

XEROX OOGST SUCCES MET CULTUUROMSLAG

'MAKE EVERY CONNECTION MATTER'

DE CRISIS IN 2000 WAS DE KATALYSATOR DIE XEROX IN EEN VERANDERINGSPROCES DWONG. ONDER LEIDING VAN DE NIEUWE VROUWELIJKE CEO ANNE MULCAHY RICHTTE HET TECHNOLOGIEBEDRIJF ZICH VOORTAAN OP INTERMENSELIJKE RELATIES. NA EEN PITTIG PROCES MET VALLEN EN OPSTAAN IS XEROX NEDERLAND INMIDDELS WEER SOLIDE. DE MEDEWERKERTEVREDENHEID EN RELATIES MET KLANTEN OGEN VEEL BETER DAN ROND HET MILLENNIUM, EN MET DE BUSINESS GAAT HET OOK GOED.

"Wij hebben vorig jaar goed gedraaid en alle medewerkers hebben van dit succes meege profiteerd door de winstdeling en bonusuit-

keringen. Die cijfers kan ik dus wel verklaren," lacht Jo van Onsem, algemeen directeur van Xerox Nederland. Hij reageert op de nieuwe *Incompany 200*-cijfers voor Xerox, waarin medewerkers bijvoorbeeld een punt meer uitdelen voor de bonussen (7,42) dan een jaar geleden. "Niet alleen zo'n rapportcijfer loopt

op, onderschat ook niet de positieve invloed op het algehele moreel. Voor met name salesmedewerkers is het erg motiverend. Als ze succesvoller zijn, verkopen ze ook beter. De groei is dit jaar ook sterk."

CUT Naast de euforie heerst een kleine teleurstelling aan tafel. Waar in 2007 voldoende Xerox-werknemers de *Incompany*-vragenlijst invulden voor een kwalificatie in de top 100, mist het bedrijf dit jaar de *cut*. "Dat we dit jaar net drie metingen tekortkomen, is erg jammer. Volgend jaar stuur ik een briefje rond met de aanmoediging om toch vooral mee te doen aan het onderzoek," lacht Paul-Peter Feld, directeur human resources & organisation van Xerox Nederland. "Al moet ik bekennen dat het wel heel bemoedigend was geweest als we dit jaar de ranking zouden hebben gehaald met dit mooie resultaat. Vorig jaar sprak ik nog

over een 'aanmoedigingsprijs' en dit jaar hebben we er met elkaar nog een schepje bovenop weten te doen. Maar het draait uiteindelijk om de scores die er wél staan en om wat die over ons vertellen." De nieuwe Xerox-cijfers hebben aan de ene kant een grote gelijkens met die in 2007, toen Xerox zich wel kwalificeerde (17e). Aan de andere kant liggen ze op een structureel hoger niveau. Zo presteert het bedrijf net als vorig jaar duidelijk het sterkst met zijn cultuur (7,94), is de waardering voor de functie (7,52)

opnieuw een goede tweede en volgen pas daarna de arbeidsvoorwaarden (7,31) en carrière (7,37). Het profiel blijft gelijk, maar het niveau loopt op alle vlakken met een half punt op. Deze sterke parallel tussen beide jaren bevestigt dat de cijfers betrouwbaar en bruikbaar zijn. Alleen op de punten waarop aanwijsbaar iets is veranderd binnen de organisatie, zoals de bonussen, verandert het profiel.

FUNDAMENTEEL Dat brengt het gespreksonderwerp op het nieuwe overallicijfer van Xerox: een 7,52. "Dat zou de top 10 betekenen, is het niet?" vraagt Feld. "Wat een mooie score. Op zich kan ik die verdere stijging enigszins plaatsen, het duurt nu eenmaal één tot twee jaar voordat een strategie effectief



wordt." Feld stelt dat Xerox feitelijk pas zo'n twee jaar geleden op een fundamenteel andere manier is gaan werken. "Van oudsher zijn we natuurlijk een technologiebedrijf, maar vanaf 2000 groeide langzaam het besef dat alleen mensgerichte organisaties kunnen floreren in een dienstenmaatschappij als de onze. Alles draait in deze maatschappij om de contacten tussen mensen; die moeten integer en oprecht zijn. Zowel intern als tussen werknemers en klanten. We beseften destijds al dat ons *human capital* de belangrijkste 'asset' was die we hadden en wisten dat we dingen konden verbeteren. Zo'n twee jaar geleden zijn we hierop extra fors gaan inzetten door te investeren in mensgerichte initiatieven, met als doel ons sociaal kapitaal te versterken." Feld overdrijft daarmee niet. Weinig hr-afdelingen zijn zo actief en intensief bezig met de verbetering van de interne sfeer en motivatie. Met workshops, persoonlijke ontwikkelingsprogramma's, trainingen, posters, evenementen, interne communicatie en andersoortige initiatieven houdt Feld de ingezette lijn vast. "Het belangrijkste uitgangspunt hierbij is om enerzijds de strategische richting van Xerox Nederland vorm te geven; we willen groeien. Anderzijds willen we zo een bijdrage leveren aan het ontwikkel- en verandervermogen van de organisatie."

