

INHOUD

Inleiding: je eerste negentig dagen als manager 9

Waarom transities kritieke momenten zijn. Hoe nieuwe leiders effectiever het heft in handen kunnen nemen. Competenties ontwikkelen voor een nieuwe stap in je carrière. Het transitierisico bepalen.

1. Jezelf voorbereiden 25

Waarom mensen geen afscheid kunnen nemen van hun oude functie. Je voorbereiden op een nieuwe functie. De uitdagingen van promotie en onboarding. Voorkeuren en kwetsbaarheden bepalen.

2. Het leerproces versnellen 48

Leren is investeren. Tijd maken om te leren. Waar de beste informatie te vinden is. Slimme methoden om sneller te leren.

3. Je strategie aanpassen aan de situatie 69

Het gevaar van spoordenken. De situatie evalueren om de beste strategie te bepalen. Het STARS-model en transitietypen. Het model toepassen om portefeuilles te analyseren en veranderingen op gang te brengen.

4. Onderhandelen over succes 86

Een productieve werkrelatie opbouwen met een nieuwe leidinggevende. Het vijfgesprekkenraamwerk. Verwachtingen definiëren. Overeenstemming over de situationele diagnose. Leren samenwerken. Onderhandelen over bedrijfsmiddelen. Een 90 dagenplan opstellen.

5. Vroege successen boeken 111

Veelgemaakte fouten voorkomen. Prioriteiten stellen. Een onweersaanbare visie formuleren. Persoonlijke geloofwaardigheid opbouwen. De prestaties van de organisatie verbeteren. Plannen en implementeren in plaats van collectief leren.

6. Afstemming binnen de organisatie 134

De rol van de leider als architect van de organisatie. De belangrijkste oorzaken van slechte prestaties identificeren. De strategie, structuur, systemen, vaardigheden en cultuur afstemmen.

7. Je team opbouwen 158

Een team erven en wijzigen. Afwegingen maken tussen korte- en langetermijndoelen. Tegelijk het team en de organisatie herstructureren. Nieuwe teamprocessen introduceren.

8. Coalities vormen 188

Denken dat autoriteit volstaat. Identificeren wiens steun cruciaal is. Beïnvloedingsnetwerken en hiërarchische patronen in kaart brengen. De percepties van belangen en alternatieven wijzigen.

9. Zelfmanagement 208

Hoe leiders in een vicieuze cirkel terechtkomen. De drie pilaren voor doeltreffend werken. Routines ontwikkelen en handhaven. Een adviesnetwerk opbouwen.

10. Het hele transitieproces versnellen 224

Waarom zo weinig bedrijven focussen op versnelling. De kans om volgens een nieuw systeem te werken. Het systeem gebruiken om teamontwikkeling te versnellen, veelbelovende leiders te ontwikkelen, acquisities te integreren en opvolging te plannen.

Nawoord bij de jubileumeditie 243

Noten 249

Register 255

Over de auteur 269

INLEIDING: JE EERSTE NEGENTIG DAGEN ALS MANAGER

De president van de Verenigde Staten krijgt honderd dagen om zichzelf te bewijzen; jij krijgt er negentig. De acties die je in deze eerste maanden in je nieuwe functies onderneemt, bepalen in grote mate of je zult slagen of falen.

Wanneer je in een nieuwe functie mislukt, kan dat het einde van een veelbelovende carrière betekenen. Maar een succesvolle transitie is meer dan het voorkomen van fouten. Als leiders het spoor bijster raken, kunnen de problemen bijna altijd worden teruggevoerd op de vicieuze cirkels die zich in de eerste maanden ontwikkelden. En voor iedere leider die faliekant de mist in gaat, zijn er tallozen die het wel halen, maar die eigenlijk veel meer kunnen dan ze laten zien. Ze slagen er echter niet goed in om verder te komen op de carrière ladder en hun organisatie te laten groeien en bloeien.

