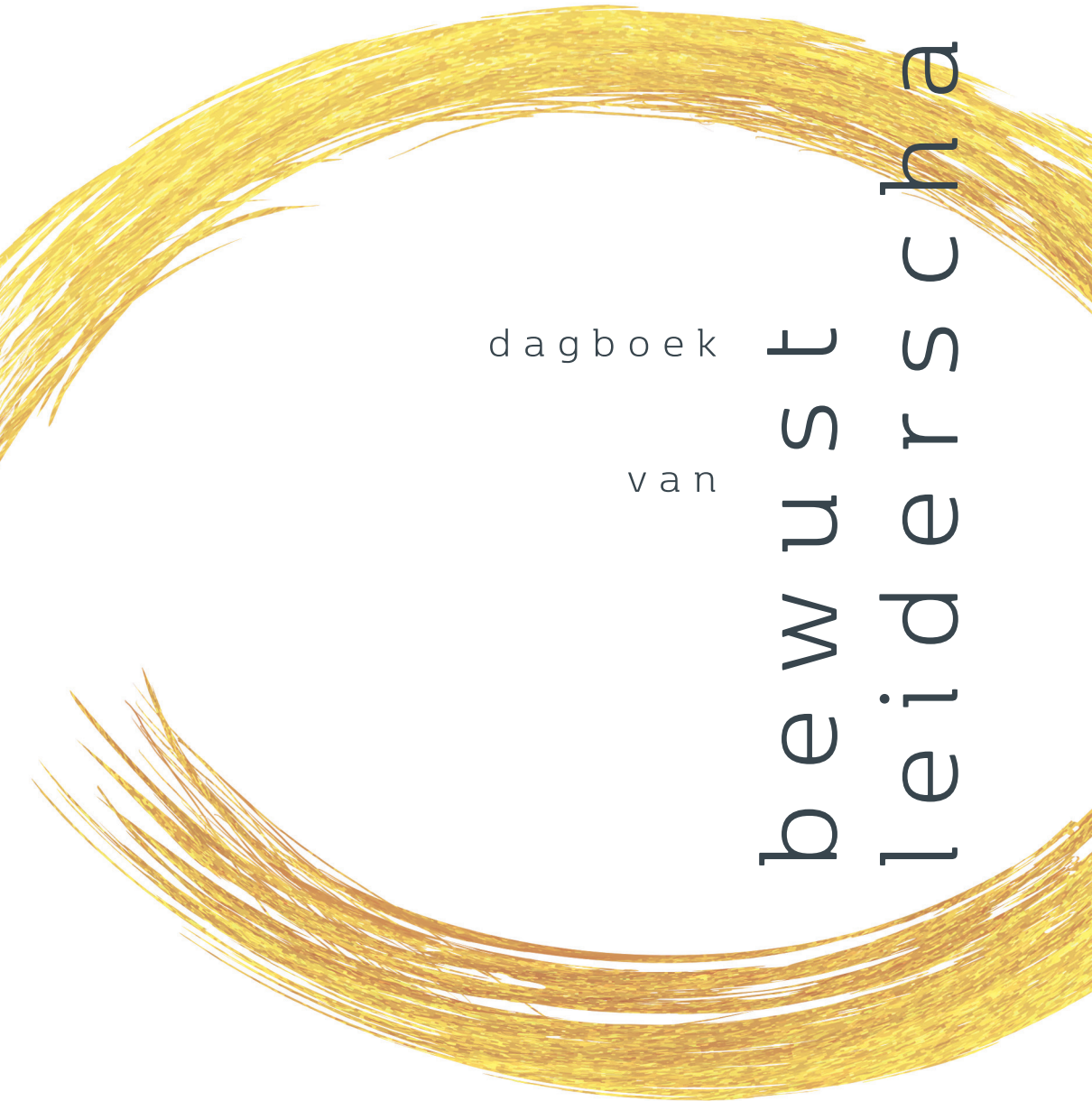



Jos Claessens

dagboek

van

bewust
leiding





Dagboek van bewust leiderschap neemt je mee op ontdekkingsreis naar succesvol veranderen voor organisaties, maar ook naar persoonlijke inzichten en overwinningen.

