

# EIGENZINNIG EXCELLEREN

## Positief presteren in turbulente tijden



Ga niet alleen over gladde straten. Sla wegen in die nog niemand heeft bewandeld, zodat je sporen achterlaat in plaats van stof.

- *Antone de Saint-Exupéry*

### **1. Hoop in bange dagen**

Volgens de ongeschreven wet van het moderne kapitalisme moet alles wat succes heeft groeien. Het denken van de eigentijdse manager is geënt op de overtreffende trap: groot, groter, grootst. Dogma's als 'grow or die' en 'get big fast' hebben de status gekregen van onwrikbare geboden. Grootschaligheid is niet minder dan het mantra van de hedendaagse economie. Maar ook een mantra dat zichzelf aan het overschreeuwen is.

Het is daarom hoopvol te constateren dat er tal van bedrijven zijn die zich om goede redenen én met opmerkelijk succes tegen deze logica verzetten. Het zijn bedrijven die niet groot, maar *groots* willen zijn. In de Fortune-500 lijst zul je ze niet tegenkomen, daar zijn ze te klein voor. Maar juist door hun beperkte schaal zetten zij de toon in hun markten en laten zij duidelijke sporen na. Ondanks vele uiterlijke en innerlijke

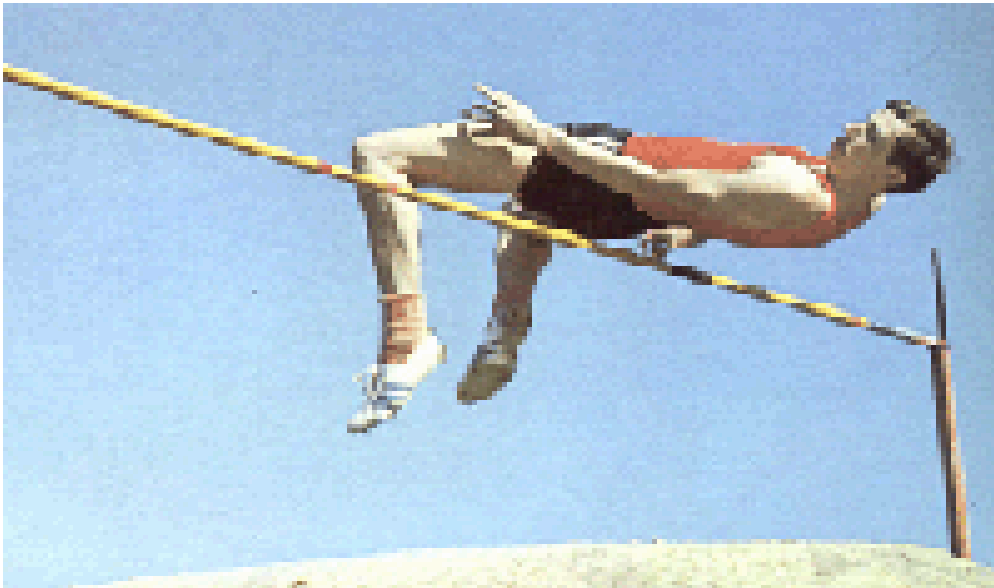
verschillen hebben al deze bedrijven één ding met elkaar gemeen: ze worden allemaal voortgedreven door de wens om eigenzinnig te excelleren.

Voordat ik deze termen nader toelicht, wil ik eerst nog iets zeggen over de omgeving waarin wij momenteel leven en werken. Het zijn namelijk catastrofale tijden die wij meemaken. Gigantische kapitalen zijn in rook op gegaan. Machtige bedrijven zijn in één klap met donderend geraas ineengestort. Honderdduizenden mensen zijn werkloos geraakt. Na jarenlang met hun hoofd in de wolken te hebben gelopen, zijn managers met een ruwe klap weer op aarde beland. Hele bedrijfstakken zijn hun traditionele ankers kwijtgeraakt en drijven koersloos op woelige wateren. Complete sectoren moeten opnieuw worden uitgevonden. De verhoudingen tussen West en Oost zijn in een geheel ander daglicht komen te staan. En dat geldt ook voor de relaties tussen producenten en consumenten. Het begrip 'consumentenmacht' is opeens geen lege huls meer, nu gebleken is dat een vrij simpel consumentprotest tot de ondergang van een bank kan leiden. Het gist, gonst en gutst om ons heen.

In de pogingen de huidige crisis en de daarmee gepaard gaande onzekerheden te bezweren, zijn twee dominante vormen aan te wijzen. De eerste bestaat uit het ontkennen en bagatelliseren van de problemen. De hoofdverantwoordelijken ontkennen enige schuld aan het ontstaan van de crisis en wijzen er met een zekere blijmoedigheid op dat wij er goed aan doen om de draad van vroeger weer op te pakken. We moeten ons niet wijs laten maken door 'azijnkijkers': het ernstigste leed is geleden en het zal alleen maar beter worden. De tweede bezweringsformule probeert de problemen niet weg te wuiven, maar richt zich op het managen ervan. Dat betekent: een goede analyse, duidelijke doelen en structuren alsmede effectieve interventies. Hoewel dit beter dan een regelrechte ontkenning van de problemen, schieten wij hier meestal niet veel mee op. Het laat de onderliggende oorzaken immers intact. Om die op te sporen en tegen te gaan, zijn doorgaans meer diepgaande veranderingen in de bestaande economische en politieke orde nodig. Maar grote veranderingen botsen vaak keihard op een gesloten front van machte en goed verschanste belangengroepen – zoals bedrijven, vakbonden, overheidsbureaucratieën en andere belangenclubs – die ieder om hun eigen reden voordeel hebben bij de status quo.

Er zijn dus belangrijke krachten aan de gang om – ook in het zicht van een diepgaande crisis – alles bij het oude te laten. Maar zoals altijd maakt de crisis ook wel degelijk nieuwe en creatieve krachten los. En het is juist op de plekken waar dit gebeurt, dat ruimte is voor eigenzinnig excellerende mensen en organisaties. Deze laten zich niet verleiden door versleten ideologieën en oude oplossingen, maar leggen zich juist toe op het authentieke, het nieuwe en positief afwijkende. Deze mensen en organisaties zijn onze hoop in bange tijden.

