

Personal Book Review

Title: Good to Great (NL-editie)

Author: Jim Collins

Reviewer: Bert Verdonck

Language: Dutch

This document is my personal interpretation of the book and is not necessarily the same as that of the author. It might be incomplete, even biased and altered for my personal reasons. All rights reserved. In the event you use any of the information in this book or review for yourself, the author, publisher and reviewer assume no responsibility for your actions.

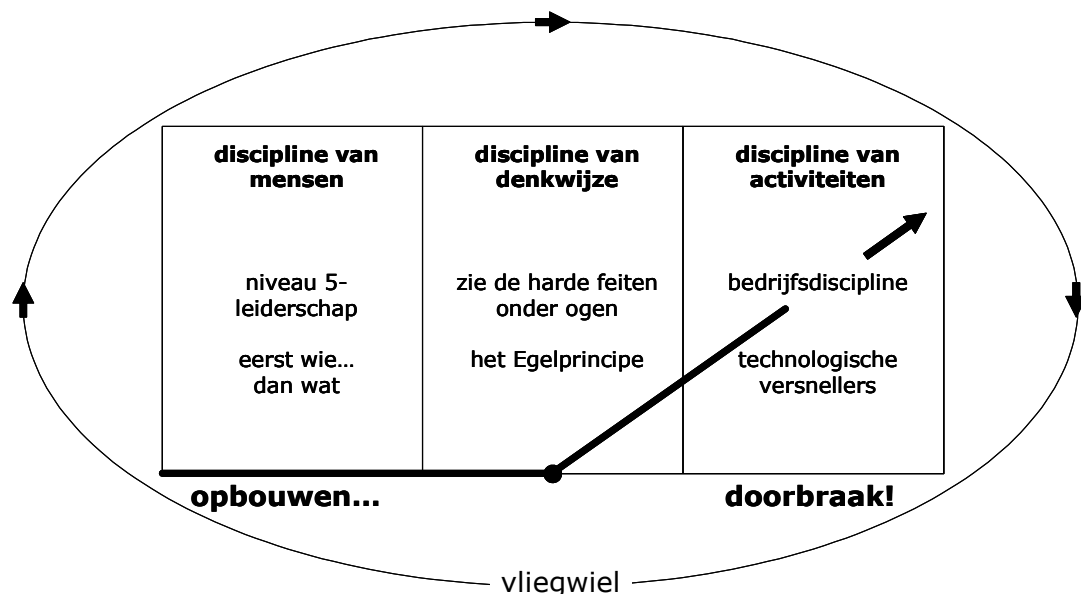
Setting

Uit een langdurig onderzoek van honderden *Fortune 500* bedrijven kwamen elf bedrijven naar voren die in een periode van vijftien jaar explosief groeiden: een tijdlang presteerden ze even 'good' als hun concurrenten in dezelfde branche, maar plotseling accelereerden ze en werden 'great'.

Problem

Wat onderscheidt deze succesvolle bedrijven nu van hun concurrenten en wat kunnen anderen daarvan leren ?

Summary



Niveau 5-leiderschap

Niveau 5-leiders richten hun behoefte aan erkenning niet op zichzelf, maar op het creëren van een geweldig bedrijf. Het is niet zo dat zij geen ego hebben of geen eigenbelang kennen. Integendeel, ze zijn ontzettend ambitieus, maar hun ambitie richt zich vooral op de organisatie en niet op henzelf.

Niveau 5-leiders kijken door het raam naar buiten en leggen de verantwoordelijkheid van succes bij anderen. Als het slecht gaat, kijken ze echter in de spiegel en geven zichzelf de schuld.

Eerst wie...dan wat

Bij het initiëren van veranderingen zorgen de G2G-leiders er eerst voor dat de juiste mensen in de trein zaten (en de verkeerde uitstapten) en daarna bepaalden ze pas waar ze naartoe zouden gaan.

Het is dat de 'wie'-vraag eerst beantwoord moet worden en daarna pas de 'wat'-vraag, dus vóórdat visie, strategie, organisatiestructuur of tactiek aan de orde komen. Dit vergt een strenge discipline.

