

# The New Leader's 100-Day Action Plan

---

*How to Take Charge, Build Your Team and Get Immediate Results*

*George Bradt, Jayme Check and Jorge Pedraza*

*John Wiley & Sons ISBN 978-0-470-40703-5*

Het opnemen van een nieuwe leiderschapspositie is een van de zwaarste uitdagingen voor een manager. 50% van de 'nieuwe' leiders falen in de eerste 18 maanden, meestal te wijten aan fouten gemaakt in hun eerste 100 dagen.

Sommigen onderschatten de impact van hun eerste boodschappen en acties die een verkeerde boodschap uitzenden; anderen focussen kost wat kost op het uitdokteren van een nieuwe strategie maar vergeten te werken aan betrokkenheid en vertrouwen; anderen verspillen hun energie aan enorm vele zaken en falen in het realiseren van één of twee belangrijke doorbraken waar de stakeholders naar uitkijken.

De drie transitie experts G. Bradt, J. Check en J. Pedraza geven in dit boek praktische richtlijnen om een team te leiden, uit te bouwen en resultaten af te leveren.

Leiderschap: anderen inspireren en in staat stellen om samen hun absolute best te doen om een zinvolle en belangrijke doelstelling te realiseren. Leiderschap gaat niet over jezelf maar over diegenen die je leidt.

## 1. Creëer je nieuwe leiderschapsrol.

Twee dimensies:

- Het verstaan en bekendmaken van je eigen leiderschapskwaliteiten en capaciteiten.
- Effectieve interactie met anderen.

De zelfkennis leidt tot een carrière plan (vijf stappen):

1. Bevalt mij / bevalt mij niet: maak een lijstje wat je bevalt en wat je niet bevalt, gebaseerd op je voorbije activiteiten en functies.
2. De ideale taak criteria: zorg ervoor dat deze in lijn zijn met je waarden, interesse en sterke punten.
3. Lange Termijn objectieven: wat wil je op lange termijn bereiken?
4. Opties: parallelle mogelijkheden.
5. Keuze: vergelijk de verschillende opties door het afwegen van de criteria en de resultaten.

Schrijf dit alles neer. Communiceer je leiderschap om je klaar en duidelijk te positioneren.

## 2. 'Verkoop' vooraleer je 'koopt: antwoord de 3 interview vragen.

Onthoud volgende tips gedurende het interview proces:

- Je kan geen job afwijzen als je geen aanbod hebt gekregen. Alles wat je doet in het interview proces moet ertoe leiden dat de organisatie je de job aanbiedt. In deze fase helpen jouw vragen de organisatie te beslissen of zij je al dan niet de job aanbiedt!
- Er zijn slechts drie fundamentele interview vragen:

- Kan je de job aan?
  - Ga je de job graag doen?
  - Kunnen wij het ons veroorloven met jou te werken?
- Er zijn slechts 3 fundamentele antwoorden:
- Mijn sterkte punten zijn volledig in lijn met de job vereisten.
  - Mijn motivatie is volledig in lijn met de job verwachtingen.
  - Ik pas perfect in deze organisatie.

### 3. Breng in kaart en vermijd de meest voorkomende valkuilen:

- a) Organisatie: gebrek aan een klare, precieze en winnende strategie.
- b) Rol: niet gealigneerde verwachtingen, middelen of stakeholders.
- c) Persoonlijk: hiaten in sterke punten, motivatie of geschiktheid voor de job.
- d) Relaties: niet in staat zijn om cruciale relaties te herkennen, op te bouwen of te onderhouden in de organisatie.
- e) Leren: het niet opvangen van informatie over de 5 C's (customers, collaborators, capabilities, competitors, conditions)
- f) Het waar maken: niet in staat resultaten neer te zetten.
- g) Bijstellen: opmerken en reageren op situationele veranderingen.

