



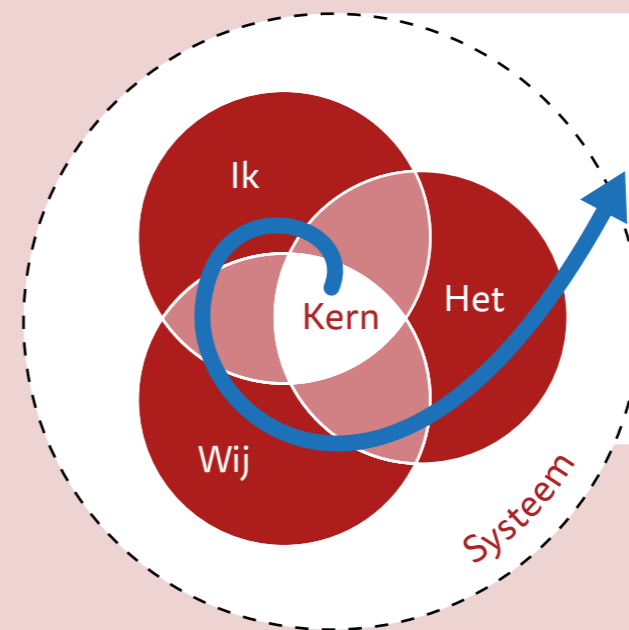
Anouk Brack, auteur van *Leiderschap in verandering*

Hoe kun je samen doen wat ertoe doet?

“Wat kunnen we in positieve zin bereiken met elkaar? Die vraag inspireert mij al mijn hele leven. Er is zoveel menselijk potentieel, dat moeten we toch kunnen inzetten om samen duurzame resultaten te realiseren?”
Anouk Brack studeerde biologie, was docent aan de Universiteit Wageningen en is inmiddels een internationaal expert in leiderschapsontwikkeling. Haar gedachtengoed is een inspiratiebron voor Kerewin Consult.

Ze werkte voor organisaties als Radboud UMC, AFM, ProRail en Dawn Foods als executive coach en trainer. Gedreven door de wens om mensen hun potentieel volledig te laten benutten, laat ze hen kennismaken met de verborgen dimensie van leiderschap. Door middel van praktische oefeningen helpt haar methode om lichaam en geest op elkaar af te stemmen en zo optimaal te functioneren, ook in uitdagende situaties. Haar methode is geworteld in biologie, mindfulness, oosterse vechtkunst, leadership embodiment en technieken uit de topsport. Anouk deelt haar kennis en ervaring onder andere in twee boeken, waarvan het laatste - *Leiderschap in verandering* - onlangs verscheen.

Toen ze ging studeren, koos Anouk voor biologie; ze wilde het leven beter begrijpen. En hoewel ze leerde hoe alles met alles samenhangt, miste ze de ‘binnenkant’ van de evolutie. Hoe zit het met bewustzijnsontwikkeling en de ontwikkeling van het menselijk potentieel? Wat maakt iemand tot een leider? En wat brengt de mensheid vooruit? Anouk: “Ik gebruik de biologie nog steeds



Organisatiebloei

- Kern** De bedoeling
- Ik** Mijn capaciteiten en effectiviteit
- Wij** Ons team en onze communicatie
- Het** De organisatiestructuur en ons werkproces

CV Anouk Brack

Anouk Brack studeerde biologie en geeft trainingen en coaching in leiderschapsontwikkeling in binnen- en buitenland, online en offline. Ze is als eerste in Nederland gecertificeerd in de Leadership Embodiment methode. Anouk werkte meer dan 15 jaar aan de Wageningen Universiteit, richtte een stichting op voor integraal leiderschap voor duurzaamheid en is mede-oprichter van The Centre for Embodied Wisdom. Haar inspiratiebronnen zijn onder andere transpersoonlijke psychologie, biologie en boeddhisme. Haar missie is het bijdragen aan meer welzijn en effectiviteit in organisaties. Anouk schreef twee boeken: *De verborgen dimensie van leiderschap* en (recent) *Leiderschap in verandering*.

Kijk voor meer informatie op: www.anouka.nl

in mijn werk. Je kunt een organisatie bekijken als een ecosysteem. Dan kijk je niet naar de losse onderdelen die samen de machine vormen; maar zie je organisaties als een levend systeem dat een geschiedenis heeft, waar allerlei verbindingen en relaties zijn en waar processen plaatsvinden. Als je er zo naar kijkt, kun je op een andere manier interventies doen.”

