

## Hoe leiders hun bedrijf een niveau hoger kunnen tillen.

### Het Good to Great onderzoek in hoofdlijnen.

*Albert Kamphuis*

De belangrijkste conclusies van Good to Great van Jim Collins (2001) vat ik hieronder samen ([met daaronder een uitleg hoe wij dit bij de Egowijs Leiderschap Academie duiden](#)).

Waarin onderscheidt een *geweldige* organisatie zich van een *goede*? Jim Collins deed er met een uitgebreid onderzoeksteam studie naar. In de bestseller *Good to Great* beschrijft de auteur enkele opvallende eigenschappen die leiders van uitzonderlijk presterende bedrijven met elkaar gemeen hebben:

“Geweldige leiders leveren uitzonderlijke prestaties en wijzen daarbij niet naar zichzelf.”

(Egowijs Leiderschap Academie – ELA – ziet hierin een hoog niveau van wat we noemen psychologisch gezond leiderschap. In de voorbeelden in het boek worden verschillende beschrijvingen gegeven hoe deze kwaliteiten vorm worden gegeven. Wij kennen negen leiderschapsstijlen als vorm van Niveau 5 Leiderschap. In onze [Leiderschapstraining](#) ontwikkelen we deze op persoonlijkheidsprofiel gebaseerde Niveau 5 Leiderschapsstijlen.)

### Niveau 5-leiderschap

Good to Great bedrijven staan allemaal onder het bewind van een zogenoemde ‘niveau 5-leider’. Zij 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, niet op henzelf. Ze werken gestaag en volhardend, zonder revolutionaire doorbraken.

(Het gedegen onderzoek laat volgens ELA zien dat excellente organisaties gecreëerd worden door mensen die zich nauwelijks door hun ego laten leiden en eigenlijk Egowijs zijn. Hierdoor ontketenen ze hun talenten, kunnen ze omgaan met onaangename feiten, ze brengen de waarheid op tafel en balanceren in vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid. Het gevolg hiervan is een enorme zelfdiscipline in de organisatie waarmee resultaten worden gecreëerd, die vele malen het gemiddelde van de markt zijn.)

Collins brengt de handelingen van deze Niveau 5 leiders als volgt onder woorden:

- De 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.
- Ze zijn vastbesloten te doen wat nodig is om het bedrijf groot te maken, ongeacht hoe moeilijk de beslissingen daartoe zijn.
- Ze 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.
- Ze werven heel bewust medewerkers op karakter en passie

- Ze staan voor transparante informatie in de organisatie gebaseerd op vertrouwen in zijn mensen
- Ze willen eerst een goed team en pas daarna aan een goed plan
- Ze werken niet met motivatieprogramma's maar zorgen ervoor dat er geen demotivatie plaatsvindt
- Als het goed gaat kijken ze 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.
- Ze zorgen voor opvolgers die het succes ook in volgende generatie continueren.
- Ze wijzen hun succes meestal aan geluk toe en niet aan hun eigen persoon

(Wij noemen hen daarom Egowijze Leiders).

In tegenstelling tot ego-gedreven organisaties waarvoor Collins waarschuwt:

*“Bij meer dan twee derde van de 1424 goede organisaties die getoetst werden t.o.v. de geweldige organisaties observeerden we de aanwezigheid van gigantische ego's die bijdroegen aan de ondergang of blijvende middelmatigheid van het bedrijf.” – Jim Collins*

In later onderzoek van Collins, in zijn boek: *How the Mighty Fall*, gaat hij daar dieper op in.

### **De zakelijke bewijzen voor GtG leiderschap succes:**

Het boek wordt in bijna alle managementliteratuur aangehaald als de meest grondige, inzichtelijke en vernieuwende studie van de afgelopen decennia. In het onderzoek van Jim Collins en zijn onderzoeksgroep, zoals beschreven in 'Good to Great', komt naar voren dat 11 bedrijven bijzonder in waarde zijn toegenomen over een periode van 25 jaar.

Een in 1965 geïnvesteerde dollar in deze beursfondsen is 471 maal zoveel waard op 1 januari 2000 terwijl de algemene beurs 56 maal zoveel waard is geworden en direct vergelijkbare bedrijven 93 maal zoveel waard. De koersen liepen in 2006 nog steeds omhoog.

Deze 11 bedrijven worden de Good to Great bedrijven genoemd.

(De kredietcrisis heeft de twee hypotheekbanken echter wel zwaar in de moeilijkheden gebracht in 2009. Mede veroorzaakt omdat nieuw management de oude koers heeft verlaten door overheidsingrijpen bij topbenoemingen, zie *How the Mighty Fall* van Collins).

