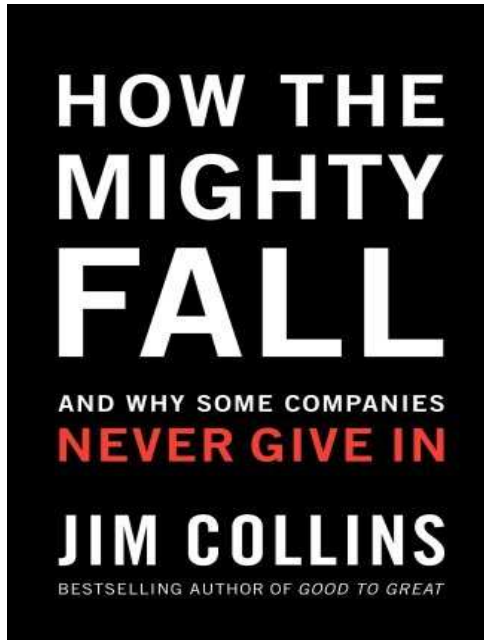


Great to Gone

door Hans van der Loo



In zijn zojuist verschenen boek [How the Mighty Fall](#) gaat managementgoeroe [Jim Collins](#) voor de verandering niet in op de vraag wat organisaties succesvol maakt, maar wat hen ten val brengt. De kافت van het boek is niet voor niets inktzwart. En het eerste hoofdstuk, 'De stille kriebels van de dreigende ondergang', laat aan duidelijkheid niets te wensen over: dit is een echt griezelboek.

De boodschap van het boek is simpel: ook al wanen bedrijven zich nog zo onbedreigd en tonen zij zich aan de buitenkant nog zo sterk en solide, het gevaar ligt altijd op de loer. Wie zich daar niet goed tegen wapent en wie niet sterk of slim genoeg is om het kwaad te bestrijden, komt onherroepelijk ten val. Net als in zijn twee voorgaande boeken, [Built to Last](#) en [Good to Great](#), houdt Collins ook in zijn nieuwste boek vast aan zijn rigoureuze onderzoekssystematiek waarbij hij paren van succesvolle en minder succesvolle bedrijven over een lange historische periode met elkaar vergelijkt. Op basis van deze vergelijking komt Collins tot een gefaseerde opsomming van factoren die tot de ondergang van bedrijven leiden.

De kiemen van iedere ondergang liggen besloten in de fase waarin het een bedrijf nog voor de wind gaat. Deze fase wordt door Collins aangeduid met de Oudgriekse term 'hybris' dat hoogmoed, arrogantie of overmoed betekent. Nogal wat leiders worden verblind door hun eigen succes en tonen zich arrogant. Zij menen te weten waarop hun succes is gebaseerd en stoppen met het stellen van indringende vragen naar de achterliggende redenen van hun goede presteren.

Arrogantie vormt de voedingsbodem voor de tweede fase in de neergang, het 'ongedisciplineerd najagen van meer'. Een obsessie met hoge groeicijfers, het lukraak in de markt zetten van innovaties en het onvoorbereid betreden van nieuwe markten zijn symptomen die bij deze fase passen.

De derde fase bestaat uit het ontkennen dat het bedrijf met problemen kampt. Het niet willen onderkennen van negatieve berichten of feiten, het vasthouden aan bestaande overtuigingen en het afdwingen van eensgezindheid bij het innemen van standpunten zijn voorbeelden die wijzen op het bestaan van een 'cultuur van ontkenning'. Als tegengif hiertegen bepleit hij een houding van 'productieve paranoia': een voortdurende confrontatie met de harde feiten en het stellen van kritische vragen.

In de vierde fase zijn de problemen niet langer te ontkennen en zijn bedrijven gedwongen om maatregelen te nemen. Helaas grijpen zij instinctief vaak naar grootse gebaren, zoals het uitzien naar een charismatisch leider, het formuleren van een nieuwe visie of het starten van radicale veranderingen. Wanneer de crisis toeslaat, kan men echter het beste zijn rust bewaren, goed nadenken over de oorzaken en oplossingen van de problemen, teneinde het bedrijf via een serie van gerichte maatregelen in de opwaartse richting te sturen.

In de vijfde en laatste fase wordt het lot van een bedrijf definitief bezegeld. Geldnood, het ontbreken van opties tot herstel en een geknakte moraal vormen meestal het treurige einde van ooit machtige bedrijven. Slechts een enkeling, zoals Xerox, slaagt erin om als een feniks uit haar as te herrijzen. Maar voor de meeste bedrijven is zo'n happy end een illusie.

Hoewel er voldoende op de inhoud valt aan te merken – ook dit boek bevat uitsluitend Amerikaanse voorbeelden, en ook dit maal vervalt de auteur in de ietwat autistische neiging om studies van anderen te negeren en alles wat hij zelf verzint als nieuwe inzichten te presenteren – voldoet *How the Might Fall* aan de verwachtingen die men aan een auteur als [Jim Collins](#) kan stellen. Het boek bevat niet alleen een systematisch inzicht in de factoren die tot de ondergang van bedrijven leiden maar biedt managers ook tal van doorkijkjes hoe men een neergaande spiraal te lijf kan gaan. Doordat hij zijn tekst doorspekt met aansprekende voorbeelden en krachtige 'oneliners', slaagt de auteur erin om de spanning tot aan de laatste alinea's vast te houden.

Het enige echte minpunt zijn de telkens weer opduikende bezweringen dat het onderzoek toch echt wetenschappelijk gegrond is. Blijkbaar hebben de kritieken van de afgelopen periode waarbij twijfels zijn geuit over de waarde van eerdere onderzoek, een gevoelige snaar bij Collins geraakt. Het gevolg is dat bijna de helft van het boek uit aanvullende bijlagen, verwijzingen en noten bestaat. Voor een managementboek is dat een beetje te veel van het goede.