Duurzaamheid

Op de Universiteit Wageningen werkte Anouk als docent presentatievaardigheden. “De studenten daar hebben veel kennis, maar zijn niet in staat om dat goed over te brengen. Dat is jammer, zo weet niemand wat daar allemaal wordt bedacht. Ik vond dat er destijds te weinig competentieonderwijs was op de universiteit en heb daarom verschillende vakken ontwikkeld. Eén van de belangrijkste daarvan is integraal leiderschap voor duurzaamheid. Daarin heb ik eigenlijk de basis gelegd voor de methode die ik in mijn boeken verder heb uitgewerkt. Mijn visie is dat je duurzaamheid niet alleen technologisch moet benaderen. En duurzaamheid zie ik daarbij overigens heel breed, dat gaat bijvoorbeeld ook over goede zorg en hoogwaardig onderwijs.”

“Samenwerken is steeds belangrijker geworden in organisaties. Maar samenwerken is ook heel moeilijk. Vanuit wie je zelf bent, heb je allerlei verwachtingen over hoe de ander is en hoe je met hem of haar wil samenwerken. En ook als je al heel veel hebt geleerd over samenwerken, liggen er misverstanden op de loer. Alleen al omdat de werkdruk in veel organisaties zo hoog is, dat mensen continu in de ‘overlevingsstand’ staan. Het grote gevaar daaraan is dat in die stand je reflectievermogen offline gaat. Dus je hebt dingen wel door, maar bent niet in staat om bij te sturen. Dat komt doordat je prefrontale cortex onder druk wordt uitgeschakeld. Andere delen van de hersenen nemen het dan over. En dan ben je wel productief, maar niet écht aanwezig. Je hebt geen contact met jezelf en met anderen.”

Leadership embodiment

“Ik zie dat steeds meer mensen willen doen wat er echt toe doet, maar merken dat ze continu achter de feiten aan lopen. Hoe stop je dat? Eén van de sleutels daarin is leadership embodiment. Daarmee breng je hoofd, lichaam, emotie en intuïtie op één lijn, je ‘gecentreerde zijn’. Dat stelt je in staat beter om te gaan met →

Wat is leadership embodiment?

We communiceren voor dertig procent met taal en zeventig procent non-verbaal. Toon, emoties en houding zeggen veel meer dan we denken. Als je lichaam zoveel invloed heeft op je communicatie, waarom maak je daar dan geen gebruik van?

Leadership embodiment is een methode om via je lichaamshouding een non-verbale boodschap van zelfvertrouwen en kracht uit te zenden. Dat verandert de manier waarop je denkt en spreekt en vergroot de kans op succes. Een positieve en open houding maakt dat anderen naar je luisteren en je serieus nemen. En die positieve houding kun je met de oefeningen van leadership embodiment zelf oproepen. Stress doet het omgekeerde. Als je onder druk staat, ben je minder open. Dat ondermijnt je zelfvertrouwen en daarmee het vertrouwen van de ander in jou. Met deze methode kun je onder stress je balans herstellen.

dit soort gevallen gebruik ik de 'grote driehoek' die ook in het boek staat. Die gaat over focussen op de bijdrage die jij wilt leveren, de inspiratie-

bronnen die je hebt en hoe je je werk wilt doen, in plaats van wát je wilt doen. Deze oefening helpt om je te focussen op de bedoeling; datgene waar het echt om draait. Dit kun je voor jezelf doen, maar ook met een team of met de hele organisatie. En idealiter past dat natuurlijk allemaal mooi in elkaar."

Verandering

"Het tweede boek heet *Leadership in verandering* en de betekenis van die titel is tweeledig. Ten eerste gaat het over hoe je leiding geeft aan verandering. Maar het slaat ook op het feit dat leiderschap zelf aan het veranderen is. Leidinggeven vanuit autoriteit en hiërarchie klopt niet meer met de huidige manier van samenwerken. In plaats daarvan gaan we naar natuurlijke hiërarchieën: de organisatie als een ecosysteem en niet als een machine. Leiderschap is onmisbaar voor bestuurders en managers, maar ook in zelfsturende teams, voor zzp'ers of adviseurs. Het past bij deze nieuwe



tijd dat leiderschap wordt gezien als iets dat iedereen nodig heeft en dat iedereen kan ontwikkelen. Veel organisaties zijn nog gestructureerd op een manier die niet, of niet volledig, aansluit bij de wens van gedreven professionals om te doen wat ertoe doet."

"Een schokkend feit is dat het grootste deel van de leiders aan wie in een onderzoek anoniem werd gevraagd of ze denken voldoende capaciteiten in huis te hebben om de complexiteit van nu en in de toekomst succesvol te hanteren, zegt van niet. Dat snap ik wel, want de vaardigheden die ze nodig hebben voor de veranderende omstandigheden vinden we op de hogere niveaus van ontwikkeling. Het lastige daarbij is: je kunt het niet afdwingen. Je hebt interne en externe steun nodig voor die ontwikkeling. Wat kun je doen om de kans te vergroten dat jij en meer mensen level up gaan? Gedreven professionals kunnen veel effectiever en soepeler resultaten behalen met de drie dimensies van leiderschapsontwikkeling: skill, stage en state. Dat gaat om wijzer kunnen omgaan met complexiteit, om ook onder druk de beste versie van jezelf te kunnen zijn en om de onmisbare competenties van morgen vandaag al in te zetten."

