

Veranderende leiders: de eerste honderd dagen, en dan verder

Prof. dr. Steven ten Have is partner bij TEN HAVE Change Management. Daarnaast is hij hoogleraar Strategie en Verandering en voorzitter van de postgraduate opleiding Verandermanagement (PGO-VM) aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Drs. W.D. ten Have is managing partner bij TEN HAVE Change Management en als universitair docent verbonden aan dezelfde opleiding. Hij heeft dit voorjaar zijn proefschrift over veranderen en besturen afgerond. Drs. H.J.K. Haverhals is partner bij TEN HAVE Change Management.¹

Waar ingrijpende veranderingen aan de orde zijn, is het thema leiderschap nooit ver weg. In theorie en praktijk is er vooral een grote fascinatie waar het gaat over grote leiders en hun eerste daden. Daarbij wordt het cruciale belang van 'de eerste honderd dagen' van die leiders inmiddels als een vanzelfsprekendheid gezien. Uiteindelijk wordt het succes ook en vooral na die honderd dagen gemaakt of gebroken. Daarom aandacht voor de 'plussen en minnen' van 'de eerste honderd dagen' in relatie tot de belangrijke fasen die daarna door veranderende leiders vormgegeven moeten worden.

'De eerste klap is een daalder waard', 'Een goed begin is het halve werk', 'Je krijgt maar één keer de kans om een eerste indruk te maken'. Zomaar een greep uit de volkswijsheden en gezegden die ons leren dat het begin of de startfase van eigen optreden en handelen bepalend is voor beeldvorming en prestaties. Leiders die voor een ingrijpende verandering van of binnen hun organisatie staan, vertalen deze les vaak in het concept van 'de eerste honderd dagen'. Idee is dat die honderd dagen een bijna magisch podium bieden voor eerste en bepa-

lende inspirerende boodschappen, richtinggevend de uitspraken, ingrepen die de toon zetten en het

maken van verhelderende keuzes. Tegelijkertijd is er vaak sprake van een afrekening met het verleden in combinatie met de belofte van een toekomst die veelbelovender dan ooit is. Visie, daadkracht, inspiratie en hogere doelen zijn de altijd aanwezige ingrediënten van verschillende, maar niet wezenlijk van elkaar verschillende recepten voor de eerste honderd dagen. Waarom zijn die 'honderd dagen' zo belangrijk? Antwoorden wijzen steeds in dezelfde richting en ontstijgen het niveau van de eerdergenoemde volkswijsheden niet. Soms worden ze gekoppeld aan onderzoek. Naar verluidt vindt

zeventig procent van de Amerikaanse managers dat de eerste honderd dagen een goede voorspeller voor het succes en de loopbaan van een nieuwe leider zijn.² Ook in de politiek doet het fenomeen opgeld. Politici krijgen ongeveer drie maanden (!) krediet van de lezers en de media. Daarna moeten ze met concrete plannen komen en het liefst ook hun eerste resultaten hebben geboekt. In 1994 sloot de toen aantredende president Clinton een honderd dagen beslaand 'contract' met de kiezer. De Duitse bondskanselier Angela Merkel ging nog een stap verder. Zij kondigde bij haar start aan haar hervormingen binnen honderd dagen rond te hebben. In 2007 startte de nieuwe Franse president Sarkozy zijn honderd dagen zelfs met een inhoudelijke schets van het nagestreefde resultaat: 'de smetteloze republiek'. Hij wilde daartoe binnen honderd dagen de verzorgingsstaat reorganiseren, het ontslagrecht aanpassen en de werkloosheid betekenisvol bestrijden. Het lijkt dus te gaan om een universele drang van politici; op zijn minst is het een oude politieke wet. In de eerste honderd dagen moet het gebeuren. De verkiezingen zijn net achter de rug, de lucht zindert van beloften, ambtenaren zijn beïnvloedbaar. Een ideale periode om de piketpalen te slaan, beloofd beleid zichtbaar te maken, harde beslissingen te nemen, af te reke-

In de eerste honderd dagen moet het gebeuren

1. De auteurs zijn Niels van der Eng erkentelijk voor zijn bijdrage aan het artikel.

nen met deze en gene en getrouwen in positie te brengen.

Een variant op het thema was zichtbaar bij het kabinet 'Balkende IV'. Het kabinet ging 'op pad', honderd dagen lang. Praten met de bevolking, het oor te luisteren leggen, de dialoog aangaan. De boodschap moest zijn: dit kabinet luistert. De oppositie noemde het een 'rondreizend praatcircuit' en kwalificeerde de periode van de rondreis als 'angstaanjagend stil'. Het parlement voelde zich buitenspel gezet. Maar het belangrijkste verwijt was, naast de observatie dat het bij en met de verkiezingen verstrekke mandaat voor de tweede keer bij de burger werd 'opgehaald': er is geen analyse over hoe het verder moet met Nederland, er zijn geen oplossingen. Ter vergelijking werd verwezen naar Sarkozy. Ondenkbaar dat hij om te beginnen honderd dagen het land in trekt om burgers te vragen wat hij moet doen. Toenmalig oppositieleider Rutten: 'Maar Sarkozy heeft dan ook een visie, hij weet wat hij wil.'

