

## — E S S A Y —

*Groei voor mens en organisatie*

# Bewustwording is de eerste stap

Slechts tien procent van de organisaties behaalt twee derde van hun strategische doelstellingen. Een strategie met succes uitvoeren is daarmee tot kunst verheven, net als het welslagen van een reorganisatie. Maar waarom is het verwezenlijken van plannen of dromen zo ingewikkeld? Voor organisaties en dus voor mensen? Want eigenlijk is het niet meer dan een zichzelf herhalend proces van communiceren, leren en veranderen: een van ontwikkeling en groei. En dat is toch iets natuurlijks?

TEKST JOS CLAESSENS | BEELD TESSA POSTHUMA DE BOER

**S**trategie-uitvoering is een proces van oorzaak en gevolg. In de kern is het terug te brengen tot een paar stappen: op basis van een analyse formuleer je visie, missie, doelen en acties om resultaat te behalen. Een kind kan de was doen, zou je denken. Maar vaak gaat het al mis bij het onderzoek en dat heeft een domino-effect. Dan hapert de strategische cirkel van analyse, visie, missie en doelen. En dat terwijl de blik en stip op de horizon zo belangrijk zijn. Ze schetsen het speelveld in het juiste perspectief en de organisatie als speler, zodat de laatste vol passie haar spel kan spelen. Ze sturen alle energie dezelfde kant op.

## IN VUUR EN VLAM

'Een missie is de focus van een organisatie in haar wereld, vanuit haar positie en door haar verrekijker. Het is haar ambitie die onderscheidend is van wat de andere spelers nastreven, de kans om haar authenticiteit en bestaans-

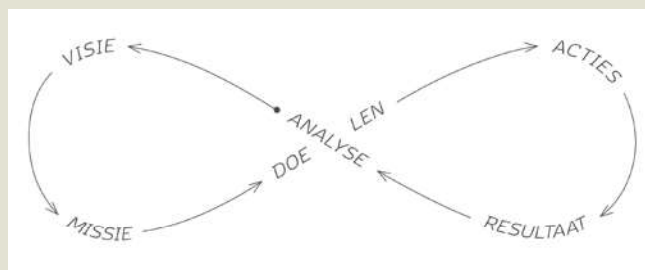
recht wereldkundig te maken. Zo bepaalt de organisatie haar positie en koers, in de spiegel kijkend en naar buiten turend. De wereld om haar heen creëert kansen en bedreigingen waarop ze kan inspelen, maar idealiter bepaalt de organisatie zelf wie zij is en wie zij wil zijn: haar identiteit. Zij bepaalt haar eigen pad van *ist* naar *soll*. Wie is ze? Waar staat ze voor? Wat doet ze? Waar wil ze heen? Welke producten of diensten levert ze en wil ze leveren? Voor welke klanten? Met welke partners en distributiekkanalen? De missie beschrijft de focus van de organisatie in haar wereld. Ze is concreet, ambitieus én haalbaar. Als brandstof: om de organisatie in vuur en vlam te zetten. Als zuurstof: om het vuur in de organisatie blijvend te laten branden. Zodat alle doelen, vuurtjes en vlammetjes samen één groot vuur vormen: de missie. Het streven van de hele organisatie, van elk team en elk individu. De missie heeft de kracht om synergie te bewerkstelligen voor, en energie te

**JOS CLAESSENS:**  
**“EEN KIND KAN DE WAS  
 DOEN, ZOU JE DENKEN.”**

leiden naar het uiteindelijke doel. Ze geeft richting aan de organisatie en definieert het handelen van haar mensen die ze uitnodigt om hun verantwoordelijkheid te nemen en hun rol te pakken. Ze omvat de waarden en normen van de organisatie, beschrijft daarmee haar cultuur. De missie is haar focus in de wereld. Haar stip op de horizon.’

*Uit Dagboek van bewust leiderschap*

De eerste uitdaging is het opstellen van een onderscheidende strategie; deze helder en kort maar krachtig communiceren is de tweede. Kan iedereen het verhaal navertellen, zelfs uitleggen? De derde is het strategisch denken verbinden met het doen. Gaat het team het plan ook echt uitvoeren? Je wilt de operationele cirkel van doelen, acties, resultaat en analyse laten aansluiten op het strategische rondje. Een open dialoog en keten van communiceren, leren en veranderen ontstaat door een oneindigteken van beide lussen te maken. Daarbij vormen analyse en doelen de kruising tussen strategie en uitvoering. Die oversteekpunten blijken in de praktijk de moeilijkste hindernis, want een andere beleving of mening kan een spaak in het wiel steken.