3 manieren om streng te zijn op personeelsbeleid:

1. Bij twijfel, niet inhuren (gevolg: een bedrijf moet de groei aanpassen aan de mogelijkheden om het juiste personeel te vinden).
2. Handel onmiddellijk als je ander personeel nodig hebt (gevolg: kijk eerst of niet de juiste persoon op de verkeerde functie zit).
3. Zet de beste mensen in op de grootste uitdagingen, niet op de grootste problemen (gevolg: raak wel problemen kwijt, maar niet je beste mensen).

G2G-managementteams bestaan uit mensen die heftig kunnen discussiëren over de beste oplossing. Toch staan ze als één man achter besluiten, ongeacht hun persoonlijke belangen.

Het doel van beloning is niet om het goede gedrag bij de verkeerde mensen te stimuleren, het is bedoeld om de juiste mensen op de juiste plek te krijgen en daar te houden.

De *juiste* mensen vormen het belangrijkste kapitaal.

Of iemand de 'juiste' persoon is, 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).

Feiten zijn beter dan dromen.

Alle G2G-bedrijven zetten hun eerste stap op weg van goed naar geweldig door de harde realiteit van dat moment onder ogen te zien.

Wie oprecht de waarheid probeert te achterhalen, neemt meestal vanzelf de juiste beslissingen. Het is onmogelijk om goede beslissingen te nemen zonder een eerlijke confrontatie met de harde realiteit.

Een bedrijf dat van goed naar geweldig wil, moet eerst een klimaat creëren waarin echt naar mensen geluisterd wordt zodat er uiteindelijk ruimte voor de waarheid is.

Om zo'n klimaat te creëren zijn vier dingen belangrijk:

1. Geef leiding met vragen, niet met antwoorden.
2. Gebruik dialoog en debat maar dwing niemand.
3. Zoek oorzaken, geen schuldigen.
4. Deel 'rode vlaggen' uit zodat informatie niet genegeerd kan worden.

De Stockdale-paradox

Blijf geloven dat je uiteindelijk zult overwinnen, ongeacht de moeilijkheden. En zorg ervoor dat je tegelijkertijd de harde realiteit van dat moment onder ogen ziet, in welke vorm die zich ook presenteert.

Charisma is net zo goed een nadeel als een voordeel, omdat de kracht van een persoonlijkheid mensen ervan weerhoudt met de harde feiten te komen.

Mensen motiveren is verspilde tijd en energie. Het gaat niet over hoe mensen gemotiveerd moeten worden, de juiste mensen motiveren zichzelf. Het gaat erom mensen niet te demotiveren. Demotiveren gebeurt vooral als de harde realiteit genegeerd wordt.

Het Egelprincipe

De Egel en de Vos (Isaiah Berlin) (gebaseerd op de Griekse parable van Archilochus)

De vos weet heel veel dingen, maar de egel weet één ding heel erg zeker.

De vos is sluw en bedenkt talloze ingewikkelde strategieën om zijn prooi (de egel) te vangen. De egel is sjofel, waggelt wat rond, houdt het simpel.

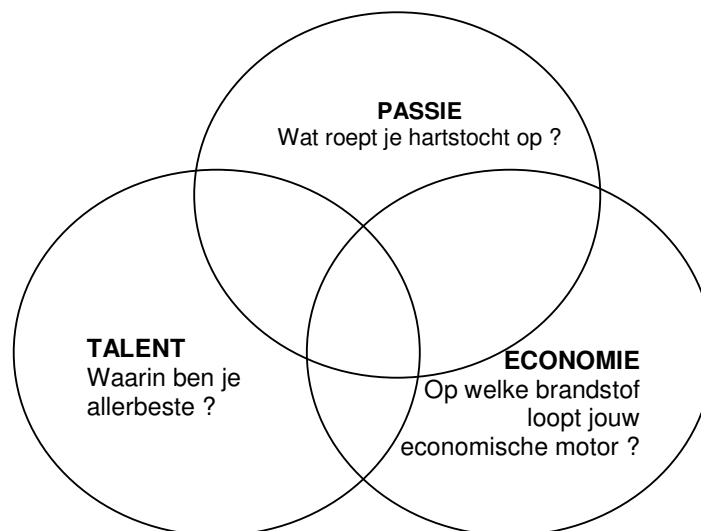
De vos komt bliksemsnel tevoorschijn en bespringt zijn prooi. De egel voelt het gevaar en wijkt elke aanval van de vos af.