Ter verdediging van de rondreis kan gewezen worden op in ieder geval twee punten. Veel aanpakken schieten hun doel voorbij of werken niet omdat er te weinig analyse en diagnose is gepleegd. Er wordt manhaftig uit de heup geschoten en feitelijk gekozen voor 'quick fixes' en actie om de actie. In de medische wereld zijn tekortschietende diagnoses een belangrijke verklaring voor medisch falen (in de Verenigde Staten doodsoorzaak nummer drie).³ 'Je kunt het maar één keer goed doen', 'Je moet weten waar je het over hebt'. Verder mag een uitspraak van Gandhi over het 'omgekeerde initiatief' bij leiderschap ook de basis zijn voor enige relativisering van de kritiek op de rondreis van Balkenende IV. 'Hey, there go my people, I must find out where they're heading for so that I can lead them'. Hoewel er dus ook het een en ander voor de benadering van Balkende IV te zeggen is, is deze in strijd met een aantal oerregels voor leiderschap. Een antwoord op de vraag wat je als leider nooit uit handen moet geven, spreekt wat dat betreft boekdelen: (1) *defining the vision*, (2) *selecting the team*, (3) *deciding about reward and punishment*, (4) *being the boss*.

Toch maar doen, die 'honderd dagen' van Merkel en Sarkozy? 'You better look before you leap'. Niet zelden echter monden de honderd dagen uit in een anticlimax. Dikwijls blijkt het middel erger dan de kwaal. De actiegerichtheid staat voorop en daarmee wordt een prijs betaald. Deze prijs wordt veroorzaakt door de risicovolle combinatie van een minimale kennis van de context en een maxi-

male drang om daarbinnen tot actie te komen. Bovendien kunnen de voor het zichtbare succes van de honderd dagen cruciale *quick wins* en het *low hanging fruit* even motiverend als maskierend zijn. Ze maken dat de progressie in deze fase overschat wordt en de aandacht niet uitgaat naar de zwaardere en meer fundamentele punten. Ze wekken de indruk dat scoren

makkelijk is en verhogen het aspiratieniveau als opstap naar een fase waarin alles eerder moeilijker dan makkelijker

wordt. Immers, in de eerste honderd dagen zijn aandacht, energie en krediet maximaal. Kan men zich warmen aan een visie en ambitie waarvan de haalbaarheid per definitie nog niet bewezen hoeft te worden. Het is de fase waarin de vergelijking met het oude regime de eigen benadering vrijwel steeds gunstiger doet ogen. Door vergelijking en afrekening kan men zich afzetten en energie genereren. Maar daarna komen fasen waarin het gaat over de lange adem, moeten echte resultaten duurzaam geboekt worden, is het 'oude' niet meer relevant en gaat het over eigen stijl en prestaties, worden nadelen en risico's van de eigen aanpak zichtbaar, gaat het om woorden en daden, moeten routines ontwikkeld worden en komen aandacht en energie onder druk te staan, al was het maar door de dagelijkse routine die er ook moet en mag zijn.

Om tot een evenwichtige en werkbare beoordeling en schets van de honderd dagen te komen, wordt in dit artikel gekeken naar leiderschap in de honderd dagen én daarna. Kernidee is dat veranderend leiderschap vraagt om veranderende leiders. In de honderd dagen worden andere eisen gesteld aan leiders dan in de fasen daarna. Leiderschap moet altijd en overal voorzien in een aantal 'oerfuncties' zoals richting geven, bescherming bieden en zorgen voor 'orde'. Maar daarnaast moet afhankelijk van de fase en context van de verandering voorzien worden in specifieke of geaccentueerde bijdragen. Een effectieve verandering en een presterende organisatie vergen een goede en geaccentueerde invulling van de eerste fase van 'honderd dagen' en de daarop volgende fasen. Worden de honderd dagen gemist, dan worden de fasen daarna moeilijker. Worden de fasen daarna niet goed ingevuld, dan renderen de honderd dagen niet. Om dit te voorkomen is het belangrijk dat de juiste onderwerpen en activiteiten in de juiste fase aandacht krijgen. Daarnaast is het belangrijk dat er over de fasen heen sprake is van een duidelijke richting,

Niet zelden monden de honderd dagen uit in een anticlimax

2. Jong, P. de (2011). *De eerste honderd dagen: Over leiderschap*. Amsterdam, Uitgeverij Balans.
3. Makridakis, S., Hogarth, R. & A. Gabs (2010). *Dans met kans: meer zekerheid door minder controle*. Amsterdam: Maven Publishing.

een consistente uitvoering, samenhang en lerend vermogen. Dit begint en eindigt bij het leiderschap: veranderende leiders moeten voldoen aan veranderende eisen per fase.

