



# De 5P-piramide van Improvery.



**IMPROVERY**

mensen én prestaties



# Aan de slag met continu verbeteren.

Hoe kun je er voor zorgen dat een organisatie aandacht besteedt aan alle belangrijke facetten van continu verbeteren? Hoe zorg je ervoor dat de belangrijke elementen in samenhang met elkaar worden uitgevoerd? En hoe zorg je dat de hele organisatie daar op dezelfde manier mee aan de slag gaat? In deze whitepaper laten we je zien hoe je dit kunt aanpakken!

Continu verbeteren wordt door organisaties heel verschillend aangepakt. Sommige organisaties leggen de focus op het uitvoeren van verbeterprojecten, andere organisaties geven veel aandacht aan doelen en KPI's en er zijn organisaties waar de inhoud van het continu verbeteren per afdeling kan verschillen.

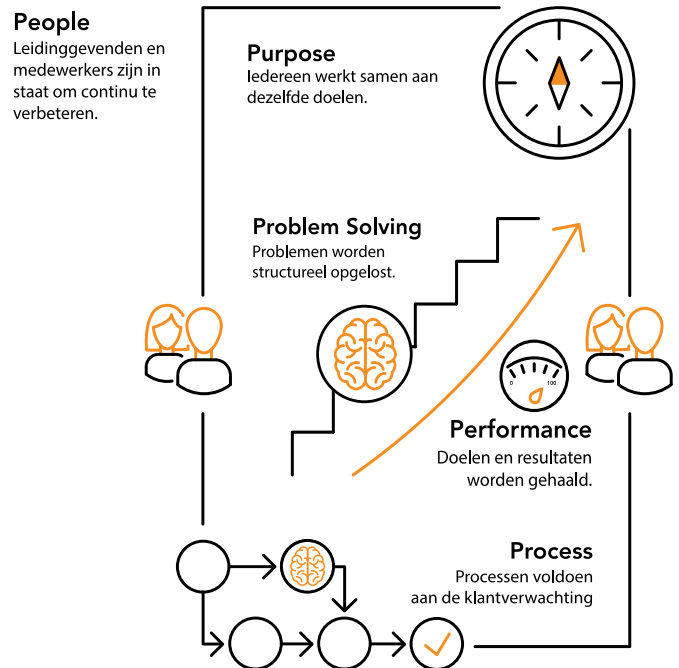
Natuurlijk is het al mooi dat er aandacht wordt besteed aan continu verbeteren! Toch zien we dat op deze voorgaande manieren niet het volle potentieel van continu verbeteren wordt benut. De resultaten van projecten zakken na een tijdje weer terug, er is onvoldoende duidelijk wat de bedoeling is van bepaalde 'tooling' en het verbeteren blijft beperkt tot een aantal enthousiastelingen.



Via de 5P-Piramide van Improvery, die in deze whitepaper verder wordt toegelicht en is gebaseerd op het Improvery 5P-model, komt het volle organisatiepotentieel tot zijn recht.

### Integrale Continu Verbeter aanpak

- Het succes van een Continu Verbeter implementatie ligt in een aanpak waarbij vijf aandachtsgebieden in evenwicht met elkaar geïmplementeerd worden.
- Het succes en blijvend resultaat wordt vooral gecreëerd door het verankeren van het juiste gedrag bij medewerkers en management.
- De integrale aanpak gaat uit van een totale verandering in de organisatie op alle vijf gebieden.
- Verandering van cultuur om te komen tot een organisatie waarbij de klant centraal staat en processen continu verbeterd worden.
- Het is geen projectmanagementmethode, veranderingen worden door de lijn uitgevoerd.



