



Interview met Jos Claessens

Dagboek van bewust leiderschap

Marcel Lionell van Kammen

In de zomer van 2019 werden tijdens een minicongres de business- en ontwikkelingsroman *Dagboek van bewust leiderschap* en de managementkaarten *Van inspiratie naar verantwoordelijkheid* van Jos Claessens gepresenteerd. Een verhaal van een organisatie in beweging, niet alleen verweven met individuele groei maar ook in kaartvorm samengevat.



Jos Claessens

Het delen van inzichten

Jos Claessens neemt de lezer op onderhoudende wijze mee op een ontdekkingsreis naar leiderschap en verandering in organisaties, maar ook deelt zij haar persoonlijke inzichten en overwinningen. Zij laat zien hoe je angst omzet in vertrouwen en daarmee duurzaam resultaat behaalt. Zij zegt de kunst een beleidsplan succesvol uit te voeren te beschrijven in haar boek.

Hoe is 'Dagboek van bewust leiderschap' tot stand gekomen?

"Verandering is een rode draad in mijn leven. *Dagboek van bewust leiderschap* bewijst dat weer eens. Naast Japanse taal en cultuur heb ik management gestudeerd. Na diverse functies in PR, marketing, strategie en verkoop te hebben vervuld, werd ik manager van een klein team met de taak internationale dienstverlening op te zetten. Later mocht ik grote units leiden en door een organisatorische verbouwing of cultuuromslag gidsen.

Mijn business- en levenslessen heb ik in mijn managementboek en -kaarten vastgelegd met strategie-uitvoering, verandering en leiderschap als belangrijkste thema's. Een boek schrijven was nooit mijn droom, maar een innerlijke behoefte waarvan ik me

bewust werd door noodgedwongen rust. Het was een aha-erlebnis: zeven projecten bleken een geheel. Een deel ging over de inhoud, een ander deel over de vorm. De som was meer dan de delen, een boek. Later besepte ik dat deze losse projecten intuïtief tot stand waren gekomen. Door een boek en kaarten te creëren heb ik mijn hart gevolgd, doordat collega's niet begrepen hoe ik met mijn leiderschapstijl zulke goede resultaten kon behalen."

De nadruk ligt op de term 'bewustwording'. Waarom is dit zo belangrijk voor je boek?

"Voor mij is bewustwording de eerste stap naar vrijheid of volledig jezelf kunnen zijn. In verbinding met jezelf kun je met anderen en je omgeving verbinden. En dat gun ik iedereen omdat het je in staat stelt ontspannen en optimaal te functioneren. Authentiek leven betekent zowel vertrouwen als moed hebben: geloven in jezelf en durven te veranderen. Daarom is persoonsontwikkeling een belangrijk onderdeel van mijn businessroman. Hoe bewuster de mensen, hoe bewuster de organisatie."

Draagt bewustwording volgens jou bij aan de ontwikkeling van individuen of van organisaties?

"Bewustwording draagt bij aan de ontwikkeling van personen en systemen. Als een individu groeit, kan het hele team groeien. Anders gezegd: door mensen te ontwikkelen zijn organisaties in staat zich te ont-

plooiën. Tussen die twee bestaat een afhankelijkheidsrelatie, de een kan niet zonder de ander maar ... geen mensen geen organisatie.

Hoe denk je dat jouw droom van een gezondere wereld met vitalere organisaties verwezenlijkt kan worden? Hoe verhoudt zich dat tot de al bestaande ontwikkelingstheorieën?

“De romanvorm nodigt uit tot reflecteren. Het verhaal van de interim-manager, die een *turnaround* leidt nadat ze ooit een burn-out heeft gehad, geeft de lezer alle ruimte te interpreteren, verbeelden en spiegelen. Maar ook, in de woorden van auteur Jessamyn West, “fictie onthult waarheden die de werkelijkheid verbergt”. Uit reacties van lezers haal ik dat mijn boek de kracht heeft harten te raken en individuen te bewegen, dat ik managen met communiceren, leren en veranderen heb weten te verbinden. Aan de ene kant door de theorie met de praktijk te vervlechten en aan de andere kant door over zowel de bovenstroom als de onderstroom te schrijven.

