

Maturity of high performers

Piet van der Linden bestudeert sinds enkele jaren de koplopers en achtervolgers van het Nederlandse bedrijfsleven en neemt daarbij onder de loep wat deze doet onderscheiden.

Hierbij wordt steeds vaker de vraag gesteld hoe bedrijven het best inzicht kunnen krijgen in hun positie. Vervolgens is het de vraag hoe noodzakelijk het is om zich te blijven ontwikkelen. Om hier antwoord op te kunnen geven zijn verschillende benchmarks ontwikkeld, waaronder een maturity model. Het model geeft in één opslag inzicht in waar een bedrijf staat en welke strategie nodig is om het bedrijf naar een hoger plan te brengen. Wat zijn de meest gestelde vragen hierover?

1. Wat is maturity?

Onder maturity verstaan we een vaardigheid die men onder de knie moet hebben om iets goed te kunnen uitoefenen. Bij een persoon spreekt men ook wel van vakbekwaamheid. Bij bedrijven spreekt men meer van een organisatie die goed op al haar taken is ingericht. Het gaat niet alleen over het goed kunnen toepassen van technieken zoals onderhoudsplanningen, risicomanagement en systemen, maar ook over leiderschap, cultuur en het vermogen om op nieuwe ontwikkelingen in te spelen.

Wat hier allemaal bij komt kijken is in een sterk vereenvoudigd model uiteengezet. Stel je hierbij een vijftal type bedrijfsvoeringen voor, die in meer en mindere mate door vijf pijlers worden ondersteund.

Op basis van dit model kunnen bedrijven, aan de hand van hun strategie, vaststellen wat de belangrijkste drijfveren zijn en waarop deze gefocust zijn, bijvoorbeeld kosten-, proces-, dan wel innovatie-gedreven.

De praktijk heeft aangetoond dat managers met dit model beter kunnen communiceren welke strategie hun bedrijf voert en welke doelstellingen het hieraan verbonden zijn. Vaak blijken deze niet goed met elkaar overeen te komen. De pijlers laten zien welke vaardigheden nodig zijn om dit met elkaar in balans te brengen. Oftewel, op welke wijze het beoogd resultaat dichterbij gebracht kan worden.

Een bedrijf dat volgens het model op het eerste niveau opereert, zal vrijwel alles ad-hoc aanpakken. Op het tweede niveau zijn de middelen ingevoerd, maar is het

primaire werkproces nog niet goed ingeregeld. Op het derde niveau geldt dat de belangrijkste werkstromen goed efficiënt en effectief verlopen. Op dit niveau zal het standaard beheer van assets vrij goed op orde zijn. Tegenwoordig wordt er van bedrijven steeds meer gevraagd. Ze worden uitgedaagd om de levensduur van assets te verlengen en de risico's daarbij goed te beheersen.

Onderliggend aan het maturity model zijn daarvoor de belangrijkste processen op basis van 'PDAC-principes' (plan, do, act, control) in kaart gebracht. De organisaties die dit goed onder controle hebben, mogen we ook wel 'fit-for-purpose' dan wel 'fit-for-the future' noemen. Deze bedrijven zijn in staat om met hun omgeving mee te groeien en in te spelen op de belangrijkste ontwikkelingen waar ze voortdurend mee geconfronteerd zullen worden.

2. Koers bepalen: wat is de beste manier?

Organisaties die succesvol zijn, benadrukken dat het stellen van organisatiedoelen beter hebben gewerkt dan het stellen van een prestatiedoel. Dit inzicht is cruciaal. Aan de hand van het basismodel kan worden vastgesteld welke type organisatie het bedrijf is en op welk niveau deze is ingericht.

Vervolgens kunnen we aan de hand van een aantal eenvoudige prestatie-indicatoren een indruk verkrijgen hoe het bedrijf op dit niveau daadwerkelijk presteert.

Op basis hiervan verkrijgt men een beeld dat besproken kan worden. Zijn wij in onze branche een:

- middenmoter: voldoet aan de minimale vereisten
- koploper: moet zich wel blijven ontwikkelen
- achterblijver: loopt het risico de boot te missen

Vervolgens moet worden besproken welke koers noodzakelijk is om een bepaald prestatieniveau te kunnen nastreven.

