

"Tips voor de eerste 100 dagen in een nieuwe functie"



Dit document behandelt een aantal tips indien u net gestart bent met een nieuwe baan:

Tip 1: Stel uw oordeel uit.

Tip 2: Bedenk dat prestaties uit het verleden geen garanties geven.

Tip 3: Identificeer kerntaken in uw nieuwe functie.

Tip 4: Uw medewerkers en de gestelde eisen bepalen het succes.

Tip 5: Ontdek de beste mensen en uw medestrijders.

Tip 6: Bepaal de omgang met uw nieuwe manager en collega's.

Tip 7: Geef duidelijke richtlijnen na de eerste 100 dagen.

Tip 8: Draag zorg voor voldoende snelle en zichtbare resultaten.

Process Improvers

6/2/2009

INHOUD

De nieuwe functie – uw eerste 100 dagen	3
Tip 1: Stel uw oordeel uit.....	3
Tip 2: Bedenk dat prestaties uit het verleden geen garanties geven.	4
Tip 3: Identificeer kerntaken in uw nieuwe functie.	5
Tip 4: Uw medewerkers en de gestelde eisen bepalen het succes.	6
Tip 5: Ontdek de beste mensen en uw medestrijders.	7
Tip 6: Bepaal de omgang met uw nieuwe manager en collega's.	8
Tip 7: Geef duidelijke richtlijnen na de eerste 100 dagen	8
Tip 8: Draag zorg voor voldoende snelle en zichtbare resultaten.	9
Wat als u ontdekt dat u op de verkeerde plek zit?	9
De nieuwe functie aan de top van een onderneming	10
Twee belangrijke aandachtspunten: financiën & personeel.....	10
Sleutelcontacten buiten de onderneming.....	11
Toezichtorganen	11
Nieuwe medewerkers.....	11

De nieuwe functie – uw eerste 100 dagen

Een nieuwe baan is een belangrijke stap in uw carrière. Er komen heel veel nieuwe zaken op u af zoals onder andere een nieuwe werkomgeving, nieuwe collega's, een nieuwe leidinggevende, nieuwe verantwoordelijkheden, nieuwe klanten en nieuwe leveranciers. Het is dus zaak om direct vanaf het begin op een juiste wijze te handelen. Dit artikel geeft u een aantal tips bij de eerste 100 dagen in u nieuwe baan.

Tip 1: Stel uw oordeel uit.

Het is niet verstandig om in een nieuwe functie na een paar dagen iedereen te vertellen "waar het fout gaat". Dat is de manier om mensen om u heen argwanend te maken. Het grote gevaar is dat enkelen die zich in het bijzonder storen aan uw uitspraken medestanders gaan zoeken. Het zal daarna bijzonder lastig worden om de opinie van deze mensen of zelfs van een groep positief te veranderen.

Realiseert u zich dat zaken die in uw optiek niet goed zijn een specifieke en soms noodzakelijke oorzaak kunnen hebben die in het verleden ligt. Het kan zijn dat destijds de bewuste oorzaak, onder de toenmalige condities, de juiste beslissing was.

'Stel uw oordeel daarom uit maar registreer wel' is hier het motto. U mag rustig een 'voor'oordeel hebben maar gebruik vooroordeel dan als: 'ik oordeel van te voren maar ik onderzoek en beoordeel pas later'.

Verstandige mensen kondigen geen grote veranderingen aan en zetten hun afdeling ook niet meteen op zijn kop. Deze mensen leren zoveel ze kunnen over hun verantwoordingsgebied, voeren gesprekken met alle medewerkers, of minstens met sleutelfiguren. Ze zeggen niemand 'waar het fout gaat' maar stellen vragen, veel vragen. Ze leggen verbanden tussen het verleden en het heden en vormen zich een eerste beeld van de toekomst.

Deze mensen hebben de moed toe te geven dat ze niets van hun nieuwe taken begrijpen en daarom werken ze er hard aan om erachter te komen hoe de situatie is en waarom het zo gaat.