## 2. Eigenzinnig excelleren, wat is dat?



Alvorens tot een nadere omschrijving te komen, wil ik het concept 'eigenzinnig excelleren' eerst aan de hand van een sprekend voorbeeld verduidelijken. Ik ga daartoe terug in de tijd, om precies te zijn naar de in Mexico gehouden Olympische zomerspelen van 1968. In een bomvol en zonovergoten stadion deed hoogspringer Dick Fosbury de toeschouwers en miljoenen tv-kijkers toentertijd versteld staan. In plaats van de gebruikelijke schaarteknik hanteerde de atleet een nog nooit vertoonde techniek, waarbij hij het hoofd als eerste over de lat schroefde, waarna de rest van het lichaam om de lat heen draaide, met de rug ernaar toe gekeerd. Met deze sprong veroorzaakte Dick Fosbury een revolutie in het hoogspringen. Het feit dat hij het bestaande Olympisch record verpulverde en maar liefst 2.24 meter hoog sprong, droeg daar in hoge mate aan bij. Vanaf dat moment zou de 'fosburyflop' niet meer zijn weg te denken uit het moderne hoogspringen. Alle hoogspringers bedienen zich tegenwoordig van deze techniek.

In het bovenstaande voorbeeld vallen twee dingen op. Allereerst, dat de atleet met grote eigenzinnigheid werk ging. In plaats van de bestaande sprongtechnieken te perfectioneren, zocht Fosbury naar een heel eigen manier om zeer hoog te springen. Deze nieuwe techniek was hem niet komen aanwaaien. Reeds als 16-jarige scholier was hij met ermee beginnen te experimenteren. De innovatieve sprongtechniek kwam overigens min of meer toevallig tot stand: Fosbury sprong per ongeluk een paar keer eerst met zijn schouders over de lat vloog en daarna pas met zijn benen. Ook de boog in de aanloop was niet het gevolg van gedegen wetenschappelijk onderzoek (zoals vaak is beweerd), maar had te maken met het feit dat de atleet op zijn trainingsparcours om een

ongelukkig geplaatste boom moest lopen. In de tweede plaats toont het voorbeeld aan dat innovatief handelen wel degelijk topprestaties kan opleveren. Sterker nog, wie eigenzinnig excelleert, kan de lat letterlijk en figuurlijk vele malen hoger te leggen!

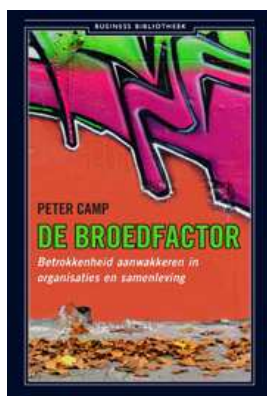
Maar komen wij nu toe aan een meer feitelijke omschrijving. Volgens het woordenboek verwijst het begrip 'eigenzinnig' naar karaktervol, eigengereid en tegendraads handelen. Eigenzinnigheid duidt erop dat een persoon, groep of organisatie letterlijk een eigen zin aan dingen geeft. Men bekijkt de werkelijkheid door een eigen bril en men kleurt datgene wat men ziet op een eigen wijze in. Een chique klinkend synoniem in dit verband is het begrip 'idiosyncratisch'. Dit verwijst naar een 'specifiek karakter' of 'temperament'. Eigenzinnigheid openbaart zich niet automatisch: vaak zijn mensen of organisaties zich niet bewust van het feit dat zij op een aparte manier kijken, denken en doen. Hoewel men afwijkt van de bestaande normen, heeft men dat zelf niet in de gaten. Vaak zijn het anderen die de betrokkene op het eigenzinnige karakter van hun optreden wijzen. Men moet eigenzinnigheid niet met 'excentriek' of 'naïef' verwarren. Eigenzinnig excellerende bedrijven zijn weliswaar anders, maar zeker niet naïef. Zij weten wat er in de wereld te koop is. Het enige verschil met andere bedrijven is dat zij hun eigen weg kiezen. En daar ook nog eens succesvol mee zijn.

Het begrip 'excelleren' verwijst naar schitteren, uitblinken, zich onderscheiden door middel van superieure kwaliteit. Excellente ondernemingen realiseren bijzondere prestaties. Het zijn schitterende organisaties. Ze genieten dan ook een uitstekende reputatie en staan hoog op de lijstjes van meest bewonderde bedrijven. Het leveren van excellente prestaties is meer dan het maken van hoge winsten en het realiseren van een hoge beurskoers. Om werkelijk excellent te zijn moet men als bedrijf ook op andere gebieden schitteren. Men moet in staat zijn om klanten en medewerkers te binden en te boeien, men moet over naadloos functionerende processen beschikken, men moet in staat zijn om snel en flexibel op nieuwe ontwikkelingen in te spelen en ga zo maar door. Excelleren is dus meerdimensionaal: een bedrijf dat excelleert, moet van vele markten thuis zijn. Hoewel het halen van uitstekende prestaties zeker niet onbelangrijk is, betekent excelleren meer dan dat. Het verwijst ook op het proces van voortdurende groei en verbetering. De CEO van de Amerikaanse Umpqua Bank zegt hierover het volgende: 'Wij richten ons op groei, niet omdat steeds groter worden het doel is maar omdat steeds beter het doel is. Groei betekent vele dingen. Op een persoonlijk niveau betekent het volwassenheid, zelfinzicht, zelfs wijsheid. In een organisatie betekent groei het ontwikkelen van een diep inzicht in de organisatie en in de markten die door de organisatie worden bediend, het versterken van de organisatorische slagkracht, het voortdurend verbeteren van producten en diensten. Iedere organisatie moet gecommitteerd zijn aan de niet-aflatende jacht op deze groei als zij relevant en krachtig wil blijven. De jacht naar groei is een reis die nooit eindigt'.