Waarom zijn transities zo kritiek? Tijdens een onderzoek onder meer dan 1300 hr-managers gaf bijna 90 procent aan dat 'de transitie naar een nieuwe rol de meest uitdagende periode is in het professionele leven van managers'.¹ Bijna driekwart gaf aan dat 'succes of falen in de eerste paar maanden een goede indicator is van het latere succes'. Ook al hoeft een slechte transitie niet direct het einde van je carrière te betekenen, het maakt wel de kans op succes veel kleiner.

Het goede nieuws is dat een transitie een kans is om opnieuw te beginnen en de benodigde veranderingen in een organisatie door te voeren. Transities zijn daarnaast ook perioden waarin je extreem kwetsbaar bent, omdat je nog niet op solide arbeidsrelaties kunt terugvallen en nog meer inzicht moet krijgen in je nieuwe rol. Je wordt van alle kanten in de

gaten gehouden, mensen proberen te peilen hoe je in elkaar zit en hoe jij als leider zult zijn. Mensen hebben verrassend snel een mening over je effectiviteit en functioneren, en zijn moeilijk weer op andere gedachten te brengen. Als je erin slaagt om geloofwaardig over te komen en al vroeg successen boekt, dan zal dit je genoeg stuwkracht geven voor de rest van je tijd in deze functie. Maar als je al snel in de problemen komt, blijf je achter de feiten aan lopen.

Competenties ontwikkelen voor een nieuwe stap in je carrière

Een lange carrière bij één enkel bedrijf (of bij twee of drie bedrijven) behoort al langere tijd tot het verleden. Managers maken in hun werkende leven diverse transitie's door, waardoor snel en effectief kunnen overschakelen naar een nieuwe rol een kritieke vaardigheid is geworden. De respondenten van een onderzoek onder 580 leiders door Genesis Advisers, *Harvard Business Review* en het International Institute of Management Development (hierna het Genesis/HBR/IMD-onderzoek) gaven aan dat ze gemiddeld 18,2 jaar werkervaring hadden.² De gemiddelde leider kreeg 4,1 keer promotie, wisselde 1,8 keer van afdeling (bijvoorbeeld van Sales naar Marketing), stapte 3,5 keer over naar een nieuw bedrijf, schakelde binnen hetzelfde bedrijf 1,9 keer tussen bedrijfsunits en verhuisde 2,2 keer. Dit komt per leider neer op 13,5 grote transitie's, ofwel eens per 1,3 jaar. Zoals je later zult zien, vinden diverse van deze transitie's parallel plaats. Dit geeft aan dat elke succesvolle carrière bestaat uit een reeks succesvolle functierollen, en elke succesvolle functierol begint met een succesvolle transitie.

Behalve deze gemakkelijk te herkennen mijlpalen maken leiders ook veel verborgen transitie's door. Deze worden gekenmerkt door significante veranderingen in de rollen en verantwoordelijkheden van leiders, zonder bijbehorende veranderingen in titel. Zulke situaties komen veel voor, vaak als gevolg van reorganisaties bij snelle groei, herstructurering en acquisities. Verborgen transitie's brengen veel gevaar met zich mee, omdat

leiders ze niet altijd (h)erkennen of voldoende aandacht geven. De gevaarlijkste transitie is degenen die je zelf niet opmerkt.

Managers hebben ook te maken met de transitieprocessen die de mensen om hen heen doormaken. Elk jaar wisselt een kwart van alle managers in *Fortune* 500-bedrijven van baan.³ En elke leiderschapstransitie heeft een impact op meer dan tien anderen: leidinggevend, collega's, ondergeschikten en andere belanghebbenden.⁴ Dus zelfs al maak je zelf geen transitie mee, dan hebben de transities van anderen wel impact op jouw functioneren. Ga maar eens na hoeveel mensen in je directe omgeving ook in hun eerste negentig dagen zitten. Je zult verbaasd staan.

Het probleem is dat, ook al wordt er veel geschreven en gediscussieerd over hoe je over het algemeen effectiever leiding kunt geven, er maar weinig onderzoek is gedaan en weinig adviezen zijn om deze leiderschap- en carrièrereorganisaties sneller te doorlopen. Deze belangrijke hobbels in hun carrière moeten mensen zonder veel voorbereidingen, kennis of hulpmiddelen zien te overwinnen. En precies daarvoor is dit boek bedoeld.

