

‘Bankieren kun je leren, klantgerichtheid moet in je zitten’

Wat maakt een bedrijf succesvol? Wat is de heilige graal van ondernemerschap? André de Waal, directeur bij het Center for Organizational Performance, deed jaren onderzoek naar factoren die een onderneming succesvol maken. Hij kwam tot vijf kenmerken die er echt toe doen. Kloppen die vijf, dan ben je een High Performance Organisatie (HPO). Ontnuchterend antwoord van De Waal: ‘De meeste banken hebben nog een lange weg te gaan op de HPO-ladder.’

door Ronald Buitenhuis

Nou daar gaan we. De top vijf. Op nummer één van de HPO-hitlijst?

‘De kwaliteit van het management. Kun je het management vertrouwen? Is men integer, inspirerend en uitdagend? Eigenlijk moet je een beetje tegen deze mensen, dit soort leiders en managers opkijken. Medewerkers moeten graag voor deze leiders werken.’

De runner up is...

‘De kwaliteit van de mensen. Mensen in HPO-organisaties willen graag verantwoordelijk gehouden worden voor wat ze doen. Zowel in succes als falen. Mensen willen er graag geïnspireerd worden. Het zijn geen grijze muizen, volgers die geen verantwoordelijkheid nemen. Het zijn volhouders: flexibel veerkrachtig.’

Ook op het ereschavot, wat staat er op nummer drie.

‘HPO’s hebben een langetermijnoriën-

tatie. Stakeholdersfocus en minder shareholdervisie. Kijk wat er met ABN AMRO en de overname is gebeurd en ik hoop dit punt niet toe te lichten. De klant staat centraal en medewerkers blijven lang verbonden aan een organisatie. Tien tot vijftien jaar is normaal.’

Lifetime employment was toch juist uit? Twee, drie jaar en dan weer wat anders is toch het nieuwe adagium voor werkend Nederland?

‘Onzin. Laat levenlang werken voor een baas maar weer in de mode komen. In twee, drie jaar kun je geen vak leren of langdurig iets voor een organisatie betekenen. Het duurt wel een jaar of zeven voordat je ergens echt goed in bent. Bij Shell en Philips zonden ze mensen ook altijd om de twee, drie jaar uit naar een nieuwe positie. Daar zijn ze al weer van teruggekomen en het zijn nu trajecten van vijf, zes jaar.’

Terug naar de ranglijst. Wat staat er op vier?

‘Openheid en actiegerichtheid. Bij HPO’s is geen sprake van communicatie maar van vooral dialoog. Kennis is geen macht bij een HPO, maar een middel om via dialoog met z’n allen verder te komen.’

En op nummer vijf...

‘HPO’s verbeteren en veranderen continu. Ze hebben een unieke strategie en zijn daarmee onderscheidend.’

Deze vijf maken een bedrijf dus blijvend succesvol. Wat dachten we dat belangrijk was, maar is dat uiteindelijk niet?

‘Hoe een organisatie is gestructureerd – productgericht, matrix, units – is niet onderscheidend om blijvend succesvol te zijn. Ook bij ICT kun je grote vraagtekens zetten, of dat je echt onderscheidend van de concurrentie maakt.’

‘AL DIE HYPES IN MANAGEMENTLAND ZIJN NIET RELEVANT’

Op basis van de top vijf: is ABN AMRO een HPO?

‘Daar lijkt het niet op. Maar tegelijkertijd moet ik zeggen dat geen enkele bank in Nederland dat is. Dat ligt vooral aan het aspect “uniekheid”. Hoe het wel moet? Ik vind de Umpqua Bank in de Verenigde Staten een verlichtend voorbeeld. Toen de CEO Ray Davis daar kwam, maakte hij direct duidelijk dat Umpqua geen bank is en ook geen financiële instelling. Volgens hem is het een winkel; het is retail. Zo richtte hij de bank ook in. Je kunt er internetten, winkelen, elkaar ontmoeten, bak-

kie koffie doen. De eerste medewerker die je er tegenkomt heeft bij een supermarkt gewerkt, nummer twee bij een hotel en nummer drie bij een restaurant. De vierde medewerker die je er tegenkomt is misschien eens een bankier. Men zegt daar: “Bankieren kun je leren, klantgerichtheid moet in je zitten.” Het draait dus allemaal om de klant. Zo moeten wij in Nederland ook naar klanten gaan kijken.’

