



FOTOGRAFIE (M.V.) ONTWERP

# Kies de juiste veranderstrategie!

**E**lders in een nieuwe rol stappen betekent voor elke leidinggevende een uitdaging. Uiteraard hebben de meeste managers wel een paar 'leefregels' voor een dergelijke situatie. Denk aan zo vlug en zo goed mogelijk de organisatie in kaart brengen, ervoor zorgen dat er al gauw sprake is van een eerste succes ('early win'), zo vlug mogelijk samenstellen van een team waarmee je je topprioriteiten denkt te bereiken en het werken aan brede support in de onderneming. Maar wat de beste aanpak is om een bedrijfs-

Met behulp van STARS kan een aantredende leidinggevende manager gemakkelijker bepalen welke veranderingen op welke termijn moeten worden doorgevoerd en wat voor een soort leiderschap dit vraagt. Zo is het bij een onderneming in zwaar weer (*turnaround*) zaak zo snel mogelijk de te volgen strategie vast te stellen, mede op basis van de concurrentie, de marktsituatie en technologische mogelijkheden. Vaak betekent dit ook schoon schip maken in de top van de onderneming en extern talent aantrekken. Aan ingrijpende

Als manager aan de slag gaan om in een nieuwe omgeving orde op zaken te stellen, doet een zwaar beroep op analytisch, strategisch, communicatief en delegerend vermogen. (Interim-) managers die denken dat ze in elke situatie kunnen varen op hun gebruikelijke, tot dan toe succesvolle aanpak, maken dan ook een grote fout. Overstappen naar een ander bedrijf vraagt meestal om een nieuwe leiderschapsstrategie. Het STARS-framework is een handig hulpmiddel om wat dit betreft de juiste keuzes te maken. En een beetje zelfreflectie is ook nooit weg.

**Michael D. Watkins**

onderdeel door een moeilijke periode heen te loodsen is van geval tot geval verschillend. Het hangt onder andere af van de huidige situatie van het bedrijf (een startende onderneming vergt een andere strategie dan een multinational), de gewenste koers (groei, voorbereiden op een overname enzovoort) en de bekendheid van de nieuwe leider met de onderneming. In het STARS (Start-up, Turnaround, Accelerated Growth, Realignment and Sustaining Success)model komen al deze kwesties aan bod. Het model behelst een korte karakteristiek van een vijftal vaak voorkomende bedrijfs-situaties (een startend bedrijf, een onderneming in zwaar weer, een (te) snel groeiend bedrijf, een onderneming die opnieuw op de rails moet worden gezet en een organisatie die haar succes wil continueren). Vervolgens worden de onderscheiden uitdagingen en kansen in kaart gebracht (zie kader 'Het STARS-framework').

maatregelen, zoals verregaande kostenreductie, valt waarschijnlijk niet te ontkomen. En verder is een 'early win' belangrijk om de medewerkers vertrouwen te geven in een goede afloop voor hun bedrijf.

Dient een wat uitgeblust bedrijf opnieuw op de juiste koers te worden gezet (*realignment*), dan is er wat meer tijd om bijvoorbeeld aan de bedrijfscultuur te gaan werken en high potentials met vernieu-

Een 'early win' is belangrijk om de medewerkers vertrouwen te geven in een goede afloop voor hun bedrijf

## Het STARS-framework

	<b>Start-up</b>	<b>Turnaround</b>	<b>Groeiversnelling</b>	<b>Weer op de rails zetten</b>	<b>Voortzetten van succes</b>
	De mogelijkheden (mensen, financiële middelen, technologie) inventariseren waarmee het bedrijf of initiatief opnieuw moet worden vormgegeven.	Het 'redden' van een bedrijf of project waarvan duidelijk is dat het in zwaar weer verkeert.	Het managen van een snel uitbreidende onderneming.	Een voorheen succesvolle organisatie met problemen weer van nieuwe energie voorzien.	Een succesvolle en zeer gewaardeerde leider opvolgen.
<b>UITDAGINGEN</b>	Vanaf het nulpunt een strategie, structuur en systemen opbouwen, zonder een duidelijk raamwerk en zonder vooraf gegeven randvoorwaarden. Rekruteren en samensmeden van een goed presterend team. 'Roeien met de riemen die je hebt'	Gedemoraliseerde medewerkers en andere belanghebbenden enthousiasmeren. Onder tijdsdruk adequate beslissingen nemen. Pijnlijke ingrepen en moeilijke persoonlijke keuzes maken.	Structuren en systemen in werking stellen die opschaaling faciliteren. Integreren van veel nieuwe medewerkers.	De medewerkers ervan overtuigen dat verandering noodzakelijk is. Zorgvuldig een nieuw 'topteam' samenstellen met een hernieuwde focus op de organisatie.	In de schaduw van een vorige leidinggevende een team managen dat hij of zij al heeft gevormd. Geen oude schoenen weggoeien voor je nieuwe hebt. Manieren vinden om de zaak naar een hoger plan te tillen.
<b>KANSEN</b>	De mogelijkheid om dingen vanaf het begin aan te pakken. Mensen krijgen energie van nieuwe mogelijkheden. Er zijn geen rigide regels waar je je aan moet houden.	Iedereen beseft dat verandering noodzakelijk is. Betrokken overheden en autoriteiten verlenen doorgaans belangrijke ondersteuning. Ook kleine succesjes gaan lang mee.	Het groeipotentieel motiveert de medewerkers. Mensen zijn in dit soort situaties geneigd om zich net even wat meer in te spannen, en ook anderen aan te sporen dit te doen.	De organisatie beschikt over onvermoede krachtbronnen. Mensen vinden het prettig om zichzelf weer als succesvol te kunnen beschouwen.	Er zit waarschijnlijk al een sterk team. Mensen zijn gemotiveerd om hun successen voort te zetten. De basis voor 'gegarandeerd' succes is al aanwezig.

