

**Brené Brown**

# **STRONG GROUND**

**LESSEN VOOR MOEDIG LEIDERSCHAP  
IN TIJDEN VAN ONZEKERHEID**

EEN *dare to lead*-BOEK



# 1

## *Strong ground*

Schrijvers zouden verplicht moeten zijn om toestemming te vragen als ze het woord ‘sidderen’ willen gebruiken. Het is misschien verleidelijk om het metaforisch in te zetten, maar als je ooit het soort lichamelijke pijn hebt ervaren dat wérkelijk tot de reflex sidderen leidt, zul je het waarschijnlijk liever niet op een afwijkende manier gebruiken. Ik geef toe ‘sidderen’ te hebben gebruikt om het ongemak te beschrijven van leven in onzekerheid, maar dat was voordat ik het soort pijn had ervaren die maakt dat je door je knieën zakt, ineenkrimpt en kronkelt, op zoek naar kortstondige verlichting om op adem te kunnen komen. In het vervolg beloof ik plechtig om het woord ‘sidderen’ alleen in de meest letterlijke zin te gebruiken.

Laten we vlug door de zure appel heen bijten: ik stond op een pickleballveld. Als je nu je vuist opsteekt en zegt: ‘Geweldig! Ik ben dol op pickleball! *Let’s go!*’ lees dan verder. Als je denkt: ‘Je kunt me wat met je pickleball’ – nou, dan doet het je misschien goed om te horen dat het mij bijna mijn leven heeft gekost (net zoals talloze andere vijftigplussers overal in de wereld die hun competitieve spirit hebben hervonden en dat hebben moeten bekopen met meerdere afspraken met een fysiotherapeut en een orthopedisch chirurg).

Op een zonnige middag, in een plaatselijk buurthuis, op een oud gelakt houten basketbalveld, waarop met blauwe schilderstape provisorische pickleballlijnen waren aangebracht en een gammel, draagbaar net nauwelijks rechtop bleef staan, serveerde ik de bal zo hard als ik kon. Mijn tegenstanders waren beter dan ik en na wekenlang hard mijn best tegen hen te hebben gedaan, wilde ik graag indruk maken. De bal raakte mijn paddle, en het volgende wat me bijstaat, is dat ik op de grond naar lucht lag te happen en me afvroeg of ik was gestoken. Van mijn onderrug naar de plek midden tussen mijn schouderbladen en helemaal tot aan mijn kuit schoot een scherpe pijn, die zich als prikkeldraad rond mijn enkel wikkelde.

Ik kon niet lopen en begreep niet wat er aan de hand was. Nadat ik dertig ontluisterende minuten sidderend op de grond had doorgebracht en er als in een cartoon van *Tom en Jerry* sterretjes om mijn hoofd draaiden, wisten de mensen met wie ik speelde mij op een of andere manier naar de auto te brengen. Het lukte me nauwelijks om thuis te komen. In een poging mijn been te strekken om wat minder pijn te hebben, reed ik vier straten van mijn huis de stoep op en over een oprit, waarna het me lukte de handrem aan te trekken. Ik bleef zitten en heb tien minuten gehuild, om vervolgens stapvoets naar huis te sukkelen.

Steve trok me uit de auto en bracht me naar de woonkamer. Hij is kinderarts en is dus niet snel bang, maar ik zag meteen dat hij zich zorgen maakte. Ik heb een hoge pijngrens en dit was anders dan wat ik ooit had meegemaakt – veel erger dan een bevalling. Ik smeekte hem om mij een klap op het hoofd te geven of me om het even wat voor medicijn te geven waar-

door de pijn zou wegtrekken. Hij schrok en zei: ‘Anders wil je nog geen Advil.’

‘Dat maakt me niet uit!’ schreeuwde ik. ‘Haal iets waardoor het stopt! Ik kan er later wel van afkicken!’

Dat was in 2022 en indertijd was ik al bijna 25 jaar nuchter – op de dag na het behalen van mijn masterdiploma was ik met roken en drinken gestopt, en dat waren de twee beste dingen die ik ooit heb gedaan. Dat zeg ik omdat mijn huwelijk en kinderen (de twee belangrijkste dingen in mijn leven) en mijn loopbaan zonder die nuchterheid nooit zouden hebben gewerkt, zodat ik door te stoppen in de ‘beste’ staat kon blijven. Alleen zo kan ik in een flow raken. Ik heb het drinken nooit echt gemist, maar als er steengoede rockmuziek wordt gedraaid, draai ik het raampje nog steeds omlaag om te doen alsof ik rook. Maar ik houd er niet van om een medicijn te nemen dat van invloed zou kunnen zijn op hoe ik me voel.

In dit geval nam ik de maximale dosis ibuprofen en ging naar de dokter, waar ik twee dingen te weten kwam: bij spieren zenuwpijn is het stellen van een diagnose geen exacte wetenschap en God zegene degenen die chronische pijn en verslaving in evenