

DE ZOEKTOCHT NAAR ... EXCELLENCE

zo oud als de weg naar ... Athene



Nieuwsflits – N95 – N37-2014, geheel herzien 2023

Kopiëren en vrijelijk gebruiken vinden wij prima, netjes met bronvermelding graag.

De zoektocht die "Excellence" heet, is bovenal gewoonte en attitude.

Excellence gaat meer over gewoontes dan over het hebben van het succes zelf. Het is meer het patroon van handelen vanuit de innerlijke overtuiging en intrinsieke wil. Wat een moeilijk begin van deze tekst over een onderwerp dat toch eigenlijk "normaal" is ... je beste beentje voor zetten, dat constant doen en waar mogelijk verder verbeteren. We dachten dit onderwerp bij de start van een nieuw jaar eens nader te duiden.

Wanneer je zoals wij organisaties, teams en individuen observeert en begeleidt, dan vallen dingen op die het succes van organisaties, teams en individuen lijken te bepalen. Daarover willen we het hier met jou als lezer over hebben.

Laten we eerst nog maar eens definiëren waar we het over hebben, immers zo moeilijk is het onderwerp Excellence nu ook weer niet. In het beroemd geworden McKinsey onderzoek, later in boekvorm uitgebracht door Tom Peter & Bob Waterman, In Search of Excellence¹ (1982) is er veelbelovend over geschreven. Op de vraag "What makes organizations excell?" kwam uit het onderzoek de volgende serie verklaringen:

1. Actiegedreven in elk onderdeel van de organisatie
2. Klantgericht in alles wat je doet
3. Ondernemerschap op alle niveaus
4. Productiviteit gedreven door de zorg voor mensen
5. Persoonlijke drive en pro-actieve mindset
6. Gericht op je sterke punten
7. Eenvoudige organisatie en (zo min mogelijk) personeel van de hoogste kwaliteit
8. Vrijheid binnen het bedrijf ... met een klein aantal gedisciplineerde procedures als must

Later onderzoek gaf aan dat 10 jaar na dato de onderzochte bedrijven niet langer allemaal excellent presteerden ... Dit fenomeen heeft vele managementgoeroe's, consultants en universiteiten aangespoord tot nadere verklaring voor succes. De belangrijkste obstakels blijken menselijk gedrag te zijn bij de implementatie van een bedrijfstrategie. "Culture eats strategy for breakfast", zegt Edgar Schein en daar sluiten wij ons graag bij aan.

Linda Gratton heeft met haar onderzoek bij HP, Shell, Unilever en anderen haar bevindingen weergegeven in een heel handzaam denkmodel, uitgewerkt in haar boek "Living Strategy"² dat nog altijd actueel is.

Excellente bedrijven hebben de volgende 3-eenheid scherp voor ogen: (1) *we function in time*, (2) *we have a soul*, (3) *we look for contribution*. Alleen wanneer de drie in balans zijn kan strategie leiden tot succes.

Wanneer er energie ontstaat in een organisatie kan een goede strategie zich ontwikkelen en lukt de uitvoering ervan. *Vertrouwen valt of staat met de mate van openheid, veiligheid en betrokkenheid, leidend tot commitment in "the hearts and minds" van alle medewerkers.*



¹ In search of Excellence, Peters en Waterman, 1982

² Living Strategy, Linda Gratton, 2000

De indrukwekkende reeks boeken van Jim Collins³, die managementpractices langjarig onderzoekt bij de Stanford University, leiden ons naar vergelijkbare conclusies.

Disciplined People

- Level 5 Leadership principe: “the helper with genius people”.
- First who, then what: “enough of the right people in the bus” betekent een strenge selectie van de juiste mensen op de juiste plaatsen, uitsluitend op kwaliteit geselecteerd en uitgedaagd.

Disciplined Thought

- Confront with the brutal facts: wees hard op de feiten en durf ze te benoemen.
- The Hedgehog concept: doordenk het succesvolle business model dat voor anderen niet makkelijk te imiteren is.

Disciplined Action

- Een cultuur van discipline: altijd achter keuzes staan, implementeren net zolang totdat het succesvol is en de fouten eruit zijn. Volharding telt op.
- The flywheel: elk succes wordt gecreëerd in kleine duwtjes in dezelfde richting.

De omstandigheden zijn altijd veranderlijk en dat is geen kwestie van pech of geluk, maar van het aangaan van de situatie die er is. In hedendaagse ondernemingen kom je vaak de redenering tegen dat succes besloten ligt in de omstandigheden en zelfs geluk, meer nog dan acties en discipline. Uit dit onderzoek blijkt overduidelijk dat deze redenering niet houdbaar is. Wat geluk lijkt te zijn, is vaak als een broos initiatief begonnen, langere tijd niet opgemerkt geweest en door volharding tot iets realiseerbaars is gebracht. En natuurlijk moet je dan het momentum weten te benutten.

