

ANOUK BRACK

DE VERBORGEN DIMENSIE VAN LEIDERSCHAP

EVOLUTIE VAN MACHT NAAR KRACHT

THEMA.

De verborgen dimensie van leiderschap

[Klik hier om het boek online te bestellen](#)



De verborgen dimensie van leiderschap

Evolutie van macht naar kracht

Anouk Brack

Thema, uitgeverij van Schouten & Nelissen



Groene Tara

Boeddhistische manifestatie
van verlichtende wijsheid.

Ze staat bekend als de moeder
van alle boeddha's, die alle wezens
snel en meedogend te hulp schiet.

Tekening van Rob Preece.¹

Inhoud

Inleiding	13
------------------	-----------

DEEL I Krijgerschap als pad: de berg beklimmen naar het basiskamp

1 Hoe gaat krijgerschap me bij leiderschap helpen?	31
---	-----------

Waarschuwing: bezint eer ge begint	32
Bewuste keuze werkt als katalysator	33
Wat is een zachtmoedige krijger (m/v)?	35
Zijn krijgers agressief?	35
In de traditie van krijgerschap stappen	36
Je motivatie verhelfen	38

2 Principes van het pad van krijgerschap	41
---	-----------

Principe 1: Het pad. Krijgerschap is geen bestemming	41
Principe 2: Het fundament. Je kunt het al – fundamentele goedheid	42
Principe 3: Menselijkheid. Soms lukt het niet zo goed – dat is menselijk	44
Principe 4: Beoefening. Je kunt er wat aan doen – lichaam en geest stroomlijnen	45
De principes van krijgerschap samengevat	46

3 Basisbenodigheden onderweg: aandacht, acceptatie en adaptatie	47
--	-----------

Spanning oproepen	48
Zo makkelijk is dat 'in het nu zijn' niet altijd	49

Stress! Hoe kom ik in de flow?	51
Het effect van het centreren op omgaan met gedoe	53
De A van Aandacht	57
De A van Acceptatie	60
De A van Adaptatie	62
Turbo-centreren	65

4 De biologie van centreren van stress naar flow **67**

Drie niveaus van gevaar en veiligheid	68
Overzicht van ons zenuwstelsel	69
Centraal zenuwstelsel: hersenen en ruggenmerg	70
De kracht van centreren	72
Het autonome zenuwstelsel heeft een actie- en een herstelstand	73
Bewust gebruik van onze somatische zenuwbanen	74
Activatie overlevingssysteem: vechten, vluchten of bevriezen	74
De waarde van centreren om uit een vecht-vluchtreactie te komen	76
Hoe werkt centreren biologisch?	77
Samenvatting biologie van centreren van stress naar flow	78

5 De ruimte verbindt **79**

Verbondenheid uitstralen door het vergroten van je persoonlijke ruimte	80
--	----

6 Richting geven **85**

Drie heel belangrijke zaken waar de meeste mensen nooit over nadenken	86
Onderdeel 1. De kwaliteit die we in ons cultiveren	87
Onderdeel 2. De inspiratiebronnen die ons steunen	87
Onderdeel 3. De focus op onze bijdrage	91
Drie toepassingen van de grote driehoek	92
Samenvatting richting geven met de grote driehoek	98

7 Het basiskamp bereikt! Samenvatting deel I **99**

DEEL II Van basiskamp naar de boomgrens: omgaan met uitdagingen

8 Omgaan met meevallers 103

Een meevaller, zoals achtervolgd worden door succes	103
Succes ontvangen	106
Een keuze maken	108
Ruimte laten voor het mysterie	108

9 Omgaan met tegenvallers 109

De vijf beperkende basisovertuigingen herkennen	109
Destructor-acceptor-model: wat te doen als de werkelijkheid tegenvalt	111
Reflectievragen destructor-acceptor-model	113
Cirkel van invloed gebruiken voor slimme keus	113
Acceptor: hoe laat je iets los?	115
Voorkomen is beter dan genezen: verwachtingsmanagement	115

10 Ontdek je persoonlijke patroon 119

Algemene verschillen tussen reactieve stress en gecentreerde flow	120
Waarom je persoonlijke patronen herkennen belangrijk is	121
Welke mogelijke reactiepatronen zijn er?	123
Reflectievragen over je patroon	124
Persoonlijk patroon ontdekken – met partner	126
De rol van de drie centra hoofd, hart en hara	128
Globaal overzicht over de 27 typen	130
Wat is jouw persoonlijke patroon?	132
Tips voor het toepassen met collega's en cliënten	133
Centreer jezelf vanuit je persoonlijk reactiepatroon	134
Nu is het oefenen geblazen	136

11 Krijgerschap in luisteren 139

Gecentreerd luisteren: kritiek ontvangen zonder het persoonlijk op te vatten	140
Gecentreerd luisteren naar kritiek – voor één persoon	142
Variaties: compliment ontvangen, lastig gesprek, onderhandeling	144
Gecentreerd luisteren naar kritiek – voor twee personen	145
Samenvatting gecentreerd luisteren	146

12 Helder spreken en richting geven 147

Helder punt maken zonder agressie	151
-----------------------------------	-----

Omgaan met weerstand en reactiviteit	153
Samenvatting en consequenties van een helder punt maken	156

13 Volgerschap en leiderschap **159**

14 De boomgrens bereikt! Samenvatting deel II **161**

DEEL III Op naar de top: de kracht van krijgerschap belichamen

15 Het krijgerschapsmodel – zes fasen en zes krachten **165**

16 De zes fasen van een handeling of project **169**

De drie naar buiten gerichte fasen: visie met focus, vastberadenheid, actie	170
De drie naar binnen gerichte fasen: reflectie, zachtheid, inspiratie	171
Elke fase heeft een valkuil	171
Reflectievragen over de fasen van krijgerschap	172

17 De zes krachten van krijgerschap **173**

18 Het krijgerschapsmodel toepassen **175**

De krachten van de krijger inzetten	175
Realiteitszin	175
Gelijkmoedigheid	178
Lichtheid	182
Dankbaarheid	186
Waardigheid	189
Lef	193
Zachtmoedigheid voor jezelf en anderen	200
Aan de slag: een kracht kiezen	201
Reflectievragen over de fasen en krachten van krijgerschap	202
De fasen-ademhaling	203
EHBO: snel in balans met de zeshoek	206

19 De top bereikt! Samenvatting deel III **209**

DEEL IV De afdaling: krijgerschap in de wereld brengen

20 Geen woorden maar daden	213
21 In drie stappen je beoefening vormgeven	219
Stap 1: Intentie	220
Stap 2: De beoefening	221
Stap 3: Gewoon zijn	231
22 Zachtmoedig krijgerschap programma	233
Het raadplegen van je intuïtieve intelligentie	235
Belangrijkste tips voor geslaagde groei van je krijgerschap	240
23 Afdaling geslaagd! Samenvatting Deel IV	243
24 Conclusie en aanmoediging	245
Dankwoord	249
Noten	251
Literatuur	253
Over Anouk Brack	255

Overzicht van de oefeningen

Hieronder staan de experimenten en oefeningen uit het boek zodat je snel iets terug kunt vinden. Er staat ook bij van welke oefening online materiaal te vinden is op thema.nl/verborgendimensie. Wil je meer begeleiding ga dan naar academy.anouka.nl/verborgendimensie.

www	Oefening: turbo-centreren	38
	Experiment: spanning oproepen	48
www	Oefening: turbo-centreren in twee ademhalingen	48
www	Oefening: het effect van het centreren op omgaan met gedoe	54
www	Oefening: niveaus van aandacht ervaren	59
	Oefening: acceptatie vergroten	61
	Oefening: adaptatie - vier manieren van turbo-centreren	63
	Experiment: turbo-centreren	66

	Experiment: verbondenheid door de grotere ruimte te ervaren	83
www	Oefening: opdracht bij 'de grote driehoek' over mijn bijdrage	91
	Oefening: fysieke vorm bij 'de grote driehoek' voor focus vanuit inspiratie	92
www	Invulvel: Je bijdrage richting geven met 'de grote driehoek'	96
	Experiment: succes ontvangen	107
	Oefening: acceptor: hoe laat je iets los?	115
	Oefening: persoonlijk patroon ontdekken – met partner	126
	Oefening: gewaarworden en verlevendigen van de drie centra	129
	Oefening: centreer jezelf vanuit je persoonlijke reactiepatroon	134
	Experiment: gecentreerd luisteren naar kritiek – voor één persoon	142
www	Experiment: gecentreerd luisteren naar kritiek – voor twee personen	145
	Experiment: helder punt maken zonder agressie	151
	Variatie: experiment helder spreken – twee personen	153
	Experiment: de kleine driehoek versus de grote driehoek	155
	Beoefeningen voor realiteitszin	177
	Beoefeningen voor gelijkmoedigheid	180
	Experiment: voor gelijkmoedigheid	181
	Beoefeningen voor lichtheid	184
	Experiment: lichtheid in handeling en gesprek	185
	Beoefeningen voor dankbaarheid	188
	Beoefeningen voor waardigheid	190
	Experiment: voor waardigheid	191
	Beoefeningen voor lef	194
	Bonus-beoefening: zachtmoedigheid voor jezelf en anderen	200
www	Oefening: de fasen-ademhaling	204
	Oefening: EHBO: snel in balans met de zeshoek	207
	Experiment: afgescheiden of grenzeloos	216
www	Oefening: raadpleeg je intuïtieve intelligentie	236
www	Invulformulier: raadplegen van je intuïtieve intelligentie	239

Inleiding

Laten we durven

Laten we graag zien omdat we dat kunnen, en leven – voluit en gretig – omdat wij dat mógen en het daarom dubbel zo goed moeten doen.

