

$$\text{€} = \text{MC}^2$$

Hoe relatief is WAARDE¹?

Waarden en Waardes

Nu onder invloed van diverse maatschappelijke ontwikkelingen waarden² weer ter discussie staan, heeft dit ongetwijfeld invloed op de waarde³ van organisaties. Waarschijnlijk hebben deze maatschappelijke ontwikkelingen geen positieve invloed op de waarde van de organisatie, althans in de gedachten van veel managers.

Maar is dat nu zo? Zijn het (ook) maatschappelijke ontwikkelingen die de waarde van een organisatie 'op zijn kop kunnen zetten'? Is de waarde van een organisatie toch al niet 'relatief'? Is het niet zo iets als 'wat de gek ervoor geeft?' (NB: Dan concentreer ik mezelf in dit artikel op de financiële betekenis van het woord 'waarde', hoewel de ethische betekenis ook relatief zou kunnen zijn.)

Zo lijkt het er op dat een nieuw exemplaar van een 'SPYKER' automobiel meer waard is dan het wrak van een MERCEDES BENZ 300 SL 'Gull Wing'. Maar deze mening zal niet iedere verzamelaar delen. Ook is het al lang bekend dat er bij de aankoop van een woning de emoties een grotere rol spelen dan de taxatie van een makelaar. Persoonlijke waarden spelen bij deze perceptie een belangrijke rol.

Zit er nu een verschil tussen een 'particuliere' en een 'zakelijke' perceptie? Waarschijnlijk niet, wat bepaalt dan de waarde van een organisatie eigenlijk?

Bedrijfseconomische waarden en het Kern Proces.

Algemeen aanvaard is de gedachte dat 'harde' waarden zoals de ligging van het onroerend goed, de kwaliteit van de voorraad, het onderhoud van het klantenbestand etc., en niet te vergeten de waarde van het aandeel, waardebepalend zijn. 'Derden' zoals Overheid, Belastingdienst, Financiële Dienstverleners en Accountants leveren een belangrijke bijdrage aan het waardebegrip: bedrijfseconomische waarde, fiscale waarde, herbouwwaarde, executiewaarde, stille reserves etc.

En dan vergeten we nog zoiets als de 'emotionele waarde', een niet te onderschatten waardebegrip zeker nu er zoveel familiebedrijven op zoek zijn naar, externe, opvolging. Maar dat is iets voor een ander keer.

Op de hiervoor genoemde 'harde waarden' heeft vooral het Kern Proces (KP) van de organisatie invloed; dat wat de organisatie werkelijk 'doet'. Maar wat te denken van de Kern Competentie (KC) van een organisatie beïnvloedt dat ook de waarde van de organisatie? Voordat we kunnen bepalen of het KC van invloed is op de waarde dienen we eerst het verschil tussen Kern Proces en Kern Competentie helder te hebben.

¹ Met dank aan Albert Einstein.

² d.i. de 'zedelijke, esthetische of persoonlijke betekenis van iets' bron: Van Dale Taalweb

³ d.i.: de 'betekenis die iets heeft als bezit of ruilobject' bron: Van Dale Taalweb

Kern Proces v.s. Kern Competentie.

Kern Proces: dit is wat de mensen in een organisatie werkelijk *doen*. Medewerkers kunnen dit 'doen' dankzij hun Kennis.

Kern Competentie: dit is wat de organisatie *weet*; voornamelijk zijn het dan de mensen in de organisatie die iets weten. Dat 'weten' behelst Kennis en unieke Kunde. Het is het onderscheidende vermogen van een organisatie.

(Overigens, de competentie van de medewerker wordt dan ook door meer bepaald dan uitsluitend haar / zijn Kennis; Kunde speelt er ook, en zelfs een cruciale, rol bij.)

Om het onderscheid tussen KP en KC duidelijk te kunnen maken, een voorbeeld: van onze Nederlandse intra-national PHILIPS is het bekend dat het Kern Proces audio en video is: ontwikkelen, produceren, verkopen en distribueren van deze consumenten artikelen.

Lange tijd heerste de gedachte, en niet alleen binnen PHILIPS, dat de Kern Competentie van deze organisatie het verkopen en distribueren van consumenten artikelen was. Helaas, prachtige systemen konden niet 'aan de man' worden gebracht. Bijna te laat, want zeer recent, besepte men dat de KC van PHILIPS 'het onderzoek en de ontwikkeling' van consumenten producten is.

Voor het eerst wordt het nu zichtbaar dat PHILIPS niet langer meer al haar ideeën zelf produceert en op de markt zet, in plaats van te concurreren gaat men nu over tot de verkoop van de ontwikkelingsideeën aan collega-concurrenten zoals SONY. De KC wordt ge-casht, de KC heeft dus, blijkbaar, een waarde!

Zo heeft iedere organisatie haar KC maar jammer genoeg zijn de managers van veruit de meeste organisaties zich hiervan niet bewust. Men focust zich op de waarde van het KP en vergeet de 'verborgen waarde' van de KC.