Deze punten zeggen eigenlijk:

“It is all about ... the quality and character of the workforce”.

Daarmee is people management vermoedelijk het meest strategische instrument dat een organisatie heeft, om op deze manier bestuurbaar te maken, hoe de leercurve te versnellen. En dat laatste is HET cruciale punt voor het succes in onze snelle 21^e eeuw, waar de ontwikkelingen je inhalen als je even niet oplet. Wanneer je dat nu weet, waarom wordt hier dan zo weinig op gestuurd? Het softe stuk van een organisatie is het meest harde, ongrijpbare, slechtst meetbare.

Tegelijk weten we dat excellente kwaliteit in de beleving van de klant, de innovatieve ideeën voor groei, de slimme methoden voor besparingen, de kracht van de volledige tijdige en juiste realisatie, **door mensen wordt geleverd**. Door de beste mensen, de gemotiveerde mensen, de mensen die excelleren continu nastreven!

Like one's strengths, how one performs is individual. It is personality. Whether personality be "nature" or "nurture", it is surely formed long before the person goes to work.

And how a person performs is a "given", just as what a person is good at or not good at is a "given".

It can be modified, but it is unlikely to be changed.

Peter Drucker, 1999

³ Buld to Last, Collins & Porras, 1994; Good to Great, J. Collins, 2001; How the Mighty Fall, J. Collins, 2009

Ook in Nederland wordt in het 'HPO center' (High Performance Organizations Center) opgericht door A. de Waal onderzoek gedaan naar de voorwaarden om tot excellerend gedrag in organisaties te komen.

Voorbeelden van dergelijke organisaties zijn er wel degelijk en vooral in het MKB. Tot zo'n 200 medewerkers kent iedereen de meeste collega's nog persoonlijk. Onder grote organisaties waar meer dan 500 mensen werken is het aantal hoogpresteerders minder zo lijkt het. Vaak maken deze bedrijven een bloeiperiode door, gepaard gaande met een hoogontwikkelde cultuur; waarna ze later door afnemende groei of fusies in verval raken ... de paradox van succes vermoedelijk, zoals we hiervoor reeds beschreven. 'Succes maakt blind', zegt Bill Gates, oud-directeur van Microsoft, samen met Amazon en Apple in de top van de bedrijven met de grootste beurswaarde ter wereld. Bill Gates heeft zijn Microsoft om de paar jaar rigoureuus moeten bijsturen om niet in 'Davy's Bar' terecht te komen. (Zie de paradox van succes).

De Waal⁴ doet al decennialang onderzoek naar de kenmerken van hoog presterende organisaties en komt tot de volgende rubricering van de thema's waar je aan moet werken:

- **Hoge kwaliteit management**
- **Hoge kwaliteit medewerkers**
- **Openheid en Actiegerichtheid**
- **Lange termijn gericht, krachtige visie, heldere doelen**
- **Continue leren en verbeteren op zowel individueel als op organisatieniveau**



En hij zegt erbij, dit is niet baanbrekend of afwijkend, noch een onmogelijk vreemd lijstje thema's. Het is voor een flink deel scherp te aanbrengen, dappere gesprekken kunnen voeren en volharden in de wil om te winnen. De Waal stelt niet alleen eisen aan het leiderschap. Nee, hij stelt ook eisen aan de mensen die er willen bijdragen.



⁴ Maak van je bedrijf een Toporganisatie, A.de Waal, 2008 en latere publicaties

EXCELLENCE in de praktijk.

The devil—and a culture that demands EXCELLENCE—really is in the details!

Kon je de laatste vergadering die je bijwoonde echt EXCELLENT noemen? Excellent is makkelijk waar te nemen, net als kwaliteit overigens “je weet het onmiddellijk zodra je het ziet en ervaart...”. Six Sigma, Lean en andere methodieken zijn uiteraard goed om te volgen, maar staar je er niet op blind, uiteindelijk is het de zachte kant, de mindset, de passie en emotie die de juiste energie geeft aan een groep mensen om “**excellence**” te bewerkstelligen.

Geef de “zachte kant” van excellent gedrag dan ook de aandacht dat het verdient!

Excellence is... Excellence is de beste aanval. Excellence is de beste verdediging. Excellence is het antwoord in goede tijden. Excellence is het antwoord in moeilijke tijden. Excellence gaat over grote dingen realiseren, door kleine dingen iedere dag opnieuw heel erg goed en met volle aandacht te doen.