Zijn er uitzonderingen op deze aanpak? Natuurlijk zijn die er. Als er sprake is van bijvoorbeeld een sanering of noodtoestand, waarbij snelle beslissingen noodzakelijk zijn omdat men geen tijd mag verliezen. Het kan natuurlijk ook positief zoals een noodzakelijke snelle nieuwe klant implementatie bij bijvoorbeeld een logistiek dienstverlener. Het is niet voor niets dat hier regelmatig heel ervaren interim managers voor worden gevraagd die vanuit kennis, kunde en ervaring een hele korte functie inwerkperiode hebben en dat ook aankunnen. In feite doen deze mensen nog steeds hetzelfde als genoemd in alinea twee maar zijn getraind om dit proces heel snel te doorlopen.

Voor een gemiddelde functie wordt vaak als norm voor een nieuwe startende medewerker een inwerkperiode/proeftijd van 80-100 dagen gehanteerd. Gedurende deze periode verwacht niemand grote veranderingen of aanpassingen. De eerste 100 dagen zijn de tijd van leren, observeren en vragen. Naast de investering in het exact leren kennen van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden dient men ook de eigen capaciteiten tegen het licht te houden. Het grote voordeel is dat u over het algemeen dit laatste aspect al goed kunt invullen voor uzelf. Als u nog jong bent dan is de tip om al snel in uw carrière goede persoonlijke reflectie te krijgen van uw zakelijke omgeving.

Maak in uw nieuwe functie een persoonlijk plan. Stel en beantwoord vragen zoals waar staan we met de afdeling (of ikzelf) over 1 a 2 jaar? Wat is daar voor nodig?

Wat moet ik realiseren? Wat mis ik? Deel uw visie met uw team en vraag ze om hulp. Zorg dat u goed weet te verwoorden zaken als: Waar liggen nu werkelijk mijn sterke punten? Wat kan ik beter dan anderen? Welke van mijn sterke punten is juist voor deze nieuwe functie van belang? Waarop zal ik me moeten concentreren en wat is nu eigenlijk mijn droom?

De antwoorden op deze vragen zijn nooit eenvoudig en nooit voor de hand liggend. Het is opmerkelijk, hoe weinig mensen zich deze vragen in ieder geval systematisch en regelmatig stellen. Meestal stellen mensen deze vragen als ze van baan willen veranderen omdat ze niet meer tevreden zijn in hun huidige functie. De vragen zijn echter doorslaggevend voor het succes in uw nieuwe functie.

Samengevat

- ✓ Vertel niet meteen waar het fout gaat, maar stel veel vragen.
- ✓ Leg verbanden tussen het verleden en het heden.
- ✓ Stel uw oordeel uit maar registreer wel.
- ✓ 'Voor'oordelen hebben mag als u maar onderzoekt en dan pas beoordeelt'.
- ✓ Bedenk dat sommige 'fouten' een verklaarbare oorzaak kunnen hebben uit het verleden.
- ✓ Heb de moed toe te geven als u iets niet begrijpt van uw nieuwe taak.
- ✓ Verbind nieuwe taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan uw capaciteiten.
- ✓ Als u jong bent zorg dan al snel in uw carrière voor goede persoonlijke zakelijke reflectie.
- ✓ Maak in uw nieuwe functie een persoonlijk ontwikkelplan.

Tip 2: Bedenk dat prestaties uit het verleden geen garanties geven.

Tip 1 gaf u een aantal valkuilen aan waar men in een nieuwe baan in kan vallen. Naast de genoemde valkuilen wordt ook vaak een andere fout gemaakt. Denken dat datgene wat in het verleden is gepresteerd in de nieuwe functie vanzelf ook als succesfactor zal gelden. Dit kan tot een hoge prijs leiden.

De meeste mensen die promotie maken denken dat dit komt vanwege bijzondere prestaties in de vorige functie. Meestal klopt dat ook. Daarom denken zij ook dat ze op die manier verder moeten gaan. Dat is echter bijna altijd fout. Een nieuwe functie vereist nieuw en ander gedrag, een andere manier van werken, andere zwaartepunten en prioriteiten en meestal ook een ander gereedschap. Een voorbeeld verduidelijkt dit:

Van transportplanner tot hoofd van de afdeling transport.

