

MAAIKE VAN DER WAL

# HET VENIJN ZIT IN DE START

Wat nieuwe ceo's moeten weten over  
de eerste 100 dagen en de tijd daarna

VANDUUREN  
MANAGEMENT

# Inhoud

<b>In vogelvlucht</b>	6
<b>Voorwoord</b>	8
<b>Inleiding</b>	10
o Een nieuwe ceo start nooit alleen	16
<b>DEEL 1   DE ÉCHTE REALITEIT VAN NIEUWE CEO'S</b>	22
<i>Wat nieuwe ceo's moeten doorstaan als ze starten</i>	
1 Hoe groter de stap, hoe groter de uitdagingen	25
2 De emotionele achtbaan van nieuwe ceo's	28
3 Twijfel groeit en eenzaamheid ligt op de loer	32
4 De eerste drie maanden slurpen energie	37
5 Je krijgt snel het gevoel geleefd te worden	41
6 Persoonlijke valkuilen waar je gemakkelijk in stapt	43
7 Hordes die externe ceo's afremmen	47
8 Ook interne ceo's stuiten op onverwachte uitdagingen	52
9 De-eerste-keer-ceo's worstelen met hun nieuwe rol	56
10 De extra druk op nieuwe vrouwelijke ceo's	60
<b>DEEL 2   DE WAANZIN VAN EEN TRADITIONELE START</b>	64
<i>De standaardmanier dekt de risico's niet af</i>	
11 Mythes over nieuwe ceo's zijn hardnekkig en schadelijk	67
12 Falen is taboe, maar de zachte kant nekt te veel ceo's	72
13 Zachte risico's: de stille killer voor nieuwe ceo's	75
14 Waarom de zachte kwesties onder je huid kruipen	81
15 De schade van een ceo-wisseling voor het bedrijf	84
16 Waarom de cruciale zachte kant ondersneeuwt	87
17 Goede voorbereiding, onbedoeld verwaarloosd	89
18 Onboarding kariger voor ceo's dan voor medewerkers	91
19 Ceo's vragen geen support en bedrijven bieden het niet aan	95
20 De janboerenfluitjes-aanpak, verleidelijk maar beperkt	101
21 Modellen en stappenplannen zijn handig, niet heilig	104

**DEEL 3 | INNOVATIEVE START BIEDT STRATEGISCH VOORDEEL** 108

*Een revolutionaire kijk op de beginperiode van nieuwe ceo's*

22	De implementatie breekt aan: hypercare vanaf dag 1	111
23	Maak leiderschapstransities een strategische prioriteit	114
24	Creëer die opwaartse spiraal voor je leiderschap	116
25	Grijp de kansen die voor het oprapen liggen	120
26	Nieuwe ceo als katalysator voor veranderingen	124
27	Cultuur eet nieuwe ceo's als ontbijt	128
28	Zorg dat de integratie van twee kanten komt	136
29	Nieuw leiderschap betekent een ware transitie	138
30	Transities leiden? Geef het menselijke proces aandacht	140
31	Zacht leiderschap sterke troef voor nieuwe ceo's	145
32	Een leidraad om te navigeren op de zachte kant	148
33	Soft skills, hard nodig voor nieuwe ceo's	151
34	Jaar 1: blijf scherp op vier cruciale domeinen	154
35	Jaar 1: stem af op vier fasen voor maximaal effect	157

**DEEL 4 | DE MAGIE VAN DE EERSTE 100 DAGEN** 162

*Maximaliseer succes in deze unieke periode*

36	Aan zet! De eerste 100 dagen vormen de schaakopening	165
37	Begrijp het window of opportunity voor nieuwe ceo's	168
38	Benut en versterk het momentum voordat het vervliegt	171
39	Blijf realistisch, het is niet allemaal rozengeur en maneschijn	175
40	Geef onboardingsactiviteiten een strategische draai	177
41	De pre-start: kickstart voor de eerste 100 dagen	181

<b>DEEL 5   BUNDEL ALLE KRACHTEN DIRECT VANAF HET BEGIN</b>	<b>186</b>
<i>De onmisbare rol van rvc, hr, vertrekkende ceo, bestuur, managementteam</i>	
42 Nieuwe ceo's verlangen een betrokken rvc	189
43 Waarom rvc's een stap terugdoen na de benoeming	192
44 Rvc: niet de achterbank of het stuur, maar de bijrijdersstoel	195
45 Rvc-agenda voor succesvolle leiderschapstransitie	198
46 Vroege samenwerking rvc-voorzitter en ceo is goud	205
47 Ceo-transities, een braakliggend terrein voor hr	209
48 Hoe hr de leiderschapstransitie optimaal ondersteunt	212
49 De vertrekkende ceo focust op persoonlijke afronding	217
50 Hoe de vertrekkende ceo het stokje meesterlijk overhandigt	220
51 Hoe als bestuur investeren in de nieuwe samenwerking?	225
52 Hoe als managementteam floreren bij een nieuwe ceo?	231
<b>Nawoord</b>	<b>237</b>
<b>Over de auteur</b>	<b>240</b>

## DEEL 1

### De échte realiteit van nieuwe ceo's

WAT NIEUWE CEO'S MOETEN DOORSTAAN ALS ZIJ STARTEN

Hoofdstuk 1 t/m 10 onthult de zware wissel die de start op nieuwe ceo's trekt en vertelt wat ze werkelijk ervaren na alle felicitaties. Voor hen voelt het als een emotionele achtbaan, die meer aanpassing en energie kost dan verwacht. Ze worden professioneel en persoonlijk uitgedaagd door de vele nieuwe aspecten en moeten allerlei hordes overwinnen. Zachte, menselijke kwesties raken hen diep. Ze worden soms overweldigd door twijfels, eenzaamheid en uitputting, stappen in persoonlijke valkuilen en voelen zich geleefd.