INTENSIVE CARE Algemeen directeur Van Onsem werkte in de afgelopen jaren in verschillende landen voor Xerox, waarbinnen hij soms de verandering tegenkwam die hij nu nastreeft maar ook regelmatig nog werd geconfronteerd met oude gewoonten. "De situatie dat je de directie één of twee keer per jaar ziet, komt in veel landen nog steeds voor maar is volgens mij niet wenselijk. Je kunt pas als een team gaan presteren als je ook op die manier georganiseerd bent. Daarom werken wij anders. We zijn open, *down to earth* en iedereen is benaderbaar. In de perceptie van onze mensen doen we het, denk ik, wel goed op

dat vlak. We zijn erg mensgericht en doen er alles aan om onze mensen in staat te stellen succesvol te zijn. Daar werken we samen hard aan, maar de grote credits komen toe aan onze huidige ceo Anne Mulcahy. Zij gaf het startsein en maakte duidelijk dat dit de enige weg was. We zijn onder haar leiding van een 'ik'-cultuur naar een 'wij'-cultuur gegaan." Volgens Van Onsem was dat proces niet gemakkelijk. "Anne heeft met Xerox destijds een baby gekregen die op de intensive care lag, er moest iets snel veranderen. Het waren de tijden van de internet-crisis en voor Xerox zag het er somber uit. Zij heeft ons vervolgens op het spoor gezet dat intermenselijke relaties doorslaggevend zijn voor succes. En dat is ook echt zo," stelt hij. "Het maakt niet uit of je dat bekijkt vanuit een intern of extern perspectief, een klant zal je de business alleen gunnen als je oprecht betrokken bij en geïnteresseerd bent in zijn bedrijf. Alleen wanneer jij je als partner opstelt, zowel in goede als in slechte tijden, groeit er een band waarvan je allebei profiteert."

OPRECHT Feld ziet de bewijsvoering van deze stelling elke dag voorbijkomen. "Inmiddels behalen we zeventig procent van onze omzet uit vaste klanten, dat is substantieel meer dan vijf jaar geleden. En ook ons verloop onder medewerkers is relatief laag. Dat komt doordat we ze allebei serieus nemen. Door in ze te investeren, ze respect te geven en hen oprecht aandacht te schenken, creëer je een vertrouwensband. Het draait alleen om oprechtheid: alles wat gekunsteld is, werkt niet. Zowel medewerkers als klanten voelen precies wat echt is en wat niet. We hebben in de afgelopen jaren hard gewerkt aan onze cultuur en identiteit om ons die mensgerichte benadering eigen te maken. Daarvan plukken we nu al, zowel intern als extern, de vruchten." In het *Incompany 200*-onderzoek begeeft de cultuur zich inderdaad al twee jaar op rij op een hoger

Jo van Onsem:
'Een klant zal je de business alleen gunnen als je oprecht geïnteresseerd bent in zijn bedrijf'

Paul-Peter Feld:
'De groei van organisaties hangt af van de bereidheid van medewerkers om een oprechte band te smeden met elkaar en met de klanten'

level. Dit jaar naderen de cijfers voor de werksfeer (8,34), de collegialiteit (8,42) en het contact met leidinggevend (8,33) zelfs de achtenhalf. Feld: "Dat toont, denk ik, de waarde, conditie en vitaliteit van ons sociale kapitaal. Ik herken die cultuurscores wel. We besteden daaraan ongelofelijk veel aandacht en dat is het ware fundament van onze organisatie. Het bewijst dat er vertrouwen is in elkaar en dat we een hecht team zijn dat gedeelde waarden nastreeft."

CRISIS Volgens Van Onsem is voor grote koerswijzigingen zoals bij Xerox vaak een crisis nodig. "Veel mensen en organisaties hebben een serieuze aanleiding nodig om te gaan veranderen. Wij waren van oudsher een naar binnen gefocuste organisatie en dat valt zonder de hulp van een crisis of ingrijpende gebeurtenis bijna niet te veranderen. Vroeger leunden we op onze baanbrekende uitvindingen, zoals de kopieermachine waarop we octrooi hadden. We maakten producten en gingen ervan uit dat klanten wel bij ons moesten kopen. In een bepaalde periode was dat misschien ook zo," zegt hij. "Maar de wereld veranderde en met de sterk toegenomen concurrentie was die introverte grondhouding dodelijk, wat in 2000 tot onze grote crisis leidde." Van Onsem neemt echter niet geheel afstand van het verleden, sommige culturelementen van toen juicht hij nog steeds toe. "Zelfs in die tijd verloren we weinig klanten. We waren dan wel intern gericht, maar we hebben het *Thank you for the business* altijd hoog in het vaandel gehad. En dat is mooi. Ik denk zeker dat we door onze nieuwe, meer *outgoing* attitude meer zijn gaan betekenen voor klanten. Dat komt puur doordat we ons, veel meer dan voorheen, zijn gaan verdiepen in de issues die bij klanten spelen. Dat is compleet nieuw. Vroeger leverden we gewoon onze state-of-the-arttechnologie en daarmee was de kous af. Zo werkt dat niet meer en zo werken wij dus