### **Andere organisatorische kenmerken van de Good to Great organisaties:**

#### **Eerst wie ... dan wat**

Opvallend is dat leidinggevendenden van G2G-bedrijven niet eerst een visie vaststelden en daarna de juiste mensen inschakelden, maar het juist andersom deden. Eerst lieten ze de juiste mensen instappen (en de verkeerde eruit) en daarna bepaalden ze het eindstation. Aan deze handelwijze gaan volgens Collins drie simpele waarheden vooraf:

1. Als je begint met 'wie' in plaats van 'wat', kun je je beter aanpassen aan een veranderende wereld.

2. Als je de juiste mensen op de trein hebt, is er geen motivatieprobleem en aansturen hoeft dan nauwelijks meer.

3. Als je de verkeerde mensen hebt, maakt het niet uit of je de goede richting weet; je krijgt met hen nooit een geweldig bedrijf. Grootse visies zonder geweldige mensen zijn irrelevant.

Niet zomaar verzamelen van goede mensen is de truc, maar de juiste mensen verzamelen en je van de verkeerde ontdoen vóór dat je de koers uitzet, is het geheim.

Uit het onderzoek onder G2G-bedrijven, ontdekte Collins' team een aantal methodes voor het personeelsbeleid:

1. Huur de juiste mensen in. Of iemand de 'juiste' persoon is heeft meer te maken met karaktereigenschappen en aangeboren capaciteiten dan met kennis, achtergrond of vaardigheden. Als je twijfelt, niet inhuren – gewoon verder zoeken.
2. Handel onmiddellijk als je weet dat je ander personeel nodig hebt.
3. Zet je beste mensen aan het werk met de grootste uitdagingen, niet met de grootste problemen.
4. 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.

### **Zie de harde feiten onder ogen (maar verlies nooit de hoop of het vertrouwen)**

Er is niets tegen het realiseren van een visie, alle G2G-bedrijven deden dit tenslotte. Maar zij zorgden ervoor dat zij, op hun weg naar succes, altijd rekening hielden met de harde realiteit. Of zoals een G2G-leider het verwoordde: "Het is mijn taak om stenen om te draaien en te zien welk ongedierte eronder zit, ook al ben ik er doodsbenauwd voor." Het meest demotiverende dat je kunt doen, is valse hoop geven die al snel door de realiteit wordt ingehaald.

Collins vond vier manieren waarop een klimaat tot stand komt waarin de waarheid gehoord wordt:

1) *Geef leiding met vragen, niet met antwoorden.*

Het pad van goed naar geweldig heeft niets te maken met het geven van antwoorden en het meentrekken van mensen in een messianistische visie. Het betekent de bescheidenheid om in te zien dat je niet genoeg begrijpt om alle antwoorden al te weten en dat je vragen moet stellen om tot het beste inzicht te komen.

(In de ELA trainingen betekent dat om kunnen gaan met de andere persoonlijkheden in je team, hoe activeer je hun talenten)

2) *Gebruik dialoog en debat, maar dwing niemand.*

(Dat is een belangrijk onderdeel van de ELA trainingen, hoe blijf je uit de beperkingen van je ego defensies)

3) *Zoek oorzaken, geen schuldigen.*

(In de ELA Leiderschaps trainingen gaat het dan om het vinden van de economische driver en hoe daar succesvol in te worden)

#### 4) Deel 'rode vlaggen' uit.

Met een rode vlag krijgt iedereen binnen de organisatie de kans om eens in een vastgestelde periode ongestraft een observatie te verwoorden, een ervaring te delen of een analyse te maken. Met een omhooggestoken rode vlag krijgt iemand de onverdeelde aandacht. Het is volgens Collins dé manier om informatie om te zetten in informatie die je niet kunt negeren. Zo creëer je een klimaat waarin de waarheid gehoord wordt.

Naast het zien van de harde realiteit, is een rotsvast vertrouwen in een goede afloop noodzakelijk. Collins noemt dit de 'Stockdale-paradox'. James Stockdale was de hoogste Amerikaanse militair in het krijgsgevangenkamp 'Hanoi Hilton' in Vietnam. Stockdale werd herhaaldelijk gemarteld. Hij zag dus als geen ander in hoe slecht ze ervoor stonden. Toch bleef hij zijn mannen wijzen op een goede afloop en hielp hij hen door een tijd van martelingen heen.

### De Stockdale-paradox

Blijf geloven in een uiteindelijk overwinning, ongeacht de moeilijkheden.

en Zie tegelijkertijd de harde realiteit van het moment onder ogen, in welke vorm die zich ook presenteert.