## DEEL 2

### De waanzin van een traditionele start

DE STANDAARDMANIER DEKT DE RISICO'S NIET AF

De hoofdstukken 11 t/m 21 laten zien dat ceo-wissels riskant zijn en zowel de ceo als het bedrijf kunnen schaden. Zodra nieuwe ceo's aan de slag gaan, zijn zachte kwesties een groot gevaar. Deze vertragen hen en leiden te vaak tot falen. Helaas krijgt de zachte kant niet de aandacht die ze verdient. Door hardnekkige mythes, beperkte voorbereiding en support zijn nieuwe ceo's niet goed uitgerust om de risico's aan te pakken. Ze zijn aangewezen op hun eigen inzichten en praktische tools, die weliswaar nuttig zijn, maar niet voldoende.

# In vogelvlucht

## DEEL 3

### **Innovatieve start geeft een strategische voorsprong**

EEN REVOLUTIONAIRE KIJK OP DE BEGINPERIODE VAN NIEUWE CEO'S

De hoofdstukken 22 t/m 35 introduceren een vernieuwde kijk op de start van nieuwe ceo's en positioneren deze als een strategische kans op waardecreatie. Onmiddellijke aandacht hiervoor helpt nieuwe ceo's kansen te benutten, een motor voor verandering te zijn, en cultuur positief te beïnvloeden. Dit zet zowel hun leiderschap als de organisatie in een opwaartse spiraal. Investeer in effectief leiderschap, relaties, organisatieontwikkeling en het transitieproces. Houd daarbij rekening met hoe de verschillende fasen van de leiderschapstransitie zich ontvouwen.

## DEEL 4

### **De magie van de eerste 100 dagen**

MAXIMALISEER SUCCES IN DEZE UNIEKE PERIODE

De hoofdstukken 36 t/m 41 onthullen wat elke nieuwe ceo behoort te weten over de eerste 100 dagen. Benader deze als de opening van een schaakwedstrijd: strategisch en bepalend voor wat volgt. Begrijp de kracht van de eerste 100 dagen en de typische sfeer en dynamiek van die periode. Dankzij het window of opportunity ontstaan momentum en kansen die van onschatbare waarde zijn voor de nieuwe ceo. Gebruik de pre-start om klaar te zijn voor de eerste 100 dagen en deze een krachtige impuls te geven.

## DEEL 5

### **Bundel alle krachten direct vanaf het begin**

DE ONMISBARE ROL VAN RVC, HR, VERTREKKENDE CEO, BESTUUR, MANAGEMENTTEAM

De hoofdstukken 42 t/m 52 verkennen hoe directbetrokkenen een geslaagde leiderschapstransitie bevorderen. De rvc, als sponsor, zorgt dat ze actief betrokken zijn. Rvc initieert de samenwerking met de ceo, ondersteunt hem en houdt de vinger aan de pols bij de leiderschapstransitie. Hr fungeert als centraal aanspreekpunt en coördinator. De vertrekkende ceo bereidt de organisatie voor op de nieuwe ceo en de nieuwe ceo op de organisatie. Het bestuur werkt actief aan het vormen van een nieuw, effectief bestuur, en het managementteam neemt initiatief in hun samenwerking met de ceo.

# Voorwoord

“Wat vind jij van het boek *Het venijn zit in de start* als je ruim 40 jaar ervaring hebt in diverse topfuncties, waaronder ceo-posities en rvc-voorzitter in familie-bedrijven, de profitsector, de publieke sector en enkele beursgenoteerde bedrijven, en nog steeds actief bent?”

Ik vraag het aan Jacques van Ek, voormalig ceo ASR (vh. Fortis-ASR).

Toen ik als 36-jarige ceo begon, werd mij een verkennende periode van 100 dagen gegund. In die tijd had je daar min of meer recht op. Als nieuwe ceo mocht je toen nog freewheelen en fouten maken. Nu, ruim 40 jaar later, worden die eerste 100 dagen soms nog steeds op deze manier ingevuld. Maar dat is een vergissing en moet anders. Het is veel verstandiger die periode strategischer in te steken. Je kunt je niet dezelfde aanpak veroorloven als 40 jaar geleden.

De ceo-rol is enorm veranderd: van primus inter pares in het Rijnlandse model naar het Angelsaksische ceo-model. De wereld is dynamischer en onvoorspelbaarder. De ceo van nu moet naast zijn vaste taken continu aandacht hebben voor macro-economische krachten, geopolitieke spanningen, duurzaamheid en technologische veranderingen. Dit alles in een wereld met stakeholders, toezichthouders en sociale media. Ceo's moeten focussen op wat ze doen, en hoe hun gedrag wordt gepercipieerd. De constante druk en risico's maken het een zware klus die vanaf dag 1 op je bord ligt. En daar komt nog bij – zoals Maaïke terecht opmerkt – dat een ceo-wisseling altijd grote organisatorische impact heeft die je ook meteen moet managen.