Paul-Peter Feld
(links) en
Jo van Onsem

ook niet meer. Zelfs onze kernactiviteit is de laatste jaren van hardware naar services geëvolueerd. Alles draait nu om mensen en hun interactie. Ieder moment is daarom een moment van de waarheid. Vandaar onze interne pay-off: *Make every connection matter.*"

SUCCES Feld stelt dat dit de basis is van het zakelijke succes van Xerox. "De groei van organisaties hangt volgens mij grotendeels af van de bereidheid van de medewerkers om een oprechte en goede band te smeden met elkaar en met de klanten. Daarom behandelen wij onze medewerkers als klanten en klanten als medewerkers. Dat is de basis van duurzame groei. Als je daadwerkelijk een partner kunt zijn op basis van wederzijds vertrouwen, dan is je uitgangspositie om waarde te creëren voor een klant enorm. Je moet klanten daarom begrijpen, onderkennen waaraan ze behoefte hebben en zien waar hun uitdagingen liggen, zodat ze kunnen groeien. En dit geldt ook voor onze medewerkers. Maar als het je klanten goed gaat, geldt dat ook voor jezelf." Van Onsem vult hem aan: "Daarom hameren wij zo op een open en eerlijke manier van communiceren, zowel onderling als met klanten. Uiteindelijk wordt

dit dan de natuurlijke manier van werken, intern en extern, en hoeft er geen moeite meer voor te doen." Het is volgens hem overigens niet zo dat Xerox soft wordt. "Integendeel. Als je onderling een betere vertrouwensband creëert, kun je meer en sneller iets bereiken samen. We hebben zwaar ingezet op eerlijkheid, verantwoordelijkheid en transparantie. Als iets niet lukt, kun je daarover gewoon open zijn. Maar dat brengt wel alles naar de oppervlakte. Je kunt met die betere band duidelijker zijn in je wensen en eisen. Aan ons driejarenplan valt bijvoorbeeld niet te tornen. De koers is helder en samen gaan wij die waarmaken."

HR 3.0 Feld wil het enthousiasme iets temperen en betoogt dat de cultuuromslag groot is maar zeker nog niet voor lief mag worden genomen. "Soms denk ik even dat alles dik in orde is, maar dan haalt de realiteit je meteen in. Je mag er nooit van uitgaan dat alles geregeld is. Ik zit nu ruim anderhalf jaar in deze rol en we hebben een goede start gemaakt. We hebben prachtige stappen gezet, maar je moet de opgaande lijn streng bewaken en scherp blijven. Er is maar weinig voor nodig om mensen weer intern gericht te maken. Dat voelt bij veel

mensen immers van nature erg veilig." Feld is duidelijk een van de drijvende krachten achter het veranderingsproces binnen Xerox Nederland. Zijn afdelingen – specifiek interne communicatie – zijn zeer actief en voorzien de organisatie met een aanstekelijke stroom aan impulsen en ideeën. Net als in 2007 hangen bijvoorbeeld overal posters in het bedrijf waarop medewerkers laten zien wat hun rol is binnen het bedrijf en zijn missie. Dit jaar zeggen medewerkers iets onder de noemer: hoe draag ik bij aan *Make every connection matter*? Dit is in 2008 het interne thema van Xerox. De focus van het bedrijf ligt strak op intermenselijke relaties bouwen, koesteren en onderhouden. Onderling en met klanten. "Die ondersteunende acties zijn belangrijk," aldus Feld. "Werknemers weten daardoor goed waarmee hun collega's bezig zijn, wat onze waarden zijn en wat er vandaag de dag toe doet. Ik denk overigens dat we pas aan het begin staan van onze transformatie. Met dit soort beleid en interne communicatie is het mogelijk daadwerkelijk de identiteit van een bedrijf te veranderen. Ik noem dat HR 3.0. Je richt je hiermee in de eerste plaats op een organisatie- of groepsidentiteit creëren door de traditionele paradigma's te doorbreken en tegelijkertijd een hoge prioriteit te geven aan de ontwikkeling van nieuwe verbindende waarden. Daarmee bedoel ik niet alleen de persoonlijke betrokkenheid en inzet van werknemers, maar ook *social responsibility*, duurzaamheid, persoonlijk leiderschap, integriteit en ethiek. Deze punten, die de integrale en universele verantwoordelijkheid tonen die we allemaal hebben, noemen wij *responsible leadership*." Dat thema wint volgens Feld in de Xerox-organisatie snel aan betekenis. "Dit is een vertrekpunt om op een integere, bewuste en duurzame manier invulling te geven aan de verantwoordelijkheid die ons bedrijf heeft binnen de samenleving."