

## Anouk Brack: ‘Vechten met de werkelijkheid heeft geen zin’ interview

Anouk Brack schreef met [Leiderschap in verandering](#) alweer haar tweede boek in korte tijd over dit onderwerp (na De verborgen dimensie van leiderschap). Het is een praktisch handboek voor leiders om op dagelijkse basis verbeteringen door te voeren.

**De organisatiebloem is het basismodel met een stengel en de bladeren ‘ik’, ‘wij’ en ‘het’ die elkaar deels overlappen. Wat is daarvan de functie?**

Op die manier kan je als leider kleine veranderingen doorvoeren. Door naar het model te kijken kan je het laaghangend fruit zien waarmee je aan de slag kan om de volgende stap te zetten. Het is een metamodel dat je helpt om betere keuzes te maken.

### **Waarom specifiek een bloem?**

Ik werk al langer met de drie cirkels van ‘ik’, ‘wij’ en ‘het’ want als de bedrijfscultuur, de groep mensen en het individu elkaar overlappen kom je uit bij de kern. Het is lekker overzichtelijk, je ziet het totale plaatje, maar je kan er toch veel diepgang in aanbrengen door er weer allerlei andere modellen in op te nemen. Je begint bij de wortels van de bloem waarbij je drie dimensies van leiderschap meeneemt; skill, state en stage. De lengte van de stengel is de stage-ontwikkeling dus dat gaat over je volwassenheid, om hoe je omgaat met complexe situaties waarin je toch nog zinnige besluiten kan nemen. Daarin passen die kleuren van spiral dynamics goed waarbij het gaat om de waarden die je als mens ontwikkelt, elke kleur staat voor een niveau van ontwikkeling. Hoe langer de stengel, hoe beter je het ziet, hoe meer overzicht je hebt.

En de dikte van de stengel gaat over je staat van zijn, je state. Je hebt een stevige stengel nodig die veerkrachtig is.

### **Kunt u het verschil uitleggen tussen stage en state?**

De stage gaat over wijsheid in actie, hoe neem je zinvolle beslissingen bij complexiteit waarbij je skills gebruikt, maar ook je ontwikkeling als mens. Die state gaat over in de flow zijn, over onder druk wakker zijn en dat je een moment van bewustwording hebt. Want juist onder druk vallen we makkelijk terug in onze automatische patronen terwijl het per situatie verschilt wat het beste is. De state kun je beïnvloeden door te centreren.

**Op de plek waar 'ik', 'wij' (de cultuur) en 'het' (de organisatiestructuur) bij elkaar komen bevindt zich de kern van het bedrijf. Dat is eigenlijk wat je modern gezegd het DNA van het bedrijf zou noemen, u noemt het veel treffender de 'bedoeling'. Om die bedoeling te realiseren heb je alle dimensies van het model nodig...** Zeker, door die bloem kijk je wat meer naar het hele systeem en 'onderdruk' je de neiging om het onnodig groots of op de verkeerde plek te gaan veranderen. Dan vergeet je dat je dat een bedrijfscultuur al jaren bestaat en dat mensen misschien nog niet de vaardigheden of motivatie hebben om dat te veranderen. Met de organisatiebloem grijp je in waar het effect heeft op het geheel.

**Met uw goedkeuring vind ik het interessant om even de 'ik' en de 'wij' uit het boek te lichten zodat het lekker concreet wordt. In de ik-dimensie gaat het heel erg over persoonlijkheidsaspecten van mensen. Kunt u uitleggen hoe je daarmee aan de slag gaat als leider?**

Ik zou zeggen: kijk altijd naar de talenten van jezelf en je mensen, naar waar iemand van nature goed in is en energie van krijgt. Ik zou alleen focussen op de dingen waarin mensen uitblinken en dat verder ontwikkelen terwijl je de zaken onder de streep een beetje opkrikt om te kunnen functioneren.

**Kunt u een voorbeeld geven van een talent waar je wat meer de focus op kan leggen?**

Mensen die bijvoorbeeld goed zijn in verbinden. Die kwaliteit bestaat helemaal niet als functie dus dat moeten ze allemaal maar in de

koffiepauze doen. Terwijl bedrijven moeten innoveren en die innovaties komen vaak van briljante ingevingen van dit soort mensen. Dat zijn de mensen die altijd wel iemand weten waarmee je moet gaan praten om verder te komen met een project. Zij worden er blij van om dat te doen, maar het heeft geen officiële status en als er dan een nieuwe bestuurder komt gaat die dat soort innovaties wegbezuinigen. Kortom: duw die talenten omhoog!

**Nu hebt u het over een individu, maar je kan ook bouwen aan je team. Op welke manier kun je dat het beste doen? Welk element vindt u het belangrijkste daarin?**

Je moet echt bouwen aan de sfeer, aan het onderlinge vertrouwen. Als dat niet goed is, gaat het net als met een vijver waarin het te warm is geweest en opeens alles omslaat in alg. Als zo'n systeem eenmaal is omgeslagen, is het lastig terug te buigen. Dat bouwen aan het team is ook niet altijd makkelijk want mensen zijn wonderlijk, we hebben snel misverstanden met elkaar. Iedereen heeft zo zijn eigen verwachtingen van anderen en als het dan anders gaat, kunnen we dat alleen maar uitleggen met onze eigen logica. Mijn grootste tip is om met gebruiksaanwijzingen van mensen aan de slag te gaan. Dat je de vraag stelt: hoe werkt iemand het beste? Als je die gebruiksaanwijzing eenmaal bespreekt dan wordt dat een cultuur van: we hebben allemaal onze eigenaardigheden en kunnen prima samenwerken.

**Is die kwetsbaarheid van leiders onderdeel van uw visie op leiderschap?**

Ja, kwetsbaarheid kan een goed idee zijn, maar dat ligt aan de bedrijfscultuur. Dat werkt alleen als er voldoende mensen zijn die dat waarderen dus niet altijd. Stel je werkt met allemaal mensen samen die zich kwetsbaar opstellen, die graag vertellen over hun persoonlijkheid, dan kan dat prima werken. Dan is kwetsbaarheid misschien gaaf, maar in een groep waarin mensen daar een aversie tegen hebben moet je dat niet doen. Je ziet op het wereldtoneel momenteel veel narcistische sterke leiders en die gaan echt niet over hun jeugdtrauma vertellen. Als die iets van kwetsbaarheid laten zien worden ze daar zwakker van. Kortom: kwetsbaarheid is niet altijd effectief.

### **Is dat uw visie: pas je leiderschapsstrategie aan aan de situatie?**

Je moet beginnen bij de kern; wat is het bestaansrecht van de organisatie en hoe ga je daar een bijdrage aan leveren? Als onderliggende principes zou ik dan de drie A's meenemen in je strategie: de A van aandacht waarbij je kijkt wat je aantreft bij jezelf en anderen, daarna de A van acceptatie en die gaat erover dat je erkent dat mensen raar zijn en dat jezelf ook niet altijd optimaal bent. En de derde A is van adaptatie; dat je kijkt hoe je een stap kan verbeteren. Dat is het onderliggende principe in beide boeken over leiderschap. Bij veel organisaties is de werkdruk nogal hoog en dan schieten mensen - ongemerkt - in de overlevingsstand waarbij een groot aantal eigenschappen offline gaan zoals empathie, reflectie, beoordelingsvermogen en creativiteit. Het centreren, zoals ik dat uitleg in het boek, helpt om je hele zelf online te houden.