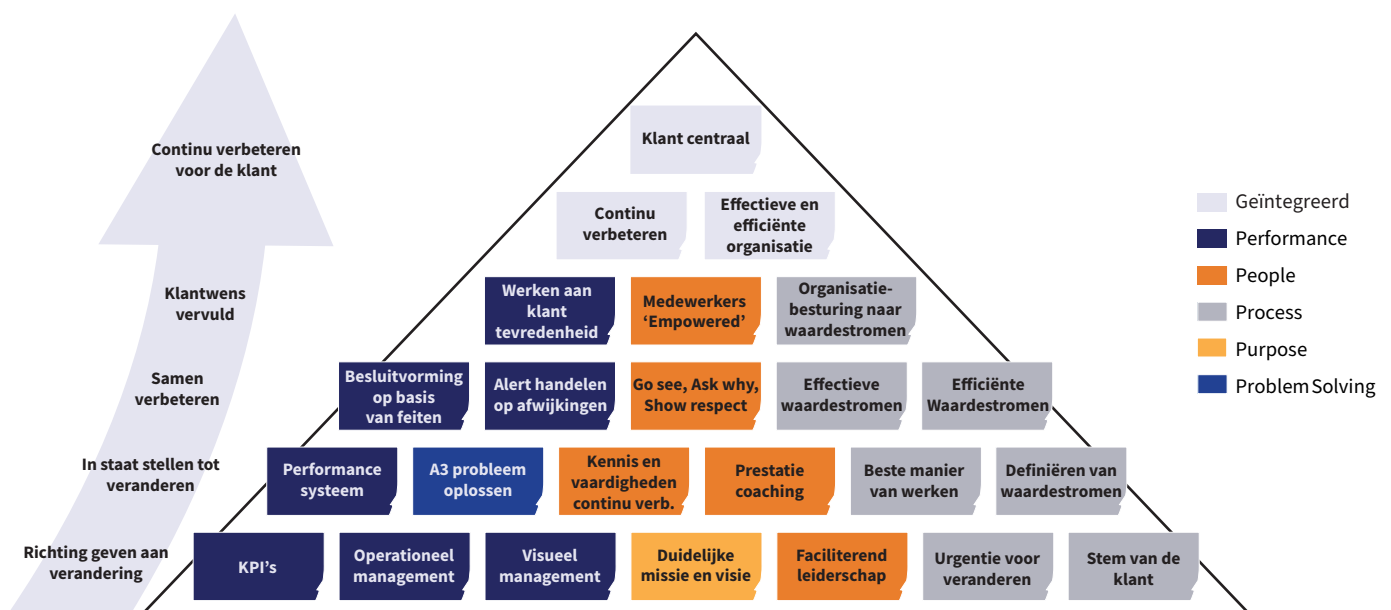
Je kunt meer over het 5P-model lezen in de whitepaper: Het 5P-model van Improvery. Deze is te vinden op [www.improvery.nl](http://www.improvery.nl).

Eerst geven we je uitleg over de verschillende niveaus van de piramide. Hierna lichten we de piramide meer in detail toe en vertellen we hoe je deze piramide in jouw organisatie kunt inzetten.

# De 5P-piramide van Improvery.

## Niveaus van volwassenheid

De piramide van Improvery bestaat uit 5 niveaus van volwassenheid. Naarmate de organisatie hoger komt in de piramide, hoe volwassener de organisatie wordt in continu verbeteren.



We zullen deze verschillende niveaus langsgaan en toelichten op welke factoren gelet moet worden.



## **Niveau 1: Richting geven aan verandering**

Op de onderste laag van de piramide staan bouwstenen waarmee wordt vastgesteld wat de richting van het continu verbeteren moet zijn. De bouwstenen 'Duidelijke missie en visie' en 'Stem van de klant' zijn daarin bepalend. De overige bouwstenen in de onderste laag zijn een vertaling van deze richting in de organisatie. Hoe gaan we meten en sturen op de vastgestelde richting?

Aandacht besteden aan deze onderste laag is cruciaal voor het draagvlak van Continu Verbeteren in de organisatie. Wanneer aan deze bouwstenen voldoende aandacht wordt besteed, is het voor de medewerkers in de organisatie duidelijk waarom aan Continu Verbeteren wordt gewerkt en waarom elke bouwsteen nodig is. In organisaties waarin hieraan onvoldoende aandacht wordt besteed, moet bij elk initiatief opnieuw worden uitgelegd wat het belang is van dat initiatief.