*Het venijn zit in de start*. Die titel vat voor mij de kern van de zaak samen. De initiële periode is heel bepalend. De acties en beslissingen die je aan het begin neemt, hebben een blijvend effect. Hier zet je de toon voor de veranderingen die nodig zijn. Des te meer reden om je goed voor te bereiden op die eerste 100 dagen. Dan ben je in die periode effectiever en bereik je meer, wat hard nodig is nu.

Maaïke belicht in haar boek de zachte, menselijke aspecten. Deze zijn net zo cruciaal als de harde kant en strategische kennis. Als nieuwe ceo moet je hier voeling mee hebben, anders wordt het lastig om effectief te zijn. Je EQ is net

zo belangrijk als je IQ. Vertrouwen winnen, relaties opbouwen, de cultuur, politiek en sfeer begrijpen, verwachtingen en belangen managen: dit is de basis. Al deze zaken kosten tijd en vragen het hele eerste jaar om aandacht.

Ik vind het sterk dat Maaïke niet met een formule of standaardaanpak komt, maar met een denkkader. Iets anders zou niet werken. Er zijn geen simpele antwoorden. De start is situatieafhankelijk en de schakering aan management-situaties is groot. Verschillende aspecten bepalen de speelruimte van de ceo en dus de aanpak voor de start: de bedrijfssituatie, opdracht, juridische structuur, governance, cultuur, bestuursvorm, sector en stakeholders. Zo heb je in een familiebedrijf te maken met vaak meerdere aandeelhouders en bij een beursfonds is de rvc veel meer betrokken bij de strategie. Als je eenmaal Maaïkes denkkader begrijpt, kun je dat naar je eigen situatie doorvertalen en bepalen welke accenten je daarin legt.

Veel over nieuwe ceo's kun je terugvoeren naar de rvc. Een nieuwe ceo benoemen is een van hun belangrijkste interventies en zij houden toezicht op de ceo. Hier kunnen ze veel strategischer over nadenken dan ze nu vaak doen. Ook zij moeten zoeken naar een nieuwe balans. Misschien herijken en hun benadering veranderen? Overwegen eerst een interim manager aan te stellen of de governance aan te passen? Wees betrokken en praat vaak met de nieuwe ceo in de beginperiode. De twee voorzitters moeten een tweelijn worden. Volg de nieuwe ceo in het eerste jaar nauwlettend. De rvc heeft zowel een brengtaak als een haaltaak: praat met mensen in de organisatie. Daarnaast is *countervailing power* belangrijk. Een nieuwe ceo moet tegenspel krijgen, van de rvc, zijn collega's, de or, van zijn partner of een externe partij. Organiseer dit als het niet voldoende is.

Dit boek is zeer interessant voor nieuwe ceo's en rvc's. Na de euforie van de benoeming zet het je met beide benen op de grond. Het is een uniek boek, het eerste in Nederland. Maaïke presenteert hier geen ideaalmodel, het gaat niet om perfectie, maar om radicaal anders denken over die beginperiode. Hoe het nu gaat, is soms te beperkt en te vrijblijvend. Dit boek laat zien wat er mogelijk is en verrijkt je als lezer.

**Jacques van Ek,**  
voormalig ceo ASR (vh. Fortis-ASR)  
september 2024



# Inleiding

## Het venijn zit in de start

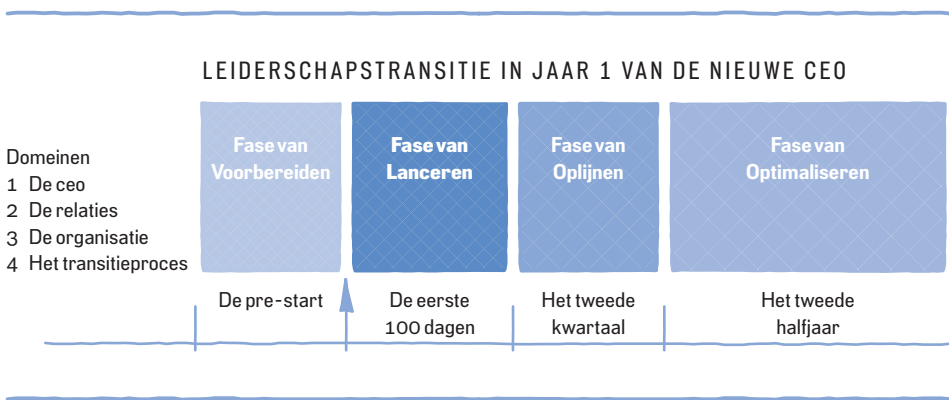
De titel van het boek is een strategische wake-up call. *Het venijn zit in de start* belicht de bedrieglijke aard van de start van nieuwe ceo's. Wat op het eerste gezicht een kalme en relaxte periode lijkt, is in werkelijkheid complex en verraderlijk. Dit manifesteert zich op drie fronten:

- 1 **Verborgene risico's** – Aan de oppervlakte lijkt alles soepel te gaan: de sfeer is gemoedelijk en iedereen lijkt blij met de nieuwe ceo. Maar daaronder woelen allerlei dynamieken en onderstromen die problemen kunnen veroorzaken. Zodra de nieuwe ceo van start gaat, zijn het vooral de kwesties op de zachte kant die hem hinderen. Deze blijven lang onopgemerkt, omdat ze afzonderlijk niet zo groot lijken. Maar zodra ze elkaar versterken, kan dit een kettingreactie veroorzaken, die zowel de ceo als de organisatie schaadt.
- 2 **Kansen die voorbijvliegen** – Ja, de start zit vol uitdagingen en risico's, maar ook boordevol kansen om krachtig te starten. In deze periode kun je als nieuwe ceo dingen doen die later onmogelijk zijn. De kansen liggen voor het oprapen, maar je moet ze wel zien en benutten. Laat die kansen niet aan je voorbijgaan, want hier komt de crux: er is geen generale repetitie of herkansing mogelijk. Je start maar één keer.
- 3 **Lange schaduw van de start** – De allereerste stappen zijn veel bepalender dan je denkt; ze vormen de basis voor alles wat volgt. Een krachtige start kan een opwaartse spiraal van successen ontketenen, terwijl een middelmatige start een neerwaartse trend kan inzetten. De ene spiraal geeft je een voorsprong en de andere zet je op achterstand. Hoe je de start aanpakt, beïnvloedt dus in grote mate jouw succes en dat van de organisatie.

Zo misleidend en venijnig is de start: verborgen risico's, geen tweede kans om opnieuw te beginnen, en een grote invloed op latere jaren. Ik wil lezers de ogen openen en hen ertoe aanzetten om nieuwe perspectieven en benaderingen te verkennen. Mijn oproep is simpel: investeer in de start en reduceer de eerste 100 dagen niet tot een eenvoudige inwerkperiode. Er is veel meer nodig, want er is honderd keer meer mogelijk. Doe geen concessies. De start van de nieuwe ceo raakt niet alleen de nieuwkomer zelf, maar de hele organisatie, inclusief de rvc, het bestuur, hr, het managementteam, de medewerkers en externe stakeholders.

In dit boek besteed ik speciale aandacht aan de start. Maar hoe je de start benadert en wat je eruit weet te halen, is onlosmakelijk verbonden met een breder perspectief op het eerste jaar van nieuwe ceo's. In het eerste jaar van iedere nieuwe ceo vindt een leiderschapstransitie plaats: een proces waarbij zowel de nieuwe ceo als de organisatie zich effectief moet aanpassen aan de nieuwe situatie. Dit boek hanteert dit bredere perspectief en belicht van daaruit de mogelijkheden om kansrijk te starten.

Eigenlijk gaat dit boek over leiderschapstransities, maar die term is nóg niet ingeburgerd. Hier een *sneak peek* om je alvast een idee te geven.



## Karakter van dit boek

Dit boek is je gids voor de meest uitdagende periode van het ceo-schap. Het geeft je een realistisch inkijkje in wat je kunt verwachten tijdens je eerste jaar als nieuwe ceo en biedt je een denkkader om effectief te blijven opereren. De onderwerpen zijn afgestemd op behoeften en ambities van nieuwe ceo's, inclusief die waarvan je je misschien nog niet bewust bent. Ze zijn gebaseerd op ervaringen van ceo's die jou voorgingen en op mijn ervaring en expertise als hun adviseur bij leiderschapstransities.

Verwacht geen roadmap. Leiderschapstransities in de top zijn ongeschikt om een stappenplan te bieden dat voor iedereen werkt. Zo werk ik ook niet met klanten; ik ga uit van een specifiek denkkader en focus op de belangrijkste componenten van een geslaagde transitie. Ook in dit boek streef ik dit na.

In werkelijkheid is het daarna voor ceo's een kwestie van goed voorbereiden, strategisch handelen, constant finetunen en slim inspelen op de uitdagingen en kansen onderweg.

*It may look easy – but it is not.* Zo oogt het vanaf de buitenkant en aan de vooravond van je nieuwe baan. Zodra je er middenin zit, wordt duidelijk hoe lastig leiderschapstransities in de top zijn.

Met dit boek bied ik je een nieuw denkkader en nieuwe inzichten, ervaringen en suggesties. Het helpt je om weloverwogen je aanpak, beslissingen en acties te kiezen. Gedurende dit eerste jaar blijft dit boek een waardevolle bron om situaties snel te herkennen, effectief te communiceren en anderen actief te betrekken. Je zult tijdens de leiderschapstransitie minder verrast worden en de regie beter kunnen behouden.

## Voor wie is dit boek onmisbaar?

Dit boek is in de eerste plaats bedoeld voor nieuwe ceo's. Maar iedereen die nieuw in een eindverantwoordelijke positie stapt, vindt hier waardevolle inzichten, ongeacht zijn of haar titel. En het stopt niet bij de hoofdpersoon van dit boek.

De start van een nieuwe ceo is een collectieve inspanning, waarbij alle directbetrokkenen een rol spelen. In deel 5 komen de rvc, het bestuur, de vertrekkende ceo, hr en het managementteam prominent in beeld. Deze partijen worden niet alleen direct beïnvloed door de ceo-wisseling, ze hebben ook een cruciale rol in de wijze waarop de leiderschapstransitie in het eerste jaar verloopt. Een nieuwe ceo kan niet succesvol opereren zonder hun betrokkenheid en actieve steun.

Dit boek is waardevol voor rvc's, besturen, vertrekkende ceo's, managementteams, headhunters en begeleiders. En wie weet, vinden ook partners thuis het een verademing om het te lezen, omdat ze beter begrijpen waar nieuwe ceo's doorheen gaan en beseffen dat deze fase tijdelijk is.

