



De kunst van het winnen

Oxley en Oxley stelden zichzelf en de lezers van California Management Review in 1963 de indringende retorische vraag: 'Does excellence of performance stand high enough in the business scale of values today?'. Tegenwoordig komen we termen als 'excellentie', 'topprestaties', 'top performers', 'tophitnotering', 'high performance organizations' en 'winning the war of ...' in welhaast iedere publicatie over leiderschap, ondernemen, managen, strategievorming en innovatie tegen. Meestal in gezelschap van een x-aantal factoren en manieren die ertoe bij zouden dragen dat je als onderneming de top bereikt. Het geheim van de smid wordt u bijna dagelijks aangereikt in de vorm van *best practices* en adviezen. Zo stellen Peters & Waterman bijvoorbeeld dat excellente ondernemingen vooral uitmunten in de beheersing van een aantal fundamentele vaardigheden. Wanneer u de aanbevolen eigenschappen, vaardigheden en werkwijzen weet te verwerven, dan komt het allemaal goed met de overlevingskansen en de performance van uw onderneming.

Of misschien toch niet? Uw onderneming is uniek, uw missie is uniek en uw mensen zijn uniek. Kortom, wat voor 'iedereen' werkt, zou voor u en uw onderneming wel eens niet kunnen werken. Of misschien toch? Door namelijk de bewierookte basisingrediënten uit de bewezen praktijken op een geheel organisatie-eigen manier te kneden en samen te doen smelten in het DNA van uw organisatie, kan uw onderneming zich wellicht juist wel de beloofde voorsprong op de concurrentie verschaffen. Dat is dan wel een kunst apart, een die veel durf, bezieling en creativiteit vereist, en de ambitie, de wil om te winnen. Een wil die vele achtergronden kan hebben. Interessant in dit verband was onlangs in het tv-programma *Boeken* de uitspraak van Peter Sloterdijk dat de wil om te winnen voortkomt uit een drang om gebreken te compenseren....

Alle bijdragen aan dit nummer kunnen in enig opzicht wel worden beschouwd in het licht van excellent presteren en de kunst van het winnen. Drie lichten we er hier kort uit. Twee daarvan gaan over het presteren van ondernemingen, een gaat over het presteren van individuen en teams. Wat deze drie verhalen met elkaar verbindt is het principe van 'verbinding'. Jaruzelski en Dehoff leggen de nadruk op de verbinding tussen capaciteiten. Belangrijk zijn uiteraard cruciale onderscheidende capaciteiten, maar nog belangrijker is de samenhang daartussen en die met de concernstrategie. Managers doen er goed aan om hun innovatiebeleid te bezien door de 'bril' van het pakket innovatiecapaciteiten dat een onderneming samenhang geeft. Dat stuurt de discussie over de focus in het innovatiebeleid die bij herhaling succesvolle innovatie oplevert.

Dwars tegen bestaande opvattingen in pleiten Katzenbach en Harshak ervoor om bij processen van verandering een stevige verbinding te leggen met de bestaande cultuur en deze juist te benutten. De strijd ermee aanbinden werkt averechts.

'Verbinding' is een van de vijf factoren die Hallowell presenteert in zijn 'Cycle of Excellence', een plan om mensen te helpen topprestaties te leveren. Bijna niets geeft zoveel energie als werken in een hecht team. Probleem is dat in het bedrijfsleven de mogelijkheden tot positieve verbinding steeds verder afkalven.

Het laatste is het geval terwijl recent onderzoek, onder andere van Groysberg, aantoont dat (het verbindende) *social capital* belangrijker is voor het presteren van ondernemingen dan (het meer individuele) *human capital*. In de 'war of talent' zullen juist de aspecten 'context', 'verbinding' en 'sociaal kapitaal' belangrijke elementen gaan uitmaken van de kunst van het winnen. In het verlengde daarvan zou, om te spreken in termen van Oxley en Oxley, de excellentie van (individuele) *star performers* best een wat lagere notering mogen krijgen op de schaal van belangrijke bedrijfswaarden.

Peter Schramade