Hierna wordt eerst beschreven welke drie fasen in samenhang onderscheiden kunnen worden in

De leidende vraag in de eerste fase is: waar wil je als organisatie naartoe?

een verandertraject met de daarbij behorende leiderschapontwikkeling. De 'honderd dagen en daarna'. Daarna worden de drie onderscheiden fasen steeds met elkaar vergeleken. Dit gebeurt met behulp van vijf slaagfactoren voor leiderschap bij verandering. Daarna wordt expliciet en aanvullend ingegaan op 'faalfactoren' en weerstanden plus 'collateral damage' per fase. Afgesloten wordt met een reflectie waarin de honderd dagen in perspectief worden geplaatst.

De honderd dagen: het begin, maar niet het einde

'De honderd dagen' van een nieuwe leider vormen een erkend en bruikbaar label voor het stevig inzetten van een verandering. Op zowel het niveau van visie, missie en strategie, organisatie en operatie is er bij aantreden doorgaans genoeg te willen en te wensen. Vaak vanuit de noodzaak die geaccentueerd wordt door acute problemen zoals slechte financiële prestaties, teruglopend marktaandeel, onvrede onder stakeholders, actieve en succesvolle concurrenten of alternatieve aanbieders en interne misstanden. Dikwijls ook vanuit ambitie, de oprechte wil het anders en beter te doen, ideeën en

inzichten die een beter antwoord geven op de uitdagingen en mogelijkheden die externe context en interne kennis en vaardigheden bieden. Maar met die honderd dagen stopt het niet. Leiderschap en organisatie moeten daarna verder. Als de koers bepaald is en de 'wittebroodsweken', de sensatie van een nieuw begin en de zaaitijd achter de rug zijn, moet er nog veel gebeuren. De organisatie moet dan vanuit de heroriëntatie en de nieuwe richting daadwerkelijk veranderen en komen tot duurzame routines en gedragingen als basis voor continue verbetering en duurzaam succes.⁴ Na de eerste fase van richten (*directing, redirecting*) volgen de fasen van veranderen (*changing*) en sturen (*running*). Iedere fase met z'n eigen vragen en antwoorden. Deze worden hierna beschreven.

Fase 1 – honderd dagen ('100')

In de eerste honderd dagen wordt de toon gezet. Bij het leiderschap draait het om krachtig en strategisch leiderschap. Deze twee vormen van leiderschap kunnen gesteld worden tegenover faciliterend en operationeel leiderschap.⁵ Het gaat vooral om het creëren en op hoofdlijnen communiceren van de case for change. Hier is bij uitstek behoefte aan de 'veranderleider' die door Katzenbach⁶ geplaatst wordt tegenover de 'gewone' manager. In onderstaande tabel wordt zichtbaar gemaakt hoe en waar deze twee van elkaar verschillen. Hoewel het één 'beter' oogt dan het ander, gaat het niet om goed of fout in algemene zin. In de context van de eerste honderd dagen moet het evenwel draaien om 'veranderleiders'. In een meer stabiele situatie zullen elementen die de 'gewone' manager kenmerken aan belang winnen.

Tabel 1: Onderscheid tussen managers en veranderleiders (Katzenbach, 1996)

Kernonderwerpen	'Gewone' manager	'Veranderleider'
Basismindset	Analyseren, optimaliseren, delegeren, 'control'; ik weet alles het beste.	'Do it, fix it, change it' en doe dat steeds weer, niemand weet alles het beste, we doen het met elkaar.
'End game'-assumptie	Marktaandeel, efficiency, aandeelhouderswaarde, cijfers, persoonlijke promotie.	Waarde voor alle stakeholders, loyaliteit van klanten, persoonlijke groei, onderscheid gebaseerd op eigen talent en kerncompetentie.
Leiderschapsfilosofie	Strategie gedreven, beslissen-delegeren-monitoren, tijd besteden aan de 'issues'.	Aspiratie gedreven, het echte werk doen, dat waar het om gaat en wat echt bijdraagt, tijd besteden aan wat je mensen belangrijk vinden.
Accountability-maatstaven	Complete set prestatiecriteria voor de totale organisatie, individuele verantwoordelijkheid.	Beperkte set kernmaatstaven voor de echt belangrijke gebieden en onderwerpen, individuele en gemeenschappelijke of wederzijdse verantwoordelijkheid.
Risk/reward trade-offs	Koste wat het kost fouten en falen voorkomen, vertrouwen op 'bewezen' aanpakken en interventies, analyseren om het zeker te weten.	Verwacht, leer van en maak gebruik van (de lessen verbonden met) fouten en mislukkingen, probeer wat kansrijk en beloftevol kan zijn, bij twijfel, probeer het en ervaar.