Omdat ik eenvoudige taal zonder vaktermen heb gebruikt, is mijn ‘droom’ voor iedereen te begrijpen. De sprekende beelden, vooral op de kaarten, geven nog meer duidelijkheid en kleur. Hoewel ik het voor (aankomende) toezichthouders, leiders, managers en ondernemers met managementverantwoordelijkheid heb geschreven en vormgegeven, is het voor velen met interesse in mensen, organisaties en resultaten, interessant. In die zin hebben mijn boek en kaarten de potentie een brug te slaan tussen leidinggevend en uitvoerend.”

Wat is bewust leiderschap?

“Laat ik beginnen met het soort leiderschap waar de meesten het eerst aan denken, namelijk op bestuurlijk niveau. Een organisatie leiden betekent zowel strategisch als operationeel te werk gaan, want een koers die niet of slecht wordt gevaren is zo goed als geen koers. In mijn definitie van bewust leiderschap verbind ik strategie met uitvoering, omdat die twee disciplines onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden.” “Strategisch handelen is bedenken hoe je het best

naar een mooi resultaat kunt toewerken. Het uit zich door visie en doelgerichtheid, maar ook realiteitszin, focus en flexibiliteit. Daarbij is het belangrijk te weten waar je staat, wie je bent of wilt zijn en waar je heen wilt gaan. Operationeel handelen is vooral gewoon doen en met mensen samenwerken. Hier gaat het om sensitiviteit, communicatie, dienstbaarheid, integriteit en authenticiteit. Het is waardevol te beseffen wie je daadwerkelijk bent, wie de anderen zijn, wat zij denken, doen of voelen en hoe de verhoudingen zijn. Bewust leiderschap is zowel strategisch en operationeel als resultaat- en mensgericht.”

“En nu kom ik bij mijn andere punt: leiderschap is geen privilege van leidinggevend, het geldt voor iedereen. Voel jij je vrij en leef je het leven dat bij jou past? Haal je eruit wat je eruit wilt halen? Heb je het lef je passie te volgen? Uit zich dat ook in het werk dat je doet? Vragen die mij tot nadenken stemden. Mijn conclusie was dat ik me lange tijd te veel op anderen had gericht en te weinig naar mezelf had geluisterd. Nadat ik me daarvan bewust was geworden, kon ik weer de leiding nemen over mijn eigen bestaan. Mijn uitgangspunt bij bewust leiderschap is: niemand is gelijk maar iedereen is gelijkwaardig.”

Wat is de betekenis van verandering ten opzichte van strategie en uitvoering voor het uiteindelijke resultaat?

“Puur theoretisch gezien maakt verandering deel uit van strategie en uitvoering. In de praktijk blijkt veranderen echter ingewikkeld en stuit het vaak op weerstand. Onderzoekscijfers geven al jaren aan dat 70-80% van de veranderprogramma’s (deels) mislukt. En omdat verandering vaak het succes bepaalt, heb ik dit element in mijn resultaatformule losgekoppeld van strategie-uitvoering. Verandering is niet zozeer een product van ons verstand, maar meer van ons gevoel en van ons vermogen rationeel en emotioneel te leren. Gewenst en duurzaam resultaat is dan ook niet alleen een gevolg van een duidelijk, onderscheidend beleid en de innerlijke kracht dat volledig uit te voeren, maar ook een gevolg van de flexibiliteit om de strategie of uitvoering te veranderen.

Verandering = IQ x EQ x LQ. Verandering is het vermengingsproduct van de intellectuele creatie met de emotionele veerkracht en het leervermogen om zowel intellectueel als emotioneel te groeien."

Hoe zie jij leiderschap binnen een organisatie als het gaat om de onderstroom versus de bovenstroom?