Nu wij weten wat de afzonderlijke begrippen inhouden, komen wij toe aan de samenstelling ervan. Want die is essentieel. Eigenzinnigheid zonder excellentie leidt hooguit tot een gemankeerd kunstenaarschap, maar verder tot niets. Je had er niet aan moeten denken dat Dick Fosbury in plaats van over de lat eronder was gesprongen. Dan was zijn nieuwe springtechniek hooguit het lachertje van de dag geweest. Zoiets als Eddy the Eagle jaren later tijdens de Winterspelen overkwam, toen hij bibberend van de angst allerlei vreemde kapriolen op de skischans uithaalde, om maar niet te hoeven vallen. Omgekeerd is excelleren geen doel op zich. Veel adviseurs en managers zijn deze mening overigens wél toegedaan. Zij ijveren ernaar om een 'high performance organization' te worden of anderszins te excelleren. Op de vraag waarom zij dat doen, komt meestal geen of slechts een halfzacht antwoord. Excelleren is doel op zich. Het is een methode om bepaalde idealen en hogere doelen te realiseren. Excelleren moet erop gericht zijn om het verschil te maken, een blijvende stempel te drukken en een leven te leiden dat persoonlijke voldoening geeft. Excelleren heeft niet zozeer te maken met wie het meeste verdient, het beste bedrijfsmodel heeft of het slimst aan de weg timmert. Uiteindelijk gaat het erom te ontdekken wat er voor ons als individuen toe doet en waarmee wij zinvolle resultaten voor anderen kunnen bereiken. De Franse schrijver Antoine de Saint-Exupéry heeft het als volgt geformuleerd: 'Ga niet over gladde straten, maar kies wegen die nog niemand heeft bewandeld, opdat je sporen achterlaat in plaats van stof'. Ik neem dit graag als motto over.

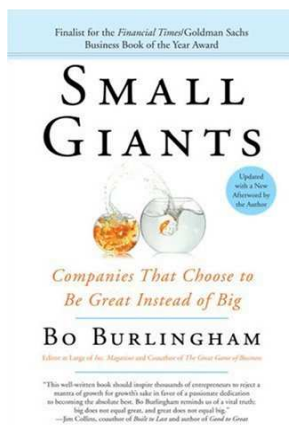
### 3. Kenmerken van eigenzinnig excelleren

Er is (nog) geen gedetailleerde beschrijving voorhanden van wat ik hier omschrijf als 'eigenzinnig excelleren'. Toch kan op basis van bestaande literatuur een poging worden gedaan om de contouren van dit fenomeen te beschrijven. Ik zal hier naar vier relevante kennisbronnen verwijzen.

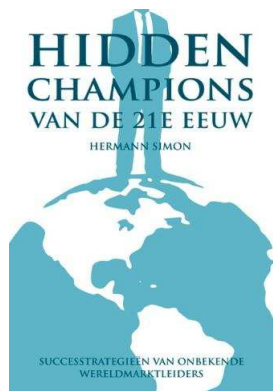


Een eerste bron is de ontdekkingsreis die Peter Camp de afgelopen periode heeft ondernomen naar kleinschalige en vernieuwende

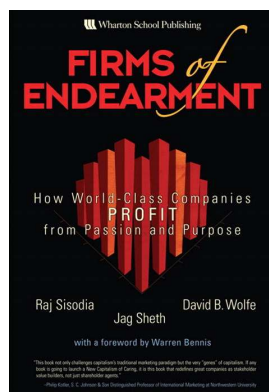
maatschappelijke experimenten in de maatschappelijke onderstroom. Zijn boek *De broedfactor* is een verslag van die reis. De door hem onderzochte 'broedplaatsen' ziet hij als een reactie op een aantal economische en maatschappelijke behoeften, te weten: de behoefte aan oplossingen voor sociaal-economische problemen, aan meer sociale samenhang, aan zingeving, en tot slot aan actieve participatie. Een lichte organisatievorm, een sterke persoonlijk betrokkenheid, informele verbindingen, een actieve houding, alsmede openheid en nieuwsgierigheid zijn volgens Camp kenmerkend voor eigenzinnige en creatieve broedprocessen.



Een eerste voor de hand liggende kennisbron is het boek 'Small Giants' van de Amerikaanse auteur Bo Burlingham. Als voormalig bestuurslid van Body Shop, zakenpartner van Tom Peters, en huidig uitgever van het Amerikaanse zakenblad *Inc. Magazine*, is hij een 'eminent grise' op het gebied van eigenzinnig excelleren. De door hem onderzochte 'kleine reuzen' zijn bedrijven die zich door de volgende eigenschappen kenmerken. In de eerste plaats beschikken zij over een uitgesproken visie: ze hebben een duidelijk gearticuleerd en collectief gedragen idee wie ze zijn, waarom ze bestaan, waarvoor ze staan, en waar ze heen gaan. In de tweede plaats onderhouden zij nauwe banden met de gemeenschappen waarin ze zijn geworteld en waarbinnen zij opereren. Daarmee onderscheiden zij zich van de meer mondiaal georiënteerde 'flitskapitalisten'. In de derde plaats onderhouden de kleine reuzen persoonlijke en langdurige relaties met hun klanten. Daarnaast hebben leiders en medewerkers passie voor hun vak, eigenschap vier. Alleen het beste is goed genoeg, superieure kwaliteit is de onderscheidende aanjager. Ten slotte beschikken 'small giants' ook over een solide financiële huishouding. Ze kiezen bewust voor conservatieve financieringsmiddelen en cultiveren een sobere manier van opereren. Ingrijpende saneringen en gewaagde acquisities zijn uit den boze, groeien doen zij op organische wijze.



Een derde bron is het 'ongoing' onderzoek van de Duitse adviseur Hermann Simon naar zogenaamde 'verborgen kampioenen'. Dat zijn weinig aansprekende en relatief onbekende, kleine tot middelgrote ondernemingen die in hun marktniche mondiale marktleiders zijn. Waar Burlingham het accent legt op het kleinschalige karakter, daar richt Simon zich op de in het oog springende prestaties. Hij komt dan ook tot een aantal aanvullende kenmerken, zoals mondiale oriëntatie, focus op lange-termijndoelstellingen, ongeremde drive tot innovatie, en bijzonder gemotiveerd personeel.