De leidende vraag in deze eerste fase is: waar wil je als organisatie naartoe? Het antwoord bestaat in het voorzien in een visie, missie en *game plan*. Om daartoe te komen moet een goede diagnose van de situatie (*cultural framing*) gecombineerd worden met een eerste schets van richting en organisatie-ontwerp (*hard wiring*)⁷, de juiste eerste boodschappen en ingrepen zijn daarbij essentieel. Bij de ingrepen draait het vaak in eerste instantie om harde ingrepen en harde onderwerpen: kostenreducties, veranderingen in de hoofdstructuur en, belangrijker, daarmee verbonden verantwoordelijkheden en bevoegdheden en het vervangen van mensen of sleutelposities. Ghoshal en Bartlett⁸ noemen dit de fase van rationalisatie. Bij de boodschappen zijn het hart en het karakter van de missie het belangrijkste aandachtspunt. Bij het hart van de missie gaat het over het 'bestaansrecht', de '*reason to be*' van de organisatie, kortweg: de '*purpose*'. Zijn de assumpties ten aanzien van dat bestaansrecht nog steeds valide en actueel, klopt de '*theory of the business*' nog of is deze achterhaald door veranderingen in de context (markt, maatschappij, wet- en regelgeving)?⁹ Daarnaast kloppen en corresponderen de daarmee verbonden business- en mentale modellen nog of al?¹⁰ Bij het karakter van de missie gaat het over soort missie: een *target*-, een vijand-, een rolmodel- of een transformatiemissie?¹¹ Wal-Mart bijvoorbeeld heeft eind jaren zeventig een grote verandering ingezet met een targetmissie: binnen vier jaar de eigen omzet verdubbelen tot één miljard. Zo'n missie is motiverend en stimulerend, maar 'verdwijnt' ook met het realiseren van het doel. Ze is meestal en vooral geschikt voor begin en eerste helft van een veranderingsproces. Naast het soort missie is ook de omschreven aard van de verandering en de gecommuniceerde stijl van de veranderaar essentieel.¹² Gaat het om 'groot onderhoud' en is de veranderaar een monteur of gaat het om het ontwikkelen en benutten van potentieel en is de veranderaar vooral trainer en coach. Vanuit het perspectief van de drie fasen moeten boodschap en rol kloppen. Ze kunnen ook met de fasen (in samenhang) variëren: na een motiverende 'vijandmissie' voor de korte termijn een duurzame transformatiemissie, na afronding van groot onderhoud een warm en motiverend ontwikkelingsproces. Deze boodschappen moeten mensen bovendien op de juiste wijze raken, dus niet alleen cognitief, maar ook en vooral emotioneel.¹³ Want veel missies en aanverwante boodschappen zitten technisch goed in elkaar, maar roepen niets op: '*They imply a sense of direction, clarity of thinking,*

and unity that rarely exists'.¹⁴ Daaraan moet in deze eerste fase tijd en aandacht besteed worden, maar in de volgende fase wordt dit echt essentieel.

De eerste tekenen van een *sense of mission* moeten gevolgd en verzilverd worden door structuur. In letterlijke en figuurlijke zin, maar vooral in de meest zuivere betekenis, die van een stelsel van samenwerkingsafspraken. Deze vormen de vertaling van visie, missie en richting, de kernboodschap voor de verandering. Ze zijn de kernelementen van het *game plan*: hoe gaan we het aanpakken. Een belangrijk kader wordt daarbij gevormd door de zogenaamde soorten *simple rules*: *boundary rules*, *priority rules*, *how-to-rules*, *timing rules*, *exit rules*.¹⁵ In de eerste honderd dagen gaat het vooral om de eerste twee soorten regels. *Boundary rules* moeten er voor zorgen dat mensen zich op de juiste kansen in markt of sector richten en omschrijven ook wat *buiten* die scope valt. *Priority rules* helpen managers een rangorde en prioriteitsstelling aan te brengen tussen doelen, mogelijkheden en eisen. Dezelfde functie kan in de volgende fase bijvoorbeeld bij uitstek vervuld worden door *geprioriteerde* organisatiewaarden.

Fase 2 – 'na de honderd dagen' ('250')

De tweede fase, 'na de honderd dagen', beslaat naar tijd ruim het dubbele van de eerste fase. Die eerste fase werd gedomineerd door een klinische, diagnostische blik en kan ook als overwegend directief worden omschreven. De leiderschapsstijl was een combinatie van krachtig en strategisch. In deze tweede fase ontstaat er letterlijk en figuurlijk meer ruimte. De leiderschapsoriëntatie blijft strategisch, maar wordt gecombineerd met een meer faciliterende in plaats van krachtige stijl. De 'veranderleider' blijft de boventoon voeren, maar moet langzaam maar zeker ook gecombineerd worden met trekken en kenmerken van de 'gewone' manager, in persoon of binnen het topmanagementteam. De leidende vraag wordt nu hoe organisatie en gedrag veranderd kunnen worden op een inspirerende en duurzame wijze. Het intellectueel met elkaar eens zijn over missie en strategie (in fase 1), is iets anders dan er emotioneel aan toe zijn en gecommitteerd raken (de opdracht voor fase 2). Wat er moet zijn is een zekere aansluiting of meer tussen de waarden en drijfveren op het niveau van organisatie, groepen en individuen, *a sense of mission*. De kern van

