Bewuste leiders creëren diversiteit en inclusiviteit

25 november 2019

Het ideaal van Jos Claessens is een gelijkwaardige samenleving met kansen en toekomst voor iedereen. Daarom breekt ze graag een lans voor bewustwording. Uit haar business- en ontwikkelingsroman *Dagboek van bewust leiderschap* en managementkaarten *Van inspiratie naar verantwoordelijkheid* spreken kennis, ervaring en passie. In gesprek met de vrouw achter een bevlogen verhaal over twee levensveranderende lessen; een turnaround en een burn-out.

Waarom wilde je dit boek schrijven?

“Uiteindelijk omdat sommigen niet begrepen hoe ik met mijn leiderschapsstijl zulke goede resultaten kon behalen. In de loop van mijn carrière voelde ik dat wat voor mij gewoon was, voor de meesten niet zo gold. Namelijk: resultaat- en mensgericht sturen, terwijl dat juist het geheim van leiderschap is. Zo kun je een strategie volgens plan verwezenlijken en een verandering met succes doorvoeren. Maar dat weet ik nu, want een boek schrijven was niet in me opgekomen, tot ik rust moest houden voor mijn gezondheid. Toen besefte ik dat de zeven projecten waaraan ik werkte één geheel waren, een boek. De som was meer dan de delen: een deel van de projecten ging over de inhoud van mijn boodschap, andere delen over de vorm. Het was een ingeving van mijn hart. Een aha-*erlebnis* met een onmiddellijke reactie van mijn hoofd, namelijk dat paniekerig stemmetje van ‘wie ben ik om een boek te schrijven?’ Maar ik heb doorgezet, want het ging steeds meer voelen als mijn pad.”

Je koos voor de ongebruikelijke combinatie, business- en ontwikkelingsroman.

“De verhalende vorm was een bewuste keuze die voortkwam uit mijn project storytelling. Ik geloof in de kracht van verhalen en de opmars van zakelijke storytelling sterkt mij daarin. Bovendien gaat de eerste businessroman ooit - voor zover mij bekend - terug naar de jaren tachtig: *Het doel* van Eliyahu Goldratt. Dit managementboek is me altijd bijgebleven. De verschijningsvorm maakte het voor de schrijver een bestseller en voor mij een inspiratiebron. Door het turnaround verhaal laat ik de lezer zelf de strategie-uitvoering beleven: een beweging van theorie naar praktijk en van inspiratie naar verantwoordelijkheid. Anders gezegd, het uitvoeren van een strategie is een ontdekkingsreis door de boven- en onderstroom van een organisatie, langs kansen en bedreigingen die tot verandering kunnen leiden. Tijdens het schrijven werd me nog duidelijker hoe afhankelijk mens en organisatie van elkaar zijn, hoezeer houding en gedrag de prestaties bepalen. Maar dat niet alleen, ik maakte zelf een ontwikkeling door: van minder in mijn hoofd bezig zijn met het verleden of de toekomst naar meer in het hier en nu leven. Vandaar dat het tegelijkertijd en onbewust een ontwikkelingsroman is geworden. Door over de burn-out van de interim-manager te verhalen, kan de lezer meevoelen en de ingrijpende weg naar bewustwording ervaren.”

Richt jouw boek zich op een noodzakelijke behoefte van leiders en organisaties?

“Ja, het is tijd voor de menselijke maat en verantwoordelijkheid. Mijn boek laat zien hoe je een gezonde en vitale omgeving creëert. Helaas signaleer ik vandaag de dag veel angstculturen en zie ik dat leiders het niet klaarspelen een diverse, inclusieve organisatie te bouwen. Dat is deels omdat we nog steeds in een resultaatgerichte en vooral door mannenenergie geladen wereld leven. Zo kopte het NRC onlangs ‘Meer vrouwelijke commissarissen, maar nog onvoldoende inclusiviteit’ en riep de SER laatst ‘Diversiteit in de top, tijd voor versnelling’. We hebben een chronische behoefte aan mensgericht en voornamelijk door vrouwenenergie ingegeven handelen. Het gaat niet alleen om geld, macht en status, het gaat ook over geluk, liefde en gezondheid. Mijn *Dagboek van bewust leiderschap* gaat over het vinden van die balans in energie: een evenwicht in denken, doen en voelen. Kort gezegd, als meer mannen mensgerichter en meer vrouwen resultaatgerichter handelen, zijn diversiteit en inclusiviteit geen thema’s van discussie. Overigens is resultaatgericht handelen voor mij gelijk aan strategisch denken, en het mensgerichte meer het operationele doen. In dat opzicht is een studie naar leiderschapseffectiviteit interessant, want daaruit blijkt dat slechts een op de tien leiders goed is in zowel strategie als uitvoering. Beide zijn dus een vak apart. In combinatie met elkaar zijn ze ware kunst. Strategie-uitvoering is een spel van vertrouwen en uitdagen, waarbij niemand gelijk is, maar iedereen gelijkwaardig. Alle individuen tellen en doen mee, hoe verschillend ze ook zijn. En allemaal zijn we verantwoordelijk.”