Een vierde en laatste kennisbron betreft de resultaten van een onderzoek dat de prestigieuze Wharton School enige jaren geleden heeft verricht naar bedrijven die met behulp van een 'stakeholder benadering' fenomenale successen boekten. De auteurs spreken in dit verband van 'Firms of Endearment'. Naast het feit dat zij continu bezig zijn om de belangen van medewerkers, klanten, investeerders, partners en de samenleving in brede zin met elkaar te verenigen, worden dergelijke bedrijven ook sterk door een hoger doel gedreven. Het zijn bedrijven met een 'menselijke ziel': zij streven naar een betere wereld en doen dit op een empathische, bezielde en liefdevolle manier. Een gerichtheid op lange termijn doelstellingen, de focus op organische groei en het voortdurend zoeken naar balans tussen ogenschijnlijke tegenstellingen (zoals het combineren van werk en spel) zijn de belangrijkste eigenschappen waarmee de onderzochte bedrijven aan de weg timmeren.

Uiteraard zijn er her en der in de literatuur nog meer interessante aanknopingspunten te vinden, maar voorlopig kunnen wij het hier mee doen. Op basis van het bovenstaande kunnen wij stellen dat eigenzinnig excelleren gekenmerkt wordt door de volgende vijf eigenschappen:

- **Positieve en open houding:** eigenzinnige excellerende mensen en organisaties geloven erin dat zij op positieve wijze het verschil in deze wereld kunnen maken. Zij stellen zich niet afhankelijk op, maar nemen verantwoordelijkheid voor hun eigen leven en dat van anderen. Zij handelen vanuit een positieve en proactieve houding.
- **Authentieke gedrevenheid:** eigenzinnig excellerende mensen en organisaties hebben grootse ambities. Zij streven naar hogere doelen (zoals Disney doet met haar streven om 'mensen gelukkig te maken' en Whole Foods Market dat doet met haar intentie om 'de manier waarop Amerika eet te veranderen'). Zij ontwikkelen een eigen 'mind set', eigen doelen, eigen principes en eigen kwaliteiten ontwikkelen. Authentiek gedreven mensen handelen vanuit positieve passie. Zij stralen kracht uit en inspireren anderen. Zij hebben 'soul' en stralen dat naar buiten uit. De keerzijde van eigenzinnigheid is een kritische distantie jegens conventies: men laat het hoofd zo min mogelijk naar traditionele normen en gangbare wijsheden hangen. Men beschouwt de business waarin men zit vanuit een ruim perspectief ('wide angle vision')
- **Diepe en wijdvertakte verbindingen:** eigenzinnig excelleren is geen 'one man show'. Eigenzinnig excellerende mensen en organisaties weten dat zij anderen nodig hebben om mee samen te werken, om van te leren en betere te presteren. Eigenzinnig excelleren betekent dat men scherp is op en sterk in het leggen van betekenisvolle verbindingen met zeer uiteenlopende partijen.
- **Organische groei:** het handelen van eigenzinnig excellerende mensen en organisaties staat in het teken van het streven om niet groot, maar groots te zijn. Kleinschaligheid en organische groei staan voorop.
- **Gedisciplineerde daadkracht:** eigenzinnig excellerende mensen en organisaties zijn geen wolkenridders, maar hanteren een zeer degelijk en aards perspectief. Hun doen en laten wordt beheerst door wat wij kunnen omschrijven als een 'farmer mentality': met beide benen in de klein staand, op sobere en gedisciplineerde wijze werken aan de realisatie van concrete doelen.

#### **4. De actualiteit van eigenzinnig excelleren**

Waarom is het de moeite waard om aandacht te besteden aan eigenzinnig excelleren? Wat maakt het tot een verschijnsel van economisch en maatschappelijk belang?

Zonder uitputtend te zijn, wil ik hier op een drietal factoren wijzen. De eerste twee daarvan vinden hun oorsprong in de sociale en economische omgeving.

In de eerste plaats gaat het dan om het groeiende besef dat het anders moet. Economische crisis, de uitputting van natuurlijke hulpbronnen, armoede en ongelijkheid alsmede afnemende prestaties als gevolg van onethisch gedrag en afnemend vertrouwen zijn enkele in het oog springende problemen waarmee wij momenteel te maken hebben. In toenemende mate groeit het besef dat deze problemen niet op conventionele wijze zijn op te lossen. De concentratie op aandeelhouderswaarde, de hang naar regels en procedures, de mateloze zelfverrijking van topbestuurders, het feit dat het mens als 'resource' wordt ingezet – dit alles is in groeiende mate onder druk komen te staan. En terecht, als men de gevolgen bekijkt. Dramatisch afnemende betrokkenheid, ziekte en verzuim, energieverlies – alle indicatoren die de afgelopen jaren zijn verzameld wijzen erop dat de nood hoog. Zeker in een tijd van crisis, waarin meer dan ooit een beroep wordt gedaan op de inventiviteit en intensiteit van mensen om uit het dal te geraken.

Een tweede factor achter het belang van eigenzinnig excelleren heeft te maken de veranderingen van de wereld waarin wij leven. Deze hebben een grote – en naar verwachting steeds grotere – impact op het functioneren van organisaties. Ik zal dit toelichten. Tot nu toe was het gebruikelijk om goedlopende organisaties te vergelijken met een machine of een klok: allemaal goed op elkaar afgestemde radertje die gezamenlijk een betrouwbare prestatie leveren. We noemen dat de 'droom van de machine': de droom van menig manager. Een hiermee samenhangende vergelijking is die van de 'wortel en de stok'. Het voorhouden van een wortel in de vorm van beloningen is iets waar managers de hand niet voor omdraaien. Ook zijn ze bedreven in het toepassen van de stok: een stevig gesprek als het fout is gegaan, het opschudden van de boel en het elimineren van ondermaats presterende medewerkers is op de werkvloer aan de orde van de dag. Beide vergelijkingen gaan voorbij aan de werkelijkheid. Er bestaat steeds minder werk dat met zuivere routine moet worden uitgevoerd. Machines en computers hebben veel van het werk van de mens overgenomen. Het werk dat resteert, is steeds moeilijker voor te schrijven en vraagt steeds meer flexibiliteit, improvisatie en invoelingsvermogen. Het is niet langer *one best way*. Anders dan radertjes kunnen mensen leren en flexibel inspelen op uiteenlopende situaties. En dat is ook hard nodig in een dynamische wereld. De trend is onomkeerbaar: steeds meer wordt er van medewerkers gevraagd dat zij zelfstandig oordelen en handelen. Medewerkers zijn niet langer radertjes in een machine zijn, maar mensen

