



Bewust leiderschap: niemand is gelijk, maar iedereen is gelijkwaardig

Er is een nieuw managementboek uitgekomen dat anders is dan anders. Dagboek van bewust leiderschap koppelt persoons- aan organisatieontwikkeling en is in romanvorm geschreven. Het leest als een spannend boek.

“Het is D-Day. Harold doet de externe en Anna de interne communicatie. In de ochtend neemt Anna met enkele collega’s de laatste bijzonderheden rondom de fraude, het onderzoek en de communicatie door. Een half uur voor haar presentatie licht ze samen met Heleen de voorzitter van de ondernemingsraad in. Dan gaat ze naar de zaal, waar ze een positieve spanning voelt: omdat de eerste presentatie van Anna goed is ontvangen, zijn de verwachtingen van de tweede hoog. Voordat ze het podium beklimt....”

In gesprek met auteur Jos Claessens

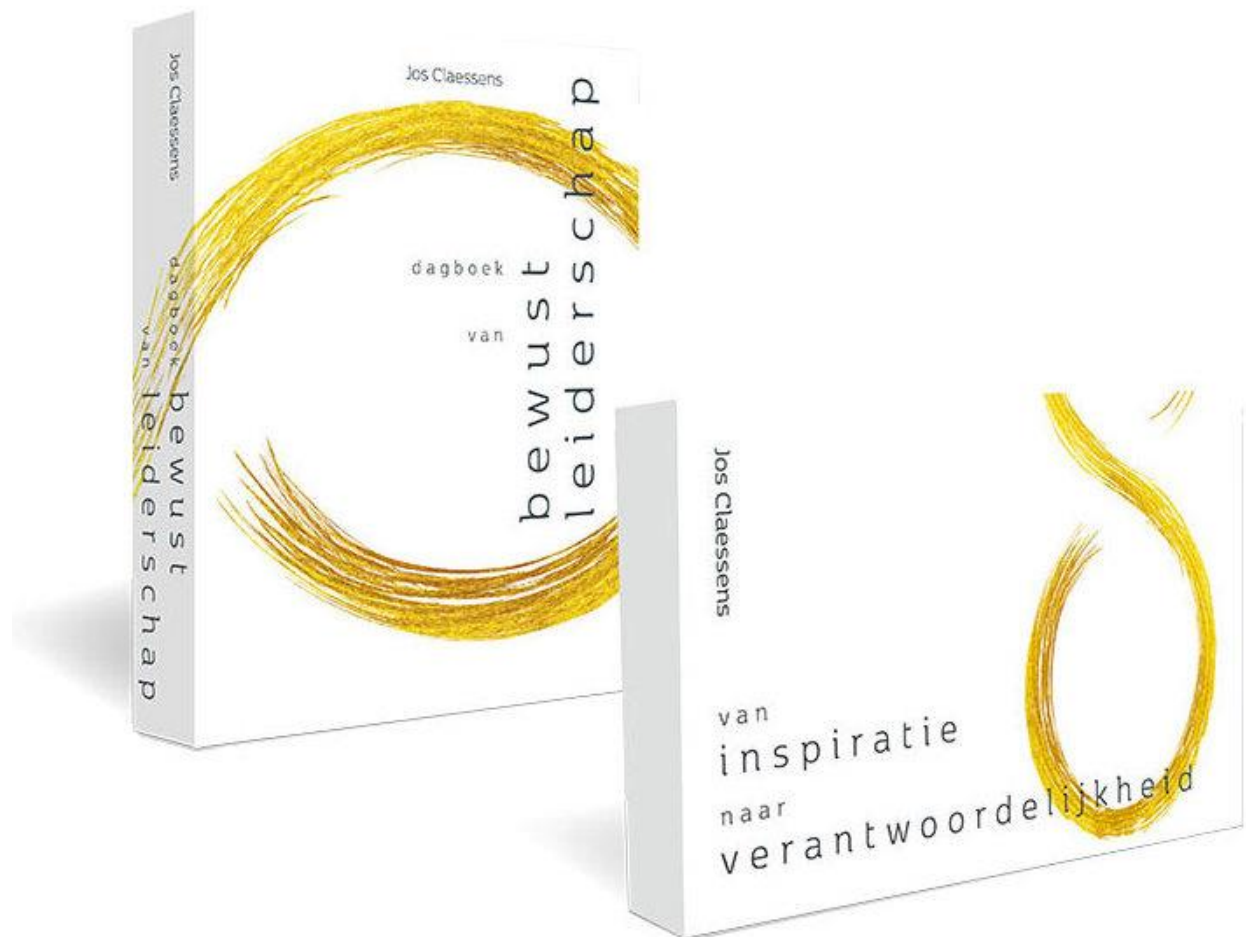
Jos Claessens is expert in strategie-uitvoering en verbouwde jarenlang kritieke bedrijfsonderdelen bij internationale dienstverleners. Naar zeggen, altijd met een scherp oog voor resultaat en mens. Haar zakelijke en menselijke ervaringen komen samen in dit dagboek. Daarin staat de turnaround van de onderneming mHealth centraal, geleid door interim-manager Anna van Gemeren. Opvallend is dat het boek in romanvorm is geschreven en fictie en non-fictie hand in hand gaan. Een businessboek geschreven als ontwikkelingsroman, daarover ga ik in gesprek met Jos Claessens.

