

Uw bedrijf kan zoveel beter

De IT is (nog) geen onderscheidend kenmerk van zogenoemde 'high-performanceorganisaties' (HPO's). Dat stelde dr. André de Waal onlangs tijdens een presentatie in Boedapest. Het personeel is dat volgens de deskundige des te meer. Reden voor gastheer Getronics PinkRoccade om in het Hongaarse Global Services Center in te zoomen op het belang van de werkplek. Ook Gartner deed er een duit in het zakje.

Door onze redactie

“Weet iemand hier wat gedurende het laatste decennium de belangrijkste reden was voor de vernietiging van aandeelhouderswaarde?”, vraagt André de Waal, directeur van het Center for Organizational Performance zijn publiek in de ontvangstkamer van de fraai gesitueerde Nederlandse ambassade in de Hongaarse hoofdstad. “Fusies en overnames, hoor ik zeggen. Intelligent opgemerkt, maar niet goed. De mens? Oké, maar wees iets specifieker. De medewerkers? Nee, die juist niet. Het management, precies! In tachtig procent van de gevallen is de vernietiging van aandeelhouderswaarde te wijten aan mismanagement.”

Vraagstelling

De Waal is nog maar net begonnen

met zijn presentatie, maar het handjevol journalisten, wat medewerkers van Getronics PinkRoccade en zelfs de Nederlandse ambassadeur hangen op deze mooie lenteavond – de tulpen in de tuin van het stukje Holland aan de Donau staan al in bloei – aan zijn lippen. De Waal is een enthousiast verteller. Bovendien spreekt zijn vraagstelling tot de verbeelding: wat namelijk maakt een organisatie nu tot een buitengewoon goed presterende organisatie?

De doctor houdt de spanning er nog even in: “Hoeveel fusies en overnames hebben uiteindelijk toegevoegde waarde opgeleverd? Vijftien procent slechts! Maar als je kijkt naar vernietigde waarde is dat in vijftig procent van de gevallen aan de orde. De tweede golf van fusies

en overnames heeft dus doorgaans weinig toegevoegde waarde. Maar je ziet wel een patroon... Wereldwijd bestaan organisaties gemiddeld nog maar twaalf jaar. En hoe lang zit de CEO nog in z'n functie? Tweeënhalf jaar!”

Een lang verhaal kort: organisaties hebben volgens De Waal de problemen veelal aan zichzelf te wijten. Ze zijn onder druk van de aandeelhouders te veel gericht op de korte termijn, er zit geen passie bij het management en bij het personeel, de CEO's zijn te vaak slechts kleurloze rekenaars. Hoe het wel kan, laten bijvoorbeeld traditionele familiebedrijven zien. “Die kijken veel verder dan het eerstvolgende kwartaal, want de familie moet nog tot in lengte van jaren van het bedrijf eten. Maar een goede organisatie is



ook in staat om snel in te spelen op veranderingen.”

Duidelijke taal. Toch gaat De Waal niet zover dat hij private bedrijven qua performance boven beursgenoteerde ondernemingen plaatst. Wel vond hij na zijn onderzoek – waaraan wereldwijd door 2500 organisaties is meegedaan – op basis van 189 thema's een vijftal kenmerken die elke organisatie, zowel profit, non-profit als overheid, tot een echte HPO zouden kunnen maken. Maar voor hij die gaat verklappen,

wil hij eerst nog even kwijt dat er van het begrip 'high-performance organisation' geen harde, generieke definitie bestaat. De Waal stelt voor voorlopig te spreken van een 'organisatie die betere resultaten boekt dan zijn peer-group en dit over een periode van ten minste vijf tot tien jaar'.

HPO-kenmerken

Het eerste onderscheidende kenmerk van een HPO is volgens De Waal het management. “Dit heeft

André de Waal

niet alleen het vertrouwen van het personeel, maar stelt tevens een voorbeeld, staat fouten toe, besteedt volop aandacht aan coaching en advies, en is inspirerend.” Daarnaast heeft de HPO volgens hem een open, actiegerichte cultuur en een duidelijke langetermijnoriëntatie. “Het management is van onderop gekomen en zit er lang, net als de rest van het personeel, dat bovendien van hoge kwaliteit is. Niet alleen als gevolg van trainingen, maar ook door job-rotation.”

