

## De essentie van het boek 'Good to Great' van Jim Collins

Voor al Good to Great (G2G) bedrijven geldt dat:

- Het leiderschap bevindt zich op niveau 5: excellente leiders
- Ze werven de juiste mensen
- Ze zien de harde feiten onder ogen, maar blijven vertrouwen op succes
- Ze vinden een antwoord op drie afbakeningsvragen: wat kunt u het best, waar gelooft u het meest in en wat is cruciaal voor uw economisch voortbestaan?
- Ze zorgen voor een gedisciplineerde organisatiecultuur
- Ze hechten groot belang aan technologie, maar zijn daarin selectief
- Ze werken gestaag en volhardend, zonder revolutionaire doorbraken

↑	<p><b>Niveau 5</b>      <b>Excellente leider</b>          Bouwt aan langdurig succes met een tegenstrijdige mix van persoonlijke bescheidenheid en professionele wil</p> <p><b>Niveau 4</b>      <b>Effectieve leider</b>          Weet het streven naar een duidelijke visie en een sterk commitment op te roepen. Stimuleert hoge prestaties</p> <p><b>Niveau 3</b>      <b>Competente manager</b>          Weet mensen te motiveren en resources te organiseren. Realiseert op een effectieve en efficiënte manier van tevoren vastgestelde doelen</p> <p><b>Niveau 2</b>      <b>Goed presterend teamlid</b>          Draagt met zijn individuele capaciteiten bij aan het realiseren van teamdoelen. Werkt efficiënt samen met andere groepsleden</p> <p><b>Niveau 1</b>      <b>Veelbelovend individu</b>          Heeft talent, kennis, vaardigheden, een goede werkhouding en is productief</p>
---	---

### Excellent leiderschap

- Excellente leiders verenigen een tegenstrijdige mix van persoonlijke bescheidenheid en professionele wil. Ze zijn ambitieus maar hun ambitie richt zich allereerst op het bedrijf, niet op henzelf.
- Excellente leiders zorgen voor opvolgers die het succes ook in volgende generatie continueren.
- Excellente leiders laten een grote persoonlijke bescheidenheid zien. Ze blijven op de achtergrond en zijn gematigd in tegenstelling tot leiders uit bedrijven uit de controle groep, waarbij leiders met gigantische ego's bijdroegen aan de ondergang om de middelmatigheid van het bedrijf.
- Excellente leiders hebben een sterke gedrevenheid en een ongeneeselijke behoefte aan resultaten. Ze zijn vastbesloten te doen wat nodig is om het bedrijf groot te maken, ongeacht hoe moeilijk de beslissingen daartoe zijn.
- Excellente leiders vertonen een grote toewijding – ze zijn meer werkpaard dan circuspaard.
- Excellente leiders kijken door het raam naar buiten en leggen de verantwoordelijkheid voor succes bij anderen. Als het slecht gaat, kijken ze echter in de spiegel en geven ze zichzelf de schuld.
- Excellente leiders wijten hun succes meestal aan geluk en niet aan hun eigen persoon

### Eerst wie... dan wat

- De 'wie'-vraag moet eerst beantwoord worden en daarna pas de 'wat'-vraag, dus voordat visie, strategie, organisatiestructuur of tactiek aan de orde komen.
- Excellente leiders zijn op personeelsgebied streng maar niet meedogenloos:
  - Bij twijfel, niet inhuren – gewoon verder zoeken. Gevolg: een bedrijf moet de groei aanpassen aan de mogelijkheden om het juiste personeel te vinden
  - Handel onmiddellijk als je ander personeel nodig hebt. Gevolg: kijk eerst of niet de juiste persoon op de verkeerde functie zit.
  - Zet de beste mensen in op de grootste uitdagingen, niet op de grootste problemen. Gevolg: raak wel problemen kwijt, maar niet je beste mensen
  - Ze maakten geen gebruik van ontslagen en reorganisaties om prestaties te verbeteren.

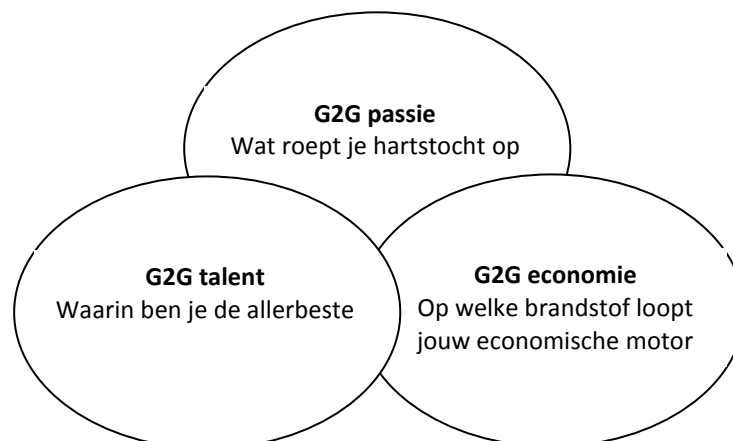
- Excellente leiders kunnen heftig discussiëren over de beste oplossing, maar staan ze als één man achter besluiten, ongeacht hun persoonlijke belangen.
- De uitdrukking ‘mensen vormen het belangrijkste kapitaal’ klopt niet. Alleen de *juiste* mensen vormen het belangrijkste kapitaal.
- Of iemand de *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)