Laten we beter leren weten, niet meer morsen met de dagen die al die anderen, daar, zomaar, opeens zijn kwijtgeraakt.

Laten we geen engelen zijn, maar als het kan toch ook geen duivels.

Laten we mensen zijn. En helemaal onszelf worden, niet wie we denken dat anderen wilden dat we waren.

Laten we moed houden, durven wankelen en redden wat er te redden valt.

Onszelf bijvoorbeeld, en mekaar.

Laten we stoppen met hopen en doen wat moet gebeuren om het te doen gebeuren, en mild zijn voor wie dat nog niet kan.

Laten we ze openlaten: onze deuren, onze armen, onze geesten. Laten we pantsers afleggen, en het en de andere tegemoet treden, telkens weer.

Laten we slapende honden keihard wakker maken. Blijven geloven in dromen die ook uitkomen. Veel verwachten, genoeg spijt hebben, in zeven sloten tegelijk lopen, alle dingen aankijken, ook dat wat ons verontrust.

Laten we minachting koesteren voor de hopeloosheid, weten wat we waard zijn, onszelf gunnen wat we verdienen, want dat is vaak meer dan we geneigd zijn te denken.

En laten we begrijpen wat de liefde is, onthouden dat dat alles is, of toch bijna.

Laten we durven.

Ja.

Griet Op de Beeck²

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. Maar in welke grotere context doen we dat eigenlijk? Laten we even een blik werpen op het grotere plaatje. Ik hoef je waarschijnlijk niet te vertellen dat we in een complexe, turbulente tijd leven. Dat de natuur en het klimaat onder grote druk staan. Dat onze economische systemen grote scheuren vertonen. Dat we in de politiek en in de samenleving veel polarisatie en verharding zien. Dat er veel angst en armoede is. Dat onze vrijheid aan banden wordt gelegd in ruil voor een illusie van veiligheid.

Je zou er moedeloos van worden. Maar dit is niet het volledige plaatje. We zijn een nieuwsgierige, liefdevolle diersoort. We zijn onderzoekers en nomaden. We hebben een enorme creativiteit om ons steeds opnieuw aan te passen aan veranderende omstandigheden. We kunnen voor het eerst over de hele planeet met elkaar in contact staan. We hebben toegang tot eindeloos veel kennis, informatie en techniek. We hebben er ook al veel goeds mee gedaan. Er is meer schoon drinkwater, meer onderwijs, en er zijn meer gelijke rechten dan ooit tevoren. We zijn vindingrijk en innovatief.

Deze keer hebben we de omstandigheden meer dan ooit zelf gecreëerd. Deze keer is het geen me-teoriet uit de ruimte. Deze keer zijn het de onvoorziene gevolgen van ons succes. De keerzijde van de enorme welvaart en bevolkingsgroei richt schade aan en doet misschien uiteindelijk ook onszelf de das om. De aarde is groot. We dachten dat ze eindeloos was. We hadden onvoldoende besef van de weliswaar grote, maar niet eindeloze veerkracht van moeder aarde.

Het is zoals toen je klein was en je moeder een gegeven voor je was, een rots in de branding (als je geluk had). Je groeit en wordt sterker. Dan kom je er voor het eerst achter dat je moeder ook kapot kan. Uit enthousiasme of boosheid bezorg je haar een blauwe plek, of ze kan je geschreeuw niet meer aan en barst plots in huilen uit. Oeps. De schrik en verbazing zijn groot als je er voor het eerst achter komt dat je moeder ook kwetsbaar is. Je weet dan vaak even niet wat je moet. Dit heb je nog

niet eerder meegemaakt. Gaat meer van je oude gedrag helpen? Kun je het nog goed maken? Hoe dan? Je weet het niet. Zo is het misschien ook met klimaatverandering: oeps, wat nu?

Als je het zo bekijkt, kunnen we misschien wat meer begrip opbrengen voor ons domme gedrag. Terugkijkend is het nogal logisch dat al die vervuiling geen goed idee was, dat de veerkracht van de aarde niet eindeloos was. Maar we waren op onszelf gericht. We waren bezig onze welvaart te vergroten. Er zat een positieve intentie achter. Maar helaas ook een onvolledig overzicht van de gevolgen. En zo is het steeds. De oplossingen die we verzinnen voor de problemen die de vorige generatie heeft veroorzaakt, zullen ook zelf weer bezwaren met zich meebrengen waarvan we ons pas later bewust worden. Maar niets doen is ook geen optie, toch? Dus struikelen we al innoverend de toekomst in. En hopelijk blijken onze vindingrijkheid en zorgzaamheid onze dommigheid te overstijgen.

Kijkend naar de geschiedenis zijn het steeds uitdagende levensomstandigheden geweest die ons collectief naar een heel nieuw wereldbeeld hebben laten groeien. Lukt het ons op tijd in te zien wat er nu aan de hand is? Kunnen we samenwerken om het tij te keren? Kunnen we in het klein, in onze buurt, onze hand uitsteken om eenzaamheid bij ouderen tegen te gaan en vluchtelingen welkom te heten? Kunnen we in het groot, op planetair niveau, afspraken maken en naleven die een schonere aarde, water en lucht opleveren?

Kunnen we samen het tij keren? Laten we eerlijk zijn, dat weten we niet zeker. Het zou te laat kunnen zijn. Te laat om grote klimaatveranderingen te voorkomen. Het is al te laat voor bepaalde diersoorten die er door ons toedoen niet meer zijn. Dit is een ongemakkelijke waarheid. Een waarheid die onze ingebouwde beschermingsmechanismen activeert: snel de kop in het zand steken en me richten op mijn eigen overleving en die van mijn naasten. Laat de rest maar even zitten.

In anderen kun je dat gemakkelijker zien gebeuren dan bij jezelf. Daarom is het makkelijk om de verantwoordelijkheid buiten onszelf te leggen. Het zijn die buitenlanders, die extremisten of juist die nationalistes. Het zijn die grote multinationals die ons beheersen. Het zijn die trage bureaucratische ambtenaren die niet snel genoeg ingrijpen. Het zijn de anderen. En dus hoef ik niets te veranderen. Dat is weer zo'n mooi beschermingsmechanisme. Zijn het de anderen? Ja, misschien. Heb je weleens geprobeerd iemand anders te veranderen? Best lastig, zo niet onmogelijk. Vanuit jullie gezien ben ik de ander. Dus die ander, dat ben ik ook. Dit alles weten we natuurlijk wel, cognitief. Maar voelt het ook altijd zo? Handelen we er ook altijd naar? Ik niet.

Het is dan ook dapper om bewust de tegenbeweging in te zetten. Om je telkens opnieuw uit de lichte of sterke egocentrische samentrekking los te maken. Om 'nee' te zeggen tegen het instinctief handelen uit angst en agressie, en een krachtig 'ja' te laten horen naar het leven. Om je zorg en aandacht niet te beperken tot je eigen groep, maar op alle medemensen en op de natuur waarin we

samen leven. De natuur waar we zo onlosmakelijk deel van uitmaken. Mijn lichaam, dit lichaam, is helemaal gemaakt van alle appels, boterhammen en broccoli die ik heb gegeten. 'Dit lichaam werd u aangeboden door de planeet aarde.' En alle atomen waaruit de planeet en alles erop en eraan is gemaakt, zijn op hun beurt weer gemaakt van sterrenstof. Hoe bijzonder is dat?! Dat er leven bestaat. En dat wij het ervaren. Hier en nu.

Dat vind ik ontroerend. En dat wil ik beschermen. Ik voel me nietig vergeleken met alle grote problemen waarvoor we ons gesteld zien. Om nog maar niet te spreken van alle uitdagingen die een 'normaal' leven op zich al voor ons in petto heeft: misverstanden, onverwachte gebeurtenissen, ziekte en verlies zijn ons deel. Hoe leef je dan een opgewekt leven? Hoe overstijg je je eigen zorgen zodat je er voor elkaar kunt zijn?

De oplossing voor mij is om het heel behapbaar te houden. Hoe breng ik net dat beetje meer aandacht en begrip mee naar de volgende vergadering? Hoe geef ik een welgemeend compliment in plaats van mijn mond te houden uit gemakzucht? Kan ik mijn kritische reactie even inslikken en wijzen op wat er mooi is aan een plan? Hoe zou het zijn om mijn werk te doen met iets meer inspiratie en het volledig inzetten van mijn talenten?