Dit boek heb ik geschreven tegen de achtergrond van mijn ervaringen met professionele organisaties in de private en publieke sector met een tweelaagsbestuursmodel, ook bekend als het *two-tier board* model of het Rijnlandse model. In dit model is sprake van twee aparte boards: een voor toezicht en een voor bestuur. De primaire verantwoordelijkheid van de rvc en rvt is goed toezicht houden op het bestuur, terwijl het bestuur verantwoordelijk is voor goed beleid en het reilen en zeilen van de organisatie. In de praktijk resulteert dit in een duidelijke afbakening van verantwoordelijkheden, die ook van invloed is op de start van nieuwe ceo's en de leiderschapstransitie in het

eerste jaar. Ik vermeld dit, zodat lezers mijn bevindingen, inzichten en suggesties beter kunnen plaatsen.

## Hoofdstructuur van het boek

Het boek is ingedeeld in vijf delen, elk met compacte hoofdstukken die lezen als korte artikelen. Mijn advies is om eerst het overkoepelende verhaal en de structuur van het boek te pakken te krijgen. Begin met hoofdstuk 0, bekijk daarna het schema in vogelvlucht, lees vervolgens de introductie van alle vijf delen en sluit af met de inhoudsopgave. Die fungeert als een storyboard. De titels zijn belangrijke boodschappen. Ze zijn provocatief – om je ertoe te inspireren na te denken over deze onderwerpen en je eigen mening hierover aan te scherpen.

Daarna is het aan jou. Alle hoofdstukken zijn zo geschreven dat je ze in willekeurige volgorde kunt lezen, wat betekent dat er wat herhaling in zit. Jij kunt de hoofdstukken raadplegen op het moment dat ze voor jou het meest relevant zijn.

Houd dit boek binnen handbereik. Met symbolisch 52 hoofdstukken wil ik de relevantie ervan benadrukken voor het hele eerste jaar als nieuwe ceo. Onderschat die periode niet. Er komen momenten waarop je zult merken dat mijn woorden precies aansluiten bij wat jij ervaart. Wat jou eerst vanzelfsprekend of overdreven lijkt, kan later zomaar je nieuwe werkelijkheid zijn.

## Mijn overwegingen in dit boek

Tijdens het schrijven van dit boek heb ik verschillende beslissingen genomen. Graag deel ik mijn denkproces, zodat je beter begrijpt hoe de informatie is georganiseerd en waarom ik bepaalde keuzes heb gemaakt.

### De opbouw

Het schema in vogelvlucht laat in één oogopslag de structuur van dit boek zien. Deel 1 en 2 behandelen de huidige realiteit, terwijl deel 3, 4 en 5 een nieuw perspectief introduceren. Voor deze tweedeling heb ik bewust gekozen. Ik wil iedereen meenemen in mijn gedachtegang, vooral omdat leiderschapstransities nog relatief onbekend terrein zijn. Door eerst aan te sluiten bij gangbare praktijken en de basis te leggen voor een nieuw referentiekader en taal, wordt duidelijker hoe veelbelovend leiderschapstransities kunnen zijn wanneer de start van de nieuwe ceo op een frisse manier wordt benaderd.

De opzet is als volgt. Het boek begint met wat nieuwe ceo's ervaren en tegenkomen wanneer ze starten (deel 1). Vervolgens bespreek ik de risico's van de beginfase en de vaak ontoereikende aanpak ervan (deel 2). Daarna introduceer ik een nieuw denkkader, dat veel beter aansluit bij de start van nieuwe ceo's in de top (deel 3). Twee onderwerpen krijgen extra aandacht en worden apart behandeld: de eerste 100 dagen, omdat deze de katalysator vormen voor het eerste jaar en de jaren die daarop volgen (deel 4), en de directbetrokkenen van de ceo, omdat goed samenspel vanaf het begin zoveel meer oplevert (deel 5).

### Wie worden aangesproken?

In het boek richt ik me tot jou, de nieuwe ceo, en spreek ik je geregeld persoonlijk aan. Dit verandert in deel 5, waar ik een bredere doelgroep wil aanspreken. In dit deel ligt de focus op belangrijke stakeholders binnen de organisatie, zoals de rvc, het bestuur, de vertrekkende ceo, hr en het management. Hoewel ook belangrijk voor nieuwe ceo's, ga ik niet in op de rol van andere stakeholders, zoals medezeggenschapsraden, aandeelhouders of klanten.

### De zachte kant

In dit boek belicht ik de zachte kant, die in het eerste jaar vaak de grootste bottleneck vormt en die niet zelden de minste aandacht krijgt. Als nieuwe ceo's vertraging oplopen, niet goed presteren, struikelen en falen, ligt de oorzaak meestal op de zachte kant. Met dit boek wil ik ze meer houvast bieden om hier gericht op te sturen. Wat je niet vindt, zijn hoofdstukken die zich puur richten op de harde, inhoudelijke kant. Natuurlijk zijn strategie en visie cruciaal voor nieuwe ceo's, maar deze krijgen vaak al veel aandacht en er zijn al genoeg boeken over geschreven. Ik bied nieuwe ceo's de meeste waarde door juist de niet-tastbare kant te belichten.

### De lijstjes

Als je door het boek bladert, zullen je de opsommingen en overzichten opvallen. 'Lijstjes' klinkt simplistisch, want het zijn juist waardevolle handvatten die ik je wil meegeven. Het zijn inzichten en aanbevelingen. Hiermee maak ik mijn gedachtegoed bruikbaar voor jou. De lijstjes geven meer diepgang aan de onderwerpen die ik aansnijd en laten alle nuances zien, zodat je er meer gevoel bij krijgt. Ze attenderen je snel op zaken, brengen je op ideeën en voorkomen dat je zomaar iets over het hoofd ziet. Haal eruit wat jij in jouw situatie specifiek kunt gebruiken, want elke context is uniek. Jij bepaalt wat je relevant vindt en welke accenten je legt.

