

Frieda Barendse

Vertragen om te versnellen

het verborgen potentieel van Executive Onboarding

Het verdriet van Ancia

Een praktijkvoorbeeld. Ancia Colignon was na 8 jaar Head of E-Commerce bij een grote Retail organisatie toe aan een nieuwe uitdaging. Ze zorgde 4 jaar voor dubbele groeicijfers en stuurde een snelgroeiend team aan. Ondanks alle lof en waardering van haar management, was Ancia toe aan 'iets nieuws'. Al snel werd ze benaderd door een hippe e-tail scale-up die haar graag aan boord haalde. Na een fijne periode van hofmakerij was Ancia enthousiast genoeg om haar handtekening te zetten. De wittebroodstijd was echter van korte duur; er was een klus te klaren.

In de eerste maand merkte Ancia al dat haar nieuwe werkomgeving niet als 'thuis' voelde. Soms leek het of ze in een onbekende wereld rondliep vol mensen die een vreemde taal spraken. Haar nieuwe werkgever bood weinig ondersteuning haar te begeleiden. Zij was immers degene met de ervaring. Er waren in haar eerste week meetings ingepland om een kop koffie te drinken met de belangrijkste

stakeholders. En na een korte rondleiding door HR om haar bekend te maken met de systemen, de lunchtuin, de voetbaltafel en de complexe werking van het hightech koffieapparaat, zat ze achter haar nieuwe bureau. Aan de slag!

In de eerste 3 maanden bleek dat Ancia's stijl van leiding geven een averechts effect had op de millennials in haar team en dat ze sterk van mening verschilde met de Sales Director over het mandaat van haar opdracht. De conflicten bleven en het wantrouwen groeide even snel als Ancia's gevoel van ontheemd zijn. Maar Ancia vond bij niemand echt gehoor. Na 8 maanden van doorzetten, worstelen en aanmodderen trok Ancia haar conclusies en leverde gedisilluseerd haar contract in.

Het lot van Ancia lijkt tragisch, maar is anekdotisch. Het komt te vaak voor dat het potentieel van professionals niet tot wasdom komt in een nieuwe baan omdat het niveau van de *executive' onboarding* onder de maat is.



Frieda Barendse
(Frieda.Barendse@Amrop.nl)
is partner Leadership Services bij
Amrop Executive Search & Leadership
Services Nederland. Ze is actief als
Executive Onboarding-coach,
Executive Business coach, Business
Life planner, en is gecertificeerd als
SHL Assessmentpartner.

Hoe sneller een leider succesvol integreert in een organisatie, hoe sneller de organisatie gebruik kan maken van zijn/haar waarde. Het devies van zowel de executive als de organisatie is vaak 'tijd is geld'. Maar een onjuiste interpretatie van dit motto leidt tot een cruciale inschattingsfout. Succes is namelijk niet gebaat bij haast maken, maar bij onthaasten. Om snel te integreren moet tijd vrij gemaakt worden; vertragen om te kunnen versnellen! Juist in de 'versheid' van de nieuwkomer; zijn/haar afstand tot de materie en de organisatie schuilt veel kracht. Dat geeft namelijk die frisse onbevooroordeelde blik en de helicopterview om de problematiek te analyseren, het team te scopen en duidelijk inzicht te krijgen in de informele bedrijfsvoering.