Zachtmoedig krijgerschap zit hem in de kleine dingen. Maar al die kleine dingen bij elkaar, dat is waar we bergen mee kunnen verzetten. Dat is waarmee we, misschien, de schade die we aangericht hebben, kunnen opruimen. Waarmee we de aarde zelfs beter kunnen achterlaten dan we hem hebben gekregen. Lukt dat niet, dan hebben we het in ieder geval geprobeerd. En omdat een bijwerking van zachtmoedig krijgerschap is dat je meer plezier en vervulling ervaart in je leven, is dat op zich al de moeite waard.

Het belichamen van leiderschap in organisaties

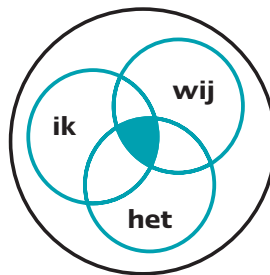
Als we van het grotere niveau van de ontwikkelingen in de wereld nu eens afdalen naar organisatieniveau en kijken wat er daar aan de hand is. Je kunt wel zeggen dat er momenteel een revolutie gaande is in organisatieland. Voor veel mensen zijn de grenzen bereikt. Ze willen niet langer slechts een klein 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 resultaat-gerichte 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 iemand anders kan worden overgelaten.

Succesvolle zelfsturende teams, co-creatie en samenwerking vinden niet zomaar plaats. Dat kun je het best integraal benaderen, zoals weergegeven in figuur 1.



Figuur 1 Integrale blik op een organisatie

Aandacht voor de structuren en procedures is de objectieve kant van het verhaal. Dat is de 'Het' in het plaatje. De ongeschreven regels en sfeer van samenwerking vormen de 'Wij'. De competenties en kwaliteiten van de individuele medewerkers zijn de 'Ik'. Dat alles binnen een grotere context die

de organisatie ook bestaansrecht verschaft. In het midden ontstaat de mogelijke synergie, daar waar de Het, de Wij en de Ik optimaal op elkaar zijn afgestemd. Succesvolle organisaties hebben een integrale aanpak. Dat vraagt om de juiste structuur en een bijpassende organisatiecultuur, plus medewerkers die communicatief allround zijn. Ze moeten comfortabel zijn met zowel voorstellen doen als echt goed luisteren, met conflicthantering en gracieus kritiek ontvangen. En dat alles ook in uitdagende omstandigheden.

In sommige organisaties lijkt het motto te zijn: 'Als je het maar in tabellen, matrixen en protocol-len 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 bevroren). 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.

De technieken zijn niet alleen nuttig voor leidinggevend, iedereen heeft een bepaalde mate van persoonlijk leiderschap nodig. De toename van zelfsturing in organisaties maakt werk en samenwerking in teams minder voorspelbaar. Dat zorgt er ook voor dat onze automatische patronen van hoe om te gaan met druk makkelijker geactiveerd worden. De kans is dus groter dat we daardoor een karikatuur van onszelf worden en niet optimaal tot ons recht komen. Iemand die goed kan leiden, krijgt bijvoorbeeld de neiging om een controlfreak te worden. Iemand die goed kan luisteren en compromissen kan voorstellen, wordt besluiteloos en remt de voortgang af. Dat is frustrerend voor iedereen, vooral als je weet dat er meer in zit.

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?

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.

Het belangrijkste en vitale verschil van 'gewoon' je werk doen of als een zachtmoedige krijger naar je werk gaan, is dat je gedoe de baas bent. Hoe werkt dat? Ten eerste heb je minder snel last van gedoe omdat je meer veerkracht hebt. Het gedoe is ineens gemakkelijk of een leuke uitdaging. Heb je toch last van gedoe, dan weet je wat je zelf daaraan kunt doen. Je hebt geen hulp van andere mensen nodig om te kunnen centreren en daardoor opnieuw in de *flow* te komen. Soms is de situatie (toch nog) te uitdagend en ben je achteraf onvoldaan over hoe het is gegaan. Dan kun je oefenen met acceptatie dat je het nu nog niet kan, en dat dat menselijk is. Je zit jezelf er niet over op de kop omdat je snapt hoe het biologisch gezien komt dat deze situatie nog te uitdagend was. Als je blijft oefenen, lukt het de volgende keer misschien wel om met meer vertrouwen, verbinding en helderheid te reageren. Gedoe is dus geen probleem dat in de weg staat van je werk. Gedoe is een integraal en zelfs welkom onderdeel van de dag. Het is een kans om je krijgerschap in te zetten, die je met beide handen kunt aanpakken.

Zo binnen, zo buiten

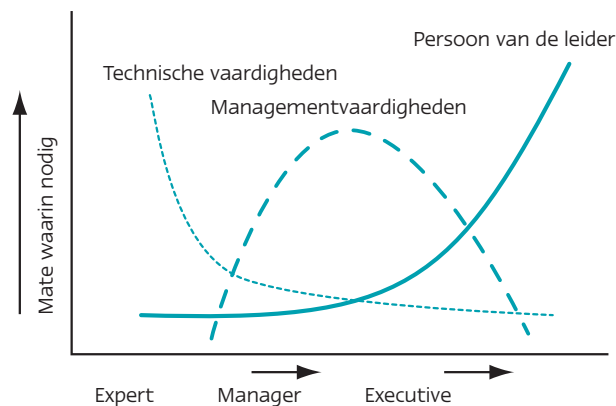
Als we collectief het hoofd willen bieden aan de grote uitdagingen die we hebben op wereldschaal, en daar allemaal onze eigen kleinere bijdrage aan willen leveren, hebben we hiervoor complexe competenties nodig zoals radicale innovatie, omgaan met niet-weten, besluitvaardigheid en dynamisch sturen, creativiteit, conflicthantering, inlevingsvermogen, positief risico nemen, en intuïtieve intelligentie om de wijsheid van het systeem aan te boren. Deze capaciteiten hebben we in principe in huis en kunnen we verder ontwikkelen op vaardighedenniveau (*skills*). Echter, die *skills* zijn onder andere gehuisvest in onze hogere hersenen. Staan we onder druk, en dat staan we nogal snel, dan gaan die hogere hersenen tijdelijk *offline* en hebben we verminderd tot geen toegang tot die belangrijke capaciteiten. Onze lagere hersenen nemen het van ons over en zorgen voor onze overleving, totdat het sein 'veilig' wordt gegeven. In onze huidige organisaties en westerse cultuur komt er zoveel op ons af en laten we ons zo onder druk zetten, dat veel mensen bijna continu in die stress-stand staan. Het sein 'veilig' wordt niet meer gegeven. We functioneren dan (meestal) nog wel, maar zijn niet ons meest compassievolle, wijze zelf.

We kunnen er zelfs zo aan gewend zijn dat we een beetje verslaafd zijn geraakt aan dat snelle tempo en de hoge druk. Als ik je zeg dat je met veel meer ontspanning en helderheid nog meer voor elkaar kunt krijgen en dat al die drukte niet hoeft, geloof je me misschien niet eens. Ik zou mezelf in ieder geval niet geloofd hebben zes jaar geleden! Ik was zo gewend aan de stress en die gejaagde manier van werken en communiceren dat ik dacht dat het normaal was. Mijn innerlijke dialoog ging ongeveer zo: 'Niks mis met mij, ik functioneer toch prima, ben productief en ik kan echt niet effectiever worden. Oké, soms kan ik er niet van slapen en mijn lijf voelt eigenlijk altijd wat gespannen aan. Ik vind het ook moeilijk om contact te maken met waar het ook alweer echt om gaat. Ik leef misschien wel meer in de toekomst dan in het nu. Ik zou best wat meer vervulling willen ervaren. Ik werk er toch hard genoeg voor. Maar ach, na dit project zal het wel wat rustiger worden ...'

Er zit ook iets prettigs aan stress, want je voelt je belangrijk door al die drukte. Waar we aan gewend zijn, vinden we normaal. Hoe zou het zijn om te wennen aan een rustiger, aandachtiger tempo? En geloof je me eigenlijk als ik je vertel dat dat niet alleen gezonder is, maar dat het je ook meer en beter resultaat oplevert? En je wordt ook nog eens plezieriger gezelschap voor je collega's en familie. Als klap op de vuurpijl beloof ik je dat je meer focus voor de juiste dingen zult hebben, en met (nog) minder moeite en meer vervulling aan het werk zult zijn. Geloof je me?

Zou ik niet doen. Waarom zou je me gewoon geloven? En wat heb je eraan als je het gelooft? De enige manier om erachter te komen of het zou kunnen dat ik gelijk heb, of het ook voor jou geldt, is het te gaan testen, dus zelf te onderzoeken. Stel dat maar een fractie van wat ik beloof klopt, zou dat al de moeite waard zijn? Wat moet je daar dan voor doen? Het motto is: 'iets is beter dan niets.' Wil je snel vooruitgang boeken, dan is mijn advies: dagelijks 15 minuten investeren in de oefeningen uit dit boek, verspreid over je dag. Krijg je de smaak te pakken, dan kun je er nog een kwartier bij nemen. Ik leg je de verschillende oefeningen uit in deel I t/m III en beschrijf wat je precies kunt gaan doen in deel IV van dit boek.