Het volgende voorbeeld van onvoldoende aandacht zien we vaak gebeuren in organisaties: medewerkers mogen daar een opleiding op het gebied van continu verbeteren volgen. In deze training worden ze enthousiast over continu verbeteren en ze leren ook een aantal tools toe te passen. Op het moment dat ze weer terugkomen op de eigen afdeling is daar de basis voor continu verbeteren nog niet gelegd. Er zijn dan bijvoorbeeld geen problemen om op te lossen, de manager geeft geen ruimte voor continu verbeteren en langzamerhand verdwijnt het enthousiasme bij de desbetreffende medewerker. Ontzettend jammer. Voor de medewerker én voor de organisatie.

## **Niveau 2: In staat stellen tot veranderen**

Het tweede niveau is het niveau waarop veel organisaties starten met Continu Verbeteren: dit zijn de handvatten om het Continu Verbeteren toe te passen. In veel organisaties ligt de focus vaak eerst op het 'hoe', in plaats van het 'waarom'. Nu de "waarom" en richting al bepaald zijn op niveau 1, kunnen we op niveau 2 kijken hoe dit te bereiken. Op dit niveau leren medewerkers de kennis en vaardigheden die ze nodig hebben en ze leren een aantal tools grondig toe te passen. Ook het besturen van de organisatie wordt ingericht met een performance systeem en bijbehorende overleggen. Op die overleggen wordt coaching gestart. Daarnaast wordt bepaald welke waardestromen (de verzameling activiteiten die nodig zijn om waarde voor de klant te creëren) in de organisatie aanwezig zijn en wordt per proces de beste manier van werken vastgesteld.

Dit niveau noemen we dan ook wel: in staat stellen tot veranderen. De kennis en skills worden aangeleerd en de basis voor het performance systeem en processen wordt gelegd.

Het is heel goed om de medewerkers deze vaardigheden aan te leren en alle medewerkers te betrekken in Continu Verbeteren. De initiatieven zijn duurzaam wanneer deze worden gebouwd op de fundamenteën van de onderste laag van de piramide.



### **Niveau 3: Samen verbeteren**

Op het derde niveau beheersen de medewerkers de tools en geven leidinggevendenden de ruimte aan de medewerkers voor het verbeteren. De besturing zit inmiddels op een goed niveau. De KPI's worden op een juiste manier besproken en het gesprek binnen de organisatie gaat over het oplossen van afwijkingen. Het gesprek wordt onderbouwd met feiten, waardoor beslissingen niet meer op basis van gevoel worden gemaakt. In de waardestromen wordt structureel gewerkt aan verbeteringen: verspillingen worden verwijderd, processtappen worden op elkaar afgestemd en verbeter technieken zoals Kaizen Events, Six Sigma analyses en Lean projecten worden uitgevoerd.

Op dit niveau beginnen de resultaten van de organisatie te verbeteren. Wanneer de piramide de leidraad is voor de ontwikkeling op het gebied van Continu Verbeteren, dan vindt het verbeteren niet lokaal op één afdeling plaats, maar overal in de organisatie en over afdelingen heen. Daarom heet dit niveau: samen verbeteren.

### **Niveau 4: Klantwens vervuld**

Verbeteren in de organisatie doen we om de klant tevreden te stellen én de doelen van de organisatie te realiseren. Deze doelen kunnen alleen gerealiseerd worden door medewerkers die eigenaarschap nemen van hun eigen werk. Op het vierde niveau is de medewerker 'empowered': de leidinggevende stimuleert en ondersteunt, de medewerkers nemen initiatief om de klanten tevreden te blijven stellen! Dit zorgt voor een organisatie die zich aan kan passen aan klantwensen en waar medewerkers heel tevreden zijn. Ook wordt er in de processen vanuit de klant gedacht en gewerkt; dus niet meer in silo's, maar in ketens.