Executive onboarding als sluitpost

Veel organisaties hebben een groei-strategie om nieuw talent binnen te halen en een professioneel HR-beleid om het welzijn van het personeel te borgen. Daarnaast hebben veel grote bedrijven een proces voor 'onboarding'. Veelal heerst hierdoor de indruk dat 'all systems go' voldoende is om nieuwe medewerkers een zachte landing te geven in de organisatie. Voor reguliere werknemers geldt dit ook zeker. Maar onderzoek van McKinsey (bron: *The Leadership Advisory*) wijst uit dat het slagingspercentage van nieuwkomers in een leidinggevende positie te wensen over laat. Maar liefst 40% van de executives wordt binnen twee jaar na de start in een nieuwe rol als teleurstellend gepercipieerd. Het niveau van de onboarding van executives wordt als belangrijkste reden hiervoor gegeven. Bedrijven blijken sterk te verschillen in de kwaliteit en het niveau van integratie, met grote gevolgen voor de tijd die nodig is om te presteren. Hierdoor ontstaat verborgen leed; de organisatie heeft de indruk voldoende inspanning te leveren om de nieuwe executive te ondersteunen, maar deze heeft het gevoel er alleen voor te staan en te weinig houvast te hebben. Er is te veel onzeker, onduidelijk en hierdoor ervaart de executive de start met een gevoel van eenzaamheid en reddeloosheid die hij/zij onvoldoende kan uiten.

De organisatieschade van gebrekkige executive onboarding is aanzienlijk. De kosten om executives aan boord te halen alleen al

bedragen al snel een jaarsalaris. Maar dit dekt lang nog niet de totale schade. Bij elke 'mislukking' moeten kosten voor *collateral damage* worden opgeteld; kosten voor gemiste kansen, gederfde inkomsten, vertraagde groei, kosten voor de afvloeiing, teruglopend engagement, tanend moraal in teams, deukjes in de *employer branding*, draagvlak en reputatie van het management. Als executives niet uit de verf komen, verspreiden negatieve gevolgen zich als een veenbrand door de organisatie.

Covid-19 als katalysator

Juist nu, in de online wereld, is het belangrijker dan ooit om operationeel, sociaal en strategisch structuur aan te brengen en nieuwe executives beter te begeleiden. De digitale overkill bemoeilijkt echte menselijke verbinding te maken. De fysieke afstand en de ruis van remote werken vergroot de kans op een valse start. De urgentie om executive onboarding op de agenda te zetten en professioneler aan te pakken is groot.

Starten onder grote druk

De start van een executive bij een organisatie is vaak hectisch en vindt veelal plaats onder grote druk. Vaak is een intensief executive search-traject vooraf gegaan aan de aanstelling. Dit zorgt voor hooggespannen verwachtingen. Vaak zelfs onrealistisch hoog. Daarbovenop is de urgentie groot; er moet een afdeling/divisie/or-



organisatie worden aangestuurd, een transformatie worden ingezet en targets worden gehaald. De executive is ook zelf verantwoordelijk voor het opvoeren van de druk. Zich bewust van de omstandigheden waaronder hij/zij is aangenomen en nog in de overwinningsoeroes van het binnenhalen van de nieuwe baan, wil de executive zich maar al te graag bewijzen. Hij/zij wil direct laten merken wat z'n waarde is en zo snel mogelijk een stempel drukken op de organisatie. Onder die druk en dat gesternte gaat de executive van start en maakt daardoor te vaak een valse start.

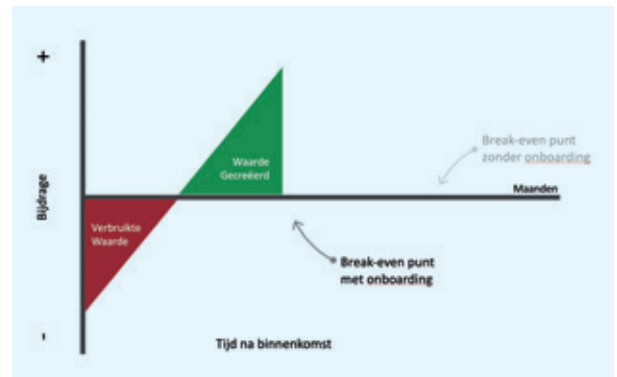
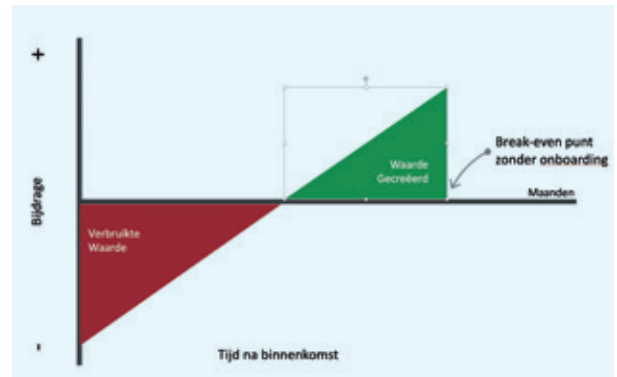
De opdracht is meer dan inhoud alleen