### 4. Voer een 'due diligence' uit.

- a) Beslis welke informatie je wil over organisatorische risico's, job risico's en persoonlijke risico's.
- b) Identificeer potentiële informatiebronnen: scouts (mensen buiten de organisatie), secondanten (mensen die willen dat je slaagt) en spionnen (mensen in de organisatie).
- c) Verzamel en analyseer de informatie.
- d) Categoriseer de risico's: laag, beheersbaar, missie-verlamdend, onoverkoombare barrière.

### 5. Gedraag je anders (indien gepromoveerd in de organisatie).

Volgende regels kunnen je hier behulpzaam zijn:

- Je kan de context niet controleren
- Het is moeilijk een complete breuk te maken: je blijft steeds aansprakelijk voor je oude job.
- Er zijn geen wittebroodsdagen.

Volgende acties worden aangeraden: bereid je goed voor, neem je eigen transitie onder controle en versnel de progressie van je team vanaf de start.

### 6. Neem de leiding in handen over je eigen start.

Dit start reeds vanaf het ogenblik dat je aanmerking komt voor de nieuwe leiderschapsfunctie. Kies tevens het juiste ogenblik voor Dag 1.

### 7. Beslis hoe om te gaan met de nieuwe cultuur.

Cultuur wordt hier omschreven als: **zijn** (hoe de mensen zijn, met hun vooroordelen, veronderstellingen, intenties), **doen** (gedragsnormen) en **zeggen** (missie, verhalen).

Transities experts van PrimeGenesis hebben hiervoor een model ontwikkeld:

- Assimileer: pas je aan.
- Convergeer en ontwikkel: een veilige middenweg.

- Veroorzaak een schok: tegengestelde van assimileren. Meest risicovol en bedreigend met veel weerstand.

## **8. Zet aan tot actie ondersteund door een communicatie campagne.**

Zes stappen in de communicatie campagne:

- a/ Plan de campagne en de sleutelementen.
- b/ 'Zaai' de boodschap eerst rustig uit, start niet met een mega lancering van je boodschap.
- c/ Lanceer je boodschap.
- d/ Rol je boodschap uit, breng evenwicht en zorg voor vier snelle overwinningen.
- e/ Versterk je boodschap: maak duidelijk dat je achter de veranderingen blijft staan.
- f/ Institutionaliseer in routines.

## **9. Neem de leiding vanaf Dag 1: maak een krachtige eerste indruk.**

Volgens researcher Elisabeth Hilton herinneren de mensen zich levendig hun eerste indruk en de laatste interactie. De laatste interactie kan je steeds bijsturen doch de eerste indruk blijft. Wees dus bewust van de boodschappen die je uitzendt via woorden, gedrag en acties.

## **10. Leg een sterk imperatief vast voor Dag 30.**

Dit imperatief bestaat uit: missie, visie, objectieven, strategie en waarden. Dit imperatief is klaar en duidelijk omschreven, intensief uitgedragen worden en door iedereen in het team verstaan worden.

## **11. Exploiteer sleutelmijlpalen op het vlak van team performantie voor Dag 45.**

## **12. Over-investeer in 'quick wins' om het vertrouwen te versterken voor Dag 60.**

'Quick-wins' tips:

- Een tweetal objectieven op korte termijn vanuit je mijlpalen die een belangrijke externe impact hebben.
- Bepaal deze in de tweede maand, realiseerbaar in de zesde maand.
- Over-investeer om meer dan gepland te realiseren.
- Vier en communiceer deze quick-wins.

## **13. Veranker 'ADEPT' medewerkers in de juiste rollen met de juiste ondersteuning voor DAG 70.**

Acquire (verwerf): rollen kneden, aantrekken van juiste mensen.

Develop (ontwikkel): kennis en vaardigheden.

Encourage (moedig aan): beloon het gewenste gedrag.

Plan: opvolgen van de performantie.

Transition (transitie): ken andere rollen toe in functie van verwachtingen en capaciteiten.

## **14. Ontwikkel medewerkers, plannen en processen om gebruik te maken van veranderende omstandigheden na Dag 100.**