**Dit is wat elke first-time CEO moet weten.**

****

**Je succes als CEO is voor het grootste deel te danken aan de kwaliteit van je relaties. Elke CEO heeft te maken met successen en teleurstellingen. Je veerkracht zit niet zozeer in je daadkracht, maar in het vertrouwen dat je hebt opgebouwd.**

**Wat is het verschil tussen een succesvolle en niet succesvolle CEO?**

CEO's heb je in vele soorten en maten. De ene heeft elke 4 jaar een nieuwe positie, (al dan niet noodgedwongen), de ander groeit uit tot een bestuurder met een grote internationale reputatie.

SpencerStuart is een Amerikaans top adviesbureau voor executive search en leiderschap. Het bureau wilde weten waarom er grote verschillen zijn tussen mensen met in aanleg vergelijkbare kwaliteiten.

The CEO Lifecycle

Het bureau organiseerde een buitengewoon interessante en grondige studie met als titel ["The CEO lifecycle"](https://hbr.org/2019/11/the-ceo-life-cycle). Ze onderzochten de prestaties van 747 CEO's over een periode van 40 jaar van bedrijven in de S&P 500 en hielden interviews met 41 CEO's. In de aanpak werd rekening gehouden met conjunctuurverschillen en eventuele trends om alle CEO op een gelijksoortige manier te kunnen beoordelen.

Het onderzoek laat een verrassend herkenbaar patroon zien in 5 fasen in de carrières van CEO's:

**1. 1e jaar: Wittebroodstijd**

**2. 2e jaar: Tweedejaars dip**

**3. 3-5 jaar: Herstelperiode**

**4. 6-10 jaar: Gemakzucht-valkuil**

**5. 11-15 jaar: Gouden jaren**

**1. 1e jaar: Wittebroodstijd**

De eerste dagen na een huwelijk noem je wittebroodsweken. Als een CEO begint bij een nieuwe werkgever is hij zeer gedreven, hij heeft de mogelijkheid en de macht (meestal) om alles anders te doen. Veranderen is eigenlijk een must. Er is dan sprake van een wittebroodstijd.

Na een zorgvuldige tijd van aftasten, kennismaken en dichter tot elkaar komen is het ja-woord uitgesproken en hebben de Raad van Commissarissen (RvC) en de nieuwe CEO voor elkaar gekozen. Beide partijen zijn vol verwachting en veel zin in de toekomst. Maar dan begint het. In de eerste 100 dagen wordt er wel verwacht dat de nieuwe leider een klap maakt, zijn aanwezigheid moet gevoeld worden. Niet snel daarna worden ook de eerste resultaten verwacht. Volgens het onderzoek van Spencer Stuart gebeurt dit ook. Meestal is een nieuwe CEO succesvol in het eerste jaar. Iedereen is blij: de RvC dat ze de juiste man hebben gekozen en de CEO dat het hem gelukt is.

**2. 2e jaar: Tweedejaars dip**

Na het succes van het eerste jaar volgt in veel gevallen een dip. Vaak is hier sprake van te hoge (en onrealistische) verwachtingen van zowel RvC als investeerders. Onverwachte negatieve situaties eisen de aandacht op en veroorzaken een dip in de flow. Een van de geïnterviewde CEO’s in het onderzoek van Spencer Stuart verwoorde het zo: “Ergens tussen de 12e en 18e maand loop je in een draaiende cirkelzaag.”

**3. 3-5 jaar: Herstelperiode**

Als een CEO de eerste 2 jaar heeft overleefd volgt er meestal een periode van herstel. De inspanningen van de eerste 2 jaar beginnen vruchten af te werpen. De investeerders zijn tevreden en de RvC heeft vertrouwen in de CEO omdat hij op een juiste manier is omgegaan met de uitdagingen. Nu is er tijd voor nieuwe initiatieven zoals innovaties of overnames.

