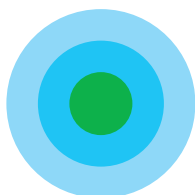




HET WAARDEDENKEN BINNEN EEN HIGH PERFORMANCE ORGANISATION

GA JE VOOR CONTINUÏTEIT OF KORTETERMIJN WINSTGEVENDHEID?



- ▲ High performance organisation presteert beter op financieel en niet-financieel vlak
- ▲ Waarde van bedrijven uitdrukken in toegevoegde waarde voor de samenleving
- ▲ André de Waal zoekt ultieme triggers die organisaties aan het denken zetten

Interview: Eelco Bilstra, tekst: Mariëlle Roozmond

Als u reflecteert op het begrip 'waarde' in organisaties, waar denkt u dan in eerste instantie aan?

"Ik denk als eerste aan de definitie van de High Performance Organisation, want dan kom je al een heel eind in de buurt. En die definitie luidt: een High Performance Organisation (HPO) is een organisatie die het zowel financieel als niet-financieel beter doet dan concurrenten of vergelijkbare organisaties over een periode van minstens vijf tot tien jaar. Het waardebegrip zit dan in het beter doen op het financiële en niet-financiële vlak. Op het financiële vlak zie je dat de HPO het beter doet qua omzet en marge dan concurrenten. En niet zomaar beter. Ze laten cijfers zien die *double-digit* hoger zijn, tien tot veertig procent hoger, hangt een beetje af van de sector. Maar het hele aardige is dat de HPO op die niet-financiële vlakken ook veel hoger scoort. Dan heb ik het over klantloyaliteit, medewerkertevredenheid, reputatie. De HPO heeft een plek verdiend in de samenleving waar-ie voortdurend waarde toevoegt."

In deze tijden van crisis worden we geconfronteerd met het opzienbarende feit dat bedrijven van de ene op de andere dag 25 procent in waarde kunnen dalen...

"Dat vind ik niet opzienbarend", interrumpeert André de Waal. "Wat wel opzienbarend is, is dat we ons de laatste jaren vooral hebben gericht op de minst loyale stakeholder, namelijk de aandeelhouder. Laatst hoorde ik iemand het mooi zeggen: 'het zijn geen shareholders, het zijn sharemovers'. Daardoor kan je dus 25 procent dalen in één dag: ze moven naar beter renderende fondsen. Dat maakt duidelijk dat er geen waarde is gecreëerd. De HPO is bezig voor stakeholders, niet voor de shareholders."

Natuurlijk, shareholders maken deel uit van de stakeholders, maar het is een van de vele partijen."

Kan je een rangschikking aanbrengen in stakeholders? Wie is de belangrijkste?

"Dat kan je niet zo zeggen. Klanten geven je het bestaansrecht, maar dit betekent niet dat het klantenbelang ten koste van de belangen van andere stakeholders mag gaan. Er zijn juist enorm veel onderzoeken die laten zien dat je je medewerkers goed moet behandelen waardoor vanzelf die klant goed wordt behandeld. Maar dan nog kan je nog niet zeggen dat de medewerker dus op nummer één staat op ranglijst van stakeholders. Het punt is juist dat ze allemaal met elkaar verweven zijn. Het kan wel zo zijn dat een high performance organisatie in de ene periode wat meer nadruk legt op klanttevredenheid en in een andere wat meer op medewerkertevredenheid om een bepaalde onbalans weg te werken, maar dan gaat het om een prioriteit op dat specifieke moment. Gezien over een lange tijdsperiode moet het allemaal goed zijn."

Als je waarde uit wilt drukken in een bedrijfsmatige context, wat is dan een goede maat? Aandeelhouderswaarde voldoet niet, hebben we zojuist geconcludeerd. Bedrijfswaarde?

"Ik zou zeggen toegevoegde waarde voor de samenleving. Dan pak je waarde voor alle betrokkenen: aandeelhouders, medewerkers, overheid, de omgeving. Zo kan je letterlijk vaststellen wat een organisatie bijdraagt. Neem een multinational die bezig is om zo min mogelijk belasting te betalen. Als je daar goed over nadent is het niet in de haak wat daar



gebeurt. Bedrijfseconomisch gezien wel, maar volgens de HPO-gedachte die uitgaat van waarde toevoegen aan de samenleving klopt er geen hout van. We doen ook onderzoek in Ecuador, bij Amanco Plastigama SA. Dat bedrijf heeft een tuin aangelegd, net buiten hun fabriek. Dan denken wij hier in Nederland, nou ja een tuin. Maar ga naar Ecuador, naar de industriesteden en je zult zien dat het een zootje is daar. Behalve in de omgeving van Amanco. En het mooie is: de samenleving bloeit daar helemaal op. In die tuin zie je hele families picknicken op zondag. En als je vraagt aan die directeur: waar betaal je dat van?, dan zegt hij: uit onze eigen zak. Dus ik vraag: Betaal je dan geen belasting? Natuurlijk betalen wij belasting, zegt hij. Ik weer: Sluizen jullie dan inkomsten weg via jullie moeder in Mexico? Hij: Nee we houden alles hier en oefenen tegelijkertijd druk uit op de overheid om hier lokaal te investeren." Andre de Waal pauzeert even en zegt dan: "Voor mij is dat de echte high performance gedachte. Daar bloei ik van op."