Individueel staan velen van ons dus onder grote druk. Collectief ook. Onze aarde al evenzeer. Daarom noemde ik deze paragraaf 'Zo binnen, zo buiten'. De enige duurzame manier om levensvatbare verandering te brengen in de wereld om ons heen is dat ook van binnenuit aan te pakken. Niet enkel van binnenuit, maar ook. Innerlijke rust en veerkracht als fundament om ons werk in de wereld als zachtmoedige krijgers te kunnen doen. Zodat we minder overhaaste, domme dingen doen en meer kloppende, wijzere interventies plegen. Dat lijkt langer te duren, maar kost minder tijd. Juist als het vijf voor twaalf is, zijn kalmeren en handelen vanuit innerlijke rust van vitaal belang.



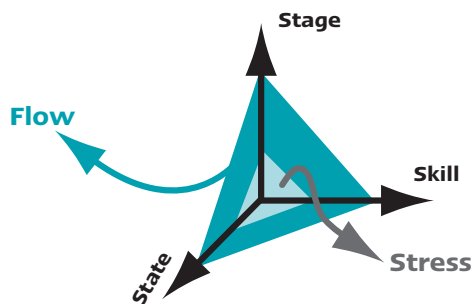
Figuur 2 Evolutie van vaardigheden (Chapman, 2010)

Inzicht in leiderschapsontwikkeling

Uit onderzoek blijkt dat hoe verder we komen in onze ontwikkeling naar leiderschap, in plaats van technische kennis en managementvaardigheden de 'persoon van de leider' steeds belangrijker wordt om het verschil te maken (zie figuur 2 op de vorige pagina).

Meer management brengt ons geen oplossingen meer. Dat geldt volgens mij niet alleen op executive-niveau, maar voor iedereen. Dit komt door die toegenomen snelheid, druk en complexiteit. Hoe drukker en complexer je werkzaamheden, hoe meer gecentreerd en aanwezig je moet zijn om wijs te kunnen handelen. Dan wordt je persoonlijke authentieke aanwezigheid in het moment dus steeds belangrijker. Een geleerd hoofd op een stokje zijn is niet meer voldoende. We moeten bereid zijn onze waarden ten volle te leven.

Hoe ontwikkel je dan 'de persoon van de leider'? En in het geval van mensen zonder leidinggevende functie: hoe ontwikkel je persoonlijk leiderschap? Een manier om dat te operationaliseren is het te zien als de combinatie van groei op verschillende niveaus van menselijke ontwikkeling. Je vaardigheden (*skills*), je volwassenheid (*stage*) en je vermogen tot zelfregulatie van hoe je in je vel zit (*state*).



Figuur 3 Drie dimensies van leiderschapsontwikkeling: skill, stage en state

De drie dimensies van leiderschapsontwikkeling

Laten we verder inzoomen op de drie dimensies van leiderschapsontwikkeling. Normaliter bestaat leiderschapsontwikkeling vaak uit kennis- en vaardighedentraining. Dat is al veel beter dan de grootste expert de leider maken, of dan iemand alleen uitleggen hoe leiderschap werkt. Iets weten wil helaas nog niet zeggen dat we het ook kunnen toepassen. In dit model van de drie dimensies van leiderschapsontwikkeling is *skill* de eerste dimensie. *Skill* is wat vaak competenties of vaardigheden wordt genoemd. Je kunt het ontwikkeling in de breedte noemen en het staat dan ook op de horizontale as van een assenstelsel met drie assen. Omdat er al veel goede boeken en trainingen bestaan op dit gebied, ga ik in dit boek daarom niet diep in op de *skill*-dimensie.

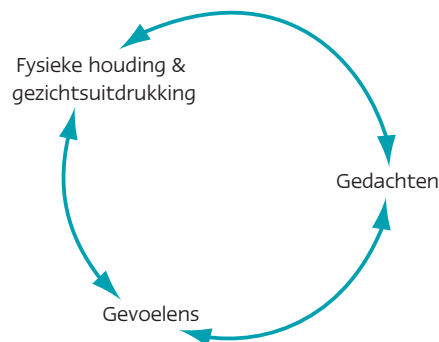
De tweede, verticale, dimensie *stage* beschrijft de cognitieve en ethische ontwikkeling van een individu. Nadat we officieel volwassen zijn, kunnen we nog verder volwassen worden. We groeien

dan in onze capaciteit om om te gaan met de complexiteit van het leven. De *stage*-dimensie beschrijft een getrapte ontwikkeling in verschillende elkaar opvolgende niveaus. Hoewel het onderzoek op dit gebied al zeker een eeuw teruggaat, komt het pas de laatste jaren meer in beeld. Nog weinig mensen kennen en gebruiken de inzichten die dit heeft opgeleverd. In de literatuurlijst achter in dit boek kun je meer publicaties vinden over de verschillende lijnen van menselijke ontwikkeling waarvan we weten dat ze zich trapsgewijs ontwikkelen. In persoonlijke coaching kun je ermee aan de slag. Je kunt *stage* ook toepassen op de gemiddelde ontwikkeling in een team- en organisatiecultuur, maar nu kijken we naar de individuele component. Voorbeelden van toepassingen van *stage* zijn het boek *Reinventing organizations*, de daarin gebruikte theorie *Spiral Dynamics Integral*, en de in opkomst zijnde *Leadership Circle* beschreven in *Mastering leadership* (Anderson & Adams, 2016). Er is een groeiend aantal leiderschapsprogramma's dat de *stage*-component al heeft ingebouwd. Het is een krachtige dimensie waar we voorzichtig mee om moeten gaan.

De verborgen dimensie van leiderschap

De derde en meest onderbelichte dimensie van leiderschapsontwikkeling is de *state*-dimensie. Mijn expertise ligt in het ondersteunen van *state*- en *stage*-ontwikkeling bij leiders in organisaties. De kern van dit boek gaat over inzichten en oefeningen uit de oosterse wijsheid en westerse wetenschap op dit gebied van *state*-ontwikkeling. We halen namelijk de kracht van krijgerschap met name uit het ontwikkelen van deze vaak onderbelichte diepte-dimensie in onszelf. Dit is dus de verborgen dimensie van leiderschap. Gaan we onszelf daarin ontwikkelen, dan kunnen we gemakkelijker met kracht en wijsheid gaan handelen, ook in uitdagende situaties.

State-ontwikkeling is het makkelijker kunnen herkennen, accepteren en bijsturen van je innerlijke staat, zodat je een mooie bijdrage kunt leveren aan de situatie om je heen. Die 'staat' is constant in beweging en heeft mentale, emotionele en fysieke componenten. Deze onderdelen hebben invloed op elkaar.



Figuur 4 Drie aspecten van state-ontwikkeling

Een lelijke gedachte brengt bijvoorbeeld een frons, spanning in je kaken en opgetrokken schouders tweeweg. Mede daardoor voel je je kritisch of terneergeslagen. Dit zorgt weer voor meer lelijke gedachten. Een vicieuze cirkel is begonnen. Deze kan worden onderbroken door iets van buitenaf, een opbeurende opmerking bijvoorbeeld, of iets van binnenuit. Je hebt bijvoorbeeld vaak genoeg het in dit boek gebruikte centreren met de drie A's van aandacht, acceptatie en adaptatie geoefend. Je merkt nu eerder op dat je in het begin van een vicieuze cirkel verzeild bent geraakt. Je initieert het turbo-centreren en beïnvloedt jezelf positief. Na het centreren is je fysieke houding rechtop en ontspannen. Ook je mentale en emotionele houding zijn meer in balans en scheppen ruimte. Je hebt letterlijk en figuurlijk een sterke ruggengraat én een bepaalde mate van zachtmoedigheid.

De makkelijkste plek om die processen bij te sturen is via de fysieke component. Via die component stroomlijn je je lijf, gevoel en gedachten. Als je gestroomlijnd bent, ben je meer in de *flow*. Je hebt dan meer toegang tot hogere hersenfuncties zoals veerkracht, innovatie, creativiteit, reflectie en inlevingsvermogen.

Deze dimensie optimaliseert ons functioneren op verrassende manieren. Doordat we vaak onbewust denken dat als we iets weten, we het ook zouden moeten kunnen (misverstand 1) en dat we maar weinig kunnen doen aan hoe we ons voelen en wat we denken (misverstand 2), hebben we in het Westen nooit op grote schaal geoefend om onze mentale en emotionele staat van zijn positief te beïnvloeden. Iets weten is slechts het allereerste begin van het ook kunnen toepassen onder druk. Bovendien blijkt, door inzichten uit oosterse wijsheid en westerse neurowetenschappen, dat we meer invloed hebben op onze eigen staat van zijn dan we dachten. Het is ook weer niet zo dat je jezelf helemaal in de hand hebt na het lezen van dit boek. Of dat je je vanaf nu altijd goed voelt en alleen nog de ene briljante opmerking na de andere maakt in vergaderingen. Er zullen uitdagingen blijven, moeilijke momenten en dagen dat het niet lekker loopt. Wat deze methode je te bieden heeft, is minder last hebben van lastige situaties en met jouw talenten meer kunnen bijdragen aan dat wat er voor jou echt toe doet. De ondertitel 'Evolutie van macht naar kracht' gaat over minder denken en handelen vanuit reactiviteit en stress en meer vanuit innerlijke kracht, gecentreerdheid en *flow*.