### **Niveau 5: Continu verbeteren voor de klant**

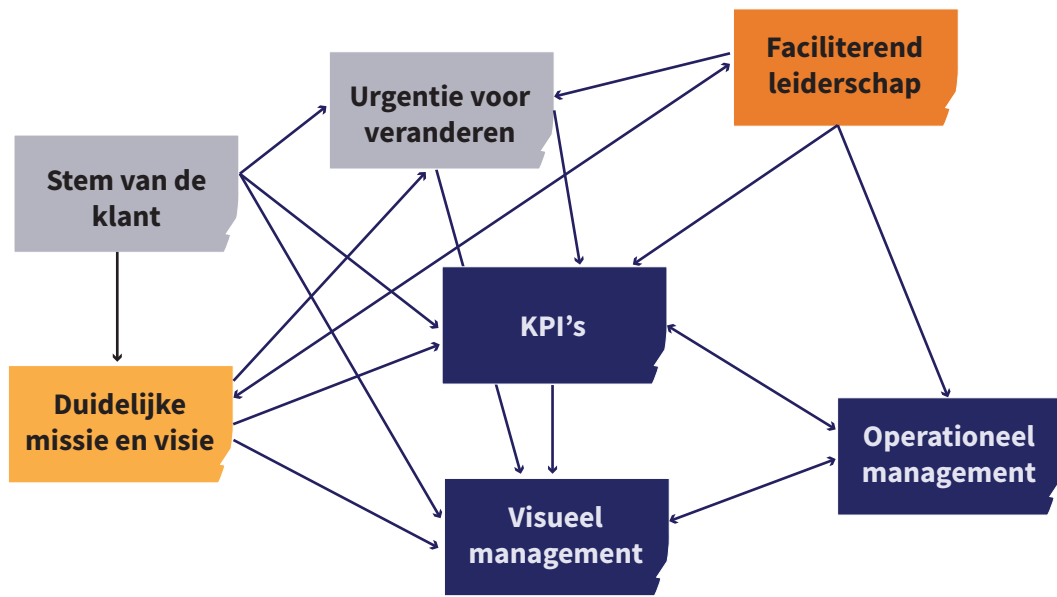
Het vijfde niveau is het streven naar continue verbetering. Er is altijd weer iets nieuws te verbeteren of een nieuwe uitdaging te bedenken. Het is dan ook niet de bedoeling om met de piramide een compleet verhaal over Continu Verbeteren te implementeren. Met de implementatie van de piramide is een Continu Verbeterende organisatie gerealiseerd, maar deze organisatie moet aan alle bouwstenen blijvend aandacht besteden om een continu verbeterende organisatie te blijven. En geloof ons: na implementatie van de piramide zal je nog meer mogelijkheden zien tot verdere verbetering dan dat je nu kunt bedenken!



# Iets dieper in op de 5P-piramide.

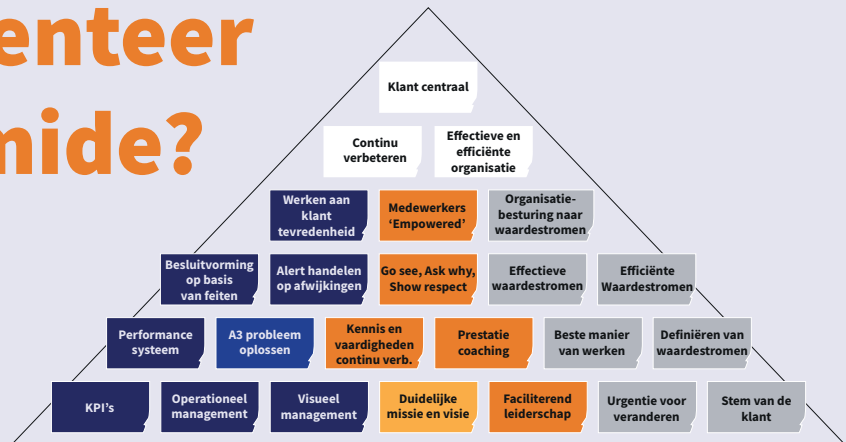
Elke bouwsteen van de piramide is uitgewerkt in doelstellingen, uitgangspunten en concrete resultaten, zodat voor iedereen duidelijk is wat de bedoeling van de bouwstenen is.

Onderling hebben de bouwstenen heel veel verband met elkaar. Een voorbeeld van de onderlinge verbanden op de onderste laag zie je in het onderstaande plaatje.



Het is belangrijk om medewerkers de verbanden tussen de bouwstenen te leren zien. Hierdoor is beter te begrijpen dat een bouwsteen geen doel op zich is, maar dat het logisch is dat een bouwsteen bijdraagt aan het grotere geheel.