Je hebt je in het verleden herhaaldelijk negatief uitgelaten over bonussen. Een heikele discussie momenteel in Nederland.

‘Ik vind bonussen een belediging. Kennelijk ga je pas hard rennen als de geldbuidel rammelt. Dus als die niet rammelt, doe je niet je best? Conceptueel deugt het idee van bonussen niet. Een manager in een HPO-organisatie gaat autonoom harder lopen, die heeft intrinsieke motivatie. Daar is geen zak geld voor nodig.’

En je hebt ook niets met zaken als persoonlijke ontwikkelingsplannen.

‘Wat doen we dan? We maken van onze slechte kanten middelmatige kanten. We verwaarlozen vervolgens de goede kanten die dan ook middelmatig worden. Wat zijn we dan opgeschoten? Mijn onderzoek heeft ook uitgewezen dat je met zaken als competentie-management het verschil niet maakt. Bedrijf A met wel zo’n model presteert grosso modo niet beter dan bedrijf B zonder model. Al die hypes in managementland zijn niet relevant. Concentreer je op de vijf hierboven, en je hebt succes in handen.’ ■



Jacqueline de Haas

‘Kortetermijnvisie was de achilleshiel van de bank’

Chiel Vink, client director bij het Center for Organizational Performance, is oud-ABN AMRO medewerker. Toen in 2004-2005 Performance Management werd ingevoerd bij ABN AMRO heeft hij namens de bank zitting genomen in een werkgroep van bedrijven – zoals Ikea, Shell en Unilever – die kennis deelden over dit onderwerp. Ze stuitten daarbij op André de Waal en zijn onderzoek naar HPO’s. Van het een kwam het ander en inmiddels is het bedrijf Brightbox HR opgericht, een volle dochter van ABN AMRO. Brightbox HR werkt voor onderdelen van ABN AMRO maar ook voor klanten van de bank. Chiel: ‘Wat we doen, is eigenlijk het gedachtegoed van De Waal in praktijk brengen. We maken een foto van een bedrijf en kijken hoe ze scoren op de HPO-criteria.’ Volgens Chiel is het al zinvol om zo’n scan te maken voor bedrijven vanaf 15 tot 25 medewerkers. Het werkt ook goed in grote organisa-

ties. Daar kun je divisies langs de HPO-meetlat van De Waal laten leggen, en zo naar de onderlinge verschillen kijken. Andere units kunnen daar van leren. Op de vraag waarom ABN AMRO niet als totale organisatie gescreend is op HPO, zegt Chiel: ‘De tijd is daar nu te onrustig voor. Er gebeurt te veel. Maar op onderdelen van het bedrijf kunnen we nu al wel wat doen. Zo zijn we bezig in district West. Maar ook hebben we het product “HPO-diagnose” verkocht aan een klant van de bank: de Hogeschool Utrecht.’ Chiel merkt over zijn vorige werkgever op: ‘Ik vind ABN AMRO nog steeds een mooi bedrijf met mooie klanten en goede medewerkers. Ik zie HPO-potentie. De kortetermijnvisie was de achilleshiel van de bank. Misschien komt ABN AMRO nu in rustiger vaarwater en kan het aan een HPO-cultuur gaan werken.’

Zie ook www.brightboxhr.com

André de Waal: ‘Mijn onderzoek heeft uitgewezen dat je met zaken als competentie-management het verschil niet maakt. Bedrijf A met wel zo’n model presteert grosso modo niet beter dan bedrijf B zonder model.’