Skill, stage & state

"Skill is de bekendste dimensie; die gaat over de competenties die je in huis hebt. Stage is de dimensie die gaat over volwassenheid en wijsheid. Bij elk volgend niveau in je ontwikkeling kun je beter omgaan met nieuwe complexiteit en ben je in staat om fris te blijven kijken naar de situatie. State gaat over het ontwikkelen van je staat van zijn: je aanwezigheid in het hier

en nu. Ben je veerkrachtig, laat je je niet uit het veld slaan bij tegenslag? Kun jij wat je in huis hebt inzetten op de momenten dat het nodig is – ook onder stress en spanning?"
"De organisatiebloem uit mijn methode bestaat uit twee onderdelen, de bloemknop en de stengel. Om met die laatste te beginnen: een stengel heeft twee eigenschappen. De lengte en de dikte. De lengte staat voor de stagedimensie. Hoe verder je jezelf op het vlak van stage hebt ontwikkeld, hoe beter je inzicht in je eigen psyche en je overzicht van jouw afdeling of organisatie in relatie tot de maatschappelijk context. De dikte van de stengel staat voor state-ontwikkeling: blij je overeind in een storm? De bloem zelf vertegenwoordigt de skill-dimensie. Het middelpunt van de bloem staat voor de kern van de zaak: het bestaansrecht van een organisatie of team. Daaraan liggen drie bloembladen die de hoofdaccenten van een organisatie vertegenwoordigen: het individu, de organisatiecultuur en de structuur: ik, wij en het. Omdat deze drie gebieden elkaar beïnvloeden, overlappen de bloembladen elkaar."

Praktische tool

"Afhankelijk van je wensen en de situatie kun je door de bloem heen lopen en stap voor stap in de acht domeinen checken hoe jij en de organisatie erbij staan. Heb je een concreet probleem of vraagstuk? Dan kun je de bloem gebruiken om te bepalen op welk domein je het beste aan de slag kunt gaan. Zo is het een praktische tool en kun je – samen met je team, of als voorbereiding zelf - eenvoudig checken wat je in je team of organisatie moet oppakken. Sommige activiteiten zullen je meer

De verborgen dimensie van leiderschap

Hoe kun je lichaam en geest laten samenwerken om je volledige potentieel als leider én mens te benutten? Die vraag beantwoordt Anouk Brack in haar eerste boek *De verborgen dimensie van leiderschap*.

De methode uit het boek is geworteld in mindfulness, oosterse vechtkunst, leadership embodiment en technieken uit de topsport. Praktische en krachtige oefeningen stemmen lichaam en geest op elkaar af en helpen je optimaal te functioneren, ook in uitdagende situaties. Je leert bijvoorbeeld hoe je in het hier en nu binnen enkele seconden kunt herstellen van stress naar flow. Het effect is een heldere communicatie, daadkrachtig leiderschap en constructieve samenwerking. Anouk: "Een leider die bereid is dit pad te volgen straalt kracht, verbinding en helderheid uit. Met als resultaat: meer zingeving, verfrissende besluitvormingsprocessen, minder management en meer ruimte voor werken vanuit je kracht."

aanspreken dan anderen. Dat geeft niet, er zijn genoeg mogelijkheden om het op je eigen manier te doen." ■

→ de uitdagingen in een wereld die voortdurend in beweging is. Ook al kom je tegenslag, conflicten of meningsverschillen tegen. Het leert je om in verbinding te blijven met wat voor jou echt belangrijk is. Iedereen weet dat yoga, meditatie of wandelen hierbij kunnen helpen. Maar dat kun je niet doen tijdens een drukke werkdag. Dit heeft hetzelfde effect, maar is praktischer en korter."

"En dit is precies waar mijn tweede boek over gaat: hoe kun je ook onder druk de beste versie van jezelf zijn? En dan heeft het begrip 'druk' twee kanten. Positieve druk als je bijvoorbeeld een presentatie moet geven voor het voltallige personeel. En negatieve druk wanneer dingen niet volgens plan lopen, je heftige feedback krijgt te verwerken of als een samenwerking bijvoorbeeld niet soepel verloopt. In

"Leadership in een veranderende wereld die tegen grenzen aanloopt, vraagt om een verandering. In dit boek laat Anouk Brack op indringende en uitnodigende wijze zien hoe vanuit verbinding, compassie en dynamiek, een nieuwe vorm van leiderschap ontstaat die onszelf, onze organisatie en uiteindelijk onze samenleving in staat stelt om tevreden en duurzaam te kunnen leven."

Arjen Wals

Hoogleraar transformatief leren voor sociaal-ecologische duurzaamheid, Wageningen Universiteit