### **Mijn schrijfstijl**

Voor de leesbaarheid heb ik gekozen voor het gebruik van kleine letters en de woorden: ceo, hij en rvc. Hiermee verwijst ik naar respectievelijk iedere topmanager, persoon en toezichthouder. Ook zijn de woorden 'organisatie' en 'bedrijf' inwisselbaar. Een veelgebruikt woord is 'mensen', waarmee ik doorgaans de medewerkers in de organisatie bedoel. Verder kan mijn schrijfstijl soms direct of directief overkomen, wat klopt, omdat ik Fries ben en ervan overtuigd ben dat sommige zaken anders kunnen worden aangepakt.

### **Citaten en blauwe teksten**

Alles in dit boek – elke gedachte, elke suggestie en elk inzicht – is gebaseerd op mijn ervaringen en die van mijn klanten. Bij iedere zin zie ik de situaties voor mij die deze ideeën hebben gevormd. Om de openheid en vertrouwelijkheid van mijn klanten te respecteren, heb ik citaten zo anoniem mogelijk gehouden, zonder namen, bedrijven of sectoren te noemen. Dit is ook hoe ik werk. Daarnaast zul je af en toe blauwe gekleurde teksten in het boek tegenkomen. In deze teksten heb ik mijn mening wat steviger willen neerzetten, een informelere toon willen aanslaan of een extra overpeinzing willen meegeven.

### **De onderzoeken**

Er zijn voldoende gerenommeerde en internationale onderzoeksrapporten beschikbaar over het succes en falen van nieuwe ceo's. Ze geven een consistent beeld van het falen van nieuwe ceo's, de oorzaken waardoor ze falen, en hoelang het duurt voordat nieuwe ceo's volledig productief zijn. In mijn boek verwijst ik niet naar specifiek onderzoek, omdat dergelijke cijfers gemakkelijk te vinden zijn en de onderzoeken samen een consistent beeld van de trend geven. Af en toe refereer ik aan de trend, om mijn punt kracht bij te zetten dat er wel degelijk iets serieus aan de hand is. Hoewel dit veraf lijkt, kan het zich dichterbij afspelen dan je denkt.

## Een nieuwe ceo start nooit alleen

Ik zit met de nieuwe ceo van een gerenommeerd bedrijf in een rustig hoekje van het restaurant. De ceo vindt dit een goede opzet, omdat hij zo tegelijkertijd kan eten en werken. Ik eet meestal niks, want ik wil alert zijn en gefocust op ons gesprek. Na een uur sla ik met mijn hand op tafel: 'Wat is er nu echt aan de hand?' O, mijn pen schiet weg. Maar ik weet dat als hij nu niet doorpakt, het zich tegen hem keert. Twee uur later, als wij opstaan, geeft hij mij een hand en glimlacht: 'Het was pittig, maar absoluut nuttig.'

Twintig jaar geleden zou ik dit nooit zo direct hebben aangepakt. Soms voelde ik die drang, maar ik kon de verleiding altijd weerstaan. Nu weet ik dat traditionele zakelijke omgangsvormen soms beduidend minder effectief zijn. Veel ceo's vertellen hoe eenzaam ze zich in het begin voelen. Ze missen een vertrouwenspersoon, krijgen geen oprechte feedback, geen weerwoord, en piekeren soms lang in hun eentje.

In deze inleiding wil ik je laten zien hoe mijn visie op de start van nieuwe ceo's zich door de jaren heen heeft ontwikkeld. Zo kun je het boek beter in het juiste perspectief plaatsen en voor jezelf de waarde ervan inschatten. Bovendien kun je profiteren van de inzichten die ik onderweg heb opgedaan.

### Fascinatie voor nieuwe ceo's

Mijn interesse voor nieuwe ceo's begon twintig jaar geleden. Ik was als managementconsultant betrokken bij een strategisch verandertraject toen een nieuwe topmanager aantrad. Dit leek hét perfecte moment om de veranderingen in de organisatie te lanceren. Tot mijn verbazing was de nieuwe ceo terughoudend, wat ik destijds totaal niet begreep. Ondanks een duidelijke noodzaak voor verandering, de bereidheid van de betrokkenen om te starten en het gecreëerde momentum bleef actie uit. Het management, dat rekende op verandering, was teleurgesteld. Het was een gemiste kans, en het terugwinnen van terrein kostte veel tijd en moeite.

Dergelijke merkwaardige situaties, plus verhalen van anderen – want iedereen heeft altijd wel een kleurrijk voorval paraat over de nieuwe ceo – maken nieuwe ceo's voor mij ongewoon en fascinerend.

## De ceo in het epicentrum

Toen ik snel daarna mijn eigen pad koos als zelfstandig adviseur, besloot ik vol in te zetten op nieuwe ceo's. Ik zag hun start als één groot verandervraagstuk, met de nieuwe ceo in het hart van alle actie. In mijn tijd als consultant bij een internationaal bedrijf waren veranderingen altijd al mijn stiel: strategische en cultuurveranderingen, organisatieontwikkeling, transformaties en de ontwikkeling van individuele leiders en managementteams – noem maar op. Al deze elementen komen prachtig samen bij de start van nieuwe ceo's. Hier greep ik mijn kans.