# Hoe implementeer je deze piramide?



## Continu Verbeter specialisten leiden de beweging

Vaak zien we dat Continu Verbeter specialisten puur worden ingezet op het uitvoeren van verbeterprojecten. Wij zien de rol van deze specialisten heel anders. Zet deze specialisten in om de olievlek van Continu Verbeteren verder te brengen in de organisatie. Zij kunnen leidinggevenden en medewerkers trainen, helpen in het nemen van de volgende stap, het voorbeeld geven in de toepassing van een bouwsteen en kritische vragen stellen over de inhoud en voortgang. Door deze rol aan te nemen stellen zij medewerkers in staat om zelf de verbeteringen uit te voeren, waarmee de verbetercapaciteit van de organisatie vele malen groter wordt!

## Leid leidinggevenden en medewerkers op in de bouwstenen van de piramide

Zorg ervoor dat je leidinggevenden en medewerkers opleidt in het veranderverhaal van de organisatie. De onderwerpen, terminologie en tools moeten in de opleidingen aansluiten bij de bouwstenen uit de piramide. Op die manier kunnen medewerkers na een opleiding het geleerde ook direct gaan toepassen binnen de Continu Verbeteraanpak van de organisatie.



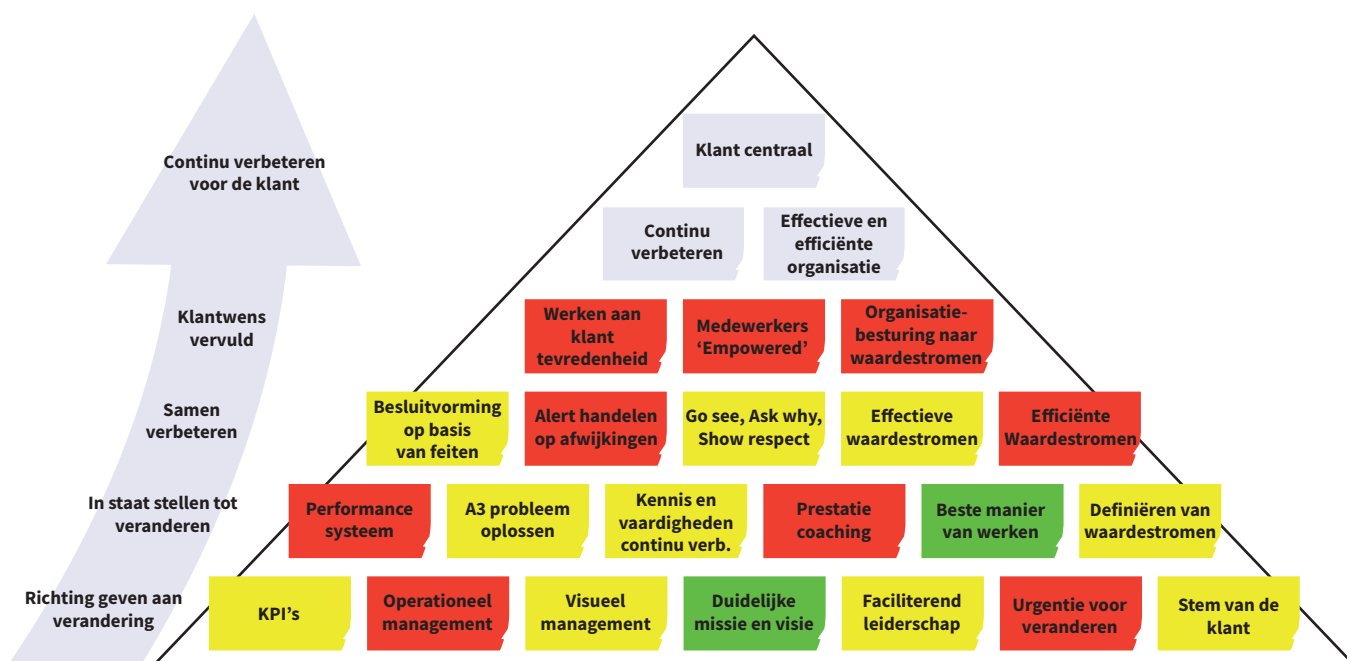


## Meet de voortgang

Via de volwassenheidsanalyse wordt visueel inzichtelijk gemaakt welke organisatieonderdelen volwassen en minder volwassen zijn. Hiermee wordt ook een te meten basis gelegd om de voortgang van de ontwikkeling op de piramide inzichtelijk te krijgen.