### **MET EMOTIONELE LADING**

Een logisch proces, denk je misschien, het ontwikkelingsmodel voor organisaties bekijken. Je kunt je natuurlijk afvragen of we een strategie altijd even effectief en efficiënt uitvoeren. Of we niet te veel door de waan van de dag worden geleefd. Maar interessanter is de vraag of strategie-uitvoering daadwerkelijk zo'n rationeel proces is. Of dat emoties en gevoelens niet meer invloed hebben dan we willen toegeven. Want volgens wetenschappers is ons brein empathischer dan we denken, en ons onbewuste slimmer dan ons bewuste. Ook analyses van organisatieveranderingen tonen aan dat de meeste succes- en faalfactoren zich afspeelen in en tussen mensen, op sociaal-emotioneel vlak. De onderstroom, die niemand ziet, bepaalt de richting op elk gebied...

### GRIP OP ONDERSTROOM

Ondanks dat inzicht koersen de meeste organisatieleiders nog altijd en hoofdzakelijk op de bovenstroom. Dat verklaart waarom de slagingskans van veranderprogramma's hardnekkig op een magere 30 procent staat. Maar de harde feiten, die we bewust kunnen waarnemen, vormen het topje van de ijsberg. Het resultaat wordt vooral bepaald door de bergvoet van zachte(re) feiten onder water, het organisatiegedrag dat niet of nauwelijks zichtbaar is. Het managen van de cultuur is dan ook een integraal onderdeel van strategie-uitvoering. En de kunst is de harten van mensen te raken, zodat zij zich met alle kracht inzetten voor het hogere doel. Daarbij spelen waarden en normen een grote rol. Waarden omdat ze betekenis en richting geven, een bron van inspiratie zijn. Normen omdat ze zinspelen op verantwoordelijkheid, grenzen stellen en bewaken. De bedoeling van strategie-uitvoering is uiteindelijk een organisatie van inspiratie naar verantwoordelijkheid te managen. Met analyse, visie, missie, doelen, acties en resultaat creëer je een eenvoudige en praktische structuur voor dat bovenstroomse proces. Op een diepere laag geven deze ankers inhoud en vormen ze een houvast van de bovenin de onderstroom. Ga maar na of de zes woorden jou raken, of je er een beeld en gevoel bij hebt. Haal een organisatie voor je geest. Waarom gaat het haar goed? Hoe ziet haar wereld eruit? Wie is zij en wat is haar rol? Welke stappen moet zij zetten om haar streven waar te maken? En hoe kan zij daar stap voor stap naar toewerken? Wat maakt haar trots? Wat maakt dat jij haar bewondert?

### BEWUST LEIDERSCHAP

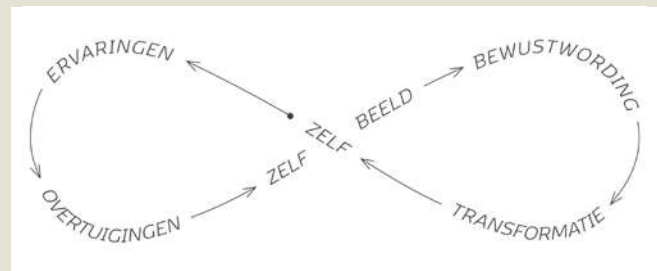
Als leider van een organisatie zou je een resultaat moeten willen neerzetten dat er zowel mooi uitziet als goed voelt, voor alle belanghebbenden. Dat kan, door bewust leiderschap: door je op de bovenstroom en het gewenste resultaat te concentreren en tegelijkertijd je sensoren op de onderstroom en de mensen te richten. In de bovenstroom zijn visie, doelgerichtheid, realiteitszin, focus en flexibiliteit de kwaliteiten die een strateeg nodig heeft om zichzelf en anderen tot een topprestatie aan te zetten. Sensitiviteit, communicatie, dienstbaarheid, integriteit en authenticiteit zijn de kenmerken van een mens die beseft dat in de onderstroom vertrouwen de basis is om dat te kunnen bereiken. Organisaties kunnen zich namelijk pas ontwikkelen als individuen elkaar in een veilige omgeving durven uit te dagen.