wende ideeën naar voren te schuiven. Bedrijfssystemen worden bekeken, kernactiviteiten opnieuw vastgesteld en ook de voor de uitvoering daarvan benodigde kennis en vaardigheden. Als medewerkers overtuigd raken dat dingen echt moeten veranderen, is er al heel wat gewonnen.

### De juiste stijl van leidinggeven

Onderzoek toont aan dat leiders om effectief te kunnen handelen in een nieuwe omgeving zes basissuitgangspunten dienen te hanteren. Hoe precies, kan sterk verschillen en is afhankelijk van wat de bedrijfssituatie op dat moment vergt. We nemen opnieuw als voorbeeld turnaround en op de rails zetten (zie kader 'Niet elke leiderschapsstijl voldoet').

### Zelfkennis vereist

Overstappen naar een nieuw bedrijf is ook een gereede aanleiding om eens goed over jezelf en je vertrouwde manier van leidinggeven na te denken.

Want ook hier geldt 'one style does not fit all'. Als een onderneming het water aan de lippen staat (*turnaroundsituatie*) krijgt een nieuwe leiding te maken met mensen die smachten naar hoop, visie en sturing. Dit vraagt om een heroïsch leiderschap, waarbij 'de vijand' met het zwaard in de hand te lijf wordt gegaan. Medewerkers willen zich dan scharen om hun leider, klaar om hem te volgen.

In geval van 'het bedrijf weer op de rails zetten' (*realignment*) ligt dat anders. In zo'n geval is de onderneming meer gebaat met een meer diplomatieke en minder egogedreven leider, iemand die zichzelf meer als een steward ziet, en er vooral op uit is om op een geduldige systematische manier een brede consensus te bereiken over noodzakelijke veranderingen.

Of iemand zijn gebruikelijke leiderschapsstijl aan een nieuwe situatie kan aanpassen, hangt samen met zijn of haar vermogen tot *zelfmanagement*. Dit vereist naast een zekere mate van zelfkennis persoonlijke discipline, en – zo nodig – bereidheid om complementaire teams op te zetten om zo eigen tekorten te compenseren

**Tot slot**

Het STARS-model heeft zich inmiddels bewezen als een nuttig instrument om overeenstemming te bereiken over de soort verandering die een onderneming behoeft. Het draagt ook bij aan de ontwikkeling van een gemeenschappelijke taal om zo versneld nieuwe, noodzakelijke rollen op te kunnen pakken.

---

**Harvard Business Review**
**January 2009**

Titel: Picking the Right Transition Strategy

Samenvatting: Jan Brands

## Niet elke leiderschapstijl voldoet

	Basisuitgangspunten	Turnarounds	Realignments
1	<b>Organisatie leren kennen.</b> Zoek uit wat je moet leren, van wie en hoe dat het beste kan.	Focus op technisch leren. Handel snel.	Focus op cultureel en politiek leren. Neem weloverwogen beslissingen.
2	<b>Bepaal strategische doelen.</b> Ontwikkel en communiceer een pakkende visie op de toekomstige organisatie. Schets een heldere strategie hoe zover te komen.	Stoot niet-kernactiviteiten af.	Waardeer de aanwezige kwaliteiten en bouw ze uit. Stimuleer innovatie.
3	<b>Stel A-prioriteiten vast.</b> Bepaal een paar vitale doelen en voer die vastberaden door. Stel vast wat je na een jaar bereikt wilt hebben.	Grijp snel en fors in. Focus op strategie en structuur.	'Beweeg' langzaam en bewust. Focus op systemen, vaardigheden en cultuur.
4	<b>Vorm het leiderschapsteam.</b> Beoordeel het team dat je aantrof. Breng noodzakelijke wijzigingen aan. Zorg voor een optimale balans tussen extern talent en interne high potentials. Maak schoon schip aan de top. Rekruteer extern talent.	Verander een paar belangrijke dingen.	Geef high potentials binnen de organisatie kansen.
5	<b>Verzeker early wins.</b> Overdenk hoe je in de nieuwe organisatie wilt landen. Vind een manier om geloofwaardigheid op te bouwen en de medewerkers te stimuleren.	Verander de mindset van de organisatie van wanhoop naar hoop.	Verander de mindset van de organisatie van ontkenning naar bewustzijn.
6	<b>Creëer steun.</b> Ga na hoe de organisatie werkt en wie invloed heeft. Sluit coalities om je initiatieven te ondersteunen.	Verzamel steun van de bazen en andere stakeholders om te investeren in de benodigde bronnen.	Sluit horizontale en verticale bondgenootschappen, met het oog op een betere uitvoering.