‘Een feest van herkenning! Leest lekker weg en koppelt theorie aan praktijk.’ *Rob Kooyman, Interim-manager en Ondernemer, Brainstax | Brainprofs.*

‘De meeste boeken over organisatiekunde en leiderschap zijn een rationele analyse: een eenzijdige momentopname die slechts de buitenkant van een organisatie weergeeft. Dit is een beperkt inzicht, omdat het in organisaties om mensen met een hart en ziel gaat. ... Een ijsberg geeft een duidelijk beeld van een organisatie. ... De rijkdom van dit boek is dat Jos Claessens in staat is de onzichtbare onderkant van de ijsberg voor iedereen herkenbaar te maken.’ *Paul de Blot sj, Hoogleraar Business Spiritualiteit, Business Universiteit Nyenrode.*

‘Een gedurfde én geslaagde invalshoek: over het toelaten en loslaten van emoties en gevoelens, bewustwording en bevrijding om jezelf te kunnen zijn.’ *Nico Anten, Executive Chairman, Connekt.*

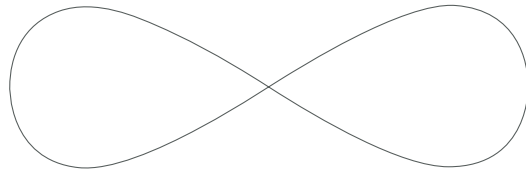
‘Geniaal! Elke pagina ademt ins en outs over verbinding en organisatie- of persoonsontwikkeling.’ *Marjolein Hins, Strategisch en Verbindend Ondernemer Q-Search | OntwikkelRijk.*

In combinatie met de managementkaarten *Van inspiratie naar verantwoordelijkheid* en de overige online beschikbare ResultaatWijzers is dit boek een volwaardig navigatiesysteem voor strategie-uitvoering.

Jos Claessens

dagboek
van

bewust
leiderschap



resultaat = strategie x uitvoering x verandering

inhoudsopgave

	leeswijzer	7
	voorwoord	9
1	organisatie	11
1.1	introductie	13
1.2	de opdracht - luisteren en vragen	20
1.3	eerste indruk - beleven en evalueren	34
1.4	het fundament - gronden en kiezen	52
2	strategie	71
2.1	analyse - van rationeel naar emotioneel	73
2.2	visie - met de blik op de horizon	96
2.3	missie - naar de stip op de horizon	119
2.4	doelen - gerichte stappen naar de stip	143
3	uitvoering	169
3.1	doelen - concrete stappen naar de stip	171
3.2	acties - vele handen maken licht werk	190
3.3	resultaat - de wet van oorzaak en gevolg	213
3.4	analyse - van emotioneel naar rationeel	232
4	verandering	257
4.1	het vermogen - willen en durven	259
4.2	denken en voelen - van onbewust naar bewust	298
4.3	leren en groeien - worden en zijn	325
4.4	conclusie	349
	dankwoord	359
	personages	362
	organogrammen	363
	resultaatwijzers	368
	resultaatmethode	370
	eindnoten	372
	bibliografie	373
	colofon	384

leeswijzer

De weg van strategie naar uitvoering met gewenst resultaat is voor de meeste organisaties een ware zoektocht: rationeel en emotioneel. Daarom is dit businessboek geschreven als een ontwikkelingsroman. In combinatie met de managementkaarten *Van inspiratie naar verantwoordelijkheid* en de overige online beschikbare ResultaatWijzers is het een volwaardig navigatiesysteem voor strategie-uitvoering.