Een heel goede transportplanner wordt op een bepaalde dag tot hoofd van de transportafdeling benoemd. In zijn 'oude' functie was hij een kei in het dagelijks plannen van ruim 35 internationale vrachtwagens. De klanten van het bedrijf waren uitermate tevreden over zijn communicatie en goederen werden op tijd geleverd. Zijn manager roemde hem om de behaalde resultaten per wagen per dag.

Sinds kort is hij echter hoofd van de transportafdeling. Wat hij nu zeker niet meer mag doen, is zelf transporten plannen. Hij zal daar ook geen tijd meer voor hebben. Nu moet hij een afdeling leiden, Hij zal de planners moeten aansturen en dat is iets heel anders dan plannen. Taken die hij nu heeft zijn het onder andere het maken van een budget, het realiseren van afdelingsdoelen, personeelsmanagement en de oplossing van organisatorische vragen. Hij zal veel vaker controle werkzaamheden moeten uitvoeren en misschien zelfs meewerken aan strategisch management, kortom hij moet veel meer leidinggevend werk verrichten.

Misschien is de gepromoveerde persoon niet echt goed op de nieuwe taak voorbereid. Dat komt relatief vaak voor hoewel men dit misschien niet zou denken.

Hoe minder iemand voorbereid is hoe meer hij vasthoudt aan wat hij kent en kan doen. Het gevolg is dan dat deze mensen met veel werkinzet juist het verkeerde doen, namelijk hetzelfde als tot nu toe. Sommige bedrijven doen dit af met 'tja, dat is leren zwemmen'. Op zich zit er een kern van waarheid in maar realiseert u zich dat de kosten uiteindelijk wel eens hoog kunnen oplopen!

De juiste vragen om deze valkuil te vermijden luiden: Wat zijn de criteria voor mijn succes in deze nieuwe functie? Waarvoor wordt ik hier betaald en waaraan zal mijn prestatie in deze functie afgemeten worden? De antwoorden op deze vragen liggen helemaal niet voor de hand, en misschien kan men ze ook helemaal niet alleen beantwoorden. Over deze dingen moet grondig nagedacht worden en het is verstandig dit met zijn/haar manager te bespreken ten behoeve van helderheid en eenduidigheid. Een goede indicator is voor acceptatie van een functie te vragen hoe u beoordeeld wordt. Welke criteria hanteert men?

Een nieuwe functie dwingt u ook stil te staan bij de factor tijd. Het is heel belangrijk om uw agenda opnieuw te structureren. Dit geldt niet alleen voor de eerste 100 dagen doen maar zeker ook daarna, als men volledig zicht heeft op de taken. Besef dat promotie vaak betekent dat uw agenda voller wordt. Werk aan goed tijdmanagement, heel belangrijk hierbij is dat u voor uzelf bepaald op welke manier u prioriteiten stelt.

Oude verplichtingen vallen weg, nieuwe komen erbij. 'Vroeger' had men misschien de plicht bepaalde vergaderingen bij te wonen, en als deelnemer een beperkte bijdrage te leveren. Nu moet men zelf vergaderingen beleggen, voorbereiden en leiden. Of men moet hele andere bijeenkomsten met andere zwaartepunten en frequentie beleggen. Tot nu toe had men zelf dingen uitgevoerd; nu moet men dingen laten uitvoeren. De nieuwe structurering van de agenda en het systematisch gebruik van tijd overdenken zijn beslissend voor het succes in een nieuwe functie.

Samengevat

- ✓ Wat in het verleden is gepresteerd is niet altijd in de nieuwe functie een succesfactor.
- ✓ Een nieuwe functie vergt vaak nieuw en ander gedrag.
- ✓ Promotie vereist loslaten van het oude.
- ✓ Onderzoek wat de criteria zijn voor succes in de nieuwe functie.
- ✓ Bepaal waaraan uw prestatie in deze functie afgemeten wordt.
- ✓ Structureer uw agenda opnieuw.

Tip 3: Identificeer kerntaken in uw nieuwe functie.