De leidende vraag wordt nu hoe organisatie en gedrag veranderd kunnen worden op een inspirerende en duurzame wijze

4. Ghoshal, S., & Bartlett, C.A. (1997). *The individualized corporation. A fundamentally new approach to management. Great companies are defined by purpose, process and people*. New York, Harper Business.
5. Kaplan, B., & Kaiser, R. (2006). *The versatile leader: make the most of your strengths without overdoing it*. San Francisco, Pfeiffer.
6. Katzenbach, J.R. (1993). *New roads to job opportunity: from middle manager to real change leader. Strategy & Leadership*, 24 (4), pp. 32 - 35.
7. Bate, P., Kahn, R., & Pye, A. (2000). *Towards a culturally sensitive approach to organization structuring: Where organization design meets organization development. Organization Science*, 11 (2), pp. 197-211.
8. Zie voetnoot 3.
9. Drucker, P.F. (1994). *The theory of the business. Harvard Business Review*, 72(5), pp. 95-104.
10. Have, S.ten, Van der Eng, N., Ten Have, W.D., & Millenaar, L. (2011). *Waarom businessmodellen zich zo moeilijk laten veranderen. Holland Management Review*, 137, pp. 53-58.

het antwoord op bovengenoemde leidende vraag moet dan ook liggen in het ontwikkelen van de sense of mission en een set gedragen veranderdoelen met een daarbij passende veranderstrategie. Vaak werken in aanleg negatieve of dwingende missies, zoals respectievelijk de vijand- en de targetmissie, in deze fase minder dan in de eerste fase. In de tweede fase, waar het van richten naar (daadwerkelijk) veranderen gaat, tellen aansprekende doelen en positieve, uitnodigende richtpunten in de vorm van bijvoorbeeld een positief rolmodel of een transformatiemissie. Bij leiderschap gaat het om voorbeeldgedrag, nabijheid, aandacht en de taal van de verschillende doelgroepen of volgers. De 'hard wiring' moet gevolgd worden door 'soft wiring': het voorbereiden en in de benen helpen van de organisatie door de verandercapaciteit te ontwikkelen en de sociale fundering te scheppen of te herstellen die de verandering moet dragen.¹⁶ Waar het in de eerste fase gaat om rationaliseren, gaat het hier om het revitaliseren. Metaforen voor leiden en veranderen verschuiven daarom richting ontwikkelen en ontdekken, coach en gids. Het formuleren en prioriteren van organisatiewaarden is een belangrijk instrument dat de verschuiving van een overwegend directieve naar een meer open en participatieve stijl mogelijk maakt.

De belangrijkste *simple rules* kunnen werken bij gratie van de in de vorige fase neergezette *boundary* en *priority rules*: speelveld en 'marsroute' zijn (tot nader order, tot de eerste leerervaringen) helder. *How-to-rules* omschrijven door welk gedrag en welke bedrijfsprocessen de missie en strategie en de daartoe benodigde verandering gerealiseerd kunnen worden. *Timing rules* zorgen er voor dat mensen en onderdelen binnen de organisatie met elkaar in de pas lopen, afstemmen en in samenhang opereren.

Fase 3 – het jaar 'daarna' ('365')

Het eerste, uit twee fasen samengestelde 'jaar van verandering' wordt gevolgd door het tweede 'volledige' jaar. Daarin gaat het om continu verbeteren of *retrospecting*: het systematisch evalueren, interpreteren en leren van de organisatie en diens verandering en de daarmee verbonden context, missie, strategie, cultuur en structuur. *Business as usual*, maar dan – dankzij de verandering – anders. De leidende vraag is hier hoe de verandering en opbrengsten in te bedden en te routiniseren op een manier die maakt dat het veranderritme en de (verdere) veranderopbrengsten verzilverd worden, bij voorkeur in een proces van co-creatie. De

leiderschapsstijl verandert nu in een stijl die door faciliterende en operationele elementen wordt gedomineerd. Waar nodig worden vormen van krachtig en strategisch leiderschap, als onderdeel van continu verbeteren en vernieuwen, ingevoegd. Het antwoord op bovengenoemde vraag die hier leidend is ligt daarin; de dagelijkse bedrijfsvoering en planning & control vormgegeven binnen en dienstbaar laten zijn aan de geformuleerde visie, missie en het *game plan*. Continu verbeteren als vanzelfsprekendheid. De belangrijkste *simple rules* zijn een synthese van de regels uit de vorige twee fasen aangevuld met *exit rules*. De laatste helpen bij het nemen van beslissingen over het beëindigen van ingezette activiteiten en het niet langer nastreven van bepaalde strategische of veranderdoelen. In deze fase is de benadering van verandering verschoven van 'ingrijpend' en 'manifest' naar *patching*.¹⁷ Dit betekent verandermanagement als proactief instrumentarium, gericht op veranderingen die meestal klein en soms wat groter en ingrijpender zijn. Verandering is 'ongoing', 'routine' en precies.