We plannen een telefonisch interview omdat ik verhinderd ben bij de boekpresentatie van *Dagboek van bewust leiderschap* eind juni. Daarvan heb ik spijt als ik de impressie bekijk op

haar website (josclaessens.com). De lancering van het boek is onderdeel van het minicongres *De weg naar het succes*, met een combinatie van theater en lezingen. Het maakt me nieuwsgierig naar de mens achter het boek.

**Het verhaal gaat over een organisatie in beweging verweven met individuele groei.
Waarom wilde je een boek schrijven?**

‘Allereerst, ik heb er nooit van gedroomd. Sterker nog: toen ik me van die innerlijke behoefte bewust werd, was mijn eerste gedachte ‘wie ben ik om een boek te schrijven’? Het verlangen kwam voort uit mijn passie voor strategie-uitvoering. Ik had een businessmodel ontwikkeld dat strategie met uitvoering verbindt en daarnaast werkte ik aan losse projecten rondom dit thema: storytelling, inspiratiekaarten waarin ik mijn businessmodel stap voor stap vatte, een enquête, filmpje en masterclass. Ik paste mijn creaties toe, maar het kwam niet in mij op deze verder uit te werken. Tot ik onverwacht rust moest houden vanwege gezondheidsperikelen. Ik zag ineens in dat deze projecten een geheel vormden. Een boek.’



***Dagboek van bewust leiderschap* is een business- en ontwikkelingsroman ineen, dat is uniek. Je hebt het jezelf niet gemakkelijk gemaakt. Hoe kwam je op deze vorm?**

‘Ik wist al snel dat ik de romanvorm wilde, omdat storytelling zo krachtig is. Mensen kunnen zich sneller vereenzelvigen met een verhaal dan met een theoretisch betoog. Mijn model voor

strategie-uitvoering werd de rode draad. Tegelijkertijd ontstond het plan om een turnaroundcasus te nemen en een interim-manager op de voet te volgen. Zo kwamen managementmethode en storytelling samen. Tijdens het schrijven besepte ik dat het echt een vak apart is om het verhaal zo realistisch mogelijk over te kunnen brengen en heb ik een coach in de arm genomen.'



Jos Claessens is een van de sprekers op de congres "[The Game is Changing, Change the Game](#)" (29 nov, ABNAMRO) over de interim-management markt & de positie van bureaus én jurylid van de [Interim Challenge](#): de game om te komen tot de Interim-Manager van het Jaar 2019.

In jouw ontwikkelingsmodellen staat de lemniscaat [1] centraal, waaruit is dat voortgekomen?

'Het model voor strategie-uitvoering is niet van de een op andere dag ontstaan, maar na veelvuldig sparren over organisaties en hun resultaten. Vaak constateerde ik dat strategie en uitvoering niet op elkaar aansloten. Om te laten zien hoe belangrijk het is dat dit wel gebeurt, schetste ik een strategische en een operationele cirkel die ik door een acht te tekenen met elkaar in verbinding stelde. Zo ontstond het ontwikkelingsmodel voor organisaties in de vorm van een lemniscaat, ook wel oneindig-teken genoemd.

Met bewust leiderschap maak je het verschil, zeker als manager.

Omdat mensen het resultaat van organisaties bepalen, heb ik de persoonsontwikkeling ook in lemniscaatvorm gemodelleerd. Als individu en systeem zich bewuster zijn van zichzelf en hun omgeving, kunnen ze maximaal resultaat behalen. Die bewustwording is een zichzelf herhalend proces en een interactie van communiceren, leren en veranderen. Dat vergt bewust leiderschap, een stijl die ik uitwerk in mijn boek.'

Met jouw methodiek worden boven- én onderstroom in kaart gebracht, leg dat eens uit.

