

Van middenmoter tot koploper met level-5 leiderschap

Door: [Gerrit Visser en Jon Jenkins](#),

30 maart 2003

Sommige bedrijven doen het lange tijd goed, maar gaan opeens nog beter presteren. Van goed worden ze excellent. Wat voor leiderschap is er voor nodig om bedrijven uit de middenmoot te halen en tot de kopgroep te laten behoren? Dat onderzocht Jim Collins. Zijn conclusie: level-5 leiderschap is één van de belangrijkste succesfactoren van deze bedrijven. Oftewel: leiderschap op niveau 5. Maar wat is dat nu eigenlijk?

Minstens 15 jaar lang succesvoller dan anderen

Collins* en zijn team zochten naar overeenkomsten bij 11 bedrijven uit een lijst van 1400 die allen gedurende lange tijd in de Fortune 500 stonden genoteerd in de periode van 1965 tot 1995. De geselecteerde bedrijven scoorden allen 15 jaar lang met een middelmatig bedrijfsresultaat, voordat zij hun concurrenten op grote afstand achter zich wisten te laten. Zij wisten drievoudige prestaties te leveren. Niet voor even, maar minimaal 15 jaar lang. Wat onderscheidt deze bedrijven van andere, die tot de middenmoot bleven behoren?

Leiderschap op vijf niveaus

Op basis van honderden interviews concludeert Collins dat leiderschap de doorslag geeft. Leiders die hun ondernemingen weten te onttrekken aan de grijze massa voldoen allen aan de eigenschappen van leiderschap op niveau 5. Dat is in de definitie van Collins de hoogste bereikbare vorm van leiderschap. De niveaus 1 tot en met 5 zijn als volgt te kenmerken

Niveau 1

een uiterst bekwaam individu die "door talent, kennis, vaardigheden en goede werkgewoontes" zijn bijdrage productief weet te maken.

Niveau 2

een meewerkend teamlid, die met "persoonsgebonden vaardigheden bijdraagt aan de te behalen groepsdoelstellingen en in groepsverband effectief kan samenwerken.

Niveau 3

de competente manager die de juiste "mensen en middelen inzet om slagvaardig en vastbesloten af te koersen op de vantevoren gestelde doelen".

Niveau 4

een effectieve leider, die zich met veel ambitie manifesteert als een vastbesloten “katalysator met een heldere en uitdagende visie, altijd stimulerend tot hogere prestatie maatstaven”.

Niveau 5

komt de leidinggevende voor die een duurzaamheid opbouwt met een haast paradoxale mix van persoonlijke bescheidenheid en professionele wilskracht.

Elk van de goed-naar-excellent bedrijven kende in de kritieke overgangsfase wel een leider op niveau 5. Het zijn leiders die worden omschreven als ‘timide en meedogenloos, verlegen en onverschrokken, bescheiden maar met een felle, onwankelbare toewijding aan hoge prestatienormen voor hun bedrijfsvoering’. Bij de bedrijven waarmee gebenchmarkt ontbraken de leiders op niveau 5.

Persoonlijke bescheidenheid

Leiders die hun bedrijf van goed naar excellent weten te brengen kunnen zichzelf wegcijferen, ze zijn stil, gereserveerd, zelfs verlegen – eerder het type van een Lincoln en Socrates dan van generaal Patton of Julius Caesar.

Leiders op niveau 5 leunen op de hardere standaarden en vertrouwen in mindere mate op persoonlijke charismatische gaven om te motiveren. Zij weten een cultuur te bewerken waarin discipline voorop staat. Ze stellen vast waarmee een bedrijf het meeste geld mee kan verdienen en maken dit ook concreet. Ze kiezen heel duidelijk voor bijvoorbeeld ‘winst per klant’ in plaats van ‘winst per vestiging’. Tegelijk ook betrekken level-5 leiders het personeel. Niet in de laatste plaats hebben deze leiders oog voor medewerkers. Ze laten het personeel doen waar ze gepassioneerd in staan.

Leiders op niveau 5 verstaan de kunst om hun persoonlijke ego’s opzij te zetten en de aandacht van zichzelf af te leiden, door zich primair te richten op de ontwikkeling van het bedrijf of organisatie. Zij beseffen als geen ander dan persoonlijk belang ondergeschikt is aan het bedrijfsbelang.

Als de zaken wat minder goed gaan dan nemen leiders op niveau 5 de verantwoordelijkheid op zich voor gemaakte fouten en wenden zij de schuld niet af op andere mensen, externe factoren of pech. Als de zaken wel goed gaan dan wijden ze het succes van hun bedrijven aan externe factoren, het team of aan geluk.

Voorbeeld

“Toen CEO Joe Cullman achteraf de beslissing bekeek die door zijn bedrijf Philip Morris was genomen om in 1978 7Up te kopen en om het 8 jaar later weer van de hand te doen

met verlies, gaf hij toe dat het zijn fout was geweest en dat het voorkomen had kunnen worden als hij beter naar zijn mensen had geluisterd die op het moment van de aankoop al hun twijfels hadden geuit.”

Professionele wilskracht

Bedrijven die zich van goed naar excellent bewegen kiezen voor een route om de lange termijn resultaten te verbeteren en doen dit op een manier die jarenlang voor de buitenwereld onopgemerkt blijft. Als zij dan plotseling in de schijnwerpers staan blijken ze al ver op weg te zijn naar excellentie.

Alle leiders op niveau 5 hadden standaard gecreeerd en hielden zich daar nauwgezet aan in de jaren waarop zijn hun toppositie bekleedden.

Voorbeeld

De overgangsleder van Abbot laboratoria was George Cain, die op het moment van zijn aanstelling als CEO een staat van dienst van 18 jaar heeft en voortkomt uit de familie die het bedrijf heeft opgericht. Om de verlamdende werking van nepotisme te weerstaan, heeft hij systematische de raad van bestuur en het management team omgebouwd. Als een lid van de familie niet de beste manager op het vakgebied was waar hij verantwoordelijk voor was, dan werd deze vervangen.

Literatuur

* Collins, Jim, [*Good-to-Great: Why some companies make the leap ... and others don't*](#), Random House, London, 2001

** Collins, Jim, *Level 5 Leadership: The triumph of humility and fierce resolve*, Harvard Business Review, January 2001

Gerrit Visser en Jon Jenkins

Jon C. Jenkins is a senior methods consultant with thirty-three years experience in facilitation and training. He is a principle at [Imaginal Training](#) in The Netherlands. Among his publications are the “Who’s Who in International Organisations” and the “International Facilitator’s Companion

Gerrit Visser is webmaster van TCL [The Connecting Link](#). Als modern kenniswerker verzamelt en interpreteert hij gegevens uit (online) informatiebronnen. Hij is onder meer werkzaam als redactioneel medewerker van Opleiding & Ontwikkeling, OpleidingNet. Hij beheert de volgende subpagina's van Startpagina.nl: [Business Intelligence](#), [E-learning](#), [Employability](#), [Internetnieuws](#), [Lerende Organisaties](#), [Sales](#), [Virtual](#)

Communities, Virtueel Werken, CIO.