De meeste onboarding-programma's zijn gericht op het faciliteren van de basisvoorwaarden voor werk. Onboarding is echter nog geen integratie. Executives hebben tijd nodig om de volledigheid van hun opdracht in de organisatie van hun nieuwe werkgever te kunnen doorgronden. Succesvolle integratie verschilt per sector en duurt langer wanneer iemand niet alleen een overstap maakt naar een ander bedrijf, maar ook naar een andere branche. In de opstartperiode van een executive worden vaak cruciale stappen overgeslagen. Wat vaak over het hoofd wordt gezien is dat de opdracht altijd meer is dan de inhoud ervan. Starten in een bedrijf is complex en niet alleen omdat alles nieuw is. Bedrijven zijn complex, mensen zijn complex, bedrijfsvoering is altijd meer dan dat er feitelijk gebeurt. Bedrijfsvoering kent verschillende dimensies, nuances, sensitiviteiten. Voor succes is meer nodig dan inhoudelijke competenties. Het zijn juist de verborgen/informele processen; de verhouding en dynamiek tussen stakeholders; de cultuur en de politiek in een organisatie; die van doorslaggevend belang zijn voor succes. En om deze te doorgronden zijn de meeste onboarding systemen onvoldoende ingericht.

Het rendement van Executive Onboarding

Michael Watkins (*The First 90 days, Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter*) deed onderzoek naar het wel en niet onboarden van meer dan 200 executives in de VS. Zijn onderzoek liet zien dat de tijd waarin een executive zichzelf terugverdiend en echt waarde toevoegt met 40% werd versneld als er een op maat gesneden onboarding-programma rondom de executive werd gebouwd. Met andere woorden, hoe sneller een executive succesvol integreert in een organisatie, des te sneller de organisatie gebruik kan maken van zijn/haar waarde.

Het onderzoek van Watkins toont aan dat meer maatwerk in executive onboarding organisaties veel winst op kan leveren. Kostbaar talent rendeert meer doordat ze sneller impact hebben. De prak-



tijk wijst uit dat wanneer een executive in de opstartperiode bij een nieuwe werkgever meer 1-op-1 wordt ondersteund, zijn/haar impact bijna verdubbelt. Zijn/haar potentieel wordt beter benut en de kans dat zowel de executive als de onderneming groeit neemt toe.

Maatwerk voor succesvolle onboarding

The First 90 days

De basis voor meer impact wordt in de eerste cruciale periode van een nieuw dienstverband gelegd. De eerste klap is letterlijk een daalder waard. De aanvangsperiode voor een executive wordt ook wel 'window of opportunity' genoemd. De periode dat er een aura van potentieel, hoop en verwachting om de persoon hangt. Dit 'window' heeft echter een korte houdbaarheidsdatum. Om het raam zo

Vertragen om te versnellen

wijd en zo lang mogelijk open te houden loont het als de executive de eerste periode intensief en persoonlijk wordt begeleid.

Individuele ondersteuning en maatwerk.

Een effectief executive onboarding-programma is geen 'one size fits all'; het is op maat rondom de persoonlijke kenmerken van de leider en zijn/haar specifieke opdracht ontworpen. Het helpt hem/haar de juiste structuur en overzicht te creëren om de opdracht succesvol op te starten. Door regelmatig te sparren met gekwalificeerde professionals is een executive sneller in staat de blauwdruk van zijn opdracht te ontwerpen en om eerder een solide constructie voor de uitvoering ervan op te tuigen. Succes is gebaat bij het regelmatig ontvangen van inhoudelijke constructieve feedback, strategische werksessies te hebben met zijn/haar team en klankbordgesprekken te houden met stakeholders om de interne dynamiek van de organisatie beter te kunnen navigeren. Er moet veel aandacht worden besteed om persoonlijk leiderschap te optimaliseren en af te stemmen op de kenmerken van de organisatie, om het authentiek en dus effectiever te laten zijn.