De deskundige maakt het de laatste tijd steeds vaker mee dat het management van bedrijven stelt moeite te hebben om goed personeel aan te trekken. “Ik zeg dan altijd: hoeveel mensen heb je ontslagen toen het even tegenzat? Ik bedoel maar. HPO's houden hun mensen juist heel lang vast.” Andere onderscheidende kenmerken zijn volgens De Waal een voortdurende zoektocht naar verbetering, een unieke strategie en niet te vergeten ondernemersgeest.

Voor organisaties die zich naar aanleiding van deze kenmerken voor een onmogelijke opgave gesteld zien, is er niettemin hoop. “Indien een van de factoren wordt verbeterd, zal dit andere aspecten van de bedrijfsvoering mee omhoog trekken. Maar wat je meestal ziet, is dat men maar blijft doormodderen. En dat terwijl het ontzettend gaaf is om HPO te zijn! Ik geef de punten waarop het management zich kan focussen om dit te bereiken. De organisatie heeft zelf de morele verplichting om dit na te streven.”

Helaas kan en mag De Waal geen voorbeelden noemen van echte HPO's. Er komen wel degelijk organisaties in de buurt, maar de onderzoeker heeft alle aan zijn onderzoek



Het Global Services Center van Getronics in Boedapest.

deelnemende bedrijven en instellingen geheimhouding beloofd. Het gaat volgens de deskundige ook niet echt om het opplakken van een etiket; de ultieme HPO bestaat volgens hem wellicht niet eens. “Het is meer een ideemachine die bedrijven kunnen gebruiken om hun prestaties op te voeren.”

Houdbaarheid

Maar hoe houdbaar zijn de genoemde onderscheidende kenmerken dan? “Als je kijkt vanaf 1982 – toen er voor het eerst onderzoek werd gedaan naar excellent presterende bedrijven – tot nu, dan zie je op

De werknemer centraal

De IT is op zichzelf geen onderscheidend kenmerk van high-performanceorganisaties, maar de informatietechnologie kan volgens André de Waal wel degelijk een steentje bijdragen aan de genoemde succesfactoren. Bij Getronics PinkRocade denkt men te weten hoe.

“ICT is misschien niet zo heel relevant, maar wel van invloed”, aldus Coen Olde Olthof, vicepresident marketing en portfolio een dag na de presentatie van De Waal in het Global Services Center van Getronics in hartje Boedapest. “Omdat medewerkers de basis vormen voor het succes, hebben we ons de vraag gesteld hoe we deze zo goed mogelijk kunnen faciliteren. De uitkomst is dat we onze dienstverlening niet langer richten op de pc of op de technologie, maar op de wensen en behoeften van de eindgebruiker.”

De IT-dienstverlener spreekt zelf van de Future-Ready Workspace (FRW). Deze nieuwerwetse werkruimteoplossing moet het antwoord zijn op de groeiende vraag van organisaties naar mogelijkheden om de efficiëntie en de productiviteit van hun personeel te verhogen. Het FRW-concept biedt, hoewel sterk gestandaardiseerd en gebaseerd op Microsoft-technologie, geen standaardoplossing. De dienstverlening kan dankzij een modulaire opbouw aan het profiel van de gebruiker en aan de eisen van de tijd worden aangepast.

Nutsvoorziening

“De ICT wordt binnen onze FRW-oplossing een nutsvoorziening”, aldus Coen Olde Olthof. “Dankzij onze managed services is een voortdurende ondersteuning van de klant en de architec-

tuur mogelijk. De kerncomponenten omvatten printen, e-mail, Office-applicaties, beveiliging, onlinetoegang en documentbeheer. Indien de klant dat wenst, kan binnen de FRW ook maatwerk worden opgenomen; bijvoorbeeld een Notes-omgeving in plaats van Microsoft-applicaties. Andere modules voorzien onder meer in mobiele toepassingen of gemanagede netwerkdiensten.

Getronics PinkRocade heeft al diverse projecten draaien waarbij het FRW-concept in meer of mindere mate wordt toegepast. Bij Philips werden al toekomstklare werkplekken ingericht. Een ander voorbeeld is de functiebepaalde toegangscontrole voor de zorgsector. Met de zogeheten ‘unieke zorgverleneridentificatie’ (UZI) kan gevoelige of vertrouwelijke zorginformatie door middel van een pasje ongeacht de locatie op de pc worden opgevraagd. Bij Delta Lloyd Groep werd de ondersteuning van de werkplekken bij de verzekeringsafdelingen van Delta Lloyd, ABN AMRO en Ohra samengebracht in één shared-services-center.