In dit *Dagboek van bewust leiderschap* maak ik je graag deelgenoot van een strategisch-operationele ontdekkingsreis: de turnaround van de onderneming mHealth, geleid door interim-manager Anna van Gemenen. Op basis van haar zelfontwikkelde strategie-uitvoeringsmethode voert ze de nodige veranderingen op een resultaat- en mensgerichte manier door. Wat haar hierbij vooral helpt, is de levenswijsheid die zij opdeed door een burn-out in het verleden.

Het eerste deel *Organisatie* zet het verhaal neer met een beschrijving van de interim-opdracht en ResultaatMethode. In *Strategie* stelt mHealth een strategisch plan op en *Uitvoering* belicht het operationaliseren daarvan. In het laatste deel rondt Anna haar bijdrage aan de turnaround af en volgt een *Verandering* met twee terugblikken op haar burn-out en de lessen die ze daaruit haalde. De roman eindigt met een vooruitblik op wat verandering en verwerkelijking betekenen voor mens en organisatie.

In dit boek gaan fictie en non-fictie hand in hand: de organisatie, personages, handelingen en dialogen zijn fictie, de in het verhaal verwerkte theorie is non-fictie. De met ∞-tekens gemarkeerde begrippen zijn ResultaatWijzers in de vorm van managementkaarten: een samenvatting van het boek in woord en beeld. De onderdelen *Personages*, *Organogrammen*, *ResultaatWijzers* en *ResultaatMethode* zijn bedoeld als naslagwerk. Voor de leesbaarheid staan in de roman geen noten, met uitzondering van het *Voorwoord*, de *Introductie* en de *Conclusie*. Alle geraadpleegde bronnen zijn vermeld in de *Eindnoten* en de *Bibliografie*.

Ik wens je veel plezier, inspiratie, stof tot nadenken en een mooi leesavontuur. Uiteraard kun je in de verbrede kantlijn aantekeningen maken ...



voorwoord

De meeste boeken over organisatiekunde en leiderschap zijn een rationele analyse: een eenzijdige momentopname die slechts de buitenkant van een organisatie weergeeft. Dit is een beperkt inzicht, omdat het in organisaties om mensen met een hart en ziel gaat. Wij hebben als mens niet alleen een zintuiglijk tastbare buitenkant en een verstandelijk vermogen, maar ook een onstoffelijke verborgen energiebron in ons binnenste. Mensen zijn geen apen, maar de hoogst ontwikkelde van de primaten. Omdat mensen geestelijke wezens zijn, hebben ook organisaties een spiritueel aspect en dat komt in de meeste managementstudies niet aan bod.

In zijn existentiële psychologie zegt Viktor Frankl¹ dat er naast ons bewuste leven ook een tweevoudig onbewust leven is, een psychologisch onbewuste en een spiritueel onbewuste zijnservaring. Deze onzichtbare geestelijke binnenkant van een organisatie is moeilijk meetbaar en wordt in de gangbare organisatiekunde zwak belicht.

Er is nog een ander aspect dat in studies over organisaties weinig aandacht krijgt, en dat is de geschiedenis die zich voltrekt als een verhaal. Een organisatie komt niet zomaar uit de lucht vallen: na haar geboorte komt zij langzaam tot groei. Vaak verzwakken haar normen en waarden in de loop van de tijd, zonder dat men zich daarvan bewust is, en sterven een zachte dood. Ook dit historisch inzicht is van het allergrootste belang om de kracht van een organisatie goed te leren kennen en er gebruik van te maken.

Samengevat heeft een organisatie een leven met menselijke vermogens, een geschiedenis en een bezielende kracht. Helaas wordt zij meestal beschreven als een geraamte zonder vlees en bloed, zonder spirit.

Jos Claessens beschrijft in deze business- en ontwikkelingsroman de turnaround van een medisch-technologisch bedrijf, waarbij de interim-manager de organisatie als haar eigen leven met menselijke gevoelens beleeft. Naast de verstandelijke inzichten en lichamelijke emoties komen ook de psychologische en spirituele ervaringen tot uitdrukking. Ze maakt ons levenslange leerproces zichtbaar als een samenspel van hoofd, hart en buik. Dat doet ze door de strategie en haar uitvoering als een menselijk verhaal te beschrijven.