**“DE KUNST IS DE HARTEN VAN MENSEN TE RAKEN, ZODAT ZIJ ZICH MET ALLE KRACHT INZETTEN VOOR HET HOGERE DOEL”**

Leiders hebben niet alle maar wel de meeste invloed op de sterk bepalende sfeer. Kortom, bewust leiderschap is resultaat- en mensgericht of anders gezegd: strategisch en operationeel. En als je weet dat maar 8 procent van de leiders goed is in strategie en is dat reden genoeg naar diversiteit en inclusie te streven. Niet voor niets is het uitgangspunt van bewust leiderschap dat niemand gelijk maar iedereen gelijkwaardig is.

### OP NAAR AUTHENTICITEIT

Bewust zijn van jezelf en je omgeving is voor leidinggeven een absolute must. Je moet in staat zijn strategie aan uitvoering te koppelen, service aan klanten, individu aan organisatie, waarden aan gedrag en uitdaging aan vertrouwen. Zelfkennis is dus het begin van alle wijsheid. In de loop van ons leven doen we door al onze ervaringen allerlei overtuigingen op die ons stimuleren of belemmeren. Mogelijk schep je onze leefregels een zelfbeeld dat niet strookt met de werkelijkheid, met wie wij echt zijn. Als we ons daarvan bewust zijn, kunnen we transformeren naar onze oorspronkelijkheid. Weer jezelf zijn is bevrijdend, omdat zelfacceptatie en -respect zorgen voor ontspanning en een optimaal functioneren.



Het persoonsontwikkelingsmodel loodst je door dat eindeloze proces van reflecteren en een leven lang leren. Authentiek zijn betekent niet alleen naar je hoofd, maar ook naar je hart en buik luisteren. Voor de oude Grieken was dat gewoon, maar in onze moderne wereld is dat omdenken. Door de verregaande rationalisering laten we ons vooral door ons hoofd leiden en dat wil alles weten, begrijpen en onder controle houden. Ons hart is daarom een betere leider, want het heeft een vurig verlangen en de nodige moed voluit te leven. En onze buik is de maatgever, op zoek naar het evenwicht tussen beide. Hoofd, hart en buik in balans betekent dat denken, doen en voelen in evenwicht zijn en onze energie gelijkmatig verdeeld is. Alleen in verbinding met jezelf kun je je met anderen en je omgeving verbinden. Bewust leiderschap is daarom geen privilege voor organisatieleiders, maar voor iedereen. Voor het bouwen van zelfsturende organisaties of de participatiemaatschappij is het zelfs een noodzaak. Ook omdat maar 8 procent van de medewerkers een hoge mate van zelfsturend gedrag vertoont, hebben we op dat vlak nog een weg te gaan.

“HOE BEWUSTER WIJ MENSEN,  
HOE BEWUSTER ONZE ORGANISATIES,  
EN HOE BEWUSTER EN DUURZAMER  
ONZE SAMENLEVING”

### HET NIEUWE VERANDEREN

Onze hersenen herschrijven onophoudelijk onze gevoelsgeschiedenis. In het hier en nu is elk moment anders. Die bewustwording is de eerste stap en maakt dat we openstaan voor nieuwe inzichten en ons makkelijker aanpassen. We zijn veranderende wezens, ondanks dat we vaak pas in actie komen als we met rug tegen de muur staan en het eigenlijk al te laat is. Meestal is het ons eigen hoofd dat weerstand biedt, soms is het omdat anderen ons willen veranderen waardoor we de hakken in het zand zetten.

Evolutionair veranderen zit in onze genen, zo ook in organisaties. Wat het levensdoel is voor een individu, is de missie voor een collectief: de enige echte motivatie, de intrinsieke. Als we de blik en stip op de horizon zien, hoeven we niet elke stap vooraf te beheersen maar kunnen we ze gewoon nemen: vertrouwen, voelen, verbeelden, veranderen en verbinden. Een strategie of reorganisatie met succes uitvoeren wordt dan een stuk eenvoudiger en leuker. Hoe bewuster wij mensen, hoe bewuster onze organisaties, en hoe bewuster en duurzamer onze samenleving. ■

### Jos Claessens

Jos Claessens is expert in strategie-uitvoering, verandering en leiderschap. Vanuit haar onderneming Result-is begeleidt ze klanten bij organisatie- en persoonsontwikkeling, strategische of operationele vraagstukken en verandertrajecten. Zij is auteur van de business- en ontwikkelingsroman *Dagboek van bewust leiderschap* en de managementkaarten *Van inspiratie naar verantwoordelijkheid*, in woord en beeld een samenvatting van het dagboek. [result-is | josclaessens.com](http://result-is.com)