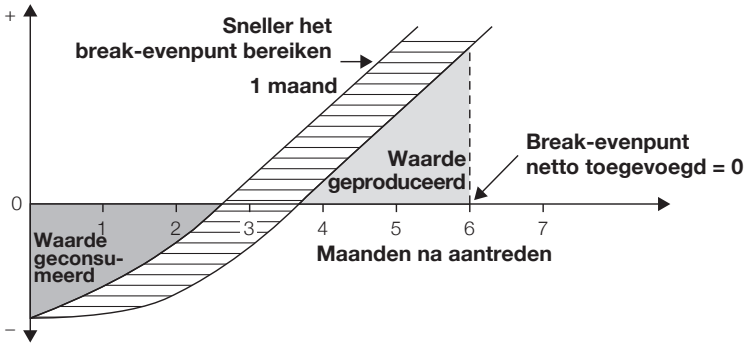
Het break-evenpunt

Bij elke transitie is je doel om zo snel mogelijk het break-evenpunt te bereiken. Dit is het punt waarop je evenveel waarde hebt bijgedragen aan de nieuwe organisatie als je hebt gekost. Zoals afbeelding 1.1 aangeeft, zijn nieuwe leiders in het begin consumenten van waarde; ze moeten nog veel leren en beginnen pas net met werkzaamheden waarmee ze waarde kunnen genereren. Vanaf het break-evenpunt voegen ze (hopelijk) netto-waarde toe aan de organisatie.

Als aan managers en CEO's van meer dan tweehonderd bedrijven zou worden gevraagd hoeveel tijd het volgens hen kost voordat een manager in het middenmanagement – gepromoveerd of van buitenaf aangetrokken – het break-evenpunt haalt, zouden ze gemiddeld 6,2 maanden als

AFBEELDING I.1

Het break-evenpunt



antwoord geven.⁵ Natuurlijk is er de nodige variatie in de tijd die het kost om het break-evenpunt te halen. Als je midden in een ‘brandend huis’-situatie wordt aangenomen, creëer je waarde vanaf het moment dat je aanstelling bekend is gemaakt. Kom je van buiten in een succesvolle organisatie, dan kan het wel een jaar of langer duren voordat je netto iets bijdraagt aan de organisatie. Ook al varieert de duur van de inwerkperiode (en ik ga verderop in op de zwaarte van de uitdagingen bij diverse transitie), het doel is gelijk: zo snel en effectief mogelijk op het break-evenpunt komen.

Dit boek biedt een blauwdruk voor het verkorten van de tijd om het break-evenpunt te halen, ongeacht het niveau waarop je binnen de organisatie werkzaam bent. Onafhankelijk onderzoek heeft aangetoond dat je de inwerktijd met wel 40 procent kunt verkorten door de principes toe te passen die in dit boek worden beschreven.⁶

Veelgemaakte fouten voorkomen

Net als veel andere managers ben je waarschijnlijk door schade en schandewijs geworden: dingen proberen, fouten maken en uiteindelijk succes-

sen behalen. Je hebt daarbij zelf methoden ontwikkeld die voor jou goed werken... in elk geval tot nu. Maar wat in bepaalde situaties werkt, werkt niet in andere; en daar kom je vaak te laat achter. Daarom is het zo belangrijk dat je een systeem volgt om de transitie tot een succes te maken, waarbij is geput uit de ervaringen van allerlei leiders die verschillende situaties hebben meegemaakt.

Lees de volgende lijst met veelgemaakte fouten maar eens door, samengesteld op basis van gesprekken met ervaren leiders en aangevuld met de antwoorden op de vragen uit het Genesis/HBR/IMD-onderzoek. Vergelijk de lijst met wat je zelf hebt meegemaakt.

Op dezelfde voet doorgaan. Je gelooft dat je in je nieuwe rol succesvol zult zijn door dezelfde dingen te doen als in je vorige rol. Je vergeet dat succes in een nieuwe rol soms betekent dat je dingen anders moet doen en nieuwe competenties moet omarmen.