Het kan best lastig zijn om als relatief intelligent mens die begaan is met de wereld en op de hoogte is van de complexiteit van veel van onze uitdagingen, toch in actie te komen. Ik gaf er jarenlang les over aan de Wageningen Universiteit in het vak 'Integraal Leiderschap voor Duurzaamheid'. Wat mij en mijn studenten enorm hielp, was je realiseren dat je het niet alleen hoeft te doen en dat je het meeste bijdraagt als je doet waar je van nature toch al warm voor loopt. Ook dat je voor je eigen innerlijke duurzaamheid moet zorgen, anders heb je binnen korte tijd niets meer te geven. Het centreren, dat in dit boek nog uitgebreid aan bod komt, is daar een enorme steun bij en is dan ook een kern-beoefening in zachtmoedig krijerschap.

Leiderschap ontwikkelen door te oefenen

Het boek bevat veel experimenten en oefeningen omdat dat de enige manier is om jezelf echt te ontwikkelen in de verborgen dimensie van leiderschap. Je kunt de oefeningen meteen doen als je ze leest, of eerst het hele boek lezen en dan besluit wat je gaat doen, of een combinatie. Het levert natuurlijk het meeste op als je oefeningen doet. Maar zelfs alleen het lezen, liefst met je verbeeldingskracht erbij, kan al effect hebben. Volg gerust je eigen lees- en leerstijl, waarbij je je bewust bent van je valkuilen. Merk je bijvoorbeeld dat je stopt met lezen omdat je vindt dat je de oefeningen nog niet goed genoeg of vaak genoeg hebt gedaan, waarom niet gewoon toch doorlezen. Merk je juist dat je steeds doorleest zonder echt een experiment of oefening te doen, kies er dan bijvoorbeeld af en toe alvast één uit die je bij is gebleven en test hem bewust uit in je dagelijks leven.

Er staan experimenten, oefeningen en beoefeningen beschreven. Een experiment is een in principe eenmalige oefening om een punt te ervaren dat ik maak. Een oefening is een methode die je toepast wanneer je hem nodig hebt. Een beoefening is een oefening die je in principe dagelijks (of wekelijks) doet en die bij je onderhoud hoort zoals tandenpoetsen ook iets dagelijks is dat je niet alleen doet als je tanden erg vies zijn geworden.

Leeswijzer en website

Deel I van het boek helpt je om je eigen inspiratie en grotere plaatje helderder te krijgen. Je leert hoe je kunt centreren om jezelf weer makkelijk in balans te krijgen. Daarna leer ik je in deel II om het centreren toe te passen in allerlei lastige situaties. Deze eerste twee delen bevatten met name inzichten en oefeningen uit de Leadership Embodiment-methode, ontwikkeld door mijn lerares Wendy Palmer. Ik heb ze in mijn eigen woorden beschreven en heb hier en daar een oefening letterlijk vertaald.

In deel III gaan we dieper in op zachtmoedig krijgerschap. Deze inzichten zijn onder andere geïnspireerd op mijn begrip van het Tibetaans boeddhisme, zonder de culturele en religieuze componenten, en zijn toepasbaar gemaakt voor onze westerse organisatiecontext. Ik deel een aantal mooie inzichten met je over hoe we krijgerschap kunnen beoefenen in ons werk en dagelijkse leven. De principes, fasen en krachten van krijgerschap komen in deel III uitgebreid aan bod.

In het vierde deel ten slotte kijken we naar de manier waarop je dit kunt inbedden in je leven. Ook bekijken we hoe je je als zachtmoedige krijger kunt verhouden tot de onvermijdelijke twijfels, tegenslagen, en successen die op je pad komen.

Als lezer van dit boek heb je toegang tot bonusmateriaal op thema.nl/verborgendimensie. Je kunt dan video's bekijken van oefeningen die lastig kunnen zijn om alleen uit het boek te leren. Er zijn ook downloadbare invulformulieren en twee extra hoofdstukken over het grotere plaatje van belichaamd leiderschap in organisaties.

Mijn motivatie voor leiderschap vanuit zachtmoedig krijgerschap

Wie ben ik om over krijgerschap te schrijven? Ik heb 'maar' een jaar of vijf de vechtkunst Aikido beoefend. Ik ben een vrouw, en krijgerschap heeft vaak een mannelijke connotatie. Ik ben ook 'pas' tien jaar met tussenpozen aan het mediteren en de inzichten van het boeddhisme aan het bestuderen, terwijl echte leraren in krijgerschap en meditatie daar decennialang bijna fulltime op studeren. Dit zijn de twijfels van mijn persoonlijkheid. Het meer zelfverzekerde gedeelte van mijn ego zet daar tegenover dat ik juist heel geschikt ben omdat ik een vrouw ben. Dat krijgerschap toe is aan wat vrouwelijke inbreng. Dat het onderwerp me al jaren roept en ik toch mijn intuïtie volg in mijn leven? Dat ik door mijn biologie-opleiding en mijn twintig jaar ervaring met communicatietraining en 'leiderschap voor duurzaamheid' op de universiteit en in organisaties juist uitermate geschikt ben om deze materie begrijpelijk en met praktische toepassingen weer te geven. Er zijn altijd tegenstrijdige stemmen te vinden. Daar kom je dus nooit uit met jezelf. In een ongecentreerde staat zijn deze innerlijke discussies eindeloos.

Practice what you preach dan maar. Ik hoor de twijfels aan, glimlach ernaar als een teken dat ik menselijk ben en richt me weer op het grotere plaatje. Ik centreer mezelf en het wordt stiller (niet helemaal stil hoor!) in mijn hoofd. Ik ben niet meer op mezelf gericht, maar op mijn mogelijke bijdrage. Ik volg mijn intuïtie en interesse. Want extreem bekeken ga ik er helemaal niet over of ik wel of niet geschikt ben. Het is aan mij om een zo authentiek mogelijk doorgeefluik van de tijdloze wijsheid te zijn die mij helpt en inspireert. Om zodoende hopelijk ook een aantal anderen aan te moedigen.

Toen ik een collega vertelde met krijgerschap bezig te zijn, zei hij: 'Krijgerschap? Daar ben jij te aardig voor.'

Zucht. 'Daar ben jij te aardig voor.' Grom. Dat is dus precies de reden dat ik ermee bezig ben. Niet omdat ik te aardig ben, maar omdat ik die vriendelijkheid en compassie verder wil onderbouwen met een fundament van kracht. Zodat wat ik zeg uitmaakt. Zodat ik kan pleiten voor liefdevolle oplossingen voor conflicten zonder daarbij zweverig en wereldvreemd over te komen. Zodat ik actie kan ondernemen zonder vast te blijven zitten in eindeloos wikken en wegen. Zodat ik kan samenwerken met allerlei mensen met hun eigenaardigheden en we samen toch verder kunnen komen. En vooral zodat ik aan het eind van mijn leven tevreden kan terugkijken: dat ik mijn best heb gedaan om mijn unieke bijdrage te leveren en ondertussen te groeien als mens. Daarom.

Uitnodiging

Ik zou het fijn vinden om dat samen met jou te doen. Ik hoop dat dit boek je inspireert en concreet ondersteunt om je bijdrage te leveren. Dat het je helpt om de serieuze zaken in onze wereld met lichtheid en goede moed tegemoet te treden. Ik hoop dat we onszelf versted zullen doen staan.

DEEL I

Krijgerschap als pad: de berg beklimmen naar het basiskamp



Krijger

Krijgerschap
voor wijsheid
en compassie

is

net dat beetje meer
lef,
net dat beetje meer
liefde,

voor jou,
voor mij,
voor ons
als levende planeet.

Krijgerschap
voor wijsheid
en compassie

is

net dat beetje meer.

Net dat beetje meer,
hoe zou dat zijn?

Dit deel van het pad brengt ons naar het basiskamp en geeft de bouwstenen om een stevig fundament in onszelf te bouwen. Niet in de zin van onwrikbaar beton, want dan stort het bij de eerste de beste aardbeving in. Meer in de zin van veerkrachtige bamboe die zwiept in de wind en juist daardoor niet breekt. Dit deel legt de nadruk op de Ik-dimensie. In het tweede deel gaan we vanuit die innerlijke gecentreerdheid de interactie met anderen aan, dan ligt er meer nadruk op de Wij-dimensie. Op het toepassen van het centreren op het eleganter kunnen luisteren naar kritiek en op het kunnen maken van een duidelijk punt zonder agressief over te komen.