Maak de voortgang van de ontwikkeling op de piramide inzichtelijk door deze te meten. Hiervoor zijn per bouwsteen objectieve vragen ontwikkeld voor zowel medewerkers als leidinggevenden. Zwakke elementen in de implementatie worden daarmee inzichtelijk gemaakt en geven voeding voor de te nemen volgende stappen. Vergelijk ook de uitkomsten van leidinggevenden en medewerkers met elkaar. Vaak leidt dat tot een ander en interessant inzicht.

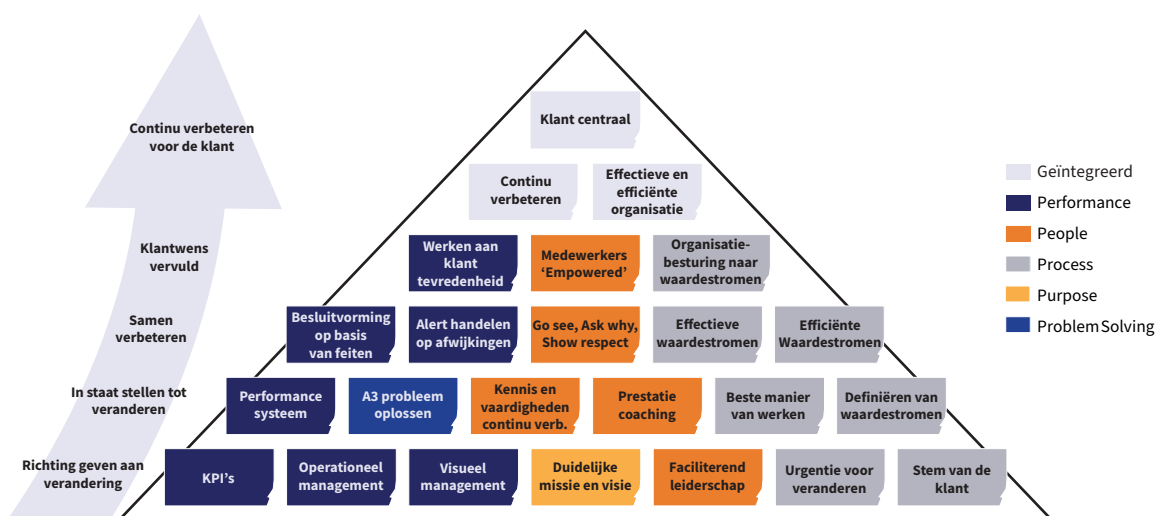
Zorg ervoor dat elke onderdeel in zijn eigen tempo kan groeien. Wanneer teams op voortgang worden afgerekend leidt dat vaak tot een 'nep-voortgang'. We doen alsof we al ver zijn, maar eigenlijk is dat nog helemaal niet zo. Het echte verhaal wordt dan niet meer verteld, waardoor verbeteren niet meer mogelijk is. Probeer medewerkers bij elk onderdeel te laten vertellen hoe het werkelijk gaat en help dan met het zetten van de volgende stap.



# Conclusie

De 5P-piramide van Improvery helpt je om je organisatie stap voor stap te veranderen in een continu verbeterende organisatie. Door de leidinggevenden en medewerkers vanaf het begin mee te nemen, wordt het verbeteren iets van elke medewerker in plaats van enkele specialisten.

Door de Continu Verbeter specialisten juist in te zetten in een ondersteunende en uitdagende rol wordt elke keer weer gezocht naar de volgende stap die leidt naar betere prestaties en tevreden klanten en medewerkers!



**Meer weten of geïnteresseerd?**

**Neem contact met ons op!**

**e.** [info@improvery.nl](mailto:info@improvery.nl)

**t.** 085-0600658

**w.** [www.improvery.nl](http://www.improvery.nl)



**IMPROVERY**

mensen én prestaties