Als je bedrijven tegenkomt die uitgaan van klantwaarde in plaats van aandeelhouderswaarde, bloei je daar ook van op?
"Mwah, dan denk ik meteen aan de interpretatie van klantwaarde. Die zal wel neerkomen op: wat levert een klant ons op. Terwijl de gedachte zou moeten zijn: wat leveren wij op voor die



**REVERSE KLANTWAARDE, MET DAT BEGRIIP
KAN IK WEL WAT.**

klant? *Reverse* klantwaarde, met dat begrip kan ik wel wat. Een tijdje terug heb ik onderzoek gedaan bij intermediairs van financiële producten. Ik heb gevraagd om de adviseurs die de hoogste omzetten draaiden en wat opvallend was dat ze allemaal een langetermijn visie hadden op hun klanten: ze wilden hun klanten voor het leven bij zich houden. Ze keken dus niet naar provisies die ze zouden krijgen als ze een bepaald product verkochten, ze stelden de klant voorop met zijn behoeftes. Dus soms verkochten ze een levensverzekering of hypotheek, en dan weer jarenlang niets. De hoofdgedachte bij al deze verkopers was: wij zijn hier voor de klanten."

Hoe ga je als organisatie te werk als je meer invulling aan waarde wilt geven, bijvoorbeeld via de high performance aanpak.

"De eerste vraag is: voor wie doe ik dit alles nu. Ga ik voor continuïteit of kortetermijn winstgevendheid? Als je voor het eerste gaat moet je nadenken over de factoren die ervoor zorgen dat

je continu goed blijft presteren voor al die groeperingen die je bedient. En dan volgt de vraag: willen we een HPO zijn? Want dat geeft de grootste kans dat je over twintig, dertig jaar nog steeds wat aan de samenleving kunt toevoegen, maar dat vergt tegelijkertijd wel veel van de organisatie. Neem de kwaliteit van het management. In het geval van een HPO praat je dan over high performing individuals: worden ze vertrouwd, zijn ze een rolmodel, zijn ze actiegericht. Je spreekt managers zelf persoonlijk aan. De gangbare gedachtegang in bedrijven die een verbeterprogramma starten is: we moeten geld vrijmaken voor dit, mensen aantrekken voor dat. Nee, zeggen wij dan. Wat zijn jouw middelen, wat zijn jouw eigenschappen en hoe ga je die inzetten om onderscheidend te zijn voor je bedrijf? Dit betekent dus dat iedereen in de organisatie een high performing individual moet willen zijn, ook je medewerkers. Door de bank genomen ziet tien procent van de mensen in een organisatie dat helemaal zitten. Tachtig procent denkt: dat klinkt wel gaaf, maar ik weet niet zeker of dat ook echt zo is. En tien procent denkt: niks voor mij, als dat doorgaat ben ik hier weg.”



NIET LEUTEREN OM HET LEUTEREN. DOE IETS MET DIE OPGEDANE KENNIS!

Langetermijngerichtheid, kwaliteit van individuen, kwaliteit van management: wat zijn de andere aandachtspunten voor een HPO?

“Er zijn er nog twee. Allereerst openheid en actiegerichtheid. Openheid houdt in dat er een open dialoog plaatsvindt op het verticale vlak, tussen managers en medewerkers. Alleen naar elkaar luisteren is niet genoeg, er moet ook wat mee gebeuren. Daarnaast is horizontale openheid nodig: kennisuitwisseling. Ook hier geldt: niet leuteren om het leuteren. Doe iets met de opgedane kennis! Daarom wordt actiegerichtheid in dezelfde pilaar genoemd als openheid. Het laatste aandachtspunt is continue verbetering: steeds alert zijn op mogelijkheden om je huidige business te vernieuwen.”

U bent zeker op zoek naar de ultieme HPO?

“Nee, ik ben op zoek naar de ultieme triggers. Ik wil dingen vinden bij organisaties die goed werken om zo andere organisaties tot nadenken aan te zetten.”

Dr. André A. de Waal MBA is academisch directeur van het Center for Organizational Performance. www.hpocenter.nl.

DE 5 FACTOREN VAN EEN HIGH PERFORMANCE ORGANISATION



Vijf factoren bepalen wat een organisatie tot een High Performance Organization (HPO) maakt: een organisatie die gedurende een periode van ten minste vijf tot tien jaar betere financiële en niet-financiële resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties.

Kwaliteit van Management

Het management van een HPO is van een hoge kwaliteit en combineert integriteit en coachend leiderschap met snelle besluitvorming.

Openheid & Actiegerichtheid

De cultuur van een HPO betreft iedereen intensief via dialoog en acties naar betere prestaties.

Lange termijngerichtheid

De lange termijngerichtheid van een HPO geldt voor klanten en samenwerkingsorganisaties, maar vooral ook voor medewerkers. Management wordt door promoties van binnenuit aangevuld.

Continue Verbetering & Vernieuwing

Een HPO kent haar onderscheidende kenmerk in de markt en laat alle medewerkers continu bijdragen aan het verbeteren van haar processen, diensten en producten.

Kwaliteit van Medewerkers

De werknemers van een HPO zijn divers, complementair en kunnen goed samenwerken. Ze zijn flexibel en veerkrachtig ten dienste van het resultaat.