



MOVUM

MENSELIJK VERANDERMANAGEMENT

GOOD TO GREAT

Jim Collins

Business Contact
ISBN 90-254-2510-0

Samenvatting: Jan Drenth 1104

GOOD TO GREAT
Jim Collins
Contact Amsterdam
ISBN 90-254-2510-0

Het goede is de vijand van het geweldige

Wat onderscheidt “geweldige” bedrijven van “goede” bedrijven?

Groot onderzoek geweest. In totaal 11 bedrijven gevonden die exceptioneel beter presteerden dan andere bedrijven, en dat gedurende minstens 15 jaar.

Een aantal verrassende conclusies over waar het **niet** aan te danken is geweest:

- Heeft niets te maken met het aantrekken van nieuwe managers van buitenaf. Correlleerde zelfs negatief.
- Heeft niets te maken met hoger belonen van leidinggevenden.
- Heeft niets te maken met veel tijd besteden aan lange termijn strategieën.
- Heeft niets te maken met het bepalen van wat ze moesten *doen*. Had even vaak te maken met het bepalen van iets waarmee ze moesten *stoppen*.
- Heeft niets te maken met technologie.
- Heeft niets te maken met fusies en overnames.
- Heeft niets te maken met *sturen* van veranderingen, motiveren van personeel of op een lijn brengen van mensen. Dat kwam meestal vanzelf.
- Heeft niets te maken met het al dan niet hebben van een *programma* voor veranderingen, een project, thema, startevenement o.i.d.

Waar lag het dan **wel** aan? Basisconcepten (verderop nader uitgelegd):

- **Niveau 5-leiderschap**. Combinatie van persoonlijke nederigheid en professionele wil.
- **Eerst wie, dan wat**. Eerst de juiste mensen, dan pas de richting.
- **De harde feiten onder ogen zie, met behoud van de hoop**.
- **Het Egelprincipe**.
- **Bedrijfsdiscipline**. Dat maakt hiërarchie, bureaucratie en controle overbodig.
- **Technologische versnellers**. Technologie is nooit een reden, maar moet wel worden toegepast.
- **Het vliegwiel**. Nooit één actie, programma, innovatie, maar altijd een groot vliegwiel.

Niveau 5 – leiderschap

Voorbeeld: Darwin Smith van Kimberley-Clark. CEO 20 jaar. Grote persoonlijke bescheidenheid gecombineerd met een ijzeren wil en vastberadenheid.

Niveau 1 – Veelbelovend individu. Goede werkhouding, productief.

Niveau 2 – Goed presterend teamlid. Effectief samenwerkend.

Niveau 3 – Competente manager. Organiseert mensen en bronnen. Realiseert doelen.

Niveau 4 – Effectieve leider. Stimuleert, visie, roept commitment op.

Niveau 5 – Persoonlijke bescheidenheid en professionele wil.



Ambitie richt zich niet op henzelf, maar op de organisatie. Geen eigen reputatie. Goede opvolgers kiezen. Een bedrijf achterlaten dat ook nog succesvol is zónder hen. Een leider waarvan het bedrijf in elkaar zakt na hun vertrek, is misschien een hele goede niveau 4 leider, maar geen niveau 5.

Kijkt door het raam bij goede resultaten en in de spiegel bij slechte...

Niveau 5-leiders bereiken maar zelden de top...

Hoe ontwikkel je dit soort leiderschap? Door al die andere 6 basisconcepten toe te passen. Doen dus!

Eerst wie, dan wat

Niet eerst de visie of strategie en daar dan de mensen bij zoeken. Precies andersom. Eerst de juiste mensen kiezen (en de verkeerde ontslaan...) en daarna pas het eindstation bepalen.

Je hebt dan geen motivatieprobleem. Aansturen hoeft niet meer.

En beloning doet er niet toe! Er is geen bewijs dat de beloningsstructuur het proces van goed naar geweldig versterkt. Het gaat er niet om hóe je de mensen beloont, het gaat er om wélke mensen je beloont.

Een beloningssysteem is er niet voor bedoeld om het goede gedrag bij de verkeerde mensen te bevorderen, maar om de juiste mensen in huis te krijgen en te houden! De juiste mensen doen de juiste dingen niet om wat ze ervoor terug krijgen.

Bij kiezen van de "juiste mensen" gaat het meer om karakter dan om specifieke opleiding, kennis, vaardigheden of ervaring.

Groei wordt uiteindelijk niet bepaald door de markt, technologie, concurrentie of producten. Groei wordt uiteindelijk altijd bepaald door de vaardigheid de juiste mensen te vinden en te behouden.

Als je twijfelt: niet inhuren, gewoon verder zoeken.

Handel meteen als je weet dat je ander personeel nodig hebt.

Iemand die strak aangestuurd moet worden, zit op de verkeerde plek.

Twee gewetensvragen bij de vraag of iemand geschikt is of niet:

- Als je iemand moet verplaatsen, zou je die iemand dan aannemen of niet?
- Als iemand zou vertrekken, zou je dan teleurgesteld zijn of opgelucht?

Zet je beste mensen aan het werk met de grootste uitdagingen, niet met de grootste problemen.

De harde feiten onder ogen zie, met behoud van de hoop

Feiten zijn beter dan dromen.

Het motiveren van mensen kost enorm veel energie en levert heel weinig op. Beter is het creëren van een klimaat waar de waarheid gehoord wordt. Tips:

- Geef leiding met vragen, niet met antwoorden.
- Gebruik dialoog en debat maar dwing niemand.
- Zoek oorzaken, geen schuldigen.
- Deel rode vlaggen uit. D.w.z. geef iedereen een rode vlag die hij mag gebruiken om iets duidelijk te maken.