Uit onderzoek blijkt dat slechts een beperkte groep daadwerkelijk op een niveau van een High Performance Organisations (HPO) functioneren. Een relatieve kleine groep functioneert op een lager niveau (LPO). Op basis van deze kenmerken kan men eenvoudig vaststellen op welk niveau de organisatie staat, maar desgewenst ook waar deze zich naartoe zou willen ontwikkelen.

3. Resultaten halen, waarop focussen?

In de competitieve wereld van vandaag is het van fundamenteel belang om een bedrijf te leiden rond de concepten van Efficiëntie, Effectiviteit en Productiviteit.

Het meten van efficiëntie en effectiviteit vormen een richtsnoer om bedrijfsprocessen te verbeteren en is één van de meest praktische verbetertools. Het wordt niet alleen snel opgepikt, maar maakt mensen ook snel bewust van hun bijdragen. Hiervoor zijn geen moeilijke IT-oplossingen nodig, maar kan ook met eenvoudige spreadsheets bewerkstelligd worden.

Efficiëntie zit in het optimale bedrijfsproces. Onder effectiviteit verstaan we de verhouding tussen de hoeveelheid goed afgeleverde producten en/of diensten ten opzichte van het maximaal haalbare. Om dit te berekenen dienen een aantal factoren met elkaar vermenigvuldigd te worden. Waaronder de beschikbaarheid, de productiviteit en kwaliteitsfactor.

In de huidige wereld wordt de Economische Factor steeds belangrijker. Bedrijven die genoemde factoren goed onder de knie hebben, zijn in staat om flexibeler en sneller te reageren op de huidige en toekomstige uitdagingen.

Veel bedrijven richten zich op winstgevendheid en kortetermijnwinsten en ondernemen maatregelen die tot hogere risico's leiden.

Een bedrijf dat de algehele prestaties wil verbeteren concentreert zich daarom het liefst op lange-termijn-strategie. Een goede manier om in die richting te sturen is door te kijken naar de waarde die de drie cirkels creëren. De totale waarde leidt tot winst als deze onder de juiste balans worden ontwikkeld.

4. De meetlat: hoe goed doen wij het?

Op basis van de PDAC-cirkels kunnen bedrijven hun actieradius kritisch tegen het licht houden. Het geeft antwoord op de vraag: hoe goed doen wij het als bedrijf?

Waar kunnen we verbeteren?

De kerngetallen zijn gebaseerd op gangbare richtlijnen die in de branche worden toegepast. Hierdoor zijn ze ook eenvoudig te delen met betrokken partijen. Een deel van de kennis is opgedaan uit jaarlijkse onderzoeken, een ander deel is verkregen uit de eigen adviespraktijk.

Een uitkomst van 100% is utopisch: de uitvoering loopt als een zonnetje, verliestijden zijn nul en er worden geen fouten gemaakt. Een onderhoudsorganisatie met een effectiviteit van 65% mag worden gezien als 'world class' en een effectieve beheerorganisatie.

5. Pijlers: Bouwstenen?

De ervaring heeft uitgewezen dat alle pijlers van een organisatie die succesvol optimaliseert in balans zijn en op hetzelfde niveau functioneren, zoals weergegeven in de Tabel op <https://lt-group.org/tools-en-extras/maturity-scan/>. Als dat niet zo is, zien we dat prestaties achterblijven en verwachtingen uit de pas kunnen lopen. Dat verklaart waarom succesvolle trajecten de afgelopen jaren zijn afgenomen en het gemeten vertrouwen sterk toeneemt.

Gedrag blijkt veelal de zwakke schakel te zijn. Een eerste belangrijke belemmering: in ons brein werken twee soorten processen tegen elkaar in. Enerzijds maken we bewuste plannen, anderzijds is ons brein primair ingericht op de volautomatische herhaling van gedrag, dat 'werkt' en weinig moeite kost: gewoontegedrag. Psychologen zeggen: ons brein streeft naar 'cognitief gemak'. Hoe kunnen we met de minst mogelijke moeite het noodzakelijke bereiken?