Bottomline : De vos is veel slimmer, maar de egel wint altijd.

Vertaald naar mensen:

De vos probeert veel doelen tegelijkertijd te verwezenlijken en weet hoe ingewikkeld de wereld in elkaar zit. Ze zijn gefragmenteerd, diffuus en opereren op verschillende niveaus tegelijkertijd.

De egel vereenvoudigt de complexe wereld tot één centraal idee, een basisprincipe dat alles verenigt en stuurt. Ze snappen dat een diepgaand inzicht simpel is (bv. $E = mc^2$). Ze zien de essentie en negeren de rest.



Het Egelprincipe is een simpel, glashelder concept dat voortvloeit uit een diepgaand inzicht in de samenhang van de volgende 3 cirkels:

1. **Talent** (waar ben je de allerbeste, en net zo belangrijk: waarin ben je niet de allerbeste). Dit is meer dan een kerncompetentie. Een kerncompetentie geeft nog geen garantie op de 'allerbeste zijn'. Het betekent ook dat een bedrijf wel een talent kan bezitten, maar het nog niet gebruikt.
2. **Economie** (op welke brandstof loopt jouw motor). Alle buitengewone bedrijven ontwikkelden een schep inzicht in hoe ze een zo groot mogelijke geldstroom en winst konden genereren. En ze ontdekten dat de beste brandstof voor hun economische motor : 'winst per x' is.
3. **Passie** (wat roept je hartstocht op). De buitengewone bedrijven richtten hun activiteiten op die zaken die hun hartstocht opriepen. Dit kan niet worden opgelegd, maar alleen worden blootgelegd.

De volgende analogie geeft snel inzicht in het functioneren van de drie cirkels. Stel dat je een carrière kunt opbouwen die aan deze drie eisen voldoet. Ten eerste heb je voor dat werk een echt talent meegekregen (ik ben gewoon geboren om dit soort dingen te doen). Ten tweede word je er goed voor betaald (krijg ik hier ook nog geld voor?). Ten derde doe je werk waar je hart sneller van gaat kloppen (ik begin elke ochtend met zoveel plezier en ik geloof echt in wat ik doe). Als je in de overlap van deze cirkels gaat staan, dan ben je in staat die te vertalen naar een simpel, helder concept dat de keuzes in je leven begeleidt. Dan heb je een persoonlijk Egelprincipe.

Voor een compleet Egelprincipe zijn alle drie de cirkels nodig. Verdien je veel geld met iets waar je nooit de allerbeste in kunt worden, dan ben je wel goed maar niet geweldig. Ben je ergens de allerbeste in, dan je verlies je die toppositie als je niet echt een passie hebt voor wat je doet. Tenslotte, je kan alle passie van de wereld hebben, maar als je niet de allerbeste bent of het is economisch gezien onzin, dan heb je een hoop plezier, maar zul je nooit van goed in geweldig veranderen.

De kern is te begrijpen waarin een organisatie de allerbeste zou *kunnen* worden en, net zo belangrijk, waarin ze niet de beste kan worden. Het gaat niet om wat een organisatie zou *willen*. Het Egelprincipe is niet een doel, een strategie of een intentie, het is een inzicht. Er zijn bovendien ook zaken waarin je de beste kunt zijn, maar waarin je op dit moment nog niet competent bent.

Ga op zoek naar die ene standaardrekenenheid die de brandstof is voor de economische motor (winst/x of geldstroom/y) zodat inzicht in de G2G-economie ontstaat.

Het duurde gemiddeld 4 jaar voordat een G2G-bedrijf het Egelprincipe duidelijk had.

Het is niet echt noodzakelijk om in een 'geweldige' bedrijfstak te zitten om een G2G-bedrijf te worden. Hoe slecht de bedrijfstak ook functioneerde, elke G2G-bedrijf vond een manier om economisch gezien geweldig te presteren.