Kern Competentie en de Kunde van Medewerkers.

De KC wordt, dus, bepaald door dat wat de medewerkers weten. Dat 'weten' wordt beïnvloed door hun Kennis, die ze opdoen met allerlei scholing en training, én door hun Kunde. Die Kunde, dat is de manier waarop iemand 'iets' doet, altijd uniek en vaak ook voor de betrokkene onbewust.

Hieronder vindt u 2 plaatjes om het verschil tussen Kennis en Kunde inzichtelijk te maken.

Kennis.

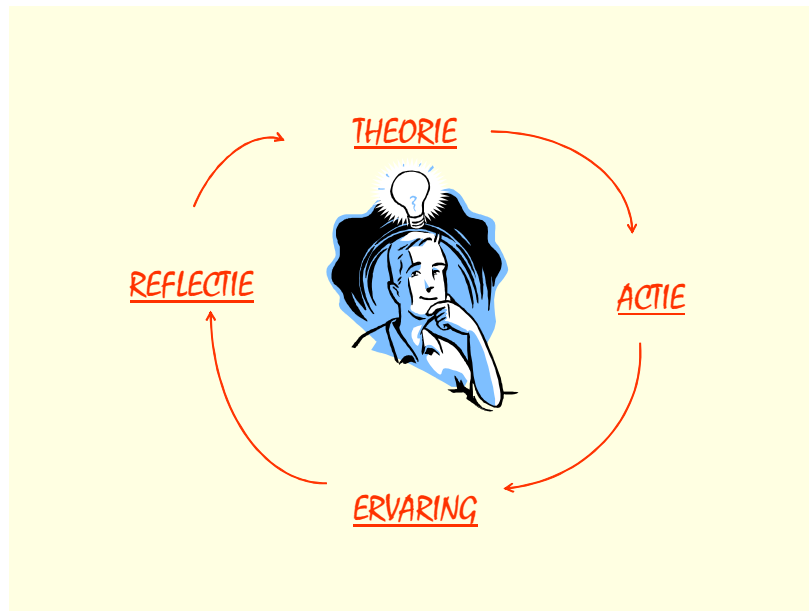


Fig. 1
Kennis ontwikkeling vrij naar Kolb

We 'acteren' en we doen, door dit acteren, 'ervaring' op allemaal gebaseerd op de theorie die we leerden. Als we gaan 'reflecteren' dan ontstaat er al een voedingsbodemp voor onze Kunde.

Kunde.

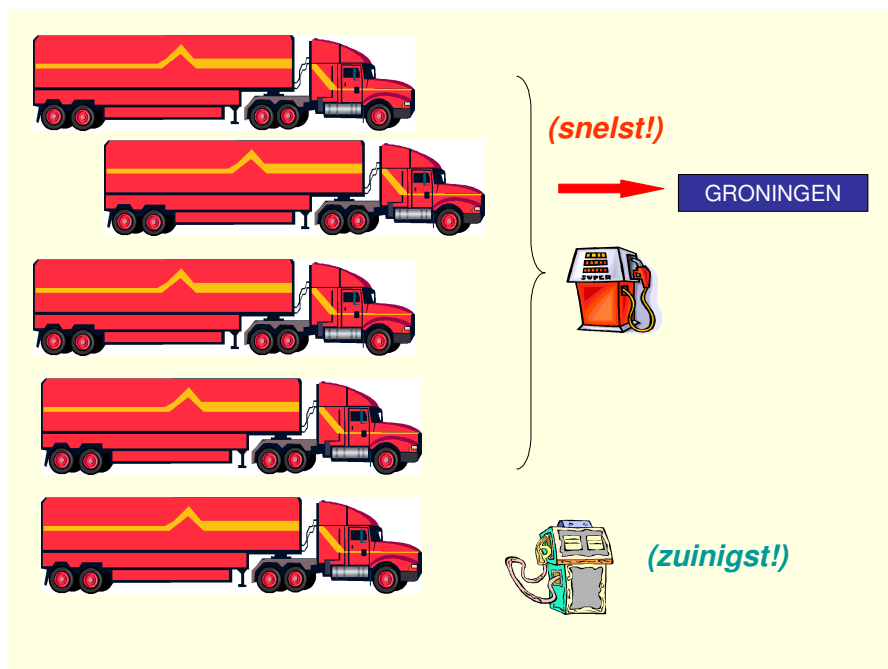


Fig. 2
Een eenvoudige kijk op Kunde.

Om figuur 2 te kunnen lezen is het van belang te beseffen dat ‘alle variabelen gelijk zijn’ dus: gewicht, belading, begrenzer, route etc. en zelfs de kennis van de chauffeur. Als we de ritten gaan evalueren dan blijkt dat de 2^e chauffeur toch eerder in Groningen aankwam dan zijn collega’s en dat de 4^e chauffeur in staat bleek om het zuinigst te rijden. Deze informatie is interessant voor de organisatie want het voegt waarde toe!