met eigen drijfveren, voorkeuren en stijlen. Dit is in essentie misschien wel de grootste uitdaging voor management in de 21<sup>ste</sup> eeuw: waarin de machineorganisatie nog in stilte werd verondersteld dat mensen zich aanpassen aan de organisatie, moeten organisaties zich nu aan mensen aanpassen en omstandigheden creëren waarin zij optimaal kunnen functioneren. Deze veranderingen gaan noodzakelijkerwijs gepaard met een transformatie van ons motivatiesysteem. Dit systeem reguleert het enthousiasme en de gedrevenheid waarmee mensen bepaalde doelen nastreven en taken verrichten. Doordat wij in een alsmaar complexer en dynamischer omgeving opereren, moeten wij ons bestaande, op belonen en straffen gerichte, motivatiesysteem vervangen door een meer geavanceerde versie. In zijn laatste boek 'Drive' omschrijft Daniel Pink dit systeem als 'Motivatie 3.0'. Het gaat in dit nieuwe motivatiesysteem niet primair om het toedienen van externe prikkels, maar om het mobiliseren van de passies en sterkten van mensen, het ontdekken van betekenisvolle doelen en om het stimuleren van vakmanschap en perfectie. In plaats van het toedienen van externe prikkels draait het bij 'Motivatie 3.0' om 'intrinsieke motivatie'.



De derde en laatste factor die ik hier tenslotte wil noemen, heeft betrekking op het denken over de prestaties van organisaties. Bedrijven en organisaties opereren in een alsmaar competitiever wordende wereld, waarin de lat bijgevolg steeds hoger wordt gelegd. Vanaf het begin van de jaren '80 wordt dan ook systematisch nagedacht hoe men de prestaties van organisaties kan bevorderen. Startend met het boek 'In Search of Excellence' van Peters en Waterman, heeft vanaf die tijd een schare van

managementgoeroes zijn of haar licht laten schijnen over de vraag hoe organisaties tot superieure prestaties kunnen komen. De huidige focus op 'excelleren' is dan ook geenszins nieuw te noemen. Hooguit kan men zeggen, dat de omstandigheden nieuw zijn. En uiteraard dat er momenteel meer aandacht bestaat voor het 'eigenzinnige' karakter van dat excelleren.

## 5. Voorbeelden van eigenzinnig excelleren

Eigenzinnig excelleren is geen toekomstig vergezicht. Wie goed om zich heen kijkt, ziet tal van voorbeelden van bedrijven die de principes dagelijks in praktijk brengen. Tot besluit van deze bijdrage zal ik een aantal van deze voorbeelden kort beschrijven.

### Innocent



Innocent is de leidende Britse producent van fruitdrinkjes. Als je het hoofdkantoor in West-Londen bezoekt, straalt de eigenzinnigheid je tegemoet. Voor het gebouw, staan een paar opvallende bestelbusjes geparkeerd: één is voorzien van een zwartwitte koeienhuid en de ander is volledig met kunstgras en plastic bloemen beplakt. Eenmaal binnen gekomen, val je van de ene verbazing in de andere. Uiteraard treft je ook hier de parafernalia van het moderne kantoorwezen aan: bureaus, computers, telefoons en overlegruimtes. Maar er zijn ook eigenaardige dingen te zien: een vloerbedekking die uit kunstgras bestaat, her en der verspreide houten picknicktafels, boeken en magazines die achteloos over de grond verspreid liggen en allerlei vrolijke, door klanten gemaakte tekeningen die als een teken van onvoorwaardelijke 'klantliefde' aan de wand hangen.



Er heerst een sfeer van collectieve opwinding: de mensen zijn energiek, er wordt druk met elkaar overlegd, creatieve invallen worden luidkeels met elkaar gedeeld en iedereen – binnenstaanders, maar ook toevallige bezoekers – wordt deelgenoot gemaakt van de laatste nieuwtjes. De uitstraling en sfeer op het hoofdkantoor zijn een weerspiegeling van een even eigenzinnige als effectieve bedrijfscultuur. Om die cultuur te begrijpen, hoeven we nog geen tien jaar in de geschiedenis terug te gaan. In de zomer van het jaar 1998 vatten drie aan de universiteit van Cambridge afgestudeerde vrienden het plan op om tijdens een Londens muziekfestival natuurlijke fruitdrankjes – zogeheten 'smoothies' – te verkopen.



In de voorafgaande maanden boog het drietal zich weekenden lang over allerlei ideeën om iets positiefs in de wereld te zetten. Kunnen wij niet iets verzinnen dat er toe doet? Kunnen wij geen bedrijf starten, waar we later ongelofelijk trots op zullen zijn? Uiteindelijk had één van hen het idee geopperd om natuurlijke fruitdrankjes op het festival te gaan verkopen. De daad werd bij het woord gevoegd en ziedaar: het succes was eclatant. In een mum was men door de voorraad vers fruit heen. En wat misschien nog belangrijker was: de festivalbezoekers hadden zich massaal in positieve zin over een eventueel nieuw te starten bedrijf uitgesproken. Wat was namelijk het geval? Bovenaan hun standje had het drietal een groot doek gespannen, waarop zij levensgroot de volgende vraag hadden gesteld: 'Vind je dat wij onze banen moeten opzeggen om voortaan smoothies te maken?' Aan weerszijden van het doek stond een vuilnisemmer. De ene was voorzien van het opschrift 'nee' en de andere van het opschrift 'ja'. Door hun lege flesje in één van beide emmers te gooien, konden consumenten hun mening over het product kenbaar maken en daarbij en passant aangeven hoe de toekomst van het drietal eruit zou zien. Het resultaat laat zich raden: de afvalbak met 'ja' pulde

uit, terwijl er in de bak met 'nee' maar drie flesjes – naar zeggen van de oprichters allen afkomstig van hun bezorgde moeders – waren te vinden. De dag daarop was de oprichting van het nieuwe bedrijf 'Innocent Drinks' een feit en kon een ware zegetocht – eerst door Groot-Brittannië en later door talloze landen op het Europese vasteland – beginnen.