De nieuwe functie vereist niet alleen denken over wat men zelf anders moet doen en welke andere dingen men moet doen dan tot nu toe. Het vereist tegelijkertijd stilstaan bij de volgende vragen: Wat zijn kerntaken voor het totale verantwoordingsgebied? Wat zijn de kritische succesfactoren, de echte uitdagingen? Het zijn in de kern andere vragen dan bij tip twee. Hier ging het voornamelijk om veranderende eisen aan de gepromoveerde persoon zelf. Tip drie stelt echter het hele verantwoordingsgebied aan de orde. In de eerste 100 dagen moet men erachter komen wat de eigen sleutelprioriteiten zijn en die van de belangrijkste medewerkers. Ook moet men de eigenlijke (kern)opdracht bepalen.

Wat zijn de (bijzondere) sterktes en zwaktes van deze afdeling? Welke kansen zijn er en wat zijn de bedreigingen? Kunnen mensen zaken beter dan anderen?

Onderzoek waar ze trots op zijn of wat altijd goed gaat? Als u hierover doorvraagt en men gaat lachen dan laten ze blijken dat hier de energie vandaan komt. Neem dit mee en bewaak dit in uw verdere aanpak.

Bepaal wat moet veranderen. Niet veranderen is stilstand maar veranderen is vaak weerstand. Leer dus alles over omgaan met weerstand en ga behoedzaam te werk. Is er laaghangend fruit te plukken. Met andere woorden: waar kan men snel resultaat behalen? Maak een analyse op zaken die belangrijk zijn. Categoriseer ze op bijvoorbeeld multi M methode: middelen, methoden, mensen, machines, maatregelen, managen, milieu, money. Dit soort vragen en bijbehorende antwoorden zijn cruciaal in de eerste 100 dagen. Opdrachten met bijbehorende analyses moeten opgeschreven worden. Zij zijn de sleutel tot succes of tot falen in de nieuwe functie. Ze moeten daarom goed gedocumenteerd en onderbouwd zijn en vormen een belangrijke leidraad.

Bespreek de sleuteltaken met de manager. Men moet erachter komen hoe hij die dingen ziet. Misschien ziet hij ze hetzelfde, dan heeft men een uitstekende basis om door te gaan. Misschien ziet hij het anders. Dan is het nodig om de dingen door te spreken en consensus te bereiken.

Samengevat

- ✓ Bepaal de kerntaken voor het totale verantwoordingsgebied
- ✓ Onderzoek de sleutelprioriteiten van de belangrijkste medewerkers
- ✓ Omschrijf de kritische succesfactoren en de echte uitdagingen
- ✓ Maak een sterkte, zwakte, kans en bedreiging analyse van de afdeling.
- ✓ Onderzoek waar medewerkers trots op zijn.
- ✓ Bepaal wat echt moet veranderen.
- ✓ Leer alles over omgaan met weerstand.
- ✓ Pluk 'laaghangend fruit' om snel resultaat te behalen.
- ✓ Gebruik een Multi M analyse om zaken te analyseren.
- ✓ Rapporteer over uw centrale opdrachten met de bijbehorende analyses
- ✓ Bespreek uw rapport over sleuteltaken met uw manager en bereik consensus.

Tip 4: Uw medewerkers en de gestelde eisen bepalen het succes.

In de nieuwe functie heeft men twee zeer belangrijke grondslagen voor succes. Naast de kwaliteit van de medewerkers zijn dit de nieuwe gestelde eisen.

Met het eerste aspect wordt de kwaliteit van ieder mens bedoeld. Veel leidinggevendens willen al snel in een nieuwe functie af van een gedeelte van het personeel. Vergist u zich niet wat dit kan kosten. Misschien is het mogelijk enkele vroegere, directe medewerkers mee te nemen. In werkelijkheid moet men het echter doen met die mensen die men aantreft. Het punt waar het dan om gaat is; de sterke punten te traceren en daarop verder te bouwen. Voor een snel resultaat kies ervoor om mensen aan te moedigen hun sterke punten te benutten en uit te bouwen. Bent u de gehele dag bezig met te wijzen op minder sterke punten dan kan dit veel energie kosten van iedereen.

Het tweede aspect, de nieuw te stellen eisen, zijn in de regel wezenlijk voor de nieuwe leidinggevende. Kan men de mensen meestal niet omwisselen, men kan wel andere eisen aan ze stellen. Deze nieuwe eisen moeten tijdens de eerste 100 dagen grondig overwogen worden. Ze moeten gericht zijn op de sterke punten van de medewerkers en ze moeten van niveau zijn, in ieder geval van hoger niveau dan tot dan toe. Leg de lat hoog of hoger. Wees bewust dat u moet kunnen uitleggen waarom de lat hoger ligt.