Maar hoe komt dat nu, wat is de oorzaak van deze verschillen? Eenvoudig gezegd: het zit ‘in’ de betreffende persoon, iets minder druk op het gas, iets minder ruim door de bocht etc. Vaak is de betrokkene zich er niet eens van bewust(!)

Het gaat buiten dit artikel maar het is toch van belang om deze verschillen naar boven c.q. naar buiten te krijgen. Wellicht is bij u het voorbeeld bekend van de fabrieksbakkerij waar op enig moment het tarwebrood een geheel andere smaak had, ondanks allerlei strakke procedures. Wat was de oorzaak: één van de verantwoordelijk bakkers ging met de VUT (dat kon toen nog) en vergat te melden dat hij altijd een extra hand zout aan het procédé toevoegde.

Dit laatste is ook een duidelijk voorbeeld van het feit dat in deze jaren de kennis van een organisatie niet meer in de systemen zit, laat staan in de managers, maar in de medewerkers(!)

De conclusie luidt dan ook: de Kunde van de individuele medewerker beïnvloedt de Kern Competentie van uw organisatie en daarmee de Waarde van uw organisatie.

De Kunde van medewerkers als vlottende waarde van uw organisatie.

Nu wordt het voor veel managers lastig want nu blijkt dat dé waarde van hun organisatie niet meer zit in zichtbare, harde en vaste activa zoals het onroerend goed maar dat er waarde zit, en de meeste waarde zelfs, in alles en iedereen die ademt en rondloopt door de organisatie. Een belangrijk onderdeel van deze waarde, Kunde, is daarbij zelfs nauwelijks zichtbaar en zo zeer vlottend geworden. Dat is risicovol.

Maar: zodra ‘waarde’ een ‘risico’ wordt is de cirkel rond want: hoe hoger het risico dat een organisatie loopt, hoe hoger dat het rendement kan zijn!

En risico nemen, dat vormt de basis van het ondernemerschap, veel organisaties lijken dat echter vergeten te zijn.

Er zijn diverse manieren om de risico’s op vlottende waarden zoals werknemers te beperken en dit verschilt niet eens zoveel van het beperken van de risico’s van andere vlottende waarden of activa dus: onderhoud en aandacht.

Onderhoud betekent dat de ontwikkeling van de vlottende waarden gelijk op dient te gaan met de toekomstplannen voor de organisatie. Hier betekent dit dat u een inschatting maakt over die waarden die u nodig heeft om uw toekomstplannen te kunnen realiseren. Met betrekking tot uw medewerkers betekent dit: ‘Welke competenties aan Kennis en Kunde hebben we nodig, willen we behouden?’ Is er geen ‘match’ tussen de ontwikkeling van een organisatie en die van haar medewerkers dan komt ‘vertrek en vervanging’ ter sprake en een vertrek c.q. een vervanging voegt zelden iets toe aan waarde, zeker niet op de korte termijn.

Een tip is het dus om de Kunde die ‘in’ uw medewerkers ‘zit’, in de systemen vast te leggen. Maar dat is een lastige, wellicht zelfs onmogelijk, want: we zagen zojuist dat veel

medewerkers net als hun managers zich van deze kunde niet eens bewust zijn, daarnaast beseft iedereen dat: ‘kennis maakt macht’ en dit geldt zeker voor kunde. Diverse gerenommeerde organisaties hebben getracht met ‘papierloze’ procedures de kennis en de kunde van hun medewerkers vastgelegd te krijgen in hun systemen, maar de resultaten zijn niet *‘foolproof’*.

Aandacht voor uw medewerkers en betrokkenheid, dat kan wellicht helpen. Maar aandacht voor uw vlottende waarde van medewerkers is heel ‘iets’ anders. Dieper op dit onderwerp ingaan is daarom ‘iets’ voor een ander artikel maar een tip van de sluier: betrokkenheid door middel van communicatie.

Samenvatting & Conclusie: de waarden over waardes.

In dit artikel gaf ik u een idee over de werkelijke waarde van uw organisatie:

Waarde van uw organisatie = Kern Competentie ⇔ Kunde van uw Medewerkers.

Deze bewustwording, eventueel deze andere kijk op de gang van zaken, verruimt uw blik op de waarde van uw organisatie. Het is niet voor het eerst dat deze bewustwording er toe leidt dat daarmee ook de waarden binnen een organisatie gaan veranderen, andere waarden over het omgaan met de werkelijke waarde van uw bedrijf. Dit bewust zijn, kan al helpen.

Wat denkt u, loopt er binnen uw organisatie ook veel van waarde rond? Heeft dit er toe geleid dat de waarden van uw organisatie veranderd zijn? Ik ben benieuwd.

Willem E.A.J. Scheepers MBA (1956)

Coach, communicatie adviseur, organisatiepsycholoog, erkend IiP – adviseur, universitair docent.