Ten prooi vallen aan het 'actie-imperatief'. Je hebt het gevoel dat je iets móét doen, doet te snel te hard je best om je eigen stempel op de organisatie te zetten. Je hebt het te druk om te leren, waardoor je slechte beslissingen neemt en te maken krijgt met weerstand tegen je initiatieven.

Onrealistische verwachtingen hebben. Je overlegt niet over plannen en stelt geen heldere, haalbare doelen. Je presteert misschien prima, maar voldoet niet aan de verwachtingen van je baas en andere betrokkenen.

Te veel proberen te doen. Je vliegt alle kanten op, start meerdere initiatieven tegelijk op, in de hoop dat enkele ervan slagen. Mensen raken in de war en de bedrijfsmiddelen worden niet effectief op sleutelinitiatieven ingezet.

Met 'het' antwoord komen. Je hebt al een vooropgezet plan, hebt je conclusies getrokken over wat 'het' probleem is en wat daar 'de' oplossing voor is. Je vervreemdt mensen die je zouden kunnen helpen om inzicht te krijgen in de problematiek, en laat kansen lopen om steun te krijgen voor goede oplossingen.

De verkeerde lessen leren. Je besteedt te veel tijd aan het kennis opdoen over de technische kant van het bedrijf en geeft de culturele en

politieke componenten van je nieuwe rol niet de benodigde aandacht. Je bouwt geen culturele inzichten, relaties en informatiecircuits op om echt te weten te komen wat er speelt.

Horizontale relaties verwaarlozen. Je besteedt te veel tijd aan verticale relaties – met leidinggevende en ondergeschikten – en niet genoeg aan relaties met collega's en andere betrokkenen. Je begrijpt niet helemaal wat ervoor nodig is om te slagen, en mist kansen aan het begin van het proces om coalities op te bouwen die je kunnen steunen.

Ben jij in het verleden in een van deze valkuilen getrapt? Heb je het bij anderen zien gebeuren? Denk nu eens aan je nieuwe rol. Loop je het gevaar een van deze fouten te maken? Om te voorkomen dat je ontspoot en om sneller het break-evenpunt te halen, moet je de volgende zaken in het achterhoofd houden.

Geef je ontwikkeling een positieve impuls

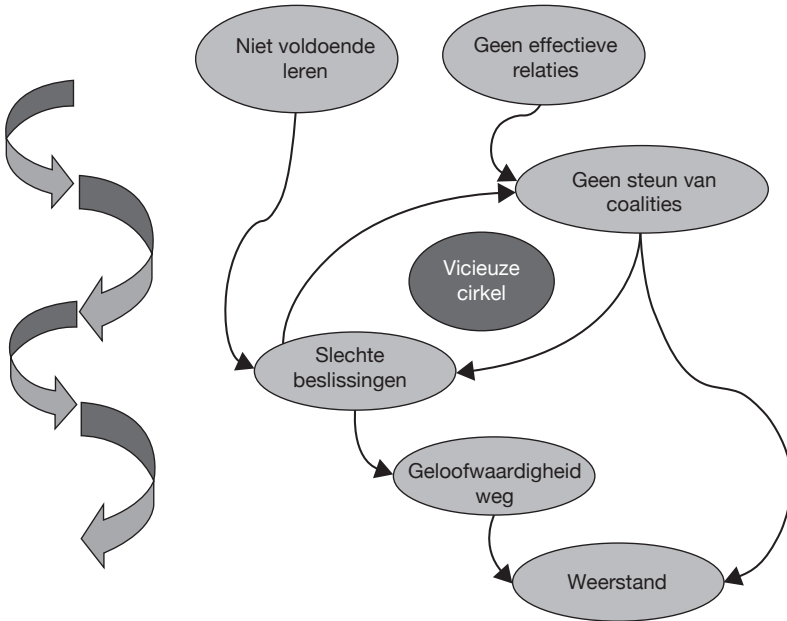
Elk van deze fouten zorgt ervoor dat slachtoffers in een vicieuze cirkel terecht komen (zie afbeelding 1.2). Door bijvoorbeeld niet vanaf het begin de juiste dingen te leren kun je slechte beslissingen nemen die je geloofwaardigheid kunnen aantasten. Omdat mensen je oordeel niet vertrouwen, kan het nog lastiger worden om te leren wat je moet weten. Je bent veel energie kwijt om je verkeerde inschattingen van het begin te compenseren, en dat is het begin van de neerwaartse spiraal.