Vijf slaagfactoren op maat gemaakt per fase

De vraag is waaraan per fase gewerkt moet worden, waarin voorzien moet worden om effectief te kunnen veranderen. Als kader kan een set van vijf samenhangende slaagfactoren gebruikt worden: rationale, effect, focus, energie en verbinding.¹⁸ Ze laten zich als volgt omschrijven:

- **Rationale:** het idee achter een bepaalde verandering, de strategische logica, de *corporate story*, dat wat verduidelijkt en raakt om te voorzien in begrip, motivatie en inspiratie;
- **Effect:** het beoogde of ervaren concrete effect van de verandering bij verschillende betrokkenen (voordelen of nadelen, positieve of negatieve resultaten), 'harde' resultaten en ook percepties en emoties verbonden met de verandering;
- **Focus:** de richting en aanwijzingen zoals aangegeven door of af te leiden uit kader in de vorm van bijvoorbeeld strategie en structuur, en ook (geprioriteerde) organisatiewaarden;
- **Energie:** de inspiratie, motivatie en vermogens die, onder invloed van bijvoorbeeld leiderschap en de beschikbaarheid van kennis en middelen, de haalbaarheid van de verandering bepalen;
- **Verbinding:** de sturing en verbinding die zorgen voor samenhang en consistentie en die zo de met de andere vier kernelementen verbonden veranderinspanningen optimaal laten renderen.

11. Collins, J.C., & Porras, J.I. (1994). *Organizational vision and visionary companies*. *California Management Review*, 34(1), pp. 30-52.
12. Marshak, R.J. (1990). *Managing the metaphors of change*. *Organizational Dynamics*, 22, pp. 19-35.
13. Gardner, H. (2006). *Changing minds*. Boston: Harvard Business School Press.
14. Campbell, A. & Nash, L.L. (1992). *A sense of mission: Defining direction for the large corporation*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company.
15. Eisenhardt, K.M., & Sull, D.M. (2001). *Strategy as simple rules*. *Harvard Business Review*, January, pp. 107-115.
16. Zie voetnoot 6.
17. Eisenhardt, K.M., & Brown, S.L. (1998). *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Cambridge: Harvard Business Press.
18. Have, S. Ten, Ten Have, W.D., & Van der Eng, N. (2011). *Veranderkracht: vijf leidende slaagfactoren als brug naar doeltreffende verandering*. *Holland Management Review*, 135, pp. 16-24.

De invulling van de vijf slaagfactoren verschilt per fase. De slaagfactoren worden afhankelijk van de fase en in overeenstemming met de genoemde leidende vragen en eerste antwoorden ingevuld. Hierna worden de vijf factoren nader geduid, steeds startend met de uitwerking en invulling voor de eerste honderd dagen, gevolgd door die voor de andere twee fasen. In tabel 2 is een overzicht gegeven van de drie verschillende fasen en de invulling ervan.

Rationale

De rationale heeft betrekking op het idee achter de verandering, de strategische logica of redenering, het verhaal en de visie. In de eerste honderd dagen draait het om de visie en het businessmodel van de organisatie. Wat is het bestaansrecht en wat zijn de *core competences* die dat waarborgen? Wat is in termen van kennis en vaardigheden, historie en reputatie, strategische activa en verworvenheden het onderscheidend vermogen dat een duurzame bijdrage moet waarborgen? Wat is het verhaal achter de verandering en het lonkend perspectief dat moet inspireren en (ver)binden? In de tweede fase staat de vraag centraal welke *gap* er is tussen de in de eerste fase omschreven ambitie en de huidige situatie. Wat zijn de veranderdoelen en met welke prioriteit moeten ze gerealiseerd worden? Wat is hun samenhang, zijn er synergieën, afhankelijkheden of *trade-offs*? In deze fase moeten missie en *corporate story* gaan leven en werken, *a sense of mission* moet ontstaan. De veranderdoelen moeten waar het gaat om de rationale leiden tot veranderbewustzijn, een gevoel van collectieve ambitie dan wel noodzaaksbeleving. Er moet beeld en geluid komen bij de doelen en het gedrag dat het verschil gaat maken. Waar draait het om? In de derde fase, het eerste volledige *year after* gaat het om de vertaling van logica, verhalen en *overarching goals* in operationele doelstellingen en de *ability to execute*.