Ik dook in de literatuur, interviewde ceo's over hun start, ontwikkelde *De Eerste 100-dagen Aanpak* en ging aan de slag. Ik had verwacht vooral extern benoemde ceo's aan te trekken. Immers, zij moeten vaak vernieuwing brengen, maar eerst nog de ins en outs van de organisatie leren kennen, wat voor hen veel ingewikkelder en tijdrovender is dan voor insiders. De praktijk pakte anders uit. Ik bediende een mix van klanten: niet enkel externe, maar ook interne ceo's, van kersverse tot doorgewinterde, uit zowel de publieke als private sector. Ieder met zijn eigen ambities, managementcontext en uitdagingen. Bedenk eens hoe het is om als nieuwe ceo te starten tijdens de pandemie van 2020, in een vrijwel leeg kantoor, op een moment dat de normale bedrijfsvoering op zijn kop staat.

## De ceo-rol en de start is topsport

Veel van wat je leest over een ceo-rol klopt. De rol is intensief, vermoeiend en vaak eenzaam. Er is een constante druk en het gewicht van enorme verantwoordelijkheden, zichtbaarheid, lange to-dolijsten en het altijd 'aan' staan. Daarbovenop komt de startfase voor nieuwe ceo's. Vanaf dag 1 zijn ze dé ceo en eindverantwoordelijk, maar als nieuwkomer missen ze nog het vertrouwen van stakeholders, de relaties, een sterk team en voeling met de politiek en cultuur. Ondertussen moeten ze zelf nog landen, enorm veel leren en zich een oordeel vormen. Terwijl ze nog niet op stoom zijn en stevig in het zadel zitten, belanden er in het begin altijd onvoorziene zaken op hun bord. De eerste tijd zijn nieuwe ceo's uiterst kwetsbaar en is er weinig advies of adequate ondersteuning over hoe ze de eerste 100 dagen het best kunnen aanpakken. Ik begrijp goed dat nieuwe ceo's behoefte hebben aan een aanpak en best practices voor de eerste 100 dagen, en als ze er eenmaal middenin zitten aan veel meer. Dan willen ze in vertrouwen kunnen sparren met iemand die hun wereld kent, maar die buiten de organisatie staat. Iemand om mee vooruit te



kijken én praktische oplossingen voor acute problemen te vinden. Ze moeten af en toe kunnen ontsnappen aan de dagelijkse hectiek en vrij kunnen praten om hun gedachten en indrukken te ordenen. Of simpelweg om te checken of hun ervaringen normaal zijn. Nieuwe ceo's zoeken en waarderen oprechte feedback, aanscherping van hun ideeën en de extra energie of het zetje in de juiste richting.

## De start van een ceo is *niet* van de ceo alleen

Door de jaren heen heb ik mijn aanpak verfijnd. Wat ooit begon met de focus op de eerste 100 dagen, omvat nu het hele eerste jaar van nieuwe ceo's en de pre-start. Deze verbreding weerspiegelt mijn visie op de start van nieuwe ceo's.

De start draait niet uitsluitend om de nieuwkomer! Vaak is de aanname dat dit wel zo is, wat misleidend is. Wanneer een nieuwe ceo aantreedt, zijn alle ogen op hem gericht en wacht iedereen totdat hij zich heeft ingewerkt. Dit leidt ten onrechte de aandacht weg van de rest van de organisatie, die ook opnieuw moet beginnen. Een nieuwe ceo betekent een nieuw hoofdstuk voor iedereen in de organisatie. Deze positie is niet zomaar een functie; het is de meest strategische en invloedrijke positie binnen de organisatie. Het is onvermijdelijk dat velen zich moeten aanpassen aan deze nieuwe setting en het nieuwe leiderschap.

De start van een ceo heeft altijd een veel bredere organisatorische impact, en daarom behoort de start niet alleen de ceo zelf toe. Behandel deze periode als een collectief nieuw begin; dat is veel revolutionairder. Dit is de gamechanger die zowel de nieuwe ceo als de organisatie meteen op het juiste spoor zet. Daarmee erken je de leiderschapstransitie en het feit dat de ceo én de organisatie zich moeten aanpassen aan de nieuwe setting. Besteed hier gedurende het eerste jaar aandacht aan, want het gaat niet vanzelf en duurt langer dan je denkt. Koester de eerste 100 dagen, want deze geven de ceo en de organisatie een krachtige impuls.

## De zachte kant is het harde werk

De zachte, menselijke kwesties vallen nieuwe ceo's vaak zwaarder dan de meer inhoudelijke, rationele uitdagingen. Deze zachte kwesties raken hen hard: ze kruipen onder hun huid en zijn niet gemakkelijk te bedwingen. Zacht klinkt misschien basaal en triviaal, maar is fundamenteel. Zonder deze

aspecten krijgen nieuwe ceo's geen voet aan de grond. Het is een berg waar ze niet omheen kunnen.

Even voor het beeld: de berg bestaat uit aspecten zoals vertrouwen, geloofwaardigheid, relaties, samenwerken, commitment, draagvlak, cultuur, politiek, macht, interne dynamieken, teamontwikkeling, stemming, emoties, verwachtingen, percepties, belangen, veranderingen, verandervermogen, transitieprocessen, weerstand, betrokkenheid, communicatie, leiderschap, change leiderschap, fingerspitzengefühl, zelfvertrouwen, eigenheid, aanpassingsvermogen, wennen, emotionele intelligentie, motivatie, leren, vernieuwen, herijken, wilskracht en veerkracht et cetera.