Aan de andere kant is rotsvast vertrouwen nodig.

De Stockdale paradox: blij geloven terwijl je tegelijkertijd de harde feiten onder ogen ziet.

Mensen motiveren is verspilde tijd en energie. De juiste mensen motiveren zichzelf. Het gaat erom de mensen niet te demotiveren! En dat gebeurt vooral als de harde realiteit genegeerd wordt.

Het Egelprincipe

Egels zien de essentie en negeren de rest. Het gaat om simpele uitgangspunten. En die moeten gebaseerd zijn op een heel goed begrip van 3 dingen:

- Je talent. Waarin ben je de allerbste. Dat is meer dan een kerncompetentie! Een kerncompetentie geeft nog geen garantie op ergens “de allerbste” in te zijn! Doe alleen dingen waarin je kunt uitblinken. Doe dus niet alleen maar dat waar je goed in bent; doe dat waarin je potentieel de allerbste kunt zijn.
- Je economie. Op welke brandstof loopt jouw economische motor. De vraag is hier: “Als je een getal mocht bepalen: winst per x, welke x zou dan de grootste invloed hebben op jouw economische motor?” Is het “winst per opdracht”? “Winst per werknemer?” “Winst per klant”? “Winst per uur”?
- Je passie. Wat roept je hartstocht op.

Deze 3 zaken vormen 3 cirkels. Als je op de overlap van deze 3 cirkels gaat staan, dán heb je je persoonlijk, simpel, leidend concept te pakken. Je persoonlijk Egelprincipe. Daar zijn dus alle 3 de cirkels voor nodig! Krijgen van dit inzicht duurt jaren, geen weekend op de hei! Continue denktank!

Bedrijfsdiscipline

Vermijd bureaucratie en hiërarchie en creëer bedrijfsdiscipline.

Ondernemersethiek	Laag	Hoog
Bedrijfsdiscipline		
Hoog	Hiërarchie	Geweldige organisatie
Laag	Bureaucratie	Starter

Schep een cultuur van vrijheid en verantwoordelijkheid binnen de 3 cirkels van het Egel-principe. Neem mensen aan met zelfdiscipline. Geef leiding aan het systeem, niet aan de mensen. Voer een discipline-cultuur in, leg geen tiranie op.

Discipline is ook: blijf binnen je 3 cirkels! Leren neen te zeggen dus.

Technologische versnellers

Technologie is nooit een startmotor. Technologie kan pas belangrijk worden ná inzicht in het eigen Egel-principe. Daarná kan het een enorm versnellende kracht worden.

Technologie nooit inzetten uit angst om achterop te raken.

Eerst die andere principes, dan pas technologie. En dan wordt het verstandig en gedisciplineerd toegepast.

Het vliegwiel

Het is nooit één actie of project of gebeurtenis o.i.d., dat een bedrijf geweldig maakt. Het is altijd stug dezelfde kant op doorduwen aan een groot vliegwiel, tot het momentum wordt bereikt. Dat motiveert de mensen vanzelf. Stap voor stap, van opbouw naar doorbraak, organisch, binnen het Egel principe, gedisciplineerd, met de juiste technologie.

Grote motivatieprogramma's mislukken altijd. Niet meteen een doorbraak willen, geen grote radicale veranderingsprogramma's, geen mode, geen gebakken lucht.

Het eerste boek van Collins, Built to last, is in feite een vervolg op dit boek. Dit boek: hoe breng je vliegwiel op gang. Built to last: hoe hou je het op gang. Built to last had 4 principes:

- Niet klokkijken maar een klok maken.
- Geen tirannie van het "of".
- Meer dan winst alleen.
- Behoud de kern / verander steeds al het overige.

Die 4 principes en de 7 principes van dit boek liggen in elkaars verlengde en versterken elkaar.

In schema gezet:

	Klok maken	Geen tirannie van “of”	Meer dan winst alleen	Behoud de kern
Niveau-5 leiderschap	Jezelf overbodig maken. Geen groot ego. Klok maken die doortikt als jij weg bent.	Persoonlijke bescheidenheid én professionele onbuigzaamheid.	Ambitie bij het bedrijf, niet bij alleen de winst of persoonlijk succes.	Meedogenloos daarin zijn.
Eerst wie, dan wat	Eerst de bemanning (= de klok)	De juiste mensen erop én de verkeerde mensen eraf.	Mensen moeten passen binnen de kernwaarden. Kennis e.d. minder belangrijk.	Versterking van de kernwaarden.
Harde feiten onder ogen zien	Klimaat creëren waarin de waarheid gehoord wordt.	Realistisch én volhardend.	Duidelijk maken wat de echte kernwaarden zijn.	Harde feiten maken duidelijk wat er gedaan moet worden.
Het Egelprincipe	Egelprincipe = klok maken.	Diep begrip én enorm simpel.	De cirkel “passie” bevat de echte kernwaarden.	Geweldige doelen zitten precies in de overlap van de 3 cirkels.
Bedrijfsdiscipline	Discipline niet op basis van overwicht maar op lange termijn.	Vrijheid én verantwoordelijkheid.	Kernwaarden belangrijker dan winst	Met bedrijfsdiscipline hebben mensen meer vrijheid.
Technologische versnellers	Zijn onderdelen van de klok.	Geen hypes én wél gericht pionieren.	Technologie ondergeschikt aan de kernwaarden.	Goede technologieën versterken de vaart.
Het vliegwiel	Betrouwbaar, niet afhankelijk van charismatische persoonlijkheden.	Evolutionair proces én revolutionaire resultaten.	Als mensen zich constant afvragen wie ze zijn en waar ze voor staan, kunnen de kernwaarden niet hechten.	Het vliegwiel is hier een perfect instrument voor.