Welk lange termijn doel wordt daarmee ondersteund? Medewerkers gaan dit vragen aan u. Daarbij kunnen natuurlijk fouten gemaakt worden. De eisen kunnen te hoog zijn. De stelregel luidt echter: Men kan eisen altijd lager stellen als ze te hoog blijken te zijn; men kan ze echter nauwelijks nog verhogen als men te laag ingezet heeft.

Samengevat:

- ✓ Bepaal de sterke punten van uw medewerkers
- ✓ Coach op sterke punten en vermijdt continue aandacht op minder sterke punten
- ✓ Stel hoge uitdagende eisen aan mensen gerelateerd aan sterke punten
- ✓ Zorg dat u het verhogen van de lat kunt uitleggen
- ✓ Bedenk dat eisen altijd lager te stellen zijn als ze te hoog blijken; men kan ze echter nauwelijks nog verhogen als men te laag ingezet heeft.

Tip 5: Ontdek de beste mensen en uw medestrijders.

De kwaliteit van alle medewerkers is natuurlijk belangrijk, maar één van de wezenlijke opgaven in de eerste 100 dagen bestaat uit de juiste beste mensen te ontdekken en deze zo goed als mogelijk te maken tot medestrijders. Hoe meer veranderingen er nodig zijn des te belangrijker dit is.

Hierbij moet men op twee dingen letten: ten eerste, men kan nooit alle besten voor zich winnen. Dat hoeft ook niet. Het is genoeg een kritisch aantal goede mensen te hebben. Deze zogenaamde early adapters zijn meestal mensen die als ambassadeur voor uw werk aan de slag gaan. Je herkent ze vaak aan het positieve gedrag. Ze tonen echte inzet, komen met initiatieven en nemen verantwoording. Wees echter gewaarschuwd voor degene die dit goed kunnen acteren. Blijf controleren! De groep die daar net achteraan komt zijn veel groter in getal en leveren heel goed werk maar niet altijd direct nieuwe standaarden. Er is ook een groep die heel specifieke aandacht vergt. Verbeteren of afscheid nemen is hier het motto. De reden om deze groep al snel aan te pakken is om te voorkomen dat negatieve energie de voortgang blokkeert. Leer uzelf onder andere 'slecht nieuws' gesprekken aan en durf te staan voor uw mening. Soms zijn mensen in jaren niet verteld wat ze niet goed doen. Besef echter dat slechts een heel klein percentage willens en wetens niet functioneert. Vaak zijn mensen goed bij te sturen in gedrag en houding door goed leiderschap.

Ten tweede, mag men geen angst voor sterke mensen hebben. Goede mensen, en daaronder dus ook de besten, zijn meestal ook sterke persoonlijkheden en daarom vaak moeilijk. Wie angst heeft voor sterke mensen, behoort geen leidinggevende positie te hebben, noch in een lage noch in een hoge functie. Angst voor sterken is een teken van zwakte van leiding geven.

Samengevat:

