

De Verborgen Dimensie van Leiderschap

Deel I – Inleiding– deel 1



Door Anouk Brack



Neem contact op met Anouk Brack voor informatie over ander gebruik dan persoonlijk.
www.anouka.nl



Ik richt me in dit boek op de toepassing van zachtmoedig krijgerschap om leiderschap in organisaties kracht, verbinding en richting te geven. Zachtmoedig krijgerschap is persoonlijk leiderschap vanuit een helder innerlijk kompas. Het is een levenshouding van volledig in je werk en je leven te willen staan. Alles wat er gebeurt, proberen te zien als kans om te groeien in kracht, compassie en wijsheid, zodat je een mooie bijdrage kunt leveren. Het bijzondere is dat het beter blijkt te lukken met gemak, vertrouwen en inspiratie. Een win-win-win-situatie dus voor jezelf, je omgeving en de mensen die profiteren van je werk. Op die manier leiderschap belichamen is handig voor directieleden, maar net zo goed voor managers, projectleiders en voor alle professionals. Het maakt dus niet uit of je functie ook formeel een leidinggevende positie is. In elke functie en rol heb je leiderschap nodig. Je moet voorstellen kunnen doen en kunnen samenwerken. Je moet kunnen openstaan voor kritiek. Je moet doelen kunnen halen in samenwerking met anderen.

Het boek staat vol met pragmatische oefeningen en inzichten om je dagelijkse werk (nog) vervullender te maken.

Je kunt wel zeggen dat er momenteel een revolutie gaande is in organisatieland. Voor veel mensen zijn de grenzen bereikt. Ze willen niet langer slechts een klein deel van zichzelf meenemen naar het werk. Ze ervaren zo'n grote werkdruk dat ze er soms niet van kunnen slapen. Ze voelen zich niet serieus genomen in hun professionaliteit. Het oude paradigma van resultaatgerichtheid, meetbaarheid en targets heeft geholpen, maar heeft zijn grenzen bereikt. Meer van hetzelfde gaat nu beperkend werken. Dat zien we ook op het biologische vlak terug: een beetje druk kan ons bijvoorbeeld helpen om beter te presteren. Dat wordt eu-stress, goede stress, genoemd. Maar aanhoudende druk activeert onze overlevingspatronen en is slecht voor onze fysieke, emotionele en mentale weerstand en veerkracht. Bovendien worden we er niet gezelliger op. In je eentje verander je zo'n doorgeslagen organisatiecultuur met een te hoge werkdruk maar moeilijk.

Velen van ons hoeven er dan ook niet van te worden overtuigd dat nieuwe typen ondernemingen, scholen en ziekenhuizen dringend gewenst zijn. Daar worden zowel de medewerkers, de cliënten als de omgeving van de organisatie beter van. Het succes van het boek *Reinventing organizations* van Frederic Laloux bewijst dat. Het is een gids voor het creëren van organisaties die zich laten inspireren door het volgende niveau van menselijk bewustzijn. Laloux heeft een aantal organisaties onderzocht die daar al succesvol in zijn. We zien meer zingeving, verfrissende besluitvormingsprocessen, minder management en meer ruimte voor 'gewoon met plezier je werk kunnen doen'. In steeds meer organisaties wordt nu al gewerkt met zelfsturende teams, en met minder of geen managers. Werkwijzen als agile, lean en scrum zijn in opkomst. Alternatieven voor de hiërarchische piramidestructuur zoals holacracy en sociocracy groeien als kool. Sommige organisaties hebben zelfs niemand meer in dienst, maar bestaan uit samenwerkende netwerken van zelfstandig opererende professionals. Ik denk zeker niet dat er één oplossing is voor alle organisaties. Ik denk wel dat we in het algemeen richting meer individuele inbreng en verantwoordelijkheid gaan, gestroomlijnd door een helder gezamenlijk doel. Hoe meer we de oude strakke, bureaucratische of extreem resultaatgerichte organisatiestructuren loslaten omdat ze ons benauwen, hoe meer we allemaal persoonlijk leiderschap nodig hebben. De nieuwe leider zijn we samen. In deze nieuwere samenwerkingsvormen is het dus al helemaal belangrijk dat iedereen kan leiden en ook kan volgen, en kan bepalen welke van die twee wanneer aan de orde is. Dat we optimaal onze eigen expertise kunnen inzetten en goed kunnen aanvoelen wanneer iets beter aan

Neem contact op met Anouk Brack voor informatie over ander gebruik dan persoonlijk.

www.anouka.nl



iemand anders kan worden overgelaten.