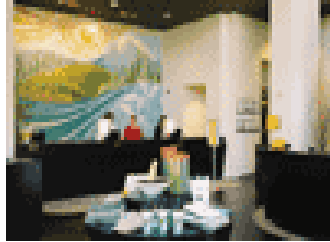
Wat het succes van het bedrijf zo intrigerend maakt, is niet zozeer het product zelf, maar vooral het achterliggende idealisme en de bezieling waarmee gewerkt wordt. In plaats dat het bedrijf zich overlevert aan gebruikelijke parameters als productiviteit, winstgevendheid en aandeelhoudersrendement, richten zij zich op de verwezenlijking van maatschappelijke idealen. In het geval van Innocent is dat het ideaal om volledig 'natuurlijke producten' te leveren, die op een 'duurzame' wijze worden geproduceerd. Eén van de oprichters omschrijft de gemeenschappelijke drijfveer als volgt: 'wij willen in de eerste plaats producten aanbieden die niet alleen goed smaken, maar die de mensen ook goed doen. Uiteindelijk gaat het ons erom de wereld iets beter achter te laten dan wij haar hebben aangetroffen'. Nu kan iedereen wel zoiets beweren. In het geval van Innocent is het echter veel meer dan een loze belofte. Het bedrijf doet er werkelijk alles aan om ervoor te zorgen dat de fruitdrankjes puur natuur zijn, dat de flesjes voor minstens de helft uit gerecycled plastic bestaan en dat in de productieketen een minimum van koolstofdioxide (CO2) wordt uitgestoten. Gaat dat dan niet ten koste van het rendement?, zo hoor ik de ervaren bedrijfsanalist vragen. Geenszins! Innocent is financieel gezien een uitermate succesvol bedrijf. Een omzet van ruim 100 miljoen Britse pond, een marktaandeel van bijna 70% en een groei die het afgelopen jaar ruim 24% bedroeg, zijn cijfers die er niet om liegen. Innocent is niet alleen een eigenzinnig en energiek, maar ook een bijzonder presterend bedrijf!

## **Umpqua Bank**



In het Noordwesten van de Verenigde Staten, vinden we een middelgrote bank die uitermate succesvol is en weinig last heeft van de kredietcrisis. De Ump[qua Bank werd in 1953 in Oregon opgericht door zes mensen die in de houtkapindustrie werkzaam waren. Decennia lang leidde de toen nog

National Bank of Oregon geheten organisatie een kleurloos bestaan als kleine bank. Dit veranderde toen begin jaren '90 Ray Davis werd aangesteld als directeur. Onder zijn bezielende leiding veranderde Umpqua Bank van een kleine, degelijke bank met vijf filialen in Oregon in een concern met zeven miljard dollar aan activa en 120 filialen in meerdere staten. Daarnaast kan de bank zich verheugen in een hoge winstgevendheid, een groot marktaandeel, een superloyaal werknemersbestand en een retailformule die al verschillende design prijzen won.



Aan de basis van dit nieuwe bankmodel staat een even uitgekende als unieke strategie. Het vertrekpunt van deze strategie is dat men niet in de financiële dienstverlening maar in de retail business werkt. Daarom zijn de bankfilialen ingericht als ware winkels. Daarom gaat het personeel naar grote, succesvolle Amerikaanse detailhandelsbedrijven en hotelketens om daar te leren hoe op een klantvriendelijke manier om te gaan met klanten. Alles binnen Umpqua Bank – de processen, beloningssystemen, trainingen – zijn gericht op de uitvoering van deze unieke strategie. Davis werd er eerst om uitgelachen door concurrenten, maar deze komen tegenwoordig massaal kijken in diezelfde 'winkels'.

Een belangrijke succesfactor in de uitvoering van deze strategie is de kwaliteit van het management en dan vooral de voorbeeldrol van managers richting medewerkers. De managers voelen echt passie voor hun klanten, medewerkers en plaatsen waar de winkel is gevestigd. Met een ijzeren discipline staan zij altijd klaar voor de belanghebbenden. Ze geven hun medewerkers veel eigen verantwoordelijkheid, maar spreken die tegelijkertijd voortdurend aan op de door hen behaalde prestaties. Dat geldt ook voor de evaluatie van eigen prestaties. De cultuur van Umpqua Bank is van dien aard dat ook de top er niet voor schuwt om gemaakte fouten openlijk te bespreken. Een ander kenmerk van deze cultuur is dat managers bewust op zoek zijn naar tegenpolen om mee samen te werken. Zo staat naast de visionair ingestelde Davis een vrouw die de visie handen en voeten heeft gegeven: Lani Hayward. Zij wordt omschreven als degene die Davis en de rest van de organisatie telkens uitdaagt de plannen toch vooral uit te voeren. Zij beheert de unieke winkelformule en scherpt deze aan waar nodig. Zij bewaakt de waarden van de werknemers en is bij bijna alle processen betrokken. Davis is daarentegen de vitaliserende kracht binnen het bedrijf. Hoewel hij met beide benen in de modder staat, schuwt hij er niet voor terug om zaken – wanneer zij niet naar wens

verlopen – helemaal van voren weer opnieuw te beginnen. Hij wil vasthouden aan zijn principes en waakt ervoor om halfzachte compromissen te sluiten. Als leider is hij voortdurend bezig om zijn mensen uit te dagen. Om dingen verder te verbeteren. En om het altijd aanwezige risico van een terugval zoveel mogelijk te beperken. Een goed voorbeeld van de werkwijze van Umpqua is de manier waarop men met overnames omgaat. Daarbij wordt specifiek gelet op de samenstelling van de twee culturen. 'Mensen uit een overgenomen bedrijf komen van een goede bank, anders zouden we die niet overgenomen hebben. Maar ze hebben natuurlijk wel hun eigen cultuur. Om ze niet voor het blok te zetten, proberen wij zo snel mogelijk ontmoetingen met de overgenomen mensen te arrangeren om met ze te praten. We creëren dan transparantie. Elke vraag wordt eerlijk beantwoord onder het motto: 'je vindt het wellicht niet fijn wat je hoort, maar je hebt het tenminste gehoord en je weet nu waar je staat'. We praten over pijnpunten, over de angst voor het verliezen van de baan en over de binding die er nog is met de oude organisatie. We proberen alles in openheid te brengen. En we moedigen iedereen aan om te zeggen wat zij denken'.