Bedrijfsdiscipline

Langdurig geweldige resultaten kunnen alleen ontstaan binnen een bedrijfscultuur waarin gedisciplineerde mensen gedisciplineerde activiteiten ondernemen en daarbij heel consequent en fanatiek binnen de drie cirkels blijven.

Bureaucratie ontstaat als er gecompenseerd moet worden voor incompetentie en gebrek aan discipline. Deze ontstaan als de verkeerde mensen in de trein zitten. De behoefte aan bureaucratie verdwijnt als de juiste mensen instappen en de verkeerde uit.

Bedrijfsdiscipline kent een dualiteit. Aan de ene kant zijn er mensen nodig die dit systeem consequent ondersteunen. Aan de andere kant geeft dit hetzelfde systeem mensen vrijheid en verantwoordelijkheid (binnen grenzen).

Bedrijfsdiscipline gaat niet alleen over actie ondernemen. Het gaat over gedisciplineerde mensen die gedisciplineerd kunnen denken en dan pas gedisciplineerde dingen doen.

Op het eerste gezicht lijken G2G-bedrijven nogal saai en gewoontjes. Bij nader inzien blijken ze vol met mensen die zeer toegewijd zijn en over een verbazingwekkende discipline beschikken (ze "letten op de kleintjes").

G2G-resultaten ontstaan alleen met bedrijfsdiscipline, een bijna fanatieke toewijding aan het Egelprincipe en de bereidheid om dingen niet te doen.

Des te beter een organisatie binnen de drie cirkels blijft, des te meer er groeimogelijkheden ontstaan.

Een maar-eens-in-je-leven-mogelijkheid is niet relevant als het niet binnen de drie cirkels van het Egelprincipe past. Een G2G-bedrijf krijgt veel van dit type mogelijkheden.

Budgetteren in een G2G-bedrijf gaat niet over hoeveel geld elk onderdeel krijgt, maar over welke activiteiten het Egelprincipe

ondersteunen (en dus geld krijgen) en welke activiteiten gestopt moeten worden.

Een 'niet meer doen'-lijstje is belangrijker dan een lijstje met wat er nog wel gedaan moete worden.

Technologische versnelling

G2G-bedrijven doen niet mee aan technohypes. Ze pionieren alleen met van tevoren zorgvuldig gekozen technologieën.

G2G-bedrijven gebruiken technologie om het G2G-proces te versnellen, niet om het te veroorzaken. Alle G2G-bedrijven pionierden met technologieën vanaf het moment dat deze consistent bleken met de drie cirkels van het Egelprincipe, en nadat ze een doorbraak hadden bereikt.

De reactie van een bedrijf op technologische verandering zegt iets over de innerlijke drang van een bedrijf naar succes. G2G-bedrijven reageren creatief maar bedachtzaam. Middelmattige bedrijven raken in paniek, ze zijn bang om achterop te geraken.

Technologie op zich veroorzaakt noch voor- noch achteruitgang.

80% van de geïnterviewde G2G-leidinggevenden zag technologie niet als een van de vijf G2G-factoren. Dat was zelfs het geval bij bedrijven die beroemd zijn geworden om hun technologische vernieuwingen.

'Schuifelen, lopen, rennen' is een goede benadering van technologie, ook in tijden van technologische revolutie.

Het vliegwiel en de valstrik

Een G2G-transformatie lijkt voor buitenstaanders vaak een revolutionaire gebeurtenis, maar voor insiders is het een organisch, cumulatief proces. De resultaten (revolutionair) worden met het proces (organisch) verward en dit vertroebelt de blik op het langetermijnsucces.

Echte transformaties volgen een voorspelbaar patroon van opbouw en doorbraak. Het is net als duwen aan een groot, zwaar vliegwiel. Het kost moeite om het ding in beweging te krijgen. Maar blijf duwen in dezelfde richting, een hele tijd achter elkaar. Dan ontstaat er zoveel snelheid dat er uiteindelijk een doorbraak komt.

De bedrijven uit de controlegroep volgden het patroon van de valstrik. In plaats van snelheid op te bouwen – duw na duw aan het vliegwiel –

probeerden ze de opbouwperiode over te slaan en meetn een doorbraak te forceren.