Een ijsberg geeft een duidelijk beeld van een organisatie. Slechts een klein gedeelte, ongeveer 10 procent, is boven de waterspiegel duidelijk te zien. Onder het wateroppervlak is zo'n 30 procent half zichtbaar en zo'n 60 procent volledig onzichtbaar. Die verborgen onderkant speelde niet alleen een rol bij het zinken van de Titanic, maar ook bij de ondergang van een onderneming als v&d. Als mensen hun onzichtbare kant – de krachtbron van hun energie – verwaarlozen, kunnen ze burn-out raken. Zo kunnen ook organisaties geheel opbranden. Eenzijdig gebruik van de fysieke energie, zonder de innerlijke spirituele krachten aan te boren, is te uitputtend. De onderkant van de ijsberg is niet met het oog waar te nemen, maar wel bepalend voor de gezondheid van mens en organisatie.

De rijkdom van dit boek is dat Jos Claessens in staat is deze onzichtbare onderkant van de ijsberg voor iedereen herkenbaar te maken. Dit menselijke verhaal over een organisatie en haar leven is van harte aan te bevelen, omdat het een dieper inzicht geeft in de krachten van een groep en het systeem waarin deze bewegen.

Paul de Blot s.j

Hoogleraar Business Spiritualiteit
Nyenrode Business Universiteit

1.1

int roductie

Beslissingen zijn niet meer dan het begin. Wanneer je er een neemt, duik je in feite in een machtige stroom die je meevoert naar een plek waarvan je op het moment van beslissen nog niet hebt gedroomd.

De Alchemist, Paulo Coelho

Treffender kan ik mijn besluit dit boek te schrijven niet verwoorden: een expeditie van strategie naar uitvoering, maar ook een reis van organisatie naar individu en weer terug, zoals zou blijken.

De bestemming was een bewuste en logische keuze. Strategie-uitvoering is namelijk mijn passie. Ik had een businessmodel ontwikkeld dat strategie met uitvoering verbindt, en daarnaast in twee formules een visie op organisatie-resultaat en -verandering uitgewerkt. Maar de beslissing mijn gedachten op te tekenen kwam niet vanzelf. Pas toen ik door gezondheidsperikelen het bed moest houden, viel het kwartje: zeven losse projecten waren samen een boek. Mijn spontane reactie was: wie ben ik om iets te publiceren? Maar zonder al te veel naar die zevenkoppige draak te luisteren, overwon ik mijn vrees. Allereerst bepaalde ik de vorm: een roman, omdat storytelling krachtig is. Ik volgde mijn hart en wist heel goed wat ik deed, maar niet precies waaraan ik begon of waar ik zou eindigen. Gelukkig maar, want anders was ik wellicht niet aan het avontuur begonnen. Non-fictie in fictie vervatten was de hele tijd koorddansen: balanceren op een dun lijntje van theorie en verhaal.

Nadat ik mijn reisdoel had vastgesteld, stippelde ik de tocht uit. Ik maakte mijn model voor strategie-uitvoering tot de rode draad: een aantal strategisch-operationele stappen volgens de wet van oorzaak en gevolg. Mijn visie op resultaat en verandering vulde de structuur verder aan en zo ontstonden boekdelen en hoofdstukken. Tegelijkertijd ontsproot het plan om een turnaround als casus te nemen en een interim-manager op de voet te volgen. Dat moest ik natuurlijk inleiden: het hoe, wat en waarom van de opdracht uitleggen, net als mijn methode voor strategie-uitvoering. En uitleiden: aangeven wat het geheim is achter het realiseren van een koers. Daarbij wilde ik benadrukken wat in mijn ogen dé uitdaging is voor mens en organisatie: verandering. Intuïtief noteerde ik dat het dan ook over denken, voelen, leren en groeien moest gaan. Ik had geen idee wat ik daarover kwijt wilde, maar vertrouwde erop dat het zou ontstaan op het moment dat de tijd rijp was. En dat gebeurde, mijn bewustwording leverde die stof