We versterken in dit eerste deel ons innerlijk kompas door te verhelderen welke bijdrage we leveren, wat ons inspireert en op welke manier we in het leven willen staan. Eerst komen de principes van krijgerschap aan bod, dan het turbo-centreren als centrale beoefening om die principes te kunnen leven, ook onder lastige omstandigheden. We leren bijvoorbeeld de waarde van de drie A's van aan-

dacht, acceptatie en adaptatie. Ze gaan gelden als vuistregel voor een wijzere respons op stress en onverwachte gebeurtenissen. Ik leg vervolgens uit hoe het biologisch eigenlijk werkt om onszelf van stress naar *flow* te brengen. En waarom dat meestal niet vanzelf gaat. Daarna leren we twee belangrijke uitbreidingen van het centreren: meer ruimte ervaren en het bepalen van je richting.

Als je bij het basiskamp bent gekomen, aan het einde van deel I, beheers je de technieken die je helpen jezelf steeds opnieuw in balans te brengen en richting te geven. Je zult hierdoor meer helderheid ervaren over waar je mee bezig bent. Daarnaast ervaar je makkelijker verbinding met jezelf en anderen. Je hebt ook meer toegang tot je creatieve levenskracht om positieve risico's te nemen en om uitdagingen opgewekt aan te gaan.

1

Hoe gaat krijgerschap me bij leiderschap helpen?

Hoe lijkt het je om (nog) vriendelijker naar jezelf en anderen te worden? Om (nog) meer voor elkaar te krijgen? Om een groter gevoel van vervulling te hebben? Om minder vaak last te hebben van stress of zorgen? Om meer lichtheid te kunnen opbrengen in het omgaan met gedoe? En om elke situatie, hoe bizar ook, te kunnen verwelkomen en een zinnige bijdrage te kunnen leveren?

Klinkt wel erg goed, hè? Oké, het slechte nieuws is, dat het een levenslang pad is. Je bent er dus nog wel even mee bezig. Het goede nieuws is dat je meteen verschil zult merken als je op pad gaat.

Waarschijnlijk ben je er al mee bezig, anders las je dit boek niet. Dus op welke manier ben je al krijgerschap aan het oefenen? Misschien noem je het anders? Oftewel: op welke momenten lukt het je een beetje meer kracht, liefde of wijsheid in te brengen? Wat inspireert je daarbij? In hoeverre breng je al positieve krachten als lichtheid, waardigheid, gelijkmoedigheid, lef, dankbaarheid en realiteitszin mee in je werk en leven?

Het is mijn doel je met dit boek te laten zien hoe goed je al bezig bent, en hoe je op een praktische manier kleine stappen kunt zetten die je een groot resultaat opleveren in de richting die jij wilt. Je wilt bijvoorbeeld een wijzer mens worden of een dienende leider. Vergelijk het met een berg beklimmen. Daarbij is het niet slim om met enorme stappen de berg op te rennen. Je raakt snel uitgeput en misschien glij je wel uit en val je naar beneden. Een berg beklimmen doe je met voldoende voorbereiding, met een heldere intentie, met kleine stappen, met hulp van anderen, en met voldoende tijd om van het uitzicht en de frisse lucht te genieten. Laat je dus niet foppen door de kleine stappen en de ontspanning die deel uitmaken van deze reis. Je bent wel degelijk een flinke berg aan het beklimmen.

Een leiderschapstrainer en coach in België die gebukt ging onder zware werkdruk in haar organisatie, thuis in een scheiding lag en een jong zoontje had om voor te zorgen, ontdekte de oefeningen die in dit boek beschreven staan. Ze heeft zich weten staande te houden door zich zo goed mogelijk door de moeilijke tijd heen te centreren. (We centreren ons door moeilijkheden heen, in plaats van ons er doorheen te slaan.) Zozeer zelfs, dat haar baas, die eerst niets van 'dit soort zaken' wilde weten tegen haar zei: 'Ik weet niet welke pillen jij gebruikt, maar blijf ze maar slikken, want het werkt.' Inmiddels begint ook bij hem na een aantal workshops het kwartje te vallen over het belang van deze dimensie van leiderschapsontwikkeling en hoe deze zich verhoudt tot de bestaande methoden.

De beoefeningen zullen je helpen je hele zelf in te zetten. Hoofd, hart en buik. Intellect, intuïtie en instinct. Ze zullen je met name helpen je basis van innerlijke kracht te vertrouwen en te gebruiken. Want zonder die basis van kracht kunnen we bijvoorbeeld een eeuwige glimlach worden die met alle winden meewaait, of juist een hoofd op een stokje dat eindeloos blijft nadenken en discussiëren, of juist een blaaskaak die mensen van zich vervreemdt. Met een krachtig fundament in ons lijf en de gewoonte om daarnaar terug te keren als anker, sta je steviger en ben je, grappig genoeg, tegelijk flexibeler. Hoe groter en complexer de situaties die jij wilt 'managen', hoe minder dat gaat lukken door te managen. Hoe meer jouw persoon en je manier van aanwezig zijn het verschil zullen maken. Eén ex-leidinggevende drukte het zo uit:

'Toen ik leidinggevende was, was ik eerlijk gezegd meer bezig met het managen van dagelijks gedoe dan met leidinggeven. Als ik deze oefeningen toen had gekend, was het me beter gelukt om minder tijd kwijt te raken aan managen en was ik meer bezig geweest met mijn leiderschap vorm te geven. Dan zou ik ook meer vervulling uit mijn werk hebben gehaald.'

Ook als je geen leidinggevende bent, heb je leiderschap nodig voor jezelf en anderen. Het pad van krijgerschap zal je ook dan veel brengen in je omgang met jezelf en de wereld. Je gaat je in je werk meer richten naar wat er echt toe doet. Dit kan zich uiten in bijvoorbeeld vaker het lef hebben ergens iets van te zeggen als het niet klopt. Dat is iets wat makkelijk klinkt maar nog best lastig kan zijn, zeker als er ook hiërarchische verschillen meespelen of als jouw inzichten tegen de organisatiecultuur ingaan. Omgekeerd kan krijgerschap je ook helpen flexibeler te worden. Je kunt bijvoorbeeld makkelijker openstaan voor de inbreng van collega's, zonder dat je het einddoel uit het oog verliest.

Waarschuwing: bezint eer ge begint

Een kleine waarschuwing is hier wel op zijn plaats, want de ervaring leert dat als je eenmaal op het pad van zachtmoedig krijgerschap bent, je niet makkelijk terug kunt naar hoe het was. *Ignorance is bliss*. Maar waarschijnlijk is het voor jou toch al te laat ;-) en zijn we al samen op pad. Gezellig. Ieder van ons is alleen op het pad, maar we kunnen wel elkaars steuntje in de rug zijn onderweg.

Andere bijverschijnselen van op pad zijn: je wordt gevoeliger voor onrecht en lijden direct om je heen en in de wereld, je ontdekt onfrisse kanten aan jezelf waarvan je geen idee had dat je ze had (maar maak je geen zorgen, want de rest van de wereld wist dat allang en gaat toch met je om), je gelooft je eigen smoesjes minder, je wilt iets zinnigs doen met je leven, je bent vaker in het nu (en daar is het niet altijd comfortabel) en je komt nog oude pijn tegen waarvan je niet wist dat je die had. Je ziet ook meer lijden in jezelf en anderen, maar er is hoop: door de beoefeningen lijdt je er minder onder.

Het is dus niet zo dat het leven ineens alleen maar meezit als we ons verder gaan ontwikkelen als zachtmoedige krijgers. We maken evengoed kans op tegenslagen en grote uitdagingen. Maar het geeft ons wel een innerlijke houding, een kompas, dat ons helpt omgaan met de onvermijdelijke uitdagingen van het leven. Als we dat niet doen en onze innerlijke kracht niet verder laten groeien, kunnen we het zwaar krijgen, zoals Brigitte Kaandorp zo prachtig beschrijft in het liedje 'Zwaar leven':³

Ik heb een heel zwaar leven
Echt heel zwaar
Alles is voor mij ontzettend moeilijk
Ik heb echt een heel zwaar leven
Nee, nee maar echt waar
Het leven is voor mij gewoon ontzettend zwaar
Bij mij gaat nooit eens iets vanzelf
daarom ben ik vaak zo moe
Heel veel dingen zijn zo moeilijk
dat ik ze gewoon niet doe
En doe ik wel een keertje iets,
wordt het heel vaak niet gewaardeerd
En daarom gaan veel andere dingen
automatisch ook verkeerd

Bewuste keuze werkt als katalysator

Diep van binnen weten we misschien dat zachtmoedig krijgerschap ons pad is. Als we het wat bewuster gaan lopen, boeken we resultaten die ons meer vervullen. Dan zijn we vaker lichtvoetig, wijzer en compassiever. Dan lijken we misschien aan het einde van ons leven iets meer op de mensen die we bewonderen om hun kracht, hun zachtheid, en de bijdrage die ze hebben geleverd. De experimenten en oefeningen in dit boek geven je concrete handvatten om van het krijgerschapsverlangen werkelijkheid te maken.