Excellence is een attitude, een aspiratie, een inspiratie. Excellence is de praktische standaard van werken. Excellence is uitvoering met oog voor het detail. Excellence is datgene dat je wakker houdt. Excellence is een bewegend doel, steeds hoger op de ladder van toegevoegde en gepercipieerde waarde.

EXCELLENCE. ALTIJD.

EXCELLENCE is ... de volgende 5 minuten, vandaag, morgen en overmorgen.

*Niet “onvoldoende ICT-kennis en affiniteit”, maar een **onvoldoende steile leercurve** is hét probleem voor de 21^e eeuw. Neem nu China of India, continenten die zich uit de armoede willen knokken met een inzet en een tempo dat wij in Europa aan het verleren zijn.*

Maak tijd vrij om te denken, te reflecteren, creativiteit open te maken in je brein!

Op de momenten dat je produceert, service verleent, projecten draait, werk je hard en met aandacht voor het detail. Elke dag vraag je jezelf af ... hoe kan ik het morgen nog een stapje beter doen. Niet zozeer sneller of goedkoper, dat is een resultante van excellent gedrag, maar vooral hoe kan ik het beter doen en met minder verspilling van tijd, materialen en talent?

EXCELLENCE ALS NORM IN ALLES.

In het hoofd van de klant is het dat al!

Altijd, maar zeker in economisch lastige tijden, is het zaak om fit en gezond te werken aan je bedrijfsvoering. Dit zijn DE tijden voor veranderen, aanscherpen, marktaandeel-vergroting en werken aan de basis voor toekomstige groei.

Excellence is niet slechts “een organisatie-ding”, zoals je hier voor al hebt kunnen lezen. Het is vooral een ATTITUDE KWESTIE en motivatie-ding in ieder individu. Johan Cruijff zei al... “Het woord Motivatie daar heb ik niets mee, je bent het of je bent het niet, in dat laatste geval hoef je niet meer naar mijn training te komen....”.

Tot slot een paar tips⁵ van Tom Peters voor professionals die willen excelleren.

1. Je past je aan de omstandigheden aan met een glimlach.
2. Je komt altijd opgewekt op je werk, ook al moet je het soms “faken”.
3. Je blijft in contact met de klanten en je zorgt dat je altijd weet wat daar speelt.
4. Je werkt een uurtje langer door per dag
5. Je opteert ervoor om nog iets extra's te doen.
6. Je neemt jezelf voor dat ook je leidinggevende een belangrijke klant is.
7. Je zorgt voor meer persoonlijke contacten op het werk.
8. Je vergeet “de goede oude tijd toen alles nog anders was ...”.
9. Je probeert nieuwe dingen in het werkproces bij te leren.
10. Je bent bereid de details goed te krijgen tot het bittere einde.
11. Je bent bereid de details goed te krijgen tot het bittere einde.
12. Je bent bereid de details goed te krijgen tot het bittere einde.
13. Je verhoogt de werkstandaards iedere dag een beetje.
14. Je hebt regelmatig inventieve bijeenkomsten met je team, veranderen is de norm.
15. Je probeert onnodig complexe dingen simpeler te maken.
16. Je bent alert op dingen die mis gaan, vooral als het een collega of een klant betreft.
17. Je corrigeert missers onmiddellijk en bespreekt hoe deze missers te voorkomen.
18. Je werkt aan het overzicht in de procesketen waar je deel van uit maakt.
19. Je investeert in technologische vernieuwing van jezelf: internet, cloud, slimme apps
20. Je bouwt continu aan je netwerk.
21. Je accepteert als 't moet tijdelijk een beetje minder geld voor hetzelfde werk.
22. Je bouwt ook aan je netwerk buiten je eigen organisatie.
23. Je staat even stil bij de persoon met wie je werkt, elke dag minstens een minuut,.
24. Je strooit met complimenten over goede resultaten van anderen (inclusief je manager).
25. Je bedankt anderen als ze iets voor je doen.
26. Je maakt humor tot inzet op het werk, ook met je klant.
27. Je houdt jezelf verantwoordelijk voor je eigen werk en bent daarop aanspreekbaar.
28. Je beschuldigt anderen niet, en wilt de discussie niet per sé winnen.
29. Je verdriedubbelt je inzet vanuit het klantbelang.
30. En dan bid je dat het goed komt ☺ ... want dat komt het!

Plezier, energie en trots komen door het hebben van zakelijk succes,
dat gebouwd is op
vertrouwen, samenwerking en creativiteit
en het met elkaar willen delen van kennis en ervaring,
leidend tot persoonlijke groei.

⁵ The little big things, Tom Peters, 2009