Olde Olthof zegt met de Future-Ready Workspace in te spelen op een toenemende behoefte bij organisaties om de IT-infrastructuur of delen daarvan onder te brengen bij partners. Zijn bedrijf is in staat om de FRW-oplossing verder op te tuigen met software as a service (SaaS), maar ook met virtualisatie en servicegeoriënteerde architecturen.

Hoewel de werkruimte van de toekomst mede is geïnspireerd op het onderzoek van André de Waal – waarmee men inmiddels

dit gebied geen grote verschillen.” Dat geldt ook voor de kenmerken die niet-onderscheidend zijn, zoals de IT, de communicatie (‘we willen niet nog meer geleuter, we willen een dialoog!’) en de bedrijfsstructuur. Dat betekent volgens de doctor evenwel nog niet dat zijn criteria eeuwigheidswaarde hebben.

Hij moet glimlachen als hem na zijn presentatie het fantasiebegrip HPO-inflatie wordt voorgelegd: “Die term heb ik nog niet eerder gehoord.” Toch hoeven we in de ogen van De Waal niet bang te zijn dat op korte termijn zo veel bedrijven de HPO-gedachte zullen omarmen, dat er

spoedig naar andere criteria moet worden gezocht om onderscheidend te kunnen zijn: “Voordat organisaties in de buurt komen, moet er nog heel wat werk worden verzet.”

Vijf succesfactoren

De vijf factoren die volgens André de Waal een organisatie tot een HPO kunnen maken en houden en elkaar zullen versterken, zijn:

- excellent management;
- open, actiegerichte cultuur;
- langetermijnoriëntatie;
- voortdurende verbetering en vernieuwing;
- hoge kwaliteit personeel.

Minder onderscheidend zijn:

- organisatiestructuur;
- strategie (deze moet vooral uniek zijn);
- technieken en tools;
- autonomie (er moet een zekere mate van ‘control’ zijn);
- communicatie.

Meer over De Waal en diens onderzoek naar HPO's is te lezen op de website van het Center for Organizational Performance, www.hpocenter.com.

Coen Olde Olthof

al een jaar intensief samenwerkt – spreekt de marketingdirecteur niet van het voor de hand liggende ‘high-performance workspace’. “Dat doen we inderdaad bewust niet”, aldus Olde Olthof. “De individuele medewerkers moeten de performance leveren, niet de werkplek. Wij willen alleen maar een stuk maatwerk faciliteren voor de mens.”

Starbucks

Ook Gartner gelooft in deze aanpak. Analist Alan Mac Neela stelde in het Hongaarse Global Services Center dat de tijd vraagt om een andere benadering van de werkplek. “Vroeger deed je je werk op kantoor, tegenwoordig ben je aan het e-mailen in een vestiging van Starbucks Coffee. Er heeft een verschuiving plaatsgevonden van de desktop-pc naar mobiele apparaten en vervolgens naar applicaties die maken dat we op uiteenlopende plaatsen met deze apparaten kunnen werken.”

Volgens de analist speelt er naast deze tendens nog iets anders: de IT moest niet alleen de kosten zo laag mogelijk houden, de IT moet tevens een wezenlijke bijdrage leveren aan de bedrijfsvoering, onder meer door de werknemer zo goed mogelijk te faciliteren: “De IT kan mensen productiever maken door ze beter te laten samenwerken, door ze in staat te stellen om te innoveren.” Dat vraagt overigens niet alleen om een aanpassing van de werkplek, maar ook om mensen met nieuwe competenties. Mac Neela: “Een high-performance workforce dus. Mensen die optimaal gebruikmaken van ‘folksonomies’ (websites waarop gebrui-



kers collectief informatie categoriseren en beoordelen, red.) en tools gebruiken waarmee online kan worden samengewerkt zoals instant messaging en Google Docs. Een goede IT-afdeling speelt in op deze behoeften en mogelijkheden.”

Getronics PinkRoccade neemt de mens inmiddels zeer serieus. Zo serieus dat deze intussen de spil vormt in de herijkte strategie. Dat verklaarde Michel de Meijer, CEO van Getronics PinkRoccade. “Medewerkers maken het verschil en de ICT kan helpen om tot grotere prestaties te komen.”