De menselijke, zachte kant is niet zomaar een onderdeel van een succesvolle leiderschapsovergang. Het is een fundamenteel element dat bepaalt of je als nieuwe ceo stagneert of floreert. Pak je die menselijke kant niet goed aan, dan kan dat je flink in de weg zitten en je leiderschap serieus ondermijnen.

Diverse onderzoeken tonen aan dat het falen van ceo's – conservatief geschat op 40% in de eerste achttien maanden – vaak te herleiden is naar de zachte kwesties die direct aan het begin al ontstaan en later uitgroeien tot steeds grotere problemen.

Vroeger begeleidde ik nieuwe ceo's op zowel de zachte als de harde aspecten van leiderschap. Beide zijn essentieel voor hun succes. Een heldere visie, aansprekende purpose en goed strategisch plan zijn onmisbaar voor elke nieuwe ceo. Wanneer zowel de harde als zachte kant goed functioneert, versterken ze elkaar. Maar als ze niet in balans zijn, kunnen ze elkaar juist verzwakken. Tegenwoordig richt ik me vooral op de zachte kant, omdat ik ervan overtuigd ben dat hier het grootste verschil te maken is. Nieuwe ceo's die vanaf het begin de menselijke aspecten aanpakken, overwinnen niet alleen de moeilijkheden onderweg, maar blinken juist uit. Ze benutten het volledige potentieel van de leiderschapstransitie en krijgen zo een strategische voorsprong. Om nieuwe ceo's te helpen schitteren, leg ik in dit boek de nadruk op de zachte kant.

## De impact van een ceo-wisseling

Leiderschapstransities in de top zijn nu helemaal mijn ding, mijn specialiteit. Door de jaren heen heb ik de kansen, uitdagingen en risico's bij de start van nieuwe ceo's leren kennen. Ik weet wat er nodig is in het eerste jaar om de nieuwkomer en de gehele organisatie een stuk verder te brengen. Naast mijn

eigen inhoudelijke verdieping hebben drie werkervaringen mijn visie en methode verrijkt:

- 1 **Diversiteit aan klanten** – Mijn werk met een diverse groep klanten in uiteenlopende sectoren en managementcontexten heeft unieke perspectieven opgeleverd. Ik heb de specifieke mogelijkheden en uitdagingen gezien van zowel interne promoties als externe benoemingen, van nieuwelingen tot ervaren ceo's in verschillende startomstandigheden en sectoren. Hierdoor heb ik universele patronen ontdekt, die elke situatie overstijgen.
- 2 **Langdurige begeleiding** – Door ceo's langer dan de eerste 100 dagen te begeleiden, zelfs twee benoemingstermijnen, heb ik van dichtbij kunnen zien hoe acties en beslissingen aan het begin (of het gebrek daaraan) op de langere termijn uitpakken. Een sterke start levert niet alleen direct voordelen op, maar beïnvloedt ook het succes op de langere termijn. Daarentegen zet een moeizame start een ceo behoorlijk op achterstand.
- 3 **De directbetrokkenen** – Ook mijn werk bij de kring rondom de nieuwe ceo was uiterst waardevol. Ik heb de impact van ceo-wisselingen op de directbetrokkenen gezien en hoe zij vanuit hun rol hier effectief mee kunnen omgaan. Ik heb vertrekkende ceo's geadviseerd over hun laatste 100 dagen, besturen over bestuurlijke continuïteit, rvc's over hun rol in het laatste en eerste jaar van ceo's, hr's over onboardingsprogramma's, en besturen en senior managementteams over de start van de nieuwe samenwerking.

## Door klanten, voor klanten

Mijn werk zou onmogelijk zijn zonder de openheid en het vertrouwen van mijn klanten. Ik ben hen enorm dankbaar. Al die verschillende situaties waarin ik hen realtime kon begeleiden, maken mijn werk uitdagend en zinvol en hebben waardevolle ervaringen en inzichten opgeleverd.

Mijn kijk op ceo's is drastisch veranderd. Twintig jaar geleden zag ik vooral hoe hun woorden en daden de hele organisatie beïnvloedden, vaak zonder dat ik volledig begreep wat erachter zat. Nu sta ik aan de andere kant en ervaar ik dit anders. Ik begrijp de complexe realiteit waarin ze opereren. Ik zie nu niet alleen wat ze doen en willen bereiken, maar ook de beperkingen waarmee ze te maken hebben. Een ceo kan niet alles doen of weten en zijn handelingsruimte is soms beperkter dan het lijkt.

Mijn klanten zijn gedreven mensen, die niet alleen hun organisatie willen besturen en succesvol maken, maar een bredere positieve impact willen maken. Ze voelen zich verantwoordelijk voor de strategie, financiële gezondheid en continuïteit van het bedrijf, evenals voor het welzijn van echte mensen en de bredere gemeenschap. In hun rol als ceo, met meer invloed dan ooit, voelen ze des te sterker de plicht om deze taak serieus te nemen.

Met dit boek wil ik mijn kennis delen. Waar leiderschapstransities voor mij dagelijkse kost zijn, vormen deze voor jou als nieuwe ceo geen routine, maar wel een belangrijk keerpunt in je carrière. Ik hoop je te ondersteunen met mijn inzichten, zodat je vol vertrouwen en met plezier je nieuwe rol kunt vervullen.

*Veel succes, maak er wat moois van!*

*Maike*