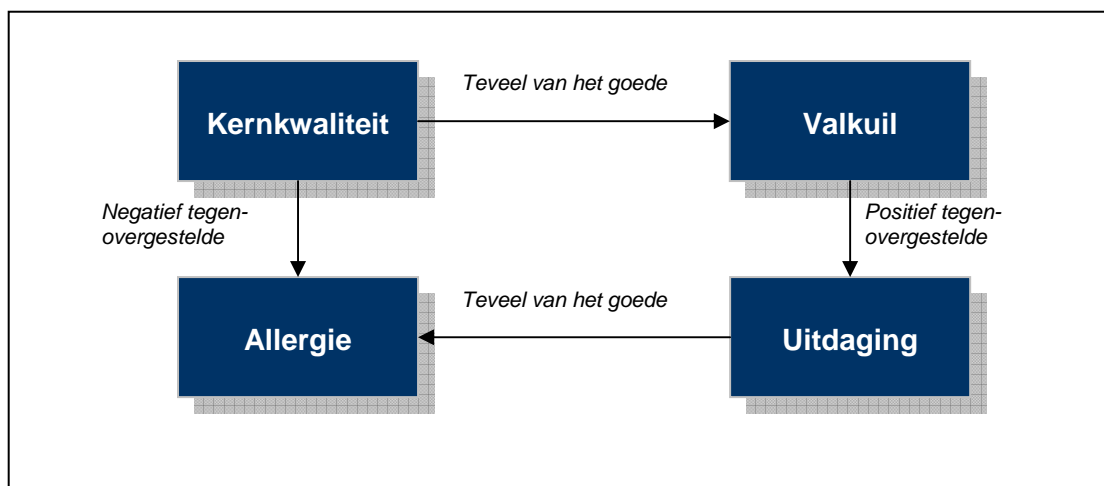
- ✓ Zoek binnen uw mensen een aantal goede 'early adapters' als ambassadeur
- ✓ Wees gewaarschuwd voor 'acteurs' en blijf controleren.
- ✓ Verbeter, of neem afscheid van, mensen die niet functioneren: wacht niet te lang
- ✓ Leer uzelf 'slecht nieuws' gesprekken aan.
- ✓ Mensen zijn goed bij te sturen in gedrag en houding door goed leiderschap.
- ✓ Heb geen angst voor sterke mensen.

Tip 6: Bepaal de omgang met uw nieuwe manager en collega's.

Een nieuwe functie brengt vaak een nieuwe manager en nieuwe collega's met zich mee. Maar zelfs wanneer het de oude personen blijven dan is toch de verhouding daarmee een nieuwe en andere.

Het is dan ook onvermijdelijk te bepalen of en op welke wijze de samenwerking met hen verandert en wat men zelf moet doen om een productieve samenwerking te verkrijgen. Leer de 'gebruiksaanwijzing' van uw manager.

Vraag bijvoorbeeld wanneer uw manager gerapporteerd wil hebben. Ook navraag doen onder welke omstandigheden u wel en niet bij hem/haar moet aankloppen loont de moeite. Bespreek elkaars sterke en te verbeteren punten en weet exact waar u, uw manager kunt ondersteunen en waar u ondersteuning kunt verwachten. Bedenk dat sommige van uw grootste allergieën bij mensen uw grootste uitdagingen zijn. Zie figuur 1: Kernkwadrant (bron Bezieling en kwaliteit in organisaties van Daniel D. Ofman). Uitleg: ieder mens bezit kernkwaliteiten (bijvoorbeeld behulpzaam zijn). Als je daar teveel van hebt schiet je door in je valkuil (in dit voorbeeld bemoeizuchtig). Om uit deze valkuil te geraken dien je de uitdaging die hierbij hoort te bepalen (in dit voorbeeld ruimte geven). Als je teveel van je uitdaging hebt schiet je door in de allergie (in dit voorbeeld onverschillig).



Figuur 1: Kernkwadrant

Samengevat:

- ✓ Leer de 'gebruiksaanwijzing' van uw manager.
- ✓ Bespreek sterke en te verbeteren punten met uw manager
- ✓ Weet exact waar u, uw manager kunt ondersteunen en waar u ondersteuning kunt verwachten.
- ✓ Bedenk dat uw allergieën die door anderen ontstaan soms uw grootste uitdagingen zijn.

Tip 7: Geef duidelijke richtlijnen na de eerste 100 dagen

Als de eerste periode van ongeveer 3 maanden voorbij is en u heeft op een goede kritische manier naar uzelf, uw functie en uw omgeving gekeken dan moet u in staat zijn om een duidelijk beeld te schetsen voor anderen. Met anderen wordt bedoeld medewerkers, management, collega's maar ook heel vaak klanten.

Men is erachter wat in de afdeling, in het taakgebied te doen valt; men kent de mensen en heeft een goed beeld van sterktes en zwaktes en de functie is goed afgestemd met uw manager. Nu moeten de eerste beslissingen genomen worden, beslissingen die de mensen kunnen zien en voelen; nu moeten de nieuwe maatregelen, normen en eisen aan iedereen duidelijk gemaakt worden.

