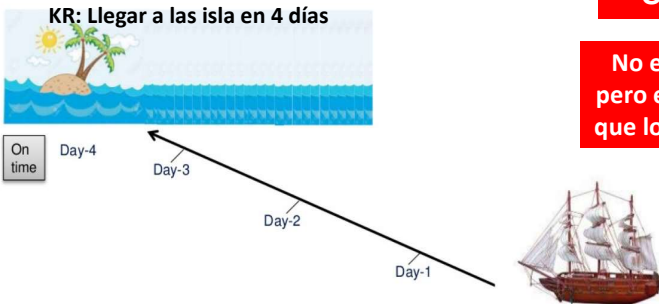
Salimos del camarote al final de cada día y, en función de ello, tomamos decisiones, acciones

64

64

Objetivo: Retirarme en esta fabulosa isla

KR: Llegar a las isla en 4 días



OPCIÓN 3

No es 100% Seguro pero es muy probable que logres tu Objetivo

Estamos constantemente en el timón, con la brújula detectando posibles desviaciones y actuando. Cada 15 mins.

65

65

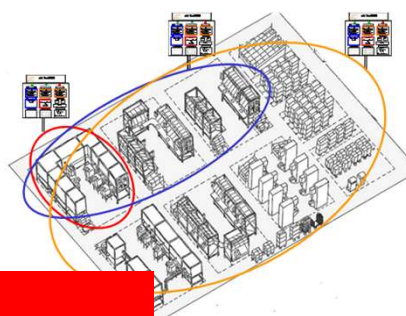
Sistema de Gestión

❑ Imagina una fábrica (aunque como espero que entiendas el modelo es válido para cualquier tipo de empresa), donde tenemos:

Nivel 1: Equipo, Línea o Máquina o conjunto de Máquinas
Revisión horaria, al turno (Reuniones)

Nivel 2: Área o Sección
Revisión Diaria al menos

Nivel 3: Planta o Fábrica
Revisión Diaria, Semanal



Sistema de Gestión donde:

- Revisamos Indicadores-Objetivos
- Implicamos a las Personas
- Conocemos, Resolvemos, Escalamos y Actuamos sobre los Problemas
- Y donde definimos, modificamos, mejoramos Procesos

4P29

66

66

Haz TU PROPIO SISTEMA

67

67

Implementa y Chequea



68

68

❑ Estructura Clave OKR-Hoshin Kanri



1. Identifica-Define Prioridades
2. Desarrolla Objetivos y Resultados Clave (Key Results)
3. Crea Estrategias - Iniciativas – Planes de Acción
4. Implementa los Planes
5. Mide/Revisa/Chequea/Modifica el Resultado de los Planes y las Acciones

6. Aprende y Realimenta para el Próximo Ciclo

69

69

69

❑ Antes de acabar el período (Trimestre, Mucho mejora que año)

➤ Reflexiona en Equipo:

- ✓ Que ha ido bien?
- ✓ Que ha ido regular ----- Toma acciones, Aprende
- ✓ Que ha ido mal ----- Toma acciones para siguiente ciclo, aprende

70

70

□ Estructura Clave OKR-Hoshin Kanri

1. Identifica-Define Prioridades
 2. Desarrolla Objetivos y Resultados Clave (Key Results)
 3. Crea Estrategias - Iniciativas – Planes de Acción

4. Implementa los Planes

5. Mide/Revisa/Chequea/Modifica (Resultado y Planes - Acciones)

6. Aprende y Realimenta para el Próximo Ciclo

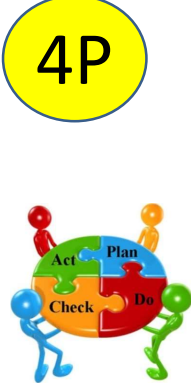
4P

P

D

C

A



71

71

Agenda

1. Sobre mi, ADUM y Kaizen-Lean
2. Síntomas de que necesitas OKR-HK
3. Qué es OKR-HK
4. Resumen de Pasos OKR-HK
5. OKR-HK. Claves
6. OKR-HK Tecnología o A3

72


72

OKR

4P

❑ Características Clave OKR

① **Involucración Personal**
 ▶ Todos los empleados participan (top down and bottom up)




② **Foco en "Biggest Issues"**
 ▶ Priorizar.

If everything is a priority, nothing is.

③ **Define "Objetivos" Claros y Pocos**

- Cualitativos (O)
- Cuantitativos (Metas-Goals-KR)



73

73

OKR

4P


④ **"Orientado al Proceso"**
 ▶ El "Proceso" es tan importantes como el resultado

↑ process	△ ⁺	◎
	×	△ ⁻
	→ result	

Good process will more likely bring you good result.