Effect

Bij het effect gaat het om dat wat telt en echt werkt in relatie tot de verandering. In de eerste honderd dagen gaat het om het kunnen en durven formuleren van meta-prestatie-indicatoren. Bijvoorbeeld (beperkt tot) de uitspraak: '*We do not compromise our quality*'. Of Welch zijn uitspraak: '*Fix it or sell it*'; '*Word nummer 1 of 2 in je eigen sector*'. Het diagnostisch feedbacksysteem¹⁹ moet zijn werk gaan doen, mensen moeten direct weten wat wel en niet wordt gewaardeerd en er

naar kunnen handelen. In de tweede fase moet dit omgezet kunnen worden naar opdrachten en redeneringen op groeps- en individueel niveau. De trits inspanning-prestatie-waardering (beloning) moet helder zijn voor iedereen die moet of wil bijdragen aan de verandering. Het 'grote', op de persoon van de topmanager(s) gebaseerde leiderschap, moet gecombineerd worden met en langzaam maar zeker plaatsmaken voor *quiet leadership*, gewenst gedrag en eigen initiatief op individueel niveau. *Management control* steunt op rake prestatie-indicatoren, maar werkt door gedeelde en geprioriteerde organisatiewaarden die dagelijks gedrag ondersteunen. In de derde fase moeten lessen en ervaringen zich zetten. Efficiency mag en moet, nieuwe routines en standaarden ontstaan. Helder is ook wat niet mag en voorkomen moet worden, het grenssysteem identificeert en hanteert belangrijke risico's en bedreigingen op continue basis. De werkstijl lijkt op 'Kaizen', steeds en met elkaar kijken hoe het anders en vooral beter kan.

Verbinding

Bij verbinding gaat het in de eerste honderd dagen om het hoger doel, bij voorkeur ook gewaagd en hanteerbaar. Het inhoudelijke en procesmatige antwoord op wat bindt en verbindt. Ondernemerschap in een vorm die *aligned* is en leiderschap dat wil en kan verbinden (anders is het sowieso geen leiderschap), is essentieel. In de tweede fase betekent verbinden het kunnen omzetten van de punt op de horizon (oud-KLM-topman Orlandini) in gedragskaders, persoonlijke motivatie en individuele opdrachten en inspiratie, oftewel *deployment*. Het gaat om 'eigen' leiderschap, verbonden met en gestuurd door de in de eerste honderd dagen geformuleerde ambitie of noodzaak tot verandering. De droom wordt *a dream with a deadline*. In de derde fase moet het gebeuren en blijven gebeuren. Het gaat om daadwerkelijk leveren en blijven leren, op en met elkaar blijven afstemmen. Samenhang en *organisatieleren* zijn essentieel. Organisatieontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling moeten binnen grenzen hand-in-hand gaan om duurzaam te blijven ontwikkelen en te voorkomen dat continu verbeteren slechts een voornemen blijft.

De veranderdoelen moeten leiden tot veranderbewustzijn, een gevoel van collectieve ambitie dan wel noodzaaksbeleving

¹⁹ Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Boston: Harvard Business Press.

Tabel 2: Overzicht van de inhoud van de drie fasen.

	Richting geven ('De eerste honderd dagen') Regels die ervoor zorgen dat werknemers weten wat er gedaan moet worden (begrenzing) en wanneer (prioritering). Agenda I Komen tot een goede diagnose van de situatie gecombineerd met een eerste schets van richting en organisatieontwerp.	Veranderen ('Na de eerste honderd dagen') Instructieregels en regels voor de keuze van het juiste tijdstip. Agenda II Ontwikkelen sociale fundering.	Reguliere bedrijfsvoering ('Het - eerste - jaar daarna') Nieuwe organisatie- & bestuursregels, beslisregels voor de beëindiging van niet langer nagestreefde strategische of veranderdoelen. Agenda III Evalueren en reflecteren.
Leidende vragen	<i>(V) Waar wil je als organisatie naartoe?</i>	<i>(V) Hoe verander je een organisatie en haar gedrag op een inspirerende en duurzame manier?</i>	<i>(V) Op welke manier moeten de verandering en opbrengsten worden ingebed en geroutiniseerd, zodat deze bij werknemers opbrengsten genereert?</i>
Beslissende antwoorden	<i>(A) Het hebben van een visie, missie en actieplan.</i>	<i>(A) Het ontwikkelen van een (gevoel voor) missie en veranderstrategie.</i>	<i>(A) Het managen van de dagelijkse werkzaamheden en ontwikkeling, planning & controle gebaseerd op visie en plan van aanpak, het creëren van een cultuur die toegesneden is op continue verbetering.</i>
Rationale	Kerncompetenties & Strategische logica. Het organisatie-/verander verhaal, bedoeld ter inspiratie en motivatie, kritische gedragsspecificaties.	Veranderdoelen. Bewustwording van doelen en gedragingen die representeren wat het verschil maakt.	Vertaling van logica, verhalen en overkoepelende doelen in operationele doelstellingen, en de kracht om het te kunnen realiseren.
Effect	Kritieke prestatie-indicatoren, diagnostisch feedbacksysteem. Katalyserende opbrengsten.	Inzetten prestatiebeloning. Normen-en-waardensysteem (controle), dienend leiderschap (een stijl waarin leiders op de achtergrond opereren en faciliteren in plaats van op de voorgrond dirigeren).	De organisatieverandering moet leiden tot nieuwe organisatieroutines en standaarden. Kaizen: continue, gezamenlijke inspanning voor (proces)verbetering, grenssysteem voor continue identificatie van risico's en bedreigingen.
Verbinding	Overkoepelende doelen, het in lijn brengen van ondernemerschap met de visie en missie van de organisatie. (Verbonden) Leiderschap. Verbonden (connected) leiders zijn leiders die de formele organisatie kunnen doorzien en in staat zijn de werkelijke organisatie in te zetten om de doelen te behalen.	Doorvertaling van doelstellingen naar gedragskaders en persoonlijke opdrachten. Persoonlijk leiderschap en verbonden leiderschap.	Opleveren van resultaten, leren door feedback over resultaten, afstemming op en met elkaar. Duurzame evolutie door op elkaar afgestemde ontwikkeling van organisatie en personen.
Focus	Core business & organisatieontwerp. Niet-onderhandelbaar minimumgedrag, kernwaarden.	Systemen en processen. Gedragsverandering, testen van dilemma's.	Procesverbetering en -beoordeling Voorbeeldgedrag.
Energie	Toewijzing van middelen. Motivatatie en inspiratie.	Aanspraak op middelen (resources). Veranderbereidheid.	Middelenmanagement. Onderhoud van gedrag, frappez toujours.