Krijgerschap beoefenen zie ik als een belofte doen aan jezelf en de wereld dat je, stapje voor stapje, meer kracht, liefde en wijsheid zult belichamen, zodat je een mooie bijdrage kunt leveren. Zodat je aan het eind van je leven enigszins de kwaliteiten hebt gekregen van die mensen die je het meest

bewondert. Maar dan op jouw unieke manier. Hoe zou dat zijn? Dat je weliswaar (waarschijnlijk) de wereldvrede niet eigenhandig hebt veroorzaakt, maar dat je weet dat je je best hebt gedaan menselijkheid te verspreiden elke ontmoeting opnieuw. We weten dat we het in ons hebben, maar zonder er een bewuste drijfveer van te maken flitst ons leven voorbij en zijn we meer dan we eigenlijk willen met gedoe bezig. We denken vaak onbewust dat als we mensen met bijzondere kwaliteiten zien, ze miraculeus zo geworden zijn. Nu, bij verreweg de meesten is dat niet het geval. Het ziet er zo natuurlijk uit, maar er gaat vaak veel en langdurige toewijding en dagelijkse oefening aan vooraf.

Wat willen we dus beoefenen? Onze hersenen blijken nog ons hele leven te beïnvloeden, alles wat we doen is eigenlijk een beoefening. Dus ook al die automatische gedragingen die je eigenlijk helemaal niet nog meer macht over je wilt geven. Elke keer dat je ze opnieuw doet, wordt het groefje een beetje dieper. Dus als alles beoefening is en ons doen en laten beïnvloedt, dan kunnen we er maar beter een bewuste keuze in maken, toch? En nieuwe groefjes gaan inslijten en daardoor de 'oude' niet nog dieper laten worden.

Zachtmoedig krijgerschap
is oefenen niet toe te geven aan angst en gevecht
en er toch ook niet tegen te vechten.
Het is je onderwerpen aan
de kracht van ontspanning.
Steeds opnieuw ruimte maken
voor het belichamen van een beetje meer
kracht, liefde en wijsheid.
Het is een pad van gemak toelaten,
van de bereidheid geen moeite te doen,
terwijl er toch zo veel te doen is.
Durf je het aan om niet je best te doen, niet te proberen, niet jezelf te dwingen?
Het is een heel nieuw soort moeite doen.
Het is de moeite
die het kost
je vuist,
samengebald,
steeds opnieuw,
eindeloos opnieuw,
te openen
zodat je de wereld een handje kunt helpen.

Een van de grootste valkuilen van krijgerschap en eigenlijk elke vorm van je iets goeds voornemen is denken 'dat moet kunnen', vervolgens falen omdat de verandering te groot was, en dan teleurgesteld in jezelf zijn en het weer laten lopen. Opnieuw moed verzamelen kost dan tijd en energie.

Daarom maken we gebruik van slimme trucjes die ons helpen onze doelen met gemak in plaats van met moeite te bereiken. Dan moet je wel bereid zijn om een nieuw soort moeite te doen. Het is de moeite die het kost je vuist, samengebald uit angst of agressie, steeds opnieuw te openen. Het wordt ook wel 'het pad van de vreedzame krijger' genoemd. Het is het pad van leren oprecht te zijn en de ingeboren motivatie om een mooie bijdrage te leveren bewust aan te wakkeren.

Wat is een zachtmoedige krijger (m/v)?

Zachtmoedige krijgers zijn voor mij mensen die graag een zinvolle bijdrage willen leveren aan de wereld en zichzelf daarvoor oefenen in aandacht, acceptatie en adaptatie. Aandacht wil zeggen: krijgers willen graag wakker zijn, ook al is het niet altijd aangenaam wat ze dan zien. Acceptatie wil zeggen: krijgers willen graag vriendelijk zijn, ook al lukt dat niet altijd en wordt het niet altijd beantwoord. Adaptatie wil zeggen: krijgers willen graag wijs handelen, ook al weten ze niet altijd hoe dat moet en wordt het niet altijd gewaardeerd.

Anders verwoord is een zachtmoedige krijger iemand die iedereen het beste gunt en ernaar streeft het beste van zichzelf te geven vanuit een diepe verbondenheid met de eigen innerlijke kracht en de wereld om zich heen. Of korter: het is met lef de liefde en het leven dienen.

Je zou zelfs kunnen zeggen dat ieder mens een zachtmoedige krijger is. Iedereen heeft namelijk de aangeboren drang om goed voor zichzelf, de mensen om zich heen, en de natuur waarin we leven te zorgen. Door bewust te leven met de principes van zachtmoedig krijgerschap lukt het ons beter om de biologische en psychologische beperkingen die we hebben opgelopen, te overstijgen. Ik denk dat iedereen de potentie tot zachtmoedig krijgerschap heeft, maar dat we veel meer in die richting zullen groeien als we er een bewuste ontwikkeling van maken.

Wat is jouw eigen definitie van krijgerschap?

Zijn krijgers agressief?

Krijgers worden vaak geassocieerd met agressie. De boeddhistische leraar Trungpa Rinpoche zei daarover: 'Agressie is juist de oorzaak van onze problemen, zeker niet de oplossing. Het woord krijger komt van het Tibetaanse woord "pawo", wat betekent: hij/zij die moedig is. Krijgerschap is de traditie van menselijke moed, van onverschrokkenheid. (...) Als je je realiseert dat je kern in wezen goed is, dan heb je geen reden meer voor bescheidenheid of schaamte. Dan is er geen noodzaak meer om je te identificeren met externe dingen of de versieringen van je ego. Dan is er geen noodzaak meer om bang te zijn voor wie je bent.'⁴ Krijgerschap heeft vooral te maken met het opbrengen van de moed om de kleine oorlogen die iedere dag in onszelf en tussen ons woeden, te stoppen.

Krijgerschap zoals het in dit boek bedoeld wordt, heeft niets te maken met vechten en oorlog. Het gaat juist om een innerlijke houding. Voor die houding heb je wel innerlijke kracht nodig. Het gaat dus niet over vechten en macht uitoefenen over anderen. Het gaat wel over moed en je innerlijke kracht bewust inzetten voor goede zaken. Martin Luther King Jr. verwoordt mooi waarom we onze kracht nodig hebben als we liefdevol willen leven.

Power without love is reckless and abusive,
and love without power is sentimental and anemic.
Power at its best
is love implementing the demands of justice,
and justice at its best
is power correcting everything that stands against love.

Martin Luther King Jr.⁵

Dat betekent zoveel als: 'Kracht zonder liefde is roekeloos. Liefde zonder kracht is slap.' King wijst er ook op dat kwaad met kwaad bestrijden niet werkt. Of in andere woorden: hij laat zien dat we om de wereld vriendelijker te maken licht moeten brengen.

Darkness cannot drive out darkness:
only light can do that.
Hate cannot drive out hate:
only love can do that.

Martin Luther King Jr.⁶

Om licht te kunnen brengen in uitdagende situaties hebben we een stevig fundament van innerlijke kracht nodig. En een grote capaciteit tot het belichamen van lichtheid en waardigheid, onafhankelijk van de omstandigheden.

In de traditie van krijgerschap stappen

Krijgerschap zoals ik het gebruik in dit boek, heeft een belangrijke inspiratiebron in het boeddhisme. De directe inspiratiebron is het werk van de Amerikaanse Wendy Palmer. Zij heeft in de afgelopen veertig jaar veel van de experimenten en oefeningen in dit boek ontwikkeld. Haar methode heet Leadership Embodiment. Het grootste deel van de oefeningen in de eerste helft van dit boek zijn ontwikkeld door haar. Zij heeft mij rechtstreeks getraind hierin en ik ben de eerste in Nederland gecertificeerde trainer/coach. Ik faciliteer ook de Leadership Embodiment-opleiding in Europa. Dit boek is het eerste Nederlandstalige materiaal op dit gebied.

Wendy Palmer heeft heel knap de werkzame principes gedestilleerd uit de harmonieuze vechtkunst Aikido, uit mindfulness en uit Tibetaans boeddhistische inzichten. In beide tradities wordt gewerkt met het idee van compassievol krijgerschap. Nu kan iedereen profiteren van de tijdloze wijsheid die daarin te vinden is, zonder op de Aikido-mat te hoeven vechten en zonder te hoeven geloven in bepaalde religieuze dogma's. Palmer heeft de principes vrij gemaakt van culturele invloeden en omgezet tot heel concrete aanwijzingen voor wat we kunnen doen met onze houding, ademhaling en focus om meteen duidelijk verschil te ervaren.

Beoefenaars van Aikido en andere vechtkunsten, net als beoefenaars van meditatie, zullen aansluiting vinden bij de oefeningen. Wat Leadership Embodiment zo krachtig maakt, is dat het helpt de verbinding te maken met de toepassing in het dagelijks leven en de uitdagingen van alledag. Dat is vaak lastig. De lichamelijke capaciteiten om soepeler om te gaan met aangevallen worden blijven dan te veel op de vechtkunstmat in plaats van te worden toegepast in onze gesprekken en samenwerking. En de innerlijke rust en mentale ruimte blijven te veel op het meditatiekussentje in plaats van toegankelijk te zijn juist in die uitdagende situaties waarin we het zo hard nodig hebben. Dit overgangsgebied is wat Wendy Palmer zo knap beschikbaar heeft gemaakt door de fysieke ingang te kiezen. Ze vertelt je niet wat voor soort leiderschapsstijl je moet hanteren, ze vertelt je hoe je jezelf in die optimale staat brengt waarin je je beste bijdrage kunt leveren. De oefeningen zijn relatief simpel. De uitdaging is dat onze ingesleten patronen heel sterk zijn. Dus hoe meer je oefent, hoe beter je lastige situaties aankunt.