Wat is er volgens jou nodig voor bewust leiderschap?

“Voor bewust leiderschap is reflectie nodig, jezelf vragen stellen. Ook lastige, zoals ‘hoe bewust ben je, van jezelf en je omgeving? Welke onbewuste leefregels houd je erop na? Durf je echt jezelf te zijn? Luister je alleen naar je hoofd of ook naar je hart en intuïtie?’ Die laatste vraag gaat over de balans van mannen- en vrouwenenergie. Ieder mens heeft beide in zich. De ene is niet beter dan de andere, ze vullen elkaar aan. Als je weet wanneer welke

kracht in te zetten, kun je leiding nemen over je eigen leven en optimaal functioneren. Helaas ervaar ik dat veel mensen zich laten leven of bezig zijn te overleven. En dat is in lijn met de uitkomst van een ander onderzoek: maar een op de tien medewerkers vertoont een hoge mate van zelfsturend gedrag. Terwijl dat juist onmisbaar is, zeker als we naar zelfsturing toe willen. Een organisatie naar succes en toekomst leiden vereist individueel en collectief bewustzijn. En in de rol van organisatieleider betekent bewust leiderschap koers bepalen en varen. Strategie en uitvoering zijn onlosmakelijk verbonden; de eerste richt zich op het resultaat en de tweede op de mens. Strategisch handelen is inspireren door visie, doelgerichtheid, realiteitszin, focus en flexibiliteit. Operationeel handelen is mensen verantwoordelijkheid laten nemen door sensitiviteit, communicatie, dienstbaarheid, integriteit en authenticiteit."

Kun je wat vertellen over je eigen bewustwordingsproces? Als manager of leider en als schrijver van *Dagboek van bewust leiderschap*?

"Als auteur hebben het onderzoeken en schrijven me dichterbij mezelf gebracht. Ik las, luisterde en stelde vragen. Ik keek bewust in de spiegel en zag in dat mijn ervaringen tot overtuigingen hadden geleid, niet allemaal even constructief. Mijn handelen werd niet bepaald door wie ik was maar door wie ik dacht te zijn en hoe anderen me zagen of wilden zien. Toen ik dat soort geloofssystemen in mijn hoofd doorhad, kon ik afstand doen van de regels die me belemmerden. Wat een bevrijding! Ik kon gewoon zijn, authentiek mezelf. Eerder is daar wel een heel proces aan voorafgegaan, als manager en leider. Omdat ik me openstelde voor anderen en wilde leren, merkte ik dat collega's of vrienden mij steeds een spiegel voorhielden. Ik was bijvoorbeeld net manager toen een teamlid bij zijn beoordeling verzuchtte 'je stelt altijd zo veel vragen'. Door die opmerking besefte ik dat ik niet alleen vragen stelde als ik het niet wist, maar ook als ik dacht dat de persoon het antwoord zelf wist. Ik ontdekte dat ik van nature mensen aanspoorde zelf na te denken en het zelf te doen, waardoor ze zich het geleerde eigen maakten en konden groeien. Als leider heb ik zo, door goed te luisteren en vragen te stellen, mijn eerste managementteam het strategisch-operationeel plan laten formuleren. Later realiseerde ik me dat die sessie de kiem van een succesvolle turnaround had gelegd."

Jouw boek gaat heel erg over verandering, hoe goed past dit in het huidige maatschappelijke (tijds)beeld?

"Het past omdat turnarounds en burn-outs aan de orde van de dag zijn. Daarom zijn ze onderwerp in mijn boek. Mensen en organisaties lijken pas in beweging te komen als ze met de rug tegen de muur staan. Dat is doorgaans te laat, met drastische maatregelen, veel ellende en hoge kosten als gevolg. Ik pleit voor evolutionaire verandering, want dat is onze natuur. Elke minuut, elk uur, elke dag is anders. Bewegen zit in ons en in onze systemen. Maar omdat we door de rationalisering zo in ons hoofd zijn gaan zitten, zijn velen bang te veranderen. We zijn bijzonder materialistisch en prestatiegericht geworden: willen meer, groter en sneller, zijn niet tevreden met wat we hebben. Andersom vinden we het moeilijk als het nieuwe onbekend is en we niet weten of dat beter is dan het oude. Ons verstand biedt weerstand want het wil alles begrijpen en onder controle houden. De valkuil is dat we piekeren over het verleden of ons zorgen maken over de toekomst. We gaan aan onszelf voorbij en vergeten in het hier en nu te leven. We zijn het 'gewoon zijn' ontwend, waardoor we niet meer bewust waarnemen en kansen laten liggen."