Samengevat:

- ✓ Weet wat er echt aan de hand is in de afdeling en wat er moet gebeuren.
- ✓ Begin met nemen van beslissingen en maak nieuwe maatregelen, normen en eisen duidelijk aan iedereen.

Tip 8: Draag zorg voor voldoende snelle en zichtbare resultaten.

De richtlijnen, beslissingen, doelen en criteria moeten met het oog op snelle en zichtbare resultaten aan het einde van de eerste 100 dagen opgesteld worden.

Maak doelen SMART. Dit wil zeggen specifiek, meetbaar, acceptabel voor uw medewerkers, realistisch en tijdsgebonden. Besteed er voldoende tijd aan en u zult merken dat het managen ervan een stuk eenvoudiger wordt. Hierdoor is de kans dat in de eerste 100 dagen maar ook in de volgende zes tot negen maanden enkele successen concreet zichtbaar worden.

Het hoeven geen grote successen te zijn maar het moeten successen en resultaten zijn die men zichtbaar kan maken of die zichtbaar zijn. De nieuwe manager moet 'er staan', niet alleen door goede begeleiding van zijn/haar medewerkers maar ook door eerste resultaten. Hoe beter dat lukt hoe groter het vertrouwen en de geloofwaardigheid zijn.

Hou een gezonde balans tussen resultaatgerichtheid en mensgerichtheid. Alle mensen werken liever samen met succesvolle mensen dan met mensen die weliswaar werken maar waarvan geen resultaat te zien is. De eerste successen geven aan de nieuwe richting die ingeslagen is overtuigingskracht en voortgang.

Samengevat:

- ✓ Maak doelen S.M.A.R.T.
- ✓ Zorg voor een snel en meetbaar succes
- ✓ Hou een gezonde balans tussen resultaatgerichtheid en mensgerichtheid.
- ✓ Besef dat mensen het liefst samenwerken met succesvolle mensen

Wat als u ontdekt dat u op de verkeerde plek zit?

Het kan gebeuren, dat u zich na de eerste 100 dagen realiseert dat de functie eigenlijk totaal niet past bij u. Misschien vergt het werk teveel energie, is er mogelijk sprake van een te hoog niveau, zijn de problemen in een team zodanig dat een andere leiderschapstijl beter zou zijn etc. Er zijn veel redenen te verzinnen als mogelijke oorzaak. Overigens zijn er net zoveel te verzinnen als oorzaak waarom een functie een succes wordt maar dat terzijde.

Nu bevindt u zich in een moeilijke situatie: 'Moet ik doorbijten?' Moet ik dit doen, zelfs als ik het gevaar loopt dat ik misluk of jarenlang gefrustreerd ga rondlopen, slapeloze nachten krijg en alle andere bijverschijnselen die zo'n situatie met zich meebrengt?

Of kan ik beter naar mijn manager gaan en hem in alle openheid zeggen dat de functie niet past en mogelijk om overplaatsing vragen? Met het gevaar dat u in de ogen van collega's en medewerkers en misschien zelfs in de ogen van echtgenote en kinderen een mislukking wordt?

Een algemeen advies zou kunnen zijn de zaak openlijk te bespreken. Dit vraagt veel moed. In ieder geval moet deze stap als alternatief goed overdacht worden en moet men niet zomaar eenvoudigweg handelen onder het motto: "Ogen dicht en doorgaan".

Deze stap, is moeilijk in verschillende opzichten - het aanzien, de financiële situatie, de verdere carrière - er moet met alles rekening gehouden worden. Het is een echte karaktertest. Ondanks alle moeilijkheden die dat met zich meebrengt zijn deze gevolgen vaak toch beter te verdragen dan die van blijven in een functie die men niet aan kan.

Superieuren en personeelfunctionarissen moeten deze beslissing serieus nemen en de persoon die deze beslissing neemt niet te laten vallen.

De nieuwe functie aan de top van een onderneming

Degenen die aan de top van een onderneming, een business unit, een dochteronderneming of een totaal andere onderneming komen zijn waarschijnlijk al ervaren. De hier besproken dingen zullen hem/haar al bekend en vertrouwd zijn.

