

Uittreksel "Good to great. Waarom sommige bedrijven een sprong vooruit maken...en andere niet"
Auteur: Jim Collins, 2001, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam, ISBN 978 90 254 2510 4
NCOI, masterclass Strategisch HRM, Jack van Dorst, 329497



"Good to great" is het resultaat van een langdurig onderzoek van het G2G-team, bestaande uit 21 personen inclusief de schrijver zelf, Jim Collins. Collins is van oorsprong docent en woont in Boulder, Colorado. In totaal is zo'n 15.000 uur in het project gestoken, waarbij honderden Fortune 500-bedrijven systematisch zijn onderzocht. Uiteindelijk kwamen 11 bedrijven naar voren die in een periode van 15 jaar explosief groeiden: eerst waren ze "goed", maar vervolgens accelereerden ze en werden ze "geweldig".

Vanzelfsprekend komt vervolgens de vraag naar boven wat de overeenkomstige maar vooral ook structurele factoren zijn die aan dit succes ten grondslag hebben gelegen. Uit het onderzoek blijkt dat voor alle 11 "great"-bedrijven het volgende geldt:

1. Het leiderschap bevindt zich op niveau 5 (dienstbaar):

de leider is stabiel, ambitieus en bouwt aan langdurig succes, met een tegenstrijdige mix van persoonlijke bescheidenheid en professionele wil;

2. Ze werven de juiste mensen:

Eerst wie... dan pas wat: een eye-opener! Zorg er allereerst voor dat je de juiste en beste mensen binnenhaalt en bepaal pas daarna je visie of strategie. Mensen zijn belangrijker;

3. Ze zien de harde feiten onder ogen, maar blijven vertrouwen op succes:

Wordt in het boek mooi duidelijk gemaakt aan de hand van de Stockdale-paradox: blij enerzijds geloven in een uiteindelijke overwinning, ongeacht de moeilijkheden EN zie anderzijds tegelijkertijd de harde realiteit van dat moment onder ogen, in welke vorm die zich ook presenteert (James Stockdale was als admiraal tijdens de Vietnamoorlog de hoogste Amerikaanse militair in het krijgsgevangenenkamp "Hanoi Hilton") ;

4. 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?:

In dit verband wordt door Collins het "Egelprincipe" aangehaald, gebaseerd op het essay "De Egel en de Vos" van Isaiah Berlin. De vos weet heel veel dingen, maar de egel weet één ding heel zeker: door een bol met scherpe stekels te worden stekels zal de vos nooit van hem winnen, wat voor strategieën de vos ook bedenkt ;

5. Ze zorgen voor een gedisciplineerde organisatiecultuur:

G2G-bedrijven bouwen een consistent systeem met duidelijke begrenzingen, maar ze geven mensen tegelijkertijd vrijheid en verantwoordelijkheid. Ze huren medewerkers in met zelfdiscipline die niet gemanaged hoeven te worden. Vervolgens geven ze leiding aan het systeem en niet aan mensen;

6. Ze hechten groot belang aan technologie, maar zijn daarin selectief:

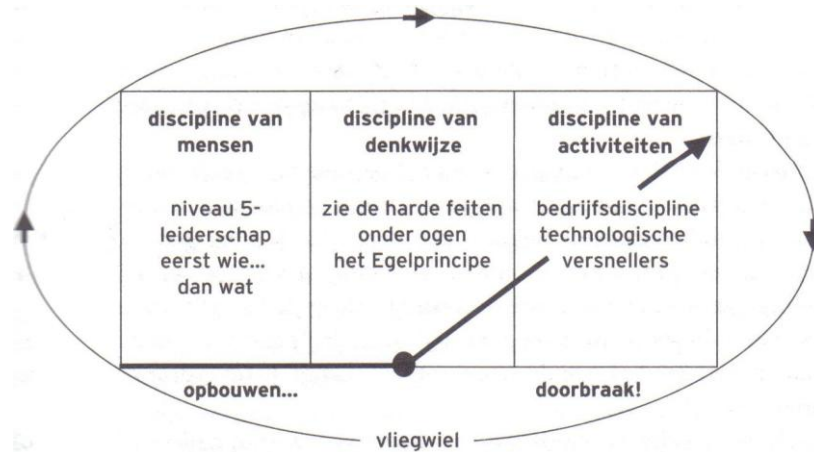
Vergelijkingen worden gemaakt met de spoorwegen, elektriciteit, de radio, met de computer en met internet. G2G-bedrijven hechten wel waarde aan dergelijke technologische veranderingen, maar gaan niet mee in de hype op dit punt ;

7. Ze werken gestaag en volhardend, zonder revolutionaire doorbraken:

Bij dit laatste punt wordt het vliegwiel ten tonele gebracht. Met heel veel kracht krijg je het wiel in beweging, door constante krachtsinspanning krijg je het nogmaals rond, het wiel krijgt snelheid, gaat meer keer rond, gaat steeds sneller, tot er een doorbraak komt: de vaart van het vliegwiel werkt in je voordeel en het vliegwiel gaat als vanzelf, draai naar draai!

Uittreksel "Good to great. Waarom sommige bedrijven een sprong vooruit maken...en andere niet"
Auteur: Jim Collins, 2001, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam, ISBN 978 90 254 2510 4
NCOI, masterclass Strategisch HRM, Jack van Dorst, 329497

Rondom deze structuur, die dus zo van belang is voor de transitie van "goed" naar "geweldig", is ook het boek opgebouwd. De verandering van goed naar geweldig wordt gezien als een proces dat begint met opbouwen, gevolgd door een doorbraak, verdeeld in drie fasen: discipline van mensen, discipline van werkwijze en discipline van activiteiten. In schema:



Collins c.s. komen tot de conclusie dat ieder bedrijf kan verbeteren en misschien zelfs geweldig kan worden als dit schema van ideeën nauwgezet wordt toegepast.

"Good to great" is creatief opgebouwd. Bij het maken van het boek zijn de vele onderzoeken en analyses gekoppeld aan intense en interessante dialogen tussen de teamleden. In zijn boek legt Collins relaties bij veel punten die uit het onderzoek naar voren kwamen: relaties met vergelijkbare situaties in de geschiedenis, met handelwijzen of overwegingen van spraakmakende mensen, inclusief relaties met situaties of personen uit zijn privéomgeving. De theorie wordt op deze wijze zeker verlevendigd. De stap naar vergelijkingen met situaties in je eigen werkomgeving of met jezelf is nog maar klein:

- hoe deed ik/deden wij dit...?
- hoe doe ik/doen wij het nu...?
- hoe kan ik/kunnen wij het voortaan (nog) beter doen...?

Aanvullende notitie: Collins onderscheidt de volgende niveaus van leiderschap:

Veelbelovend individu: heeft talent, kennis, vaardigheden en een goede werkhouding. Is productief.

Goed presterend teamlid: draagt met zijn individuele capaciteiten bij aan het realiseren van teamdoelen. Werkt effectief samen met andere groepsleden.

Competente manager: weet mensen en resources te organiseren. Realiseert op een effectieve en efficiënte manier van te voren vastgestelde doelen.

Effectieve leider: weet het streven naar een duidelijke visie en een sterk commitment op te roepen. Stimuleert hoge prestaties.

Niveau 5-leidinggevende (stabiele leider): bouwt aan langdurig succes met een tegenstrijdige mix van persoonlijke bescheidenheid en professionele wil.