De vraag waarom men met deze principes niet de grootste bank van het land is geworden, wordt met verwonderde blik beantwoord. De reden van deze verwondering wordt al gauw duidelijk: het draait immers niet om kwantiteit, maar om kwaliteit. Het doel van Umpqua Bank is niet om groter te worden. Men wil altijd dichtbij de mensen blijven staan. Men wil dat de medewerkers geen nummers worden, maar mensen blijven. Als beursgenoteerd bedrijf weet men drommels goed dat groei noodzakelijk is. Maar de mate waarin dit wordt gedaan, beperkt zich uitsluitend tot gezonde groei.

## **Joie de Vivre**



Joie de Vivre is een snelgroeïende, in het Westen van de Verenigde Staten gevestigde keten van 'hotelboetieks' die aan het eind van de jaren tachtig werd opgericht door een tegendraads ondernemer: Chip Conley. Nadat hij in 1987 een vervallen hotel in San Francisco getransformeerd tot een toevluchtsoord voor popartiesten en hippe internetondernemers, had hij gestaag aan de uitbreiding van thematisch ingerichte hotel gewerkt. Kort

nadat hij hierover een boek met de veelzeggende titel 'The Rebel Rules: daring to be Yourself in Business' had gepubliceerd, sloeg het noodlot toe. Als gevolg van diverse achtereenvolgende crises – de dot com crash, 9/11 en SARS – kwam zijn bedrijf in zwaar terecht. Wat heet, met omzetverliezen tussen de 50-75% leek het slechts een kwestie van tijd voordat het faillissement moest worden aangevraagd. 'Naarstig zocht ik naar mogelijkheden om te overleven', zo verklaarde Conley naderhand. 'Om geen mensen te hoeven ontslaan, besloten alle medewerkers genoeg te nemen met minder loon. Maar dat was niet genoeg. Ik moest nieuwe manieren vinden om te overleven'.

Met zijn ziel onder de arm toog Conley naar de lokale boekwinkel, waar zijn aandacht werd getrokken door een boek van Abraham Maslow. Deze bekende motivatiegoeroe stelt dat je je niet zozeer moet richten op problemen uit het verleden, maar op dromen en wensen die je in de toekomst wilt realiseren. Met name stelt hij ook, dat de ontwikkeling van een gezonde persoonlijkheid niet alleen gebaat is bij de bevrediging van een aantal basale behoeften, maar dat ook aandacht moet worden geschonken aan de verwezenlijking van de mogelijkheden die in ieder mens zitten. Gewapend met het boek toog Conley naar de zonovergoten baai van San Francisco, waar hij eenzaam op een steiger zittend, ineens de uitweg uit alle misère zag: zijn hotels moesten zich voortaan richten op de bevrediging van piekbehoefte van klanten, maar ook van medewerkers en investeerders.

De dagen en weken erna waren de energie en creativiteit van Conley niet te stuiten. Samen met zijn medewerkers, maar ook met investeerders, bedacht hij een revolutionair hotelconcept, dat brak met het in de branche gangbare eentonige formuleringen. In plaats daarvan ontwikkelde hij een veeltal van thematisch ingerichte hotels, die iedereen een eigen uitstraling hebben. Sommige hotels zijn hip, andere meer casual. In sommige hotels overheersen glamour en luxe, terwijl andere meer down to earth zijn. De achterliggende gedachte is dat mensen het hotel kunnen kiezen dat bij hun echte dan wel gewenste persoonlijkheid past. Alvorens een kamer te boeken, onderwerpt de aanstaande hotelgast zich aan een eenvoudige test die dan vervolgens aangeeft welk hotel het beste bij de desbetreffende persoon past. Naast een op persoonlijke smaakvoorkeuren afgestemd aanbod heeft de keten nog veel meer bijzonders in petto. Wat te denken van een speciaal 'tatoeage arrangement', dat in een tatoeage van de eigen huisartiest voorziet? Of van zogeheten 'joy breaks', waarbij hotelgasten yoga oefeningen, discussiebijeenkomsten en gezonde drink- en voedingswaren aangeboden krijgen?



De beslissing om de ontwikkeling van zijn hotelketen over een geheel andere boeg te gooien, heeft Conley geen windeieren gelegd. Hoewel het door toedoen van de recessie allemaal wat minder gaat, presteert de keten bovengemiddeld. Door zich op het dieptepunt van zijn carrière te laten inspireren door nieuwe denkbeelden en door deze denkbeelden tegen de stroom in tot leven te brengen, ontwikkelden Conley en de zijnen een kracht die hen in staat stelden om te pieken terwijl anderen in het dal bleven zitten.

## **Mayo Clinic**



De wortels van Mayo Clinic voeren ons meer dan 140 jaar in de geschiedenis terug. In het kleine en betrekkelijk geïsoleerd gelegen stadje Rochester (Minnesota) hield Dr. William Worrall Mayo praktijk. Zijn kennis en vaardigheden, evenals zijn ongekeende werklust, zorgden ervoor dat zijn naam en faam zich snel verspreidden. Kolonisten kwamen dan ook van heinde en verre aangereisd om zich voor hun kwalen te laten genezen. Door een samenwerkingsverband met de eveneens in Rochester gevestigde nonnen van St. Franciscus van Assisi, kreeg Mayo de leiding over het Sint Mary Hosiptal. Rond 1900 kreeg de inmiddels sterk gegroeide kliniek haar huidige naam: Mayo Clinic. Het ziekenhuis kwam onder leiding van zijn twee zonen, Dr. William J. Mayo en Dr. Charles H. Mayo. te staan. Hoewel beide elkaars tegenpolen - William was eerder introvert, analytisch en strategisch sterk, terwijl Charles eerder een warme, begripvolle man met een sterk inlevend vermogen was - vulden ze elkaar uitstekend aan waar het hun visie op de zorgverlening betrof. De patiënt moest te allen tijde centraal staan en medici en andere zorgverleners moesten door middel van teamwerk alles in het werk stellen om deze patiënt zo optimaal te helpen. Beide uitgangspunten zijn ook tegenwoordig nog volop van kracht. Ze hebben Mayo Clinic tot de leidend en best presenterende zorgaanbieder op de Amerikaanse markt gemaakt.