op. Voor alle duidelijkheid: dit is geen autobiografisch werk, maar als auteur zit er natuurlijk wel iets van mij in. Zo werd het niet alleen een verhaal over een organisatie, maar ook over een persoon. Over twee levensveranderende ervaringen: een turnaround en een burn-out. Wat ik toen onbewust in die laatste hoofdstukken zag, zie ik nu glashelder: ik heb over de menselijke ontwikkeling geschreven omdat een systeem daarvan afhankelijk is. Organisaties bloeien als haar mensen zich kunnen ontplooiën.

De werkelijkheid laat vaak een ander beeld zien: angstculturen en worstelingen om het gewenste, duurzame resultaat te behalen. Het maakt niet uit of organisaties in de profit- of non-profitsector opereren, met handel of industrie hun geld verdienen of een rol spelen in de financiële of educatieve wereld. En ook niet of ze groot, middelgroot of klein zijn. Strategie-uitvoering is voor de meerderheid een lastige opgave, zoals ook uit onderzoek blijkt: slechts 10 procent realiseert twee derde van hun strategische doelstellingen¹, terwijl maar 8 procent van de leiders goed scoort op zowel strategie als uitvoering² en eenzelfde percentage van de medewerkers een hoge mate van zelfsturend gedrag vertoont³.

In dit managementboek beantwoord ik de vraag *hoe organisaties gewenst, duurzaam resultaat kunnen behalen*. Daarnaast reik ik een op theorie terugrijpende, en vooral op de praktijk gebaseerde, methode aan voor een werkbare en succesvolle strategie-uitvoering. Het is een algemene benadering die in grote netwerken of kleine teams snel voor betekenis en resultaat zorgt. Zij is bovendien te gebruiken om specifieke vraagstukken op te lossen, zoals *welke diensten kunnen we aanbieden, hoe kunnen we nieuwe klanten winnen of welk businessmodel kunnen we volgen?* Zelfs op individueel niveau is zij nuttig, omdat de werkwijze denken met doen verbindt en doelen met acties. In een tijd van verdergaande digitalisering met meer zelfsturing als kostenbesparend gevolg, is deze lenige aanpak geen overbodige luxe. *Take-away:*

met een minimaal plan maximaal resultaat behalen

Ik focus op de organisatie en haar strategie, uitvoering, verandering en resultaat. Ten eerste: de organisatie die uit mensen, middelen, processen en systemen bestaat. Mensen apart benoemen als categorie staat gelijk aan erkennen dat zij de kritische succesfactor van een organisatie zijn. Zij hebben de kennis en het vermogen om te beslissen: te bepalen *hoe met middelen om te gaan, welke*

processen te volgen en wat voor systemen te gebruiken. Samen vormen zij een organisatie en leiden haar naar resultaat. Stelling:

mensen zijn het kloppend hart van organisaties

In het zakenleven is de complexiteit in 55 jaar (1955-2010) verzesvoudigd⁴, maar de ene organisatie is ingewikkelder dan de andere. De mate van complexiteit wordt door een aantal factoren bepaald. Hoe groter haar omvang en hoe diverser haar business is, des te complexer zij is. Ze heeft dan namelijk meer interne en externe relaties. Het gaat niet alleen om de betrekkingen tussen individuen, teams en partners, maar ook om de verhoudingen van mensen tot middelen, van mensen tot processen en van mensen tot systemen. Al die relaties zijn zowel rationeel als emotioneel van aard, maar bij de intermenselijke relaties overheerst het gevoel vaak het verstand. Juist de emoties en gevoelens maken zo'n dynamisch stelsel ingewikkeld, zeker als ze nagenoeg onzichtbaar of onbesproken zijn. Gedrag als leiderschap en hiermee samenhangend communiceren, leren en veranderen zijn dan ook doorslaggevend voor het vereenvoudigen van de structuur én het succes van een organisatie. Stelling:

complexiteit is de bloeddruk van organisaties

Ten tweede: de strategie die richting en doel bepaalt. Een duidelijke en onderscheidende strategie die mensen weet te inspireren en complexiteit te minimaliseren, geeft een organisatie de meeste kans van slagen. Dat betekent eerst goed overwegen en dan helder formuleren. Stelling:

strategie is het vermogen van organisaties om te denken

Ten derde: de uitvoering die uiteindelijk het resultaat bepaalt. Een goedlopende operatie wordt gekenmerkt door mensen die doelgericht werken, verantwoordelijkheid nemen en problemen oplossen. Dat betekent gewoonweg handelen en de strategie volledig uitvoeren op basis van vertrouwen, uitdaging en innerlijke kracht. Stelling:

uitvoering is het vermogen van organisaties om te doen

Ten vierde: de verandering die ook het resultaat bepaalt. Omdat onze wereld continu in beweging is, kunnen strategie en/of uitvoering het ene moment goed en het andere moment fout zijn. Verandering is de enige constante. Flexibiliteit om de strategie-uitvoering te herzien, is daarom een noodzaak. Dat betekent anders en vooral onbevooroordeeld denken en/of doen. Stelling:

verandering is het vermogen van organisaties om te leren

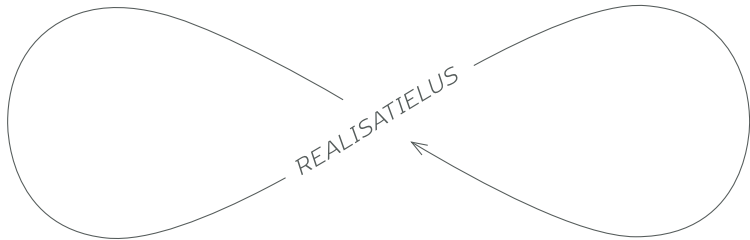
Ten laatste: het resultaat als gevolg van eerdere stappen in het proces. De uitkomst kan positief, neutraal of negatief zijn en is altijd afhankelijk van strategie, uitvoering en verandering. Of: van het menselijk denken, doen en laten, waar- onder communiceren, leren en veranderen, maar ook individueel leiderschap en collectief gedrag. Een organisatie gedraagt zich namelijk zoals het totaal van haar mensen. Strategie-uitvoering met gewenst, bestendig resultaat als gevolg is een kwestie van (anders) denken en doen. Stelling:

cultuur is de sleutel tot succes van organisaties

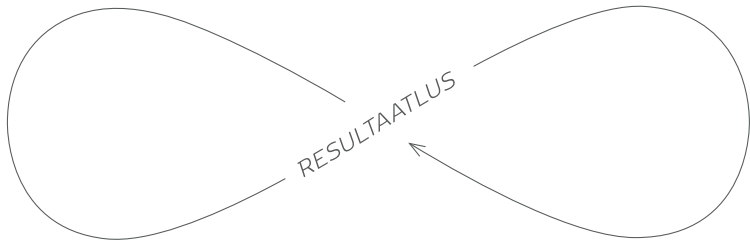
Daarmee is het ontastbare van doorslaggevend belang. Mensen hebben niet alleen een lichaam, maar ook een geest met gevoel, en alsof dat nog niet genoeg is een bewuste én onbewuste geest. Recent onderzoek toont aan dat gevoelens en onderbewustzijn in hoge mate zeggenschap hebben over het menselijk denken en doen⁵. Stelling: als mensen en organisaties zich bewuster zijn van zichzelf en hun omgeving, dan kunnen ze

met maximaal bewustzijn maximaal resultaat behalen

Die bewustwording is een persoonlijke aangelegenheid en voor de meesten een uitdagend, zichzelf herhalend proces in de vorm van een lemniscaat, ook wel oneindigteken genoemd. Als het mensen lukt zich tot in de kern te ontwikkelen en zichzelf te verwerklijken, zijn hun hoofd, hart en buik in balans: een teken van vitaliteit. *Take-away*:



Omdat individuele vorming de eerste bouwsteen is voor groepsverandering, kennen organisaties eenzelfde oneindigheid en interactie van leren en veranderen. Bovendien dwingen het aantal personen en de wisselende teamsamenstellingen tot continu communiceren. Een gezond systeem is het doel. *Take-away:*



Een strategie succesvol uitvoeren betekent dat organisaties resultaat- en mensgericht te werk moeten gaan. Dat vergt bewust leiderschap en daarbij faciliteert de ResultaatLus bewustwording van het systeem en de RealisatieLus die van het individu.

Resultaat = strategie x uitvoering x verandering is mijn visie op organisaties en mensen. De verschilmaker hierin is *bewust leiderschap*: niet alleen van de top, maar van elk individu in de organisatie. Daarom is dit een boek over en voor mensen. Ik heb het geschreven voor (aankomende) toezichhouders, leiders, managers en ondernemers met managementverantwoordelijkheid, maar

hoop dat het iedereen met interesse in mensen, organisaties en resultaten aanspreekt.

Het is mijn wens een bijdrage, hoe klein dan ook, te leveren aan een gezondere wereld. Eentje met vitale organisaties waarin mensen zichzelf én gelukkig kunnen zijn. Waar plezier en succes samengaan, waar energie niet alleen wordt genomen maar ook gegeven.



Jos Claessens is expert in strategie-uitvoering. Dat werd zij na leerrijke omzwervingen in Japan, België en de werelden van strategie, marketing, PR, verkoop en dienstverlening. Als manager en leider stond ze jarenlang met de voeten in de modder. Vanuit haar expertise (ver)bouwde ze kritieke bedrijfsonderdelen in diverse (inter)nationale ondernemingen, met een scherp oog voor het resultaat en de mens. Nu helpt Jos een verscheidenheid aan klanten door coaching, advies, management, seminars, workshops en/of masterclasses: van start-up tot multinational, van profit tot non-profit. Met hen formuleert ze heldere en inspirerende strategieën om deze optimaal naar de uitvoering te vertalen. Strategisch-operationele problemen oplossen doet ze in een sfeer van vertrouwen en uitdaging, vanuit de gedachte dat iedereen in een organisatie (mede)verantwoordelijk is.



business- en ontwikkelingsroman

Donkere wolken hangen boven mHealth. Het medisch-technologisch bedrijf is opgebrand en slechte resultaten tonen aan dat de leiding een potje heeft gemaakt van strategie-uitvoering. Als fraude wordt ontdekt, raakt alles in een stroomversnelling. De voortvarende interimmer Anna van Gemenen weet het tij snel te keren. Ze brengt bewustwording in de organisatie, een les die ze zelf leerde door een levensveranderende burn-out.

‘Knap staaltje werk! Verfrissend. Het strategie-uitvoeringsmodel is eenvoudig naar de non-profitsector te vertalen.’ *Marlies Verkuijlen, Bestuurder, Onderwijsgroep Amstelland.*

‘Creatief, uitdagend en boeiend. Anna’s persoonlijke ontwikkeling laat de mens achter de leider zien.’ *Jean-Paul Frisvert, Chief Financial Officer, Tsubakimoto Europe BV.*

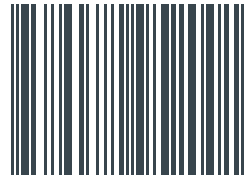
‘Mijn hele MBA kwam voorbij: een aanrader voor (aankomende) managers en leiders die de theorie willen leren of ophalen.’ *Joan Wassink, Directeur, Rabobank.*

‘De onzichtbare onderkant van de ijsberg of organisatie herkenbaar gemaakt ...’ *Paul de Blot SJ, Hoogleraar Business Spiritualiteit, Business Universiteit Nyenrode.*

result-is | josclaessens.com

resultaat=
strategie x uitvoering x verandering

ISBN 978-90-829520-0-1



9 789082 952001 >