Het spectrum van support.

De as van succesvolle executive onboarding is de beschikbaarheid van een toegewijde, deskundige (onafhankelijke) sparringpartner die de leider in staat stelt het perspectief breed te trekken, een helicopterview te behouden en – wanneer de druk hoog is – de neiging tot vernauwing in te dammen. Een (onafhankelijke) sparringpartner brengt focus en strategische structuur aan in de opdracht. Het helpt persoonlijke leiderschapskwaliteiten te optimaliseren en af te stemmen op de specifieke taak en context van de organisatie.

Methodiek

De EVOKE-methodiek² is hiervoor effectief. Elke executive wordt persoonlijk en op maat gedurende de eerste 90 dagen en later periodiek op een aantal cruciale punten ondersteund en gecoacht:

- **E**xploratie: een gevalideerde analyse van de organisatie, de externe omgeving, de stakeholders en de executive zelf. Dit geeft inzicht in de specifieke uitdagingen van de opdracht.
- **V**isie: een duidelijke definitie van succes en de bepaling wanneer de opdracht succesvol voltooid is. Deze stap geeft inzicht in de 'gaps' tussen de bestaande context en gewenste context.
- **O**bstakels: het bepalen van de obstakels die succesvolle imple-

mentatie (mogelijk) belemmeren. Deze stap biedt een realistische basis voor het opstellen van een strategisch plan.

- **K**ennis: het vaststellen van de strategische doelstellingen, de benodigde coördinatie met belanghebbenden en overweging van de belangrijkste risico's en obstakels. Dit zorgt voor een gefundeerd, gevalideerd strategisch plan. Een plan dat op maat is gesneden voor de gegeven opdracht.
- **E**xecutie: het implementeren, aanpassen, en anticiperen op de te nemen acties met betrekking tot de strategische doelstellingen. Dit borgt de succesvolle implementatie van het strategisch plan. Inclusief coördinatie met het senior management en alle belanghebbenden.

Door overzicht en structuur in te bouwen in de hectiek van de eerste maanden, behoudt de executive focus. Hiermee houdt hij/zij het hoofd fris om direct adequaat te kunnen handelen, *quick wins* te halen en effectief op de urgent lopende zaken te acteren. En hiermee het fundament voor een succesvolle toekomst te leggen. Een maatwerk programma voor executive onboarding creëert een win-win situatie voor de executive en voor de organisatie.

Het geluk van Ancia

Na haar teleurstellende periode en een jaartje vrijaf, heeft Ancia zich weer volledig hersteld. Ze beschouwt haar avontuur bij de scale-up niet langer als een mislukking, maar als een leermoment. Ze heeft vooral geleerd dat haar ervaring waardevol is maar nooit mag leiden tot routine. Zelfs bij de meest ervaren leider dient kennis en ervaring zorgvuldig op maat van nieuwe omstandigheden te worden toegepast. Hulp en ondersteuning is hierbij essentieel. Duurzaam succesvol zijn is nu eenmaal een team effort. Organisaties kunnen alleen ontwikkelen als ze tijd en aandacht besteden aan persoonlijke en onderlinge groei. Een professioneel executive onboarding-programma is een investering die zich op de lange termijn ruimschoots terugbetaalt. Ancia heeft hiervan persoonlijk de vruchten geproefd. Inmiddels is ze gelukkig in haar nieuwe rol als E-commerce strateeg bij een groot telecombedrijf waar ze vooral een goede landing heeft gehad door de kwalitatieve ondersteuning en begeleiding in haar rol. | Md

Noten

¹ Executive: functies op het niveau van Board, directie en VP.

² EVOKE; gedachtegoed van George Kinder, Kinder Institute of Life Planning, Harvard University