Het wordt algemeen beschouwd als een 'medisch Mecca', waar zich tal van 'medische mirakels' voltrekken.



Mayo Clinic werkt op non-profit basis en biedt een totaalpakket aan medische zorg aan. De instelling brengt alle mogelijk denkbare specialismen onder één dak tezamen. De organisatie wordt bijeen gehouden door een systeem van gemeenschappelijke waarden en de collectieve ambitie om de patiënten zo goed mogelijk te verzorgen. De groei van de organisatie is enorm geweest. In 1912 werden 15.000 patiënten behandeld. Twaalf jaar later waren er dat al 60.000. Na de Tweede Wereldoorlog steeg dit aantal tot 276.000 in 1983 en 520.000 in 2007. De totale omzet bedroeg in datzelfde jaar 7,3 miljard dollar. Dat was bijna 17 maal zoveel als twee decennia daarvoor.

Mayo Clinic telt momenteel ruim 42.000 medewerkers, studenten en vrijwilligers. Deze werken op drie locaties in Minnesota, Arizona en Florida. Op het logo prijken drie schilden. Elk schild vertegenwoordigt een pijler waarop de organisatie rust. Het middelste schild staat voor de patiëntenzorg, de andere twee schilden voor onderzoek en onderwijs. Deze driedelige missie is ooit aan het begin van de twintigste eeuw geformuleerd door de twee oprichters, de artsen William en Charles Mayo. In 1919 werd de ziel van de kliniek door Dr. William Mayo als volgt omschreven: '... de ziel van de kliniek belichaamt de wens om hen die lijden te helpen, de wens om door middel van onderzoek vooruitgang te brengen in het medisch onderwijs, en de wens om door noeste observatie en door het vergaren van kennis die door anderen is ontwikkeld nieuwe wetenschappelijke inzichten te generen'. Het leidde een aantal jaren tot het volgende mission statement:

'Mayo Clinic biedt elke dag de beste zorg aan iedere patiënt door een geïntegreerde medische praktijk, onderwijs en onderzoek'.

Als daarbij behorende kernwaarde werd 'het vooropstellen van de behoeften van de patient' geformuleerd. Glenn S. Fobes, CEO van Mayo Clinic in Rochester zegt hierover:

'gedurende meerdere generaties hebben wij de behoeften van patiënten in ons denken verankerd en ingebed in het beleid dat wij voeren. Wij hebben het verweven met de manier waarop wij onze organisatie structuren en onze hulpmiddelen verdelen. We hebben het ingebed in onze processen en onze manier

van managen. Dus, wanneer wij een issue bespreken, wordt het niet gezien als een soort marketing mantra of als iets dat men de afgelopen week heeft bedacht, maar als iets dat diep in het weefsel van onze organisatie zit verankerd. Dat is wat ons anders maakt dan anderen'.

De kernwaarde vervult een gidsfunctie bij het nemen van beslissingen. Zij stuurt het gedrag van managers en medewerkers. Ze dringt door tot in alle operationele en strategische issues. De kernwaarde vormt het fundament waarop Mayo Clinic rust. Niet het feit dat Mayo Clinic deze waarde heeft benoemd, maar het feit dat zij deze dag in, dag uit tracht na te leven, maakt het verschil met andere zorginstellingen. Van de Amerikaanse gezondheidszorg wordt immers gezegd dat zij eerder 'payout-centric' dan 'patient-centric' zou zijn. Welnu, bij Mayo Clinic is het omgekeerde het geval. Daar komt de patiënt altijd op de eerste plaats. Bezoekers vragen vaak naar de cursussen die het bedrijf op het gebied van klantgerichtheid aanbiedt. Het management van Mayo Clinic moet dan altijd het ietwat ontvullende antwoord geven, dat die cursussen niet bestaan. Het geheim van het ziekenhuis ziet hem niet in een enkele cursus of een trainingprogramma. Het geheim zit hem daarentegen in het feit dat medewerkers voortdurend naar de geest van de waarde denken en handelen. Trainingen, systemen en procedures ondersteunen hem daarbij weliswaar, maar zij vormen niet de kern.

## **6. Tot slot**

De combinatie van bezieling en bedrijfsmatigheid komen wij niet alleen bij de genoemde voorbeelden, maar ook bij tal van andere bedrijven tegen. Toegegeven, getalsmatig is hun aantal nog zo klein, dat wij van een onderstroom moeten spreken. Men moet zich evenwel niet vergissen: de invloed en uitstraling van dergelijke bezielde bedrijven reikt verder dan men op grond van de koele cijfers zou vermoeden. U wilt namen horen? Starbucks, Southwest Airlines, Apple, Google, Cirque du Soleil. Namen van Europese bedrijven? Ikea, BMW, Ferrari. En van Nederlandse bedrijven? Interpolis, Jumbo, Rabobank en ongetwijfeld nog vele anderen. Buiten de wereld van het bedrijfsleven zijn het met name ideële en maatschappelijke organisaties die op dit punt aan de weg timmeren: Greenpeace, War Child en Artsen zonder grenzen, maar ook woningcorporaties, zorginstellingen, culturele instellingen of omroepverenigingen. Ook als het niet de gehele organisatie betreft, zijn daarbinnen vaak eilanden van bezieling te vinden. Wat al deze organisaties of delen ervan met elkaar gemeen hebben, is dat zij zich primair laten leiden door een combinatie van eigenzinnige idealen en het streven naar buitengewone prestaties. Het gaat zonder uitzondering om organisaties die zichzelf en daardoor anders zijn. Het zijn organisaties die

niet alleen principes prediken, maar ze ook daadwerkelijk in praktijk brengen.

© **Hans van der Loo 2010**