'Het boek gaat over turnaroundmanagement dat door een interim-manager makkelijker kan worden uitgevoerd dan door een vaste manager. In tegenstelling tot een vaste medewerker heeft een interim-manager vaak een duidelijker mandaat. Voor een succesvolle strategie-uitvoering heb je een theoretisch kader nodig, rationeel en methodisch, ik noem dat de bovenstroom. Hoe mensen zich tot elkaar verhouden en wat de krachten zijn van een groep in het systeem waarin zij zich bewegen, definieer ik als de onderstroom. Hoe je met die gevoelskant omgaat, beschrijf ik in het verhaal van de interim-manager die een turnaround leidt nadat ze zelf een burn-out heeft gehad. Die verandering in haar leven maakt de hoofdpersoon bewuster van het onzichtbare krachtenveld rondom veranderingen. Met bewust leiderschap maak je het verschil, zeker als manager.'

In je boek leg je de relatie tussen een turnaround en een burn-out. Jouw wens is een bijdrage te leveren aan een gezondere wereld. Is dit boek bedoeld als een *wake-upcall* voor degenen die op het randje lopen?

‘Mijn bedoeling is bewustwording te stimuleren. Bij zowel een turnaround als een burn-out sta je met de rug tegen de muur. In beide gevallen zijn grenzen overschreden: de cultuur was ongezond, de leefwijze niet vol te houden. Dan kun je alleen nog maar het roer omgooien: reflecteren, leren en in beweging komen. Ik heb gemerkt dat het zelfbeeld van organisaties en mensen vaak niet klopt. Het lijkt er zelfs op dat hoe hoger je in de managementlaag komt, hoe minder bereidheid er tot reflectie en transparantie is. Terwijl het heel belangrijk is dat managers realistisch zijn en kijken naar het talent van hun mensen. Dat leidt tot meer omzet, winst en werkplezier en ligt opgebrand raken van mensen minder op de loer.’

Organisaties bloeien als haar mensen zich kunnen ontplooien.

Als een organisatie realiteitszin heeft en durft te managen op het talent van haar mensen, is het eindresultaat in termen van omzet, winst en werkplezier hoger en ligt opgebrand raken minder op de loer.’

Is dat waarom je in je boek stelt dat ‘mensen het kloppend hart van organisaties’ zijn?

‘Ja, mensen zijn gelijkwaardig, maar niet gelijk. De ontwikkeling van een manager verschilt niet van die van zijn of haar teamlid. Elk individu telt, je kunt jezelf veranderen maar niet anderen. Als je dat als manager weet en ermee om kan gaan, is de kans dat hij een optimale organisatie creëert groter. Dat betekent dat je traditionele vormen moet leren loslaten. Bijvoorbeeld strak omlijnde functies. Maak gebruik van de talenten van mensen en zet hen in de rol die bij hen past, los van het hokje van hun functie. Organisaties bloeien als haar mensen zich kunnen ontplooien.’

Je schrijft dat het boek niet autobiografisch is. Soms is dat nauwelijks te geloven, is Anna niet toch ergens Jos?

‘Ik heb twee jaar aan het boek gewerkt, waarbij het laatste jaar niet alleen in het teken van de romanvorm stond maar ook van het vierde deel verandering. Daarin verwoord ik de transitie van minder denken naar meer voelen. Ik zou liegen als ik zou beweren dat daar niet een persoonlijk deel wordt geraakt. Intimi zullen mij in de personages van Anna en Carolien herkennen. Mijn levenswijsheid heb ik verwerkt, in een sec managementboek zou dat niet gelukt zijn. In dit dagboek vertelt Anna over haar reis naar bewustwording, waarbij zij afstand doet van leefregels die haar belemmeren in haar vrijheid. Met het schrijven van dit boek ben ik ook bewuster geworden. Het gaat er niet om *wat* je doet maar *hoe* je het doet.’

Een aanrader!

Met dit interview is mijn nieuwsgierigheid naar de mens achter het boek enigszins bevredigd. Er kwam een nieuwe nieuwsgierigheid voor terug: het boek zelf. En dat leest inderdaad als een spannende roman. Als voormalig interim-manager een feest van herkenning, maar niet alleen voor die doelgroep. Voor iedereen die zich wil verdiepen in de mensen in organisaties en verbinding een diepere betekenis wil geven is dit boek een aanrader!

[1] Lemniscaat is een symbool dat lijkt op een liggende acht, ook wel oneindig-teken genoemd.

[interim management](#), [Jos Claessens](#), [managementboek](#)

Joke Twigt was jarenlang zelfstandig interim manager. Zij heeft uiteenlopende opdrachten uitgevoerd bij o.a. overheid, non profit organisaties en financiële dienstverlening, zowel nationaal als internationaal. Zij stapte over naar sociaal ondernemerschap en redactiewerk en schrijft voor ZiPconomy over interim management. Daarnaast is zij lid van de redactieraad en auteur bij het vakblad Management & Consulting. [Bekijk alle berichten van Joke Twigt](#)