

Zin en onzin van bedrijfswaarden



Heel wat bedrijven steken pakken energie in het omschrijven van de waarden die de organisatie moeten kenmerken. Herman Vantrappen heeft zijn redenen om daar kritisch tegenaan te kijken en pleit voor een alternatieve aanpak.

Herman Vantrappen begeleidt al 30 jaar ondernemingen bij verbeteringen aan hun organisatie. Niet zelden wordt zijn mening en bijstand gevraagd door bedrijven die werk willen maken van het expliciteren van hun missie, waarden en visie. Heel vaak ziet hij dat bedrijven in het proces investeren om te komen tot een vijftal, meestal dezelfde en weinigzeggende bedrijfswaarden die door medewerkers op scepticisme en zelfs cynisme worden onthaald. Bovendien is zo'n oefening soms een kniepeesreflex op negatieve voorvallen zoals een omkooptschandaal, grensoverschrijdend gedrag of onrustbarende klantenverlies. Toch voert de consultant geen kruistocht tegen het vastleggen van bedrijfswaarden. Hij pleit integendeel om er op de juiste manier werk van te maken. Dat begint met de vraag: wat hopen we door middel van onze bedrijfswaarden te bereiken?

De drie Co's

Vantrappen onderscheidt drie elementen waarmee een bedrijf rekening moet houden als het begint aan het bepalen van de bedrijfswaarden. Codificatie is de eerste. Het is vaak de wens van de bedrijfsleiding om neer te schrijven wat de succesformule van de voorbije jaren is geweest. Door dat in waarden om te zetten, hoopt men het succes te bestendigen. Toch wijst de consultant erop dat er geen betekenisvolle correlatie is tussen het proclameren van bedrijfswaarden en de bedrijfsresultaten.

Coöptatie is het tweede aspect. Organisaties moeten zich afvragen hoe ze zich willen onderscheiden van hun concurrenten. Maar daar dreigt een grote paradox, weet Vantrappen: "Ie-

der bedrijf wil zich op een unieke manier aantrekkelijk maken ten overstaan van potentiële klanten en medewerkers. Maar ik stel vast dat veel bedrijven dezelfde waarden hanteren. Integriteit, respect en klantgerichtheid zijn de dooddoeners."

Tot slot is er compliance. Bedrijven gebruiken waarden om hun medewerkers een moreel kompas aan te reiken. Vantrappen verkiest hier een gedragscode die beschrijft hoe mensen zich in concrete situaties horen te gedragen, eerder dan nietszeggende waarden, zoals integriteit: "Niemand wil medewerkers aanwerven die maar 80% integer zijn. Toch is integriteit een van de meest gekozen waarden."

Voorbeeld van leiders en management

Veel belangrijker dan aan de muur opgehangen slogans of bedrijfswaarden is voor Vantrappen het gedrag van de leidinggevendenden. Medewerkers observeren het gedrag van hun

“Ik stel vast dat veel bedrijven dezelfde waarden hanteren. Integriteit, respect en klantgerichtheid zijn de dooddoeners.”

leidinggevendenden en leiden daaruit af wat de werkelijke waarden van het bedrijf zijn. En hoe nauwer die overeenstemmen met de geafficheerde waarden, hoe sterker zij zich voor hun bedrijf zullen inzetten.

Omgekeerd worden waarden soms ook misbruikt door medewerkers: "Ik stel vast dat bedrijven soms de gevangene worden van hun eigen waarden. Bij één van mijn klanten stond de waarde 'betrokkenheid' voorop. Men betrok er de medewerkers in alles en werkte steeds bottom-up. Maar het

leidde ook tot inefficiëntie en trage besluitvorming, juist omdat men iedereen wilde betrekken. Erger nog: als het management dan eens iets van bovenuit besliste, misbruikten sommige medewerkers de waarde als voorwendsel om zich tegen die beslissing af te zetten.”