In sommige organisaties lijkt het motto te zijn: ‘Als je het maar in tabellen, matrixen en protocollen giet, dan is het daarmee geregeld.’ Dat is natuurlijk een vergissing. Dat gebruikt alleen de component ‘Het’ van de realiteit, bijvoorbeeld omdat we de Wij-component en de Ik-component te ingewikkeld vinden. Daniel Ofman en Guust Verpaalen beschreven in een leuk boekje (Het is niet te geloven) hoe het belang van een integrale aanpak langzaam doordrong tot een projectmanager die zich voorheen alleen op de Het-component richtte. Het is een misvatting dat we rationeel zijn. We zijn veel minder rationeel dan we denken. Veel van onze beslissingen maken we eerst onbewust en vervolgens verzinnen we er naadloos onze rationele beweegredenen bij (zie ook het onderzoek van Ap Dijksterhuis, 2015). Daarnaast blijkt dat we een groot deel van onze capaciteiten tijdelijk verliezen als we onder druk staan. En tot overmaat van ramp raken we relatief snel reactief, zeker onder hoge werkdruk en in uitdagende situaties. In zulke omstandigheden vallen we terug op onze basale reactieve patronen (verbaal vechten, vluchten of bevriezen). We hebben dan niet meer al onze capaciteiten tot onze beschikking, missen informatie en onze helikopterblik, en onze beslissingen zijn meer ad hoc en minder creatief en innovatief. En juist omdat ook ons reflectievermogen dan tijdelijk offline gaat, hebben we het niet zo goed in de gaten dat we in een suboptimale staat zijn. Van anderen zien we het makkelijker.

Voor ik me met de belichaming van leiderschap ging bezighouden, dacht ik dat het normaal was om 's avonds nog door te werken of soms zo'n druk hoofd te hebben dat ik er niet van kon slapen. Doordat ik als trainer-coach veel organisaties van binnen heb gezien, ben ik er inmiddels van overtuigd dat hoge werkdruk en slechte werksfeer ervoor zorgen dat veel mensen het grootste deel van de tijd in een suboptimale staat verkeren. We zijn gaan denken dat het er nu eenmaal bij hoort. Dit is een vergissing. Het kan anders. We hoeven niet te kiezen tussen welzijn en effectiviteit. Met veel minder moeite kunnen we meer bereiken. Eerlijk gezegd kost het nog wel moeite, maar die zit hem in het aanwennen van zachtmoedig krijgerschap en de oefeningen die daarbij horen. Dat kan al met 15 minuten per dag. Omdat het ons zijns-niveau beïnvloedt, werkt het door in meer gemak en effectiviteit op denk- en doe-niveau.

Een oplossing is dus het oefenen van zelfregulatietechnieken. Daarmee leren we een reactieve stressvolle staat te herkennen en te herstellen naar een responsieve gecentreerde staat, waardoor we al onze capaciteiten weer snel beschikbaar hebben. We leren eerder herkennen wanneer we een suboptimale staat van zijn hebben, want soms zijn we al zo lang gewend aan onder druk staan dat we denken dat dat normaal is. We leren onze fysiologische staat van zijn zelf te veranderen, in het moment. Hierdoor zijn we bijvoorbeeld binnen een minuut hersteld van stress naar flow. Daardoor kunnen we weer helder communiceren en goed luisteren zonder het persoonlijk op te vatten. Op die manier wordt constructieve samenwerking makkelijker, omdat we kracht, verbinding en helderheid uitstralen. In de topsport en neurowetenschap zijn zulke technieken al langer bekend. De meeste leiders hebben echter geen idee dat er zulke effectieve technieken bestaan.

Dit hoeft niet alleen in zelfsturende teams te gebeuren. In de meeste organisaties is de werkdruk alleen al voldoende om minder optimaal te functioneren. We hebben de benodigde capaciteiten wel in huis, maar door de uitdagende situaties raken we geprikkeld. Zelfs als je het niet in de gaten hebt, is de kans groot dat je meerdere malen per dag, tijdelijk, reactief bent. Hoe kunnen we juist in uitdagende situaties, wanneer het er het meest toe doet, een optimale bijdrage leveren?

Neem contact op met Anouk Brack voor informatie over ander gebruik dan persoonlijk.

www.anouka.nl

De principes en oefeningen van zachtmoedig krijgerschap ondersteunen daarin. Ze helpen in het extreme geval om van het randje van een burn-out weer op te krabbelen en met plezier effectief te functioneren. Maar dat is niet alles. Functioneer je al wel prima, dan helpen ze je om vaker in de flow te zijn en een grotere positieve bijdrage te leveren. Als zachtmoedig krijger geeft de centrale beoefening van het centreren je toegang tot optimale autonomie én tot optimale verbinding. Je hoeft dus niet te kiezen voor leiden of volgen, of voor je individualiteit of je groepsgevoel. Je hebt het allemaal tegelijk tot je beschikking. De gezamenlijke purpose (bestaansrecht van organisatie of team) en wat er nodig is in het moment, bepalen wat jouw optimale bijdrage op dat moment is. Omdat je hebt leren centreren, heb je een groter palet aan gedrag beschikbaar. Van nature ben je misschien een trekker, maar je hebt geleerd om ook te kunnen afwachten en luisteren en anderen het voortouw te laten nemen. Of je bent juist van nature een denker en luisteraar, maar je hebt geleerd wanneer het nodig is om helder in te grijpen. Hierdoor kan iedereen dus optimaal bijdragen met zijn eigen talenten, zonder al te vaak in de bijbehorende valkuilen te struikelen.