En specifiek: wat hebben het bedrijfsleven of publieke domein hierin nodig?

“Meer rust en realiteitszin met minder afleiding door de waan van de dag, de stortvloed aan e-mails en de hele dag vergaderen. Daarnaast hebben organisaties meer lef nodig. Dikwijls hebben mensen niet de moed te veranderen of anderen aan te spreken. Ze steken hun kop in het zand, kijken of lopen weg, bagatelliseren het issue of stellen het aanpakken uit. Maar ze realiseren zich niet dat revolutionair veranderen moeilijk is. Een evolutie daarentegen heeft meer kans van slagen. Een mooi voorbeeld is DSM, dat zich in haar historie twee keer opnieuw uitvond en haar business van steenkool naar basis- en later fijn chemie transformeerde. Toch is deze multinational niet om de haverklap negatief in het nieuws geweest met de zoveelste reorganisatie of opstand van het personeel. Bedrijven of instanties die geruisloos weten te veranderen, kenmerken zich door hun gemeenschapszin en langetermijnfocus. Ze durven te reflecteren, zijn alert en flexibel. Hun lef komt voort uit vertrouwen. Ze zijn bewust van zichzelf en hun omgeving. Kortom, ze sturen resultaat- en mensgericht met oog voor klanten, medewerkers en cultuur. Waarden en normen hebben inhoud en worden nageleefd.”

Je ziet dat in deze maatschappij angst en controle steeds vaker *leading* zijn. Is bewust leiderschap het recept voor vitale organisaties?

“Angstculturen komen helaas te vaak voor. Diversiteit en inclusiviteit zijn dan ver te zoeken. De eerste stap naar een veilige omgeving is erkennen dat vrees een hot item is, de tweede is het bespreekbaar maken en de derde is ongewenst gedrag niet tolereren. Angst ontstaat door pesten, isoleren of bedreigen en leidt bij slachtoffers en omstanders tot een primaire reactie zoals vluchten, vechten of bevriezen. In zo’n situatie is het belangrijk dat elke persoon zijn of haar verantwoordelijkheid neemt en helpt dit ziekmakende micro-organisme uit de organisatie te roeien. Het effect van angst is namelijk groot: energie lekt weg en topprestaties zijn onmogelijk. Ook als hogergeplaatsten hun macht misbruiken, is mijn advies de dialoog aangaan of hulp inschakelen. Aanspreken is een *must*, anders wordt het brandje een lastig te blussen veenbrand. Ongewenst gedrag is meestal een op angst gebaseerd overlevingsmechanisme. Daarom is bewustwording een wondermiddel. Eerlijk zijn tegenover jezelf en anderen betekent je kwetsbaar durven opstellen, je masker laten vallen. En beseffen dat je niet gelijk maar wel gelijkwaardig bent, zorgt voor zelfvertrouwen, moed en een ontspannen houding. Het maakt dat je objectiever waarneemt en beter oordeelt. Alleen door een open dialoog kunnen mensen elkaar vertrouwen en uitdagen, kunnen diverse en inclusieve organisaties ontstaan. Bewust leiderschap is daarmee ook de eerste stap richting participatiemaatschappij.”

Wat zou je willen dat er met jouw boek wordt gedaan? Wat is het vervolg? Ik hoor je telkens verandering, bewustwording en beweging noemen.

“Ik hoop dat mijn werk als een steentje is dat over het water keilt en beweging veroorzaakt. De roman stemt tot nadenken en overpeinzen. Als dat leidt tot bewustwording, kan het een aanzet tot verandering zijn. Het begint altijd bij jezelf en daarom quoot ik Rumi in mijn boek: ‘Gisteren was ik slim en wilde ik de wereld veranderen. Vandaag ben ik wijs en verander ik mezelf.’ Ik heb mijn boek geschreven voor huidige en aankomende toezichthouders, leiders, managers en ondernemers met een managementtaak. Zij hebben niet alleen een grote verantwoordelijkheid maar ook een belangrijke voorbeeldfunctie. Het is tijd organisaties op een andere manier te leiden. Daarom noemt Lia Belilos, commissaris bij VanderLande en

HR-leider, mijn dagboek ‘een wake-upcall voor leiders’. Door resultaat- en mensgericht te sturen, kunnen managers een uitgebalanceerde sfeer van uitdaging en vertrouwen creëren. Door hun cirkel van invloed kunnen zeker leiders snel een verschil maken. Omdat mijn boek inzicht geeft in strategie-uitvoering zonder vaktaal te gebruiken, is het ook interessant voor anderen. Wederzijds begrip kan een brug slaan tussen management en niet-leidinggevenden, of gewoon tussen mensen.”

Hedda Schut is freelance journalist, schrijver, (eind)redacteur en schrijftrainer & -coach.