Het moet echter niet alleen maar je doel zijn om vicieuze cirkels te voorkomen; je moet juist werken aan het ontwikkelen van virtueuze cirkels die je helpen om je ontwikkeling een impuls te geven, een opwaartse spiraal te creëren waarbij de effectiviteit steeds verder toeneemt (zie afbeelding 1.3).

Goede beslissingen vanaf het begin, bijvoorbeeld gebaseerd op de juiste leermethode, vergroten je geloofwaardigheid. Als mensen merken dat ze op jouw oordeel kunnen vertrouwen, kun je sneller leren, en is het ge-

AFBEELDING I.2

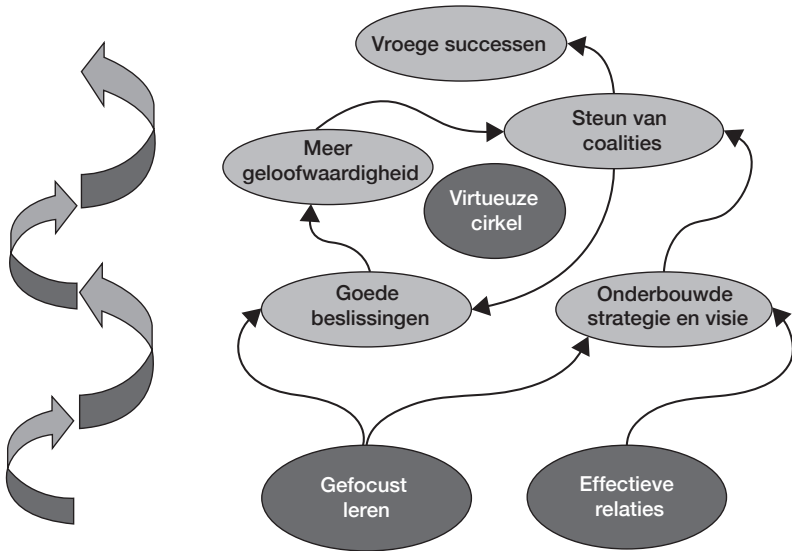
De vicieuze cirkel voor transities



makkelijker om in lastige situaties de juiste keuzes te maken.

Om de organisatie te leren kennen en het heft in handen te kunnen nemen, is het belangrijk om je ontwikkeling een impuls te geven door virtueuze cirkels te creëren en te voorkomen dat je terechtkomt in een vicieuze cirkel die je geloofwaardigheid schaadt. Leiderschap is per saldo gebaseerd op invloed en macht. Je bent uiteindelijk maar één persoon. Om succesvol te kunnen zijn moet je de energie van veel andere personen in de organisatie zien te mobiliseren. Doe je de juiste dingen, dan zullen je visie, je expertise en je enthousiasme je kunnen voortstuw en de zaadjes voor succes planten. Doe je niet de juiste dingen, dan kun je terechtkomen in een negatieve spiraal waaruit je maar lastig kunt ontsnappen.

AFBEELDING I.3

De virtueuze cirkel voor transities**De fundamentele principes begrijpen**

De belangrijkste oorzaken van mislukte transitie liggen altijd in de interactie tussen de nieuwe rol, met al zijn kansen en valkuilen, en het individu, met zijn sterke en zwakke punten. Bij falen gaat het nooit alleen maar om de gebreken van de nieuwe manager. Inderdaad hebben alle mislukte managers die ik heb bestudeerd in het verleden significante successen geboekt. Ook gaat het zelden om zo'n kansloze situatie dat zelfs de allerbeste manager de zaak niet had kunnen redden. De zakelijke situaties waar leiders die ontsporen mee te maken krijgen, zijn niet lastiger dan situaties waarin anderen fantastische resultaten behalen. Mislukte transitie doen zich voor omdat nieuwe leiders niet inzien wat de situatie van hen vraagt of niet de vaardigheden en flexibiliteit hebben om zich aan de situatie aan te passen.