- De eerste stap op de weg van good naar great is het onder ogen zien van de harde realiteit van dat moment. 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 good naar great wil, moet een klimaat creëren waarin echt naar mensen geluisterd wordt zodat er uiteindelijk ruimte voor de waarheid is. Hierbij zijn 4 dingen belangrijk:
  - Geef leiding met vragen, niet met antwoorden
  - Gebruik dialoog en debat maar dwing niemand
  - Zoek oorzaken, geen schuldigen
  - Deel ‘rode vlaggen’ uit zodat informatie niet genegeerd kan worden
- Leiderschap gaat niet alleen over visie. Het begint met mensen de harde werkelijkheid te laten zien en vandaar uit te handelen.
- 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 (simpele ideeën die passen binnen de drie cirkels)

- Om van good naar great te gaan is een diep inzicht nodig in drie elkaar overlappende cirkels. Met behulp van dit inzicht ontstaat een eenvoudig, glashelder concept: het Egelprincipe



- G2G talent: de kern is te begrijpen waarin een organisatie de allerbeste zou *kunnen* worden. Het gaat niet om wat een organisatie zou *willen*. De strategie en doelen baseren op inzicht. Het hebben van een kernactiviteit betekent nog niet dat een bedrijf daarin de allerbeste is. En is een bedrijf niet de allerbeste, dan kan die kernactiviteit nooit de basis vormen van het G2G talent. Een G2G-talent is veel meer dan een kerncompetentie. Een competentie bezitten betekent nog niet de capaciteit om de allerbeste te worden. Het omgekeerde geldt ook: er zijn zaken waarin je de beste kunt zijn, maar waarin je op dit moment nog niet competent bent.
- G2G economie: ga op zoek naar die ene standaardrekenenheid die de brandstof is voor de economische motor (winst per x of geldstroom per y) zodat inzicht in de G2G-economie ontstaat.

### 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. G2G-resultaten ontstaan alleen met bedrijfsdiscipline, een bijna fanatieke toewijding aan het Egelprincipe en de bereidheid om dingen *niet* te doen.
- 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 ditzelfde 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.
- Bedrijfsdiscipline wordt gekenmerkt door mensen die zeer toegewijd zijn en over een verbazingwekkende discipline beschikken.
- Budgetteren in een G2G-bedrijf gaat niet over hoeveel geld elk onderdeel krijgt, maar over welke activiteiten het Egelprincipe ondersteunen en welke activiteiten gestopt moeten worden.
- Een 'niet meer doen' lijstje is belangrijker dan een lijstje met wat er nog wel gedaan moet worden.

### Technologische versnellers

- G2G-bedrijven doen niet mee aan technohypes. Ze pionieren alleen met van tevoren *zorgvuldig gekozen* technologieën.
- De kernvraag bij elke technologie is: past het binnen het Egelprincipe? Zo ja, ga dan pionieren met toepassingen van die technologie. Zo nee, gebruik het zover het nodig is of negeer het.
- De reactie van een bedrijf op technologische verandering is een belangrijke graadmeter. Het zegt iets over de innerlijke drang van een bedrijf naar succes. G2G-bedrijven reageren creatief maar bedachtzaam. Ze zijn op zoek naar manieren om geweldige resultaten te behalen. Middelmatische bedrijven raken in paniek, ze zijn bang dat ze achterop raken.
- Er is geen bewijs dat technologische verandering een oorzaak is voor de neergang van ooit succesvolle bedrijven (of van blijvende middelmatigheid). Technologie op zich veroorzaakt noch vooruitgang noch achteruitgang.

### 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 lange termijnproces.
- Hoe fantastisch ook het eindresultaat, de G2G-transformaties gebeurden nooit plotseling. Er was geen startschot, geen etiket, geen programma of wat dan ook.
- 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 blijft duwen in dezelfde richting, een hele tijd achter elkaar. Dan ontstaat er zoveel snelheid dat er uiteindelijk een doorbraak komt.
- De mensen in de G2G-bedrijven hadden vaak geen besef van de omvang van de transformatie die het bedrijf doormaakte. 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 één lijn krijgen of in het managen van verandering. Onder de juiste omstandigheden verdwijnen de problemen met commitment en motivatie vanzelf. Het op één lijn krijgen van mensen is het resultaat van goede prestaties, niet andersom.
- De korte termijndruk van stakeholders staat niet haaks op het vliegwielmodel. Gebruikmaken van het vliegwieleffect is een manier om met die druk om te gaan.