"Veel leidinggevendenden hebben alleen oog voor de bovenstroom, het topje van de ijsberg. Ze letten op dat wat zichtbaar is, de harde feiten die we bewust kunnen waarnemen. Denk aan de vele systemen vol data. Maar de resultaten worden sterk beïnvloed door de tussen- en onderstroom, de zachte(re) feiten waarvan we ons vaak niet of nauwelijks bewust zijn. Zo zijn de tussenstroom of processen maar half en de onderstroom of cultuur niet zichtbaar. Juist op de sfeer in de organisatie of de voet van de ijsberg wil je als leider grip krijgen, want emoties en gevoelens zijn allesbepalend. We hebben nu eenmaal een empathisch brein en nemen geen puur rationele beslissingen. Daarom bepaalt de onderstroom het resultaat. Het managen van de onderstroom doe je door waarden en normen vast te leggen en na te (laten) leven. Alleen in een veilige omgeving kunnen mensen topprestaties neerzetten. En leiders hebben niet alle, maar wel de meeste invloed op de stemming die resultaatbepalend is. Zaak is evenwicht tussen uitdagen en vertrouwen te vinden."

Is inspiratie de basis voor verantwoordelijkheid? En wat is het causale verband tussen inspiratie en verantwoordelijkheid ten aanzien van bewustwording?

"Een strategie is slechts theorie en heeft als doel te inspireren. Het is een wens met een krachtige visie en een heldere missie. Een wens die je als organisatie wilt laten uitkomen en dat kan als mensen hun verantwoordelijkheid nemen. In de praktijk betekent dit een enthousiasmerende strategie bedenken en ieder zijn of haar rol laten pakken, waar dan ook in de organisatie. Bewust leiderschap is gebaseerd op inspiratie en verantwoordelijkheid en daarom heten de managementkaarten ook zo, *van inspiratie naar verantwoordelijkheid*."

Kun je kort terugblikken op het minicongres en de boekpresentatie?

"Op het minicongres *De weg van het succes* wilde ik vooral de onderstroom belichten, want daarmee maak je het verschil; als mens door je bewust te worden van je diepste gevoelens en overtuigingen, na te gaan of je zelfbeeld strookt met wie je in de kern bent en echt jezelf durven te zijn. Als organisatie door te durven reflecteren, je in te leven in anderen of het nu collega's, klanten of partners zijn en uit te zoeken wat je intrinsieke motivatie is of zou moeten zijn. Want voor de mens gaat de energie stromen als hoofd, hart en buik in balans zijn en voor de organisatie als ze resultaat- en mensgericht handelen. Dan heb je grip op de onderstroom."

"Geleid door mijn intuïtie was de lancering in lijn met de stijl van het boek, anders dan anders en een mix van film, interview, dialoog, toneel en presentaties. Voor mij zelf was het een feest van voelen, denken en doen. Ik heb ervan genoten en, afgaand op de talrijke complimenten, velen met mij. Natuurlijk zijn er altijd zaken die beter of anders hadden gekund en dat is leren, veranderen en groeien."

"Voor het schrijven van mijn boek en kaarten heb ik regelmatig gemerkt dat mensen niet begrepen hoe ik een strategie of verandering realiseerde. Ik was zakelijk en vriendelijk, iets wat sommigen blijkbaar een lastige combinatie vonden. Tijdens het schrijven ontwikkelde mijn inzicht verder in wat ik nu bewust leiderschap noem en ben ik zelf door een proces van (minder) denken naar (meer) voelen gegaan. Ik ging beter inzien dat het in het leven gaat om het zijn, om het hier en nu, niet om het verleden of de toekomst. Ik hoop dat mijn werk een steentje is dat over het water keilt en beweging veroorzaakt, al is het maar omdat bewust leiderschap de eerste stap is naar zelfsturing en de participatiemaatschappij." ■

Marcel Lionell van Kammen, redactielid
LoopbaanVisie