De oefeningen zijn dus toegankelijk voor meditatie- en vechtkunst-beoefenaars, maar ook voor mensen die daar geen enkele ervaring mee hebben. Doe je een andere sport of *body-mind*-beoefening, zoals yoga, Qi Gong, Tai Chi, dans en zang, dan zul je waarschijnlijk mooie verbindingen kunnen leggen met wat je al toepast, en inspiratie kunnen opdoen voor uitbreiding van je beoefening. Heb je weinig ervaring of affiniteit met dat alles, dan heb je nu een beoefening gevonden die toegankelijk is gedurende je vaak hectische dag. Het geeft je een ingang in het ontwikkelen van je bewuste aanwezigheid zonder dat je een nieuwe hobby hoeft te ontwikkelen. Met 15 minuten verspreid over de dag ben je al een heel eind.

Leadership Embodiment (LE) is dus de naam van een methode voor leiderschapsontwikkeling. Een mogelijke beschrijving van wat je leert door LE is 'krijgerschap voor wijsheid en compassie'. Het maakt je krachtiger, vriendelijker en wijzer. De methode werkt via *embodiment*, oftewel belichaming. Iets belichamen is het niet alleen snappen, maar het zijn en uitstralen, het als het ware leven. Het gaat over *walking your talk* en *practice what you preach*. De methode voor hoe we iets belichamen, gaat via het aanpassen van onze houding, ademhaling en het inzetten van ons voorstellingsvermogen. Het is de snelste weg naar het beïnvloeden van ons gevoel, waarnemen, denken en daardoor ons handelen.

In deel III bouw ik voort op het thema van zachtmoedig krijgerschap en maak ik explicieter hoe je dat vorm zou kunnen geven. Ik haal mijn inspiratie uit boeddhistische en biologische principes die ik vertaal naar toepasbaarheid op onze westerse uitdagingen. Het krijgerschapsmodel met bijbehorende oefeningen is beïnvloed door Tibetaans boeddhisme, gecombineerd met inzicht in de mogelijkheden van onze biologie en psychologie. Het model met de krijgerskrachten is toegankelijk voor iedereen, onafhankelijk van religie of levensbeschouwing, juist omdat het wijst naar een diepere laag van menselijkheid die ons allen verbindt.

Je motivatie verhelderen

Krijgerschap is het leven van een 'normaal' leven met diepere drijfveren om het menselijk potentieel te belichamen zodat je anderen kunt steunen, terwijl je geniet van wat er is. Wat is je belangrijkste drijfveer om hiermee verder te gaan? Maak het zo concreet mogelijk, bijvoorbeeld: minder streng tegen jezelf willen zijn, meer bereiken met minder moeite, meer genieten van gedoe. Formuleer het in één zin. Laten we meteen even een turbo-centrering doen. Dat is namelijk altijd een goed idee.

www

OEFENING Turbo-centreren

- 1 Houding – Kom ontspannen rechtop zitten (lig je daar echt veel te lekker voor, stel je dan voor dat je ontspannen rechtop zit, want dat werkt ook, alleen iets minder goed).
- 2 Ademhaling 1
 - Adem in en groei ietsje langer.
 - Adem langzaam uit en laat overbodige spanning los.
- 3 Ademhaling 2
 - Adem nog een keer in en denk aan iets of iemand waarvan je moet glimlachen (je hoeft niet echt te glimlachen, maar dat helpt wel :-)).
 - Adem uit en stel je voor dat je warmte uitstraalt in de ruimte om je heen.

Je bent nu meer gecentreerd. Herhaal je belangrijkste drijfveer om je krijgerschap te verdiepen. Klinkt het nog steeds als een goed idee? Voel je er ook enthousiasme of inspiratie bij? Ga voor een werkbare zin, niet voor perfectie. Ga voor een voorlopige motivatie, niet tot in de eeuwigheid.

Enkele voorbeelden zijn:

- 'Ik ontwikkel mijn krijgerschap zodat ik effectiever en vriendelijker leiding geef.'
- 'Ik word krachtiger en meer gefocust, zeg makkelijker nee tegen wat er niet echt toe doet en werk daarom vanuit een volmondiger ja.'
- 'Ik wil graag kracht, verbinding en wijsheid kunnen inzetten, ook in lastige situaties.'
- 'Ik groei als krijger omdat ik spijt zou krijgen als ik het niet doe. Het hoort bij mijn levenshouding.'

Om ons te helpen krijgerschap vorm te geven heb ik vier principes geïdentificeerd. Je kunt het zien als uitgangspunten voor het leven als zachtmoedig krijger. Ze helpen je ook om je pad terug te vinden als je even de weg kwijt bent.

[Klik hier om het boek online te bestellen](#)

Een waardevolle reis beschrijft Anouk hier. Zij geeft blijk van een grondig inzicht in fundamentele aikidoprincipes, onderbouwt haar inzichten grondig, maakt het praktisch en vergeet daarbij het allerbelangrijkste niet: na het behalen van 'de top' ook weer afdalen. Anders verwoord: wat je voor jezelf leert ook weer teruggeven aan de wereld. Dat is voor mij Leadership Embodiment.

Peter Hoogeveen, Business Aikido-specialist Kiworkx

Een parel van praktische belichaamde wijsheid, dit boek waarin Anouk vele vormen van visies en beoefening, theorieën en praktijken op een overzichtelijke en toegankelijke wijze samenbrengt.

Adeline van Waning, psychiater NP, auteur Opgroeien en ontwaken – de integrale benadering

Leiderschap vanuit het oude denken verliest steeds meer terrein terwijl er ruimte komt voor compassie en wijsheid. Anouk wijst in haar boek dat het anders kan als je andere krachten durft te gebruiken. Beslist een aanrader die past in de leiderschapsliteratuur van deze tijd.

Daan Fousert, auteur Dienend leiderschap, dat werkt!

Hoeveel mensen lijden er niet onder de verkeerde leiders? Ieder mens wil om te beginnen eerlijk behandeld worden, serieus worden genomen en iets kunnen betekenen. Maar dan moeten we wel eerst leren om waarde te zoeken in mensen. Lees het boek van Anouk en je gaat begrijpen waar het werkelijk omgaat.

René Kesselaar, Kesselaar & Zn, Gastheer in de bouw, expert nieuw organiseren met zelfsturende teams

Dit prachtige boek is een aanrader voor alle leiders die op een praktische manier willen leren hoe ze wijsheid en kracht kunnen ontwikkelen die nodig is voor organisaties in de 21e eeuw.

Maria Sturm, oprichter en mede-eigenaar Starfish21, verbonden aan de VU, expert Organisatieontwikkeling

Anouk brengt alles wat ze in huis heeft aan inzichten, kennis en ervaring bijeen in dit fantastische boek. (...) Een absolute aanrader.

Marianne de Jager, Founder Innervation, voormalig IBM client executive financial services industry

Eindelijk: een liefdevol boek over leiderschap! In *De verborgen dimensie van leiderschap* weet Anouk op bedrieglijk eenvoudige wijze duidelijk te maken waarom leiderschap moed vraagt. Geen gezweef, maar uiterst praktisch en doeltreffend. Hieruit blijkt dat Anouk ook zelf al jaren het pad bewandelt, waarin ze anderen adviseert en traint!

Nelleke Veldhuijzen, The Samurai Game® Facilitator, Leadership- & Team Development Expert, Partner LeadershipMatters

Een veelzijdig, origineel en toegankelijk geschreven boek voor wie wil onderzoeken hoe vanuit krijgerschap – dat is vanuit onbevreesde zachtmoedigheid en inzicht - leiding te geven; aan zichzelf en aan anderen.

Han de Wit, auteur van onder meer De Lotus en De Roos

Dit boek is een fantastische ontdekkingsreis waarbij leiderschap en verlangen, inzicht en oefening, compassie en bevrijding strijden om voorrang. Het maakt op een praktische manier bewust, geeft vertrouwen en is onderwijl super vernieuwend. Een veelomvattend leerboek, dat een prachtig pad van ontwikkeling in zich heeft.

Connie Maathuis, directeur NVI (Nederlandse Vereniging van gecertificeerde Incasso-ondernemingen)

Weinig mensen zijn zo gekwalificeerd om als gids te dienen op dit uitdagende, maar uiteindelijk meest bevredigende pad. Een pad dat gelijktijdig een beroep doet op ons hoofd, ons hart en onze hara. Een weg die deze bundelt voor grotere wijsheid, voldoening en impact. Een absolute aanrader!

Laurens van Aarle, co-founder Coaches Rising

Klik hier om het boek online te bestellen