Echter, diegenen die het 2e jaar maar nauwelijks hebben overleefd kunnen nu ook op weg zijn naar de uitgang. De RvC gaat nu de echt lastige vragen stellen. Het hebben van goede persoonlijke relaties en een vertrouwensband kan in deze fase ervoor zorgen dat de kwakkelende CEO nog even mag blijven.

**4. 6-10 jaar: Gemakzucht-valkuil**

Als een CEO zo’n 5 jaar aan het roer staat van de organisatie en diverse stormen heeft overleefd is er een groot risico op de valkuil van gemakzucht. Hij heeft zich bewezen en in de organisatie treedt er gelatenheid op. Mensen denken dat de resultaten vanzelf hoog blijven. Het adagium “Als het niet kapot is hoef je het niet te repareren” wordt in deze periode onbewust toegepast.

In deze fase valt het resultaat van de organisatie onder de directe verantwoordelijkheid van de CEO. Zijn visie en handelen hebben voor de huidige satus quo gezorgd. Vandaar dat hij ook niet te veel zijn eigen acties uit het verleden ter discussie wil stellen, het was immers effectief destijds.

In deze fase zijn ook de resultaten per jaar wisselend. Het ene jaar is positief, gevolgd door een minder sterk jaar. Het is voor de RvC dan ook niet duidelijk of de resultaten nu liggen aan de CEO of externe factoren zoals conjunctuur of ontwikkelingen in de markt. Dit is de periode waarin veel CEOs hun organisatie verlaten.

Het vermogen om kritisch naar jezelf te kijken en je eigen beslissingen uit het verleden tegen het licht te houden is in deze fase belangrijk.

Besluiteloosheid van de RvC is een veelgemaakte fout in deze tijd. Zij moeten ofwel de CEO beschermen en helpen om de juiste beslissingen te nemen, of snel afscheid van hem nemen.

**5. 11-15 jaar: Gouden jaren**

CEO’s die de gemakzuchtfase weten te overleven komen nu in een periode terecht waarin de grootste successen worden gerealiseerd. Projecten en investeringen die in eerste instantie weinig deden beginnen nu resultaten op te leveren. Het vertrouwen dat de RVC in de CEO had wordt nu beloond.

Een CEO vertelde tijdens een interview: “ Als je tot in de gouden jaren weet te overleven betekent dat dat je niet alleen de organisatie goed hebt bestuurd, maar ook de RVC, aandeelhouders en iedereen die jouw voortdurende aanwezigheid aan de top ter discussie wilde stellen.”

Het feit dat ze al die tijd wisten te overleven was niet alleen een functionele prestatie, maar de vertrouwensband die ze ontwikkelde met de RVC en investeerders zorgde ervoor dat ze op koers bleven tijdens de moeilijke perioden.

De kwaliteit van de relaties die je bent aangegaan zal ervoor zorgen dat je kunt blijven groeien, dat je mag blijven zitten bij tegenwind en dat je kunt uitgroeien tot het exclusieve gezelschap van de absolute top.

*Goede relaties zijn de sleutel tot langdurig succes*

Relaties met een hoge mate van vertrouwen zijn goede relaties. Vertrouwen is onzichtbaar, verandert voortdurend, maar beïnvloed de kwaliteit van elke relatie. Weten hoe je betrouwbaar bent en blijft, is één van de belangrijkste vaardigheden die van een CEO een zeer succesvolle CEO kan maken.

**7 tips waar je als CEO op moet letten om relaties goed te houden:**

**1. Zie en hoor anderen.**

Er is weinig erger voor een mens dan niet gezien te worden. Een CEO wordt vaak geleefd door zijn agenda en heeft weinig tijd voor sociale momenten. De Woorden van Maja Angelou zijn hier met name van betekenis: mensen vergeten wat je zei of deed, maar ze vergeten nooit hoe ze zich bij jouw voelden. Als je door de organisatie loopt, doe dat met een open blik en zie anderen, neem tijd om naar ze te luisteren. Maak daar tijd voor.