De beproefde methode

Als een bedrijf dan toch de bedrijfswaarden wil expliciteren, pleit Vantrappen voor een — niet te democratische — oefening waarbij het managementteam de waarden en vooral hun in-

“De vraag moet zijn wat de essentie is van de bedrijfscultuur en wat men daarvan zeker wil behouden in de toekomst.”

houd bepaalt: “De vraag moet zijn wat de essentie is van de bedrijfscultuur en wat men daarvan wil behouden in de toekomst omdat dat mee het succes verklaart. Wat willen we terugvinden in

onze mensen? Wat is de cultuur die ons groot heeft gemaakt? In die stap kan je gerust komen tot een vijftal waarden.”

Maar het eindigt niet met slagwoorden. Ze moeten ook betekenis krijgen. “Dat kan door voor een gegeven waarde de twee extremen te definiëren, evenals de voor- en nadelen ervan. Stel dat ‘zuinigheid’ een gewenste waarde is, zoals dat bij Amazon het geval is. Het ene uiterste is gierigheid, met vindingrijkheid als voordeel maar ontmoediging als nadeel. Het andere uiterste is vrijgevigheid, met loyaliteit als voordeel, maar gemakzucht als nadeel. Het managementteam kan dan bepalen welke de gewenste positie is tussen die twee uitersten en hoe die best omschreven wordt.”

Tekst: Patrick Verhoest
Foto: Shutterstock

Het voordeel van de duidelijkheid

AB InBev hecht veel belang aan meritocratie. Het is voor Herman Vantrappen een goed voorbeeld van een onderscheidende bedrijfswaarde.

“We’re not for everyone.” AB InBev kiest ervoor om zich te positioneren als een bedrijf dat niet voor iedereen geschikt is. Dat vindt Herman Vantrappen moedig én duidelijk. Wie er wil werken, moet kunnen omgaan met de waarde ‘meritocratie’. Diegene die topprestaties levert en de meeste toegevoegde waarde creëert, wordt beloond. Prestaties, resultaten en potentieel bepalen de erkenning.

Vantrappen: “Ik zet AB InBev’s keuze voor ‘meritocratie’ tegenover Hilcorp’s meer egalitaire keuze voor ‘alignering’. Daar krijgt elke medewerker dezelfde jaarbonus op basis van de prestatie van het bedrijf in zijn geheel. Er is geen team- of individuele component. Ik vind geen van beide beter of slechter. Alleen maken beide hun manier van werken heel duidelijk. Door specifieke waarden expliciet te maken, onthullen en versterken zij de door hen gewenste bedrijfscultuur.” (PV)

RPA kan kosten sterk drukken

De laatste maanden horen we steeds meer over Robotic Process Automation (RPA). The Boston Consulting Group (BCG) concludeert uit een eigen rapport dat RPA in bedrijven zo’n 900 miljard euro kan helpen besparen.

RPA is eenvoudige software waarmee repetitieve en gestructureerde taken kunnen worden geautomatiseerd. Denk daarbij aan formulieren invullen, rekenbladen controleren, rapporten opmaken en andere routinetaken. Met RPA gaat dat sneller en foutlozer. Bovendien wordt routinewerk vervangen door werk met toegevoegde waarde. Medewerkers worden bevrijd van routinetaken.

De impact gaat verder dan louter administratie. BCG ziet ook potentieel voor klanttevredenheid. Het automatiseren van processen van de klantendienst maakt een snellere en betere service mogelijk, wat de klanttevredenheid verhoogt. Consumenten zullen sneller geneigd zijn opnieuw een aankoop te doen.

Bovendien heeft de directie van bedrijven met sterk geautomatiseerde processen vaak realtime inzicht in de cijfers van hun afdelingen. Hierdoor kunnen ze sneller en beter bijsturen. RPA zou ook processen versnellen die te maken hebben met rekruteren, rapporteren en factureren, en leverancierskosten doen dalen.

Dat levert ook financiële voordelen op. Uit eerder onderzoek van BCG lagen de financiële resultaten van de beste digitale bedrijven een stuk hoger dan het gemiddelde.

Tekst: Jo Cobbaut | Foto: Shutterstock