

Good to GREAT

In het succesvolle boek *Good to Great* van Jim Collins staat de vraag centraal waarom sommige bedrijven het gewoon goed doen, maar nooit echt geweldig worden en waarom andere bedrijven die sprong wel maken. Great, geweldig, betekent duidelijk beter presteren dan de concurrent. Wat maakt nu het verschil en wat kunnen ondernemingsraden hiervan leren?

ISAÄK MOL

Wat kan een bekend managementboek als *Good to Great* (G2G) nu kunnen betekenen voor de praktijk van het ondernemingsraadwerk? In dit artikel wil ik enkele highlights uit het boek aanstippen en suggesties doen voor toepassing in de medezeggenschap. Voor de nodige inspiratie in het dagelijkse or-werk.

Collins is een Amerikaanse hoogleraar die in 1994 het boek 'Built to last' publiceerde. Hij onderzocht achttien visionaire organisaties die al lang bestaan en was benieuwd hoe ze het al zo lang volhielden. In G2G (2001) borduurt hij voort op dit thema: wat zijn de essentiële factoren die een great bedrijf maken? Na zorgvuldig onderzoek en de nodige analyses en discussies, kwam hij tot de volgende onderscheidende kenmerken:

- mensen: leiderschap en de juiste mensen
- denkwijze: kijk naar de feiten en het 'egel principe'
- activiteiten: bedrijfsdiscipline en technologie.

Leiderschap

Collins beschrijft dat greatness ontstaat onder leiders die 'persoonlijke bescheidenheid' hebben, dus waarbij het niet om hun glorie gaat maar om langdurig succes van het bedrijf. Types die vooral stimulerend aanwezig zijn voor anderen. Tegelijk valt een sterke professionele wil op: geweldige leiders hebben ook een duidelijke, professionele ambitie. Ze nemen zelf de verantwoordelijkheid als zaken moeilijk gaan of niet helemaal lukken, maar laten anderen het succes als het wel lukt. Dit leiderschap combineert vastberadenheid en bescheidenheid. Deze leiders hebben veel vrienden, zoals uit de voorbeelden in het boek blijkt. Voor ondernemingsraden is deze kijk op het onderscheidende punt van leiderschap interessant. Zichtbaar maar bescheiden aanwezig, verantwoordelijkheid nemend bij lastige zaken, ruimte gevend als het goed gaat. En tegelijk ambitieus in het neerzetten van werknemersparticipatie. Naar mijn idee, als ik een reorganisatie voor ogen neem, gaat het dan om het voort-

durend met alle partijen in gesprek te zijn. Daarbij moet gesproken worden over hoe het gaat en hoe het beter kan (dat is het zichtbaar, bescheiden aanwezig zijn) en als er gedoe is wat meer stevigheid laten zien. Geen procedures, maar zichtbaar en stimulerend zijn, voor alle betrokkenen. Met de ambitie de reorganisatie te laten slagen door iedereen mee te laten doen.

Juiste mensen

Een volgend onderscheidend element van Collins is de mens. De mens is de belangrijkste factor, zeggen we vaak. Dat klopt, maar dan alleen de juiste mensen. Leidinggevend benoemen eerst de juiste mensen en pas daarna bepalen ze waar ze heen gaan. Het principe luidt: eerst wie, dan wat. En als er geen goede mensen te vinden zijn, moet het bedrijf niet willen groeien. Collins hamert hier tamelijk stevig op. De mensen bepalen wat er mogelijk is. Niet de juiste mensen op sleutelposities betekent geen groei of geen succes. Geen greatness. In de ondernemings-

raad is dit lastig. De leden zijn immers gekozen en in die zin tot elkaar veroordeeld. Het is geen optie de juiste or samen te stellen. En toch is ook dit principe in de praktijk van de medezeggenschap uiterst bruikbaar. Het gaat er om mensen in te zetten voor thema's en aanpakken die zij tot een succes kunnen maken. Zoals een bedrijf pas een nieuw product kan ontwikkelen, als zijn beste verkoopdirecteur de verantwoordelijkheid daarvoor wil hebben. Or-leden moeten allemaal doen waar ze goed in zijn, dat bepaalt wat de or kan doen. Het is feitelijk hetzelfde als in de sport: we gaan uit van onze eigen kracht.