Een tweede belangrijke belemmering in gedragsverandering is de sterke neiging die we hebben om pijn, ongemak en verlies te vermijden. Dit belemmert in veel gevallen onze motivatie om te leren, experimenteren en veel andere vormen van verandering. 'Fouten maken mag', klinkt bijvoorbeeld wel mooi op een managementconferentie. Maar diep in ons brein klinkt een oeroude, angstige stem die waarschuwt: 'Fouten maken is gewoon fout. Niet doen!'

Een derde belangrijke belemmering voor gedragsverandering is de fysieke en sociale omgeving waarin we ons bewegen. Een paar voorbeelden. Als mensen om ons heen vriendelijk knikken, praten we langer door. Als we een grotere maaltijd of een groter bord voorgezet krijgen, dan eten we meer. Slechts weinig mensen realiseren zich hoeveel invloed hun directe omgeving heeft. En in een gelijkblijvende omgeving proberen ze dan toch tot nieuw gedrag te komen.

6. Gedrag: waar moet je op letten?

Als we iemand een belangrijk doel zien bereiken, denken we vaak: 'tjonge, wat een doorzettingsvermogen!' Onderzoek laat echter iets anders zien. De werkelijke reden dat mensen bepaald gedrag volhouden, heeft er vaak mee te maken dat ze het gedrag zélf gewoon leuk vinden.

Universiteit Tilburg is expert op het gebied van motivatie. Zij deden onderzoek naar de impact van contractvormen op het vertrouwen en gedrag van medewerkers.

De mensen die doorzetten, met een gezond leven en die veel tijd aan hun studie spendeerden, bleken niet de mensen die het meeste belang hechtten aan hun ontwikkeling. Dat waren de mensen die domweg plezier hadden in de activiteit zelf. Kortom, leuk werkt. De onmiddellijke plezierervaring bij wat we doen is doorslaggevend voor het bereiken van onze doelen.

7. Hoe gebruik je het model in de praktijk?

Werken met het model doe je als volgt. Om te beginnen wordt bepaald op welk niveau de organisatie staat en waar het naartoe wil. Vervolgens kiest men een doel dat naar bouwstenen wordt vertaald. Op te lossen discrepanties. Vervolgens ga je aan de slag.

Ga hierbij als volgt te werk:

1. Vaststellen positie van de organisatie
2. Vaststellen doelen en ambities
3. Analyse van discrepantie tussen doelen en prestaties
4. Bespreken van organisatiefilosofie, implicaties en verwachtingen
5. Formuleren plan van aanpak (PvA)
6. Controleren voortgang en resultaten

Feitelijk doorloopt men steeds weer de 'empirische cyclus'. Je hebt een idee over hoe je een verandering gaat aanpakken, je gaat aan de slag en je kijkt of het werkt.

Veranderen is een leerproces. Het gaat er niet om dat je bewijst dat je aanpak klopt. Het gaat erom dat je een aanpak vindt die werkt voor jou en je doel dichterbij brengt. Dat is de maatstaf.

8. Individuele verantwoordelijkheid of team effort?

Rondom deze onderwerpen worden door LT Group regelmatig eendaagse workshops (inspiratiesessies) georganiseerd met als thema individuele verantwoordelijkheid of team effort.

Deze sessies worden voorbereid door aan alle managers op basis kenmerken feedback te vragen. Vervolgens geven hun medewerkers vanuit de gehele organisatie een 360 graden-feedback. Nadat de feedback individueel bekend is en de herkenning en erkenning wordt ervaren, kan deze met de organisatie worden gedeeld.

Soms is dat even schrikken, komt het te dicht bij en is het even zoeken naar de juiste interpretatie. Maar de kunst is om elke vorm van feedback te zien als iets positiefs. Door resultaten op deze wijze met elkaar te delen en elkaar nog van extra feedback te voorzien, gaat het pas goed leven. Samen wordt dan gezocht naar de concrete vertaling: waar zit de individuele verantwoordelijkheid voor verbetering?

Om vervolgens daadwerkelijk de concrete vertaling naar de eigen organisatie te kunnen maken, worden diverse onderwerpen in klein teamverband verder uitgewerkt. Door op deze wijze resultaten met elkaar te delen, wordt iedereen gehoord. Als iedereen open naar de feedback van collega's leert te luisteren, brengt dat zaken uiteindelijk in beweging.