Focus

Bij focus draait het in de eerste honderd dagen om *core business and organizational design*; wat is de formule waarbinnen gewerkt wordt en welke organisatorische kaders – structuur, systemen en waarden – horen daar bij? Essentieel is het kunnen formuleren van het van de rationale afgeleide, niet-onderhandelbaar minimum gedrag: wat moet, wat mag (niet)? Het vereiste gedrag moet in de tweede fase worden vertaald in systemen en processen, en waar nodig in procedures en opdrachten. Daar moet de echte gedragsverandering omschreven en gerealiseerd worden. *Dilemma testing* moet antwoorden schetsen waar de prioritering van organisatiewaarden nog hoofdbrekens kost of onduidelijkheid laat. In de derde fase is het ‘optimaliseren binnen kaders’, procesverbetering en continu toetsen en testen de basis voor gerichte actie. Voorbeeldgedrag en aanspreken op individuele gedragingen met een nadrukkelijke en herkenbare relatie met rationale en ‘plan’ zijn essentieel.

Energie

Energie betekent leven schenken aan dat wat wenselijk is, tegen de achtergrond van de rationale, met het oog op effect en met inachtneming van de focus. Wie krijgt er lucht, waar wordt er afgeknepen? In de eerste honderd dagen communiceert het topmanagement ook door de (beste) mensen en middelen te alloceren of juist te ‘onthouden’.²⁰ Projecten en afdelingen en hun budgetten en teams worden gevoed, versterkt of juist genekt. Het ‘grote verhaal’ van de eerste honderd dagen wordt tot leven gewekt, met de juiste verhalen, taal en motivatoren. In de tweede fase verschuift het van het toekennen naar het claimen van mensen en middelen. Mensen (moeten) gaan staan voor de consequenties van de verandering. Het draait om veranderbereidheid tonen en stimuleren. In de derde fase, het runnen van de organisatie of de ‘reguliere’ bedrijfsvoering, gaat het om goed en (dus) consistent en lerend *resource management*: wat is waar nodig en hoe verschuiven prioriteiten in de tijd, wat gebeurt waar met vrijgevalen capaciteit? Het gaat om het onderhouden van het gewenste gedrag, *frappez toujours*.

Reflectie

De honderd dagen zijn een begin. Een goed begin als de daaropvolgende fasen in ogenschouw worden genomen. Een nog beter begin als het vorm krijgt vanuit Covey's advies ‘to start with the end in mind.’²¹ Waar draait het om, waar moet het

(uiteindelijk) om draaien? Wordt dat advies niet in acht genomen, dan ontstaat vaak een campagne die geïsoleerd is en blijft, ‘lokaal’ en tijdelijk leidt tot resultaat, maar niet wezenlijk bijdraagt aan het nagestreefde. Daarom is het essentieel om voor of bij de start, bij het aantreden van een nieuwe leider met het voornemen tot een ingrijpende verandering, de honderd dagen te ‘doordenken’ (prethinning) vanuit de andere twee fasen. Daarvan worden de honderd dagen, de drie besproken fasen en, wat belangrijker is, leiders en hun organisaties beter.

20. Bower, J. (2000). *The purpose of change: A commentary on Jensen and Senge*. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press.

21. Covey, S.R. (2004). *The 8th Habit: From effectiveness to greatness*. S.I.: Free Press.