Egelprincipe

Het egelprincipe* is een helder concept dat ontstaat als een bedrijf diepgaand inzicht heeft in de samenhang van:

- je talent: doe dingen waarin je de allerbeste kunt zijn
- je passie: doe dingen waar je hartstocht in zit (hartstocht kun je alleen blootleggen, niet opleggen)
- je brandstof: doe dingen waar je een zo groot mogelijke geldstroom en winst bereikt.

De or krijgt van de bestuurder en uit de organisatie veel op zijn bordje. De kunst is, analoog aan Collins, daarin te voelen: waar kunnen we in onze organisatie, bij het proces van beleid- en besluitvorming, de allerbeste zijn? Wat hebben wij toe te voegen wat bijzonder is en wat niemand anders kan? Waar zit ons vuur, onze passie, waar worden we zelf, individueel of als groep, warm van? Dat ontwikkel je niet door er over te praten, maar door te werken. Want dan wordt je hartstocht blootgelegd en voel je waar je voor gaat en waarvoor niet. En tenslotte die brandstof. Dat is de slimme keuze van hoe je zo groot mogelijke invloed hebt. Het egelprincipe gaat steeds over talent, passie en brandstof. Het is een wonderbaarlijk eenvoudig principe dat soms danig confronteert. Bewustzijn ervan is de eerste stap naar geweldige medezeggenschap.

Bedrijfsdiscipline

Net als bij leiderschap benoemt Collins hier

een dualiteit. Enerzijds is het de discipline om consequent binnen de drie cirkels van het egelprincipe te blijven en is die cultuur heel sterk. Anderzijds is er binnen die discipline een sterke mate van ruimte, zijnde vrijheid en verantwoordelijkheid. Het is het schijnbaar dubbele van duidelijkheid in de werkwijze van de or en de omgang met vrijheid en ruimte in de uitvoering daarvan. Blijkbaar is het nodig daar een balans in te hebben, willen mensen in 'flow' komen. Ook andere managementliteratuur beschrijft een zelfde paradox.

Concluderend kan ik stellen dat Collins een aantal aardige inzichten voor de or biedt:

1. Wees aanwezig maar bescheiden met een duidelijke ambitie.
2. Ga uit van de mensen: eerst wie, dan wat.
3. Het egelprincipe van alleen dat doen waar je de beste in kunt zijn, waar je hart zit en waar je de

meeste invloed kunt hebben.

4. Een discipline in werkwijze en tegelijk de nodige ontwikkel- en experimenteerterruimte in de uitvoering.
- Greatness voor de medezeggenschap betekent dat een or eigenstandig opereert in de organisatie met de ambitie hoe werknemersparticipatie er uit zou kunnen zien. Dus niet alleen aandacht voor posities, wetten en procedures. Greatness ontstaat ook door uit te gaan van wat je met elkaar aan kunt en waar je passie ligt. Dit betekent veel meer dan het behandelen van wat er op je af komt en is iets heel anders dan alleen overleg voeren met elkaar en met de bestuurder aan de hand van stukken. Greatness ontstaat ten slotte bij or's die durven: kiezen voor iets en loslaten tegelijk.

Greatness vergt een bewust werken aan medezeggenschap. Het vraagt van de or en zijn omgeving boven de dagelijkse praktijk van agendapunten, positiespel en verhoudingen en gewoontes te kunnen staan. De stap van G2G is lastig, maar Collins levert een aantal mooie aanknopingspunten, die stuk voor stuk toepasbaar zijn. ■

* Dit principe vindt zijn oorsprong in een essay van Isaiah Berlin, waarin hij de wereld opdeelt in egels en vossen: 'The fox knows many things, but the hedgehog knows one big thing.'



INFO

Jim Collins, *Good to Great. Waarom sommige bedrijven een sprong vooruit maken... en andere niet.* Oorspronkelijke editie 2001, Nederlandse vertaling 2004.

De auteur is werkzaam bij Stavoor, imol@stavoor.nl.