**2. Stel vragen, stel vragen, stel vragen.**

De expertise die je op de plek van CEO heeft gebracht is onvoldoende om een goede CEO te zijn of te blijven. Je weet heel veel niet. Alleen een open en lerende houding kan je sneller krijgen waar je naar toe wilt. Waar je goed in was, wordt door anderen gedaan en wat wel van je wordt verwacht weet je nog niet.

Het stellen van vragen geeft je de tijd om te leren en het zorgt voor open en eerlijke gesprekken.

**3. Doe wat je zegt.**

Ontwikkel 3 mantra’s die je elke dag gebruikt en waar je vrijwel alle beslissingen op kan baseren. Op deze manier ben je consistent in je keuzen en kunnen anderen hierop aansluiten.

**4. Communiceer helder, eenvoudig en consistent.**

De RvC heeft minder inhoudelijke kennis dan jij. Als je al je afwegingen over bepaalde keuzen wilt delen, overvoer je ze met informatie. Praat tegen ze alsof het middelbare schoolleerlingen zijn. Niet om ze te betuttelen, maar om helder en compact te communiceren.

**5. Stel je aannames ter discussie.**

Je brein vult veel dingen voor je in. Ook met wie je graag werkt en met wie niet. Deze onbewuste gevoelens sturen je keuzen. Het is belangrijk om je bewust te zijn dat je buikgevoel wordt aangestuurd door het primitieve deel van je brein dat vaak niet klopt.

**6. Dans!**

Je kunt samenwerken vergelijken met dansen. Om samen prettig en vanzelf te dansen heb je afspraken nodig. Beide partijen moeten de passen beheersen en voordat je gaat beginnen moet er duidelijk zijn welke dans jullie samen gaan doen. Als de één de Rumba instart terwijl de ander klaar staat voor een wals wordt het een chaos. Als de voorwaarden duidelijk zijn kan het een feest worden.

Als je dit vergelijkt met hoe managers hun mensen aansturen of proberen samen te werken, dan gaat daar veel mis. Je denkt dan aan een manager die de passen van een dans via e-mail naar zijn mensen opstuurt en vervolgens verbaasd is dat niemand gaat dansen.

**7. Laat anderen stralen.**

Een CEO krijgt niet zonder meer de informatie die hij nodig heeft om de organisatie aan te sturen. Niemand wil slecht nieuws of tegenvallende resultaten komen brengen naar de baas. Mensen willen ook geen domme vragen of opmerkingen maken in het bijzijn van de hoogste baas. Angst voor repercussies of reputatie is een belangrijke motivator.

Dus: Wat moet jij doen als CEO om mensen zich veilig te laten voelen?

Vaak weet je zelf niet goed hoe jouw gedrag invloed heeft op je betrouwbaarheid. Grote druk en verantwoordelijkheden en het hebben van een machtspositie kunnen je ethische en morele kompas beïnvloeden.

Het succes van elke moderne organisatie wordt bepaald door de kwaliteit van de relaties.

**Hoe krijg je grip op vertrouwen?**

Mijn naam is Jan van der Spoel. Sinds 2016 houd ik me bezig met menselijk gedrag en vertrouwen. Vanuit mijn ervaring met corporate gedrag en mijn expertise als concept designer ontwikkelde ik het model '360° Vertrouwen'. Het stelt je in staat om vertrouwen in relaties zichtbaar te maken en er acties aan te verbinden, zonder te psychologiseren of zweverig te worden.

Ik help CEO's en organisaties om meer grip te hebben op vertrouwen in relaties. Dit doe ik aan de hand van één op één coaching, groepstrainingen of consultancy bij specifieke vragen.

Meer informatie vind je op mijn website: www.gripontrust.com

Je kunt ook een afspraak maken in mijn agenda voor een kennismakingsgesprek: https://calendly.com/gripontrust/discovery-call

Het succes van elke moderne organisatie wordt bepaald door de kwaliteit van de relaties.