◎ = good △⁺ = process is good
 × = bad △⁻ = by luck

⑤ **"Revisiones Continuas"**
 (resultado & proceso)



74

74

Agenda

1. Sobre mi, ADUM y Kaizen-Lean
2. Síntomas de que necesitas OKR-HK
3. Qué es OKR-HK
4. Resumen de Pasos OKR-HK
5. OKR-HK. Claves
6. OKR-HK Tecnología o A3

75

75

Despliegue Estrategia y Tecnología



The logo for Hoshinplan, which is the word "Hoshinplan" in a white, sans-serif font centered within a dark brown rectangular box.



The logo for myOGSM, with "my" in a red, lowercase, sans-serif font and "OGSM" in a blue, uppercase, sans-serif font.



The logo for KaiNexus, with "Kai" in a blue, sans-serif font and "Nexus" in a black, sans-serif font.

Pensar que la tecnología sola es la solución es como pensar que Hamlet lo escribió la pluma de Shakespeare

76

76



2017 Hoshin Review

< IY's Personal Hoshin-Kanri Review for 2017 (4/2017 - 2/2018) >

2.6.2018
NGU Ikuo Yoshino

- IY's Personal Vision for 2017 (Apr. 2017 - Feb. 2018)**
 - Bring my students' English proficiency level to a higher level than that of last year (← Many students started enjoying studying English after 1-year practical sessions in 2017)
 - Explore new Lean session opportunities in Europe, besides the US & Japan (← I want to explore a new horizon)
 - Maintain good physical & mental health. (← watch what I eat & what time to go to bed & when to take a rest. More "patience & open-mindedness")
- IY's Personal "2017 Hoshin-Kanri" Items & its Review**

Evaluation	<input type="radio"/> accomplished <input type="radio"/> half accomplished <input type="radio"/> not accomplished
------------	---

Target	Key Hoshin Items for 2017	Implementation Result (as of 2/2018)	Remarks
OWN	<ul style="list-style-type: none"> Students say "It's fun to study English!" On back to the very basics of English grammar Provide practical exercises (ie. Invite native speakers of English) to help students excited Help students understand other cultures Provide chances to know more about other cultures as well as Japanese culture 	<ul style="list-style-type: none"> Spent 2 semesters to re-study all the basic items of English grammar Used YouTube videos, movies, business emails in every class Invited foreign students from abroad to class regularly to practice speaking English and discuss their culture & that of Japan (12 times) Talked about 17 working/abroad experiences including American culture 7/ has been expanded to Encouraged to "be practical", "think deeper" and "ask questions" 70% of students became interested in learning English & other cultures (shown in students' reports) 	<ul style="list-style-type: none"> Students became more interested. These actions need to be continued in 2018
	<ul style="list-style-type: none"> Students become aware of their own personality & character Provide chances to know more about "themselves" "Discover your own selling points and sell yourself" 	<ul style="list-style-type: none"> Advised students to write out their selling points as well as weak points to improve. (3 times in each semester). They recognized the importance to know about themselves more deeply. 	<ul style="list-style-type: none"> This idea has proved to work. It will be continued in 2018
UNITS	<ul style="list-style-type: none"> Learn Sessions (Japan) Provide meaningful takeaways for audience Learn something from the session myself Make participants happy with IT's session Focus on "Master" or "Manager" role rather than on detailed kaizen know-how or techniques Listen carefully to questions & comments from audience to find out what they need is 	<ul style="list-style-type: none"> Japan> Talked for Japan Lean Tour groups from abroad. Topics are: "Manager's role", "Kaizen mind", "respect for people", (18 times). Good responses. Valid depth of understanding on Lean among groups sometimes becomes an obstacle to go deeper. 	<ul style="list-style-type: none"> Need to discuss with the organizer how to solve the problem of shallow understanding
	<ul style="list-style-type: none"> Learn Sessions (Europe) Sessions in Spain & the Netherlands sessions Learn something from people in Europe Have a road to Europe for my new Lean Journey Work closely with European Lean organizers to be always on the same page Listen carefully to questions & comments from audience to find out what they need is 	<ul style="list-style-type: none"> Spain> 2 sessions held in Spain (Barcelona, Barcelona). Vigorous discussions. Many questions were raised on how to "manage people". One Netherlands> Several sessions given to local university people & corporate executives. Had a keynote speech on "Manager's role". Many questions on "people". 	<ul style="list-style-type: none"> Need to analyze key factor of good responses and feed-forward to 2018 sessions Explore chances in other European countries
MYSELF	<ul style="list-style-type: none"> Good physical & mental health in the year around (no major sick-leaves from work) Keep my weight less than 70kg Watch what I eat (before doctor's advice) Watch how many km I walk daily (everyday) Watch how long I work (leave office before 7pm) Manage & control negative emotions "Be patient & open-minded" 	<ul style="list-style-type: none"> Have carefully watched food and walking practice all the year around. It ended up with my weight under 70kg. No major sick leave. Leaving office before 7pm has been difficult due to a big load of work I spent more time to talk to my family than before. My determination of "being patient & open-minded" has been mostly accomplished. 	<ul style="list-style-type: none"> Eating habit and walking practice to be continued. I need to improve "time-management skill"

77