Alles wat tot nu toe beschreven is kan ook toegepast worden op de ondernemingstop. Als u de beschreven tips daar toepast dan moet u ze met een nog grotere nadruk toepassen. Het is daar namelijk nog belangrijker, vooral omdat u aan de top van een organisatie echt 'in beeld' bent, u kunt zich nergens verbergen, ook niet achter superieurengedrag. U staat, of u het wil of niet, in the spotlights.

Aan de top van de organisatie is er meestal geen 100 dagen inwerktijd. Misschien de helft of nog minder. Ook in deze korte tijd moet men echter handelen zoals eerder aangegeven. Men moet gewoon nog sneller leren en zich nog sneller inwerken. Goede interim managers komen daarom ook regelmatig uit top posities in het bedrijfsleven of overheid.

Voor nieuwe taken van mensen aan de top van de onderneming zijn de volgende punten in het bijzonder belangrijk:

Twee belangrijke aandachtspunten: financiën & personeel

In de hoogste posities met verantwoordelijkheid voor de hele onderneming zijn twee gebieden van bijzonder belang, vaak is het het enige houvast wat men heeft: financiën en personeel. Deze zijn in dit opzicht beslissend, wat er verder ook aan taken uitgevoerd moet worden.

Voor financiën kunt u weliswaar specialisten inzetten, maar u moet zelf toch substantiële kennis van zaken opbouwen omdat u anders altijd onzeker bent en de zaak eigenlijk nooit echt begrijpt. In het ergste geval wordt u door de specialisten op het verkeerde been gezet. De werkelijke personeelsbeslissingen kunt u nooit delegeren; u moet ze uiteindelijk zelf nemen en verantwoorden.

Sleutelcontacten buiten de onderneming

In de top functies moet men zich ook met shareholders bezig houden die over het algemeen niet in het organisatieschema van de onderneming te vinden zijn. Het zijn belangrijke mensen buiten de onderneming die een bepaald belang hebben. Voorbeelden zijn klanten, leveranciers, bankcontacten, samenwerkingspartners, mediamensen etc.

Een groot deel van de kritische inwerkperiode zal noodzakelijk gewijd worden aan de gesprekken met deze groep personen. De belangrijke contacten moet u zelf hebben en onderhouden. Ook dit is een wezenlijk deel van niet delegerbare taken.

Toezichtorganen

Even zo belangrijk zijn de eigen toezichtorganen - Raad van Commissarissen, adviescolleges etc. hun voorzitters en hun belangrijke (sub)commissies. Ook deze contacten moeten tot stand gebracht zijn en onderhouden worden. De meningen van deze personen zijn wezenlijk voor het succes en men moet hen ook de eigen opvattingen duidelijk maken.

Nieuwe medewerkers

Hoewel u ook in top functies wel degelijk met zittende medewerkers moet werken en hun sterktes moet benutten, zult u zich hier toch relatief snel af moeten vragen of u op sleutelposities toch niet beter nieuwe medewerkers moet zetten. De invulling van de arbeidsplaatsen en de daaraan verbonden personeelsbeslissingen zijn zonder twijfel de sterkste, belangrijkste en meest zichtbare signalen van nieuw leiderschap. Door het doelmatig bezetten van sleutelposities kan men in korte tijd verbazingwekkende resultaten bereiken.

Ter afsluiting zij opgemerkt dat in een nieuwe functie leiderschap bij uitstek geëtaled kan worden. Soms kan echter binnen enkele weken, zelfs binnen dagen, het tegendeel aan de orde zijn. De promotie naar een nieuwe functie of een verandering van een functie binnen of buiten het bedrijf is een gebeurtenis die in de loopbaan van een manager niet al te vaak voorkomt. Het zijn dus min of meer 'incidentele' situaties en geschiktheidstesten van de eerste orde. Men kan nauwelijks routine in de aanpak van zulke situaties krijgen. Tegelijkertijd zijn het echter ook erg belangrijke situaties. Zij zijn belangrijk voor de gepromoveerde persoon want het succes en meestal ook de toekomstige carrière hangt er van af.

Als u een promotie hebt gemaakt of u start met een nieuwe baan, in beide gevallen wensen we u heel veel succes!

Om het u wat makkelijker te maken om succes te behalen een definitie ervan:

'Success is a process of becoming who you already are'