De bedrijven uit de controlegroep probeerden vaak een doorbraak te bereiken door grote, misplaatste overnames. De G2G-bedrijven deden deze overnames juist na de doorbraak en gaven zo het vliegwiel nog meer vaart.

De mensen in de G2G-bedrijven hadden vaak geen besef van de omvang van de transformatie die het bedrijf doormaakte. Pas later, als ze terugkeken, werd dat duidelijk. Ze hadden er geen naam voor, geen etiket, geen startbijeenkomst of veranderingsprogramma om te markeren wat ze op dat moment aan het doen waren.

De G2G-leiders stopten geen energie in het motiveren van mensen, in iedereen op de lijn krijgen of in het managen van verandering. Onder de juiste omstandigheden verdwijnen de problemen met commitment en motivatie vanzelf. Het op een lijn krijgen van mensen is het resultaat van goede prestaties, niet andersom.

Van Good to Great naar Gebouwd voor de Toekomst

Visionaire bedrijven zijn er niet alleen om opbrengsten aan aandeelhouders uit te keren. Voor een visionair bedrijf is winst of geldstroom zoets als bloed en water voor een lichaam; ze zijn essentieel voor het overleven, maar ze zijn niet de reden van bestaan.

Vier kernpunten voor Gebouwd voor de Toekomst:

1. *Niet klokkijken maar een klok maken.* Bouw een organisatie die kan blijven voortbestaan en zich aanpassen. Zorg voor meerdere generaties leidinggevenden en producten.
2. *Geen 'tirannie van het OF'.* Omarm de twee uitersten van een aantal dimensies. Kies niet tussen A of B maar bekijk of het mogelijk is A EN B te combineren – doel EN winst, continuïteit EN verandering, vrijheid EN verantwoordelijkheid, enz.
3. *Meer dan winst alleen.* Breng de organisatie een kernideologie bij met een kerndoel (fundamentele bestaansgrond, meer dan winst alleen) en kernwaarden (essentiële, tijdloze basisprincipes). Deze ideologie is leidend in beslissingen en inspireert mensen van hoog tot laag in de organisatie.
4. *Behoud de kern/stimuleer de vooruitgang.* Zie de kernideologie als een anker maar stimuleer tegelijkertijd verandering, verbetering, vernieuwing en al het andere. Stel Big Hairy Audacious Goals (BHAG) op die binnen de kernideologie passen.

Waarom een G2G-bedrijf worden?

- Het is niet veel moeilijker om een G2G-bedrijf op te bouwen dan een middelmatig bedrijf. De transformatie van goed naar geweldig kost energie, maar het opbouwen van snelheid geeft ook energie.
- Het zoeken naar betekenis, zinvol bezig willen zijn. Waar houd je zoveel van dat je er vanzelf geweldig in zou worden?

De G2G-bedrijven begrepen dat 'doen waar je goed in bent' er alleen maar voor zorgt dat je ergens goed in bent. De enige manier om 'geweldig' te worden is 'doen waar je potentieel de allerbeste kunt zijn'.

What I like about this book

Het boek geeft een goed inzicht in de kenmerken van bedrijven die van 'good' naar 'great' zijn overgegaan. Bovendien krijg je vergelijkende informatie over verscheidene sectoren. De meeste bedrijven ken je van naam, maar het is leerzaam om ook hun achtergrond, groeipatroon, etc. te leren kennen. Verder heb ik ook iets opgestoken over het Egel-principe en ben ik overduidelijk een niveau 5-leider. De vliegwiel-metafoor bewijst ook dat de G2G niet toevallig staan waar ze nu staan. Tenslotte doet het boek je nadenken over je huidige manier van werken. En daar bij stilstaan, is wellicht het begin van een nieuwe transformatie...

Why you should read it

Het Egel-principe is onmisbaar voor jezelf en je organisatie, zelfs in een KMO (MKB) context! Bovendien krijg je inzicht in een aantal principes die de G2G-bedrijven met succes hebben toegepast en de bedrijven uit de controlegroep niet. Something to think about...