### Het egelprincipe

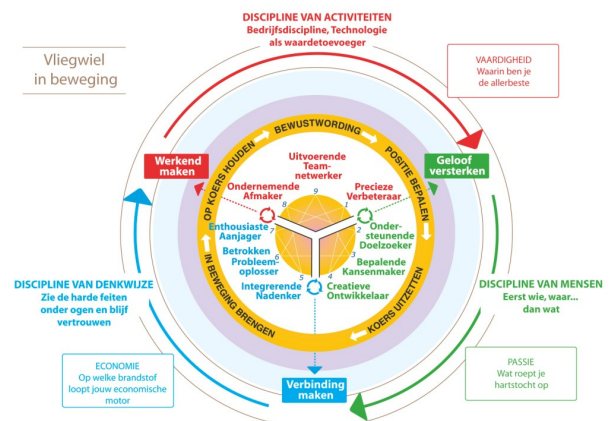
In zijn jacht op een egel gebruikt een vos verschillende technieken. De ene keer springt hij bliksemsnel tevoorschijn, de andere keer besluipst hij zijn prooi. De egel is duidelijk minder slim. Hij beperkt zich slechts tot één principe: zodra hij wordt aangevallen, rolt hij zich op en wordt een bol met scherpe stekels. Effectief is zijn methode wel. Dit egelprincipe is de kracht van G2G-leiders. Ze vereenvoudigen de complexe wereld tot één centraal idee, een basisprincipe dat alles verenigt en stuurt. Egels 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 drie cirkels:

1. G2G-passie: wat roept je hartstocht op?
2. G2G-economie: op welke brandstof loopt jouw economie?
3. G2G-talent: waarin ben je de allerbeste?

Het egelprincipe is niet een doel, strategie of intentie; het is een inzicht.

(Ik heb dit principe uitgewerkt in directe verbinding met de Leiderschapsprofielen. De opbouw van de training loopt van Persoonlijk Meesterschap, naar werken met teams in flow, naar het steeds weer stap voor stap versnellen van het Vliegwiel van succesvol handelen, zie



mijn boek: [Egowise Leadership and the Nine Creating Forces of the InnovationCircle](http://Egowise Leadership and the Nine Creating Forces of the InnovationCircle). Voor info over het boek ga naar [www.egowiseleadershipcircle.com](http://www.egowiseleadershipcircle.com) )

### **Neem bijvoorbeeld G2G talent:** Waarin ben je de allerbeste

De kern is te begrijpen als 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.

Het vergt zelfdiscipline om daarbij heel consequent en fanatiek binnen de drie principes te blijven. G2G-resultaten ontstaan alleen met bedrijfsdiscipline, een bijna fanatieke toewijding aan het Egelprincipe en de bereidheid om dingen *niet* te doen.

### **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. Middelmatige 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.

**Samenvattend**, om te groeien van een goed naar een geweldig bedrijf, organisatie of instelling, zijn volgens Collins een aantal factoren noodzakelijk:

1. **Niveau 5-leiderschap. De organisatie moet onder leiding staan van een niveau 5-leider.** Kenmerkend voor zo'n leider is dat hij uitzonderlijke resultaten levert en niet alleen zichzelf als de oorzaak van dat succes aanwijst. Het tweede is dat een organisatie ook na het vertrek van de leider goed blijft lopen.
2. **Eerst wie, dan wat. Voordat de strategie van een organisatie wordt bepaald, moet een leider zorgen dat hij de juiste mensen op de juiste plaats binnen de organisatie heeft kunnen plaatsen.**
3. **Cultuur van discipline.** Met op zelfdiscipline gebaseerde werkwijzen heb je geen bureaucratie en hiërarchie meer nodig. Ondernemerschap gecombineerd met een cultuur van zelfmotivatie maakt de kans op geweldige prestaties het grootst.
4. **De Stockdale-paradox. De harde feiten onder ogen zien, zonder het vertrouwen te verliezen.**
5. **Het egelconcept.** Een organisatie moet haar focus helder houden en moet zichzelf drie vragen stellen: 1) waarmee kunnen we als bedrijf de beste in de wereld worden, 2) over welke activiteiten zijn we het meest gepassioneerd en 3) waarmee kunnen we geld verdienen.
6. **Technologie.** Nieuwe technologie moet niet worden ingezet puur en alleen om het nieuwe zelf, maar alleen wanneer ze bijdraagt aan het grotere doel.
7. **Het vliegwiel.** Succes ontstaat niet van de ene op de andere dag of na het volgen van een programma of methode. Een jarenlang proces ligt eraan ten grondslag. Collins vergelijkt dit proces met een vliegwiel dat zich traag in beweging zet voordat het echt gaat draaien.
8. **De kern bewaken en vooruitgang stimuleren. Het is noodzakelijk de kernwaarden van een bedrijf te bewaken en in stand te houden. Maar de manier van werken moet wel worden aangepast aan de veranderende omstandigheden.**

**ELA biedt de [training Leiderschapsroute](#) aan voor leiders die de weg willen kiezen om leiding te geven aan een Good to Great organisatie.**