

## Continu verbeteren volgens McKinsey en Deloitte

***Een cultuur van continu verbeteren inbedden in het DNA van uw organisatie? Organisatieadviseurs McKinsey en Deloitte onderzochten het en kwamen met kansen, bedreigingen én aanbevelingen. Dit is wat u moet doen en laten om succes te garanderen. De toolbox van VAViA kan u helpen bij het bereiken van dat succes.***

### Continue verbeteren

Een van de basisprincipes van de uiterst succesvolle Lean filosofie is Kaizen, een cultuur waarin iedereen in de organisatie continu op zoek is naar verbetering van het bedrijfsproces, of dat nu productie, dienstverlening of not-for-profit is. Soms is dat onderdeel van een groter geheel, dat transformatie wordt genoemd. Transformatie staat dan voor substantiële, duurzame veranderingen in de prestaties van de organisatie. Maar ook los daarvan is 'continu verbeteren' een business buzzword geworden. Het lijkt vrij simpel, maar die eenvoud is bedrieglijk; minder dan 60 % van de verbeteringsoperaties slaagt daadwerkelijk, mede als gevolg van steeds sneller veranderende omstandigheden. Organisatieadviesbureaus McKinsey en Deloitte schreven er zeer lezenswaardige rapporten over. Hierna vindt u, in heel kort bestek, de belangrijkste kansen en waarschuwingen daaruit.

### Vijf bewezen principes in turbulente tijden

Volgens **Deloitte** zal continu verbeteren nooit makkelijk worden, maar toepassing van de volgende vijf principes maakt de kans op succes een stuk groter.

1. **Persistent leiderschap:** volhardendheid, met het oog gericht op de horizon, is nodig om het proces van continu verbeteren in te bedden in de organisatie. Houd daarbij de balans in de gaten tussen centraal leiderschap en de eigen verantwoordelijkheid en beslissingsmacht van de mensen op de werkvloer.
2. **Echt verander-management:** organisaties die werk willen maken van continu verbeteren moeten - per definitie - verandermanagement hoog in het vaandel hebben staan. Het één kan onmogelijk zonder het ander.
3. **Manage wat je meet:** ...maar meet dan ook de juiste dingen. Peter Drucker wist het al, "What gets measured gets managed." Ga dus op zoek naar de echt belangrijke indicatoren van verbetering.
4. **Laat de data de weg wijzen:** investeer in technieken om de belangrijke data te onderscheiden van speculatie. Anders wint de grootste mond het van de echte vooruitgang. Zie ook nr. 3.
5. **Doe minder dingen beter:** Neem niet te veel hooi op de vork. Een grondige analyse van de waarestromen in de organisatie helpt bij het bepalen van de prioriteiten. Een pilotproject geeft duidelijkheid over de werkelijke waarde en slagingskansen, voordat de verbetering organisatiebreed wordt uitgerold.

## Bewijsstukken voor succesvolle transformatie

McKinsey stelt dat de kansen voor succes van een echte 'transformatie' drie keer zo hoog worden als de focus van de organisatie ligt op communicatie, voorbeeldgedrag van het management, het (meer) betrekken van werknemers en continu verbeteren. Onder transformatie verstaat de consultancy substantiële, duurzame veranderingen in prestatie. Zij voeren daar zes bewijsstukken voor aan.

1. Als organisaties **vasthoudend en actiever aan de slag gaan**, dan worden de kansen op succes veel groter. Zie "The 24 actions of transformation" in de eerste sidebar van het stuk, via de link hieronder.
2. Van die 24 acties heeft de **consequente communicatie van het transformatieverhaal** de meeste invloed op succes. Vertel de werknemers waar ze het voor doen en wat hun rol is.
3. Als **de leiding van de organisatie actief en betrokken** is, is de kans op succes groter. Senior management moet het goede voorbeeld geven in plaats van opdragen, want goed voorbeeld doet.....
4. **Pas wel op voor de roze bril**. Senior management ziet de vooruitgang meestal positiever in dan de lagen daaronder.
5. **Kies de juiste mensen** en geef ze beslissingsmacht. Het is ook belangrijk de rollen op alle niveaus goed te definiëren om na de transformatie de vaart erin te houden.
6. **Bereid de organisatie voor op continu verbeteren**. Zorg voor een systematisch proces om de capaciteiten van medewerkers te ontwikkelen en geef ze de kans verbeteringen te signaleren, te delen en door te voeren.
7. Als toegift; **de dagstart werkt echt**. Hoewel het moeilijk bleek de dagelijkse discussies van teams duurzaam te implementeren, bleken organisaties die dat voor elkaar kregen tot wel twee keer meer succesvol dan andere.

## Professioneel ideeënmanagement

Als sluitstuk - misschien wel de kers op de taart – wijzen we graag op een professionele aanpak van de innovatieve ideeën, afkomstig uit de organisatie. In een recent artikel op [Managementsite.nl](http://Managementsite.nl) houdt Ton Verbeek een goed onderbouwd en gloedvol betoog voor een professionele begeleiding en stimulering van de innovatiekracht van, met name, de werkvloer. Daar komt namelijk 80% van de goede ideeën vandaan. In Japan verdienen bedrijven zo gemiddeld bijna € 3500,- extra aan hun werknemers, terwijl dat in Nederland bijvoorbeeld nog geen tiende van dat bedrag is. Belangrijke aanbevelingen daarbij zijn dat u 1. de inbrenger het idee zelf laat uitvoeren, 2. een professioneel systeem opzet en 3. het de tijd geeft om te groeien.

## Bronnen en links.

Ton Verbeek concludeert in zijn artikel dat er nog goud zit in de hoofden van uw werknemers. Maar die moeten bereid zijn u dat te geven.

- (Onder andere) de continu-verbeteren-Toolbox van VAViA helpt u daarbij:  
<http://www.vavia.nl/continu-verbeteren-toolbox/>
- De volledige rapporten van McKinsey en Deloitte kunt u hieronder downloaden:
  - <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-beat-the-transformation-odds>
  - <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-cons-continuous-improvement-052714.pdf>  
<http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-beat-the-transformation-odds>
- Het artikel van Ton Verbeek vindt u hier (eerst inloggen of inschrijven):  
<https://www.managementsite.nl/ideeenmanagement-innovati-concurrentiekracht>
- Andere nuttige informatie van VAViA:
  - <http://www.vavia.nl/wp-content/uploads/2013/03/succesvol-veranderingen-implementeren-white-paper-v1-11.pdf>
  - <http://www.vavia.nl/2017/06/12/succesfactoren-continu-verbeteren-bepaal-iii-nummer-14/>
  - <http://www.vavia.nl/?s=dagstart>