

## Good to Great – Jim Collins

ISBN 90 254 2510 0

'Good to Great' bevat de conclusies van een jarenlang onderzoek dat Jim Collins en zijn team uitvoerden naar buitengewoon presterende organisaties. Hij volgde een groot aantal bedrijven, maar is vooral geïnteresseerd in bedrijven die van een goede onderneming veranderen in een geweldige onderneming en dit ook jarenlang weten vol te houden. Hij gaat op zoek naar de geheimen.

Hij ontdekt zeven principes die ten grondslag liggen aan het succes.

### Niveau 5 leiderschap

Geweldig presterende bedrijven hebben niveau 5 leiders. Zij hebben de volgende kenmerken:

- Persoonlijke bescheidenheid, gekoppeld aan professionele wil (gericht op resultaten).
- Zorgen voor een goede opvolging.
- Ze komen vaak uit het bedrijf zelf.
- Het zijn werkpaarden, geen circuspaarden.
- Ze leggen de verantwoordelijkheid voor het succes bij anderen.
- Ze danken het succes aan geluk.

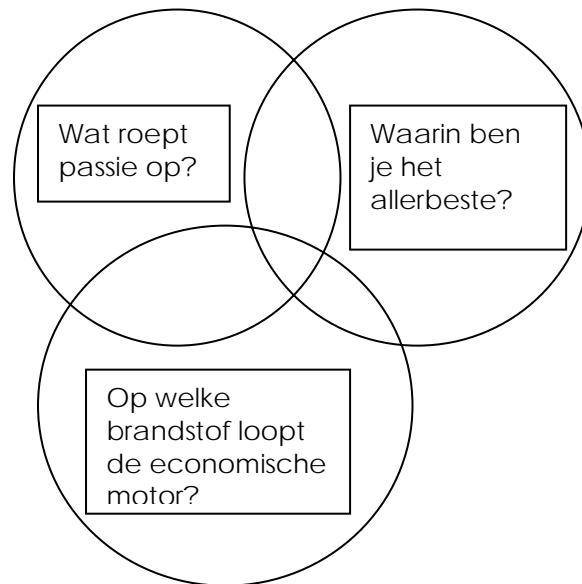
### Eerst wie dan wat

- Het gaat erom om eerst de juiste mensen in de trein te krijgen (en de fouten te laten uitstappen) en daarna pas de route te bepalen.
- Streng zijn, maar niet meedogenloos.
  - Bij twijfel niet inhuren.
  - Handel onmiddellijk als je ander personeel nodig hebt. (Dat betekent niet altijd dat je mensen moet ontslaan. Soms zitten mensen gewoon niet op de juiste plek.)
  - Zet de beste mensen op de grootste uitdagingen, niet op de grootste problemen.
- Management teams van G2G organisaties kunnen heftig discussiëren over de beste oplossing, maar staan als één man achter het besluit, ongeacht het persoonlijke belang.
- Er is geen aanwijzing dat de beloningsstructuur het proces van goed naar geweldig versterkt.
- De juiste mensen vormen het belangrijkste kapitaal.
- De juiste persoon heeft meer te maken met karaktereigenschappen en aangeboren capaciteiten dan met kennis, achtergrond of vaardigheden.

### Zie de harde feiten onder ogen, maar verlies nooit de hoop

- Potentiële G2G organisaties moeten eerst het klimaat creëren waarin echt naar mensen wordt geluisterd. Er moet ruimte komen voor de waarheid. Daarvoor is nodig:
  - Leiding geven door te vragen, niet met antwoorden;
  - gebruik te maken van dialoog en debat, maar dwing niemand
  - zoek oorzaken, niet schuldigen
- Stockdale-paradox: blij geloven dat je uiteindelijk zult overwinnen, ongeacht moeilijkheden, maar zie wel de harde realiteit onder ogen.
- Charisma is ook een nadeel: het weerhoudt mensen ervan de harde feiten te geven.
- Leiderschap gaat niet alleen over visie; het begint met de werkelijkheid en van daaruit handelen.
- Mensen motiveren is verspilde tijd en energie. De juiste mensen motiveren zichzelf. Het gaat erom mensen niet te demotiveren. Dat gebeurt wel als de harde realiteit genegeerd wordt.

## Het Egelprincipe



### De parabel van de egel en de vos

De ligt op de egel te wachten bij de kruising van het pad. De komt eraan en waggelt precies richting de vos. 'Ah, nu heb ik je!', denkt de vos. Hij springt bliksemsnel tevoorschijn. De kleine egel voelt gevaar, kijkt op en denkt: 'Daar gaan we weer. Leert hij het dan nooit?' Hij rolt zich op en wordt een bol met scherpe stekels. De vos bespringt zijn prooi, ziet het gevaar, stopt de aanval en trekt zich terug in het bos om een nieuwe strategie te bedenken. Elke dag vindt een variant op dit gevecht plaats en ook al is de vos veel slimmer, de egel wint altijd.

- Waarom het Egelprincipe?  
De egel is simpel, sjofel, gefocust op 1 ding.  
De vos daarentegen is snel, mooi, geslepen, weten heel veel dingen, maar kunnen ze niet integreren tot een geheel
- Het hebben van een kernactiviteit wil nog niet zeggen dat het bedrijf daarin de beste is.
- G2G-talent is meer dan kerncompetenties; het gaat om de capaciteit om de beste te worden.
- Standaardrekenmethode die brandstof is (b.v. winst per x of geldstroom per x).
- G2G-bedrijven baseren doelen op inzicht, niet op doel, strategie of intentie.
- Het Egelprincipe helder krijgen is een constant proces. Een denktank kan daarbij een nuttig instrument zijn.

### Bedrijfsdiscipline

- G2G-resultaten worden alleen bereikt in culturen waar gedisciplineerd wordt gewerkt (binnen 3 cirkels).
- Bureaucratie ontstaat als gecompenseerd moet worden voor incompetentie en gebrek aan discipline.
- Discipline én vrijheid/verantwoordelijk (binnen grenzen) zijn belangrijk.
- G2G-resultaten worden behaald door: discipline, Egelprincipe én bereidheid dingen niet te doen.

- Budgetteren gaat niet over verdelen van geld over onderdelen, maar over activiteiten die binnen het Egelprincipe vallen en dús geld krijgen.
- 'Niet meer doen – lijstje' is veel belangrijker dan een lijstje met wat nog gedaan moet worden.

#### Technologieversnellers

- G2G-organisaties volgens geen technologiehypes, maar maken alleen gebruik van zorgvuldig gekozen technologieën.
- De kernvraag daarbij is altijd: past het binnen het Egelprincipe?

#### Vliegwiel als valstrik

- G2G-bedrijven ontstaan niet zomaar; het is een kwestie van duwen aan een groot vliegwiel. Het komt langzaam op gang, maar op een gegeven moment treedt er een versnelling op.
- Mensen zien pas achteraf de omvang van de transformatie.
- Het op één lijn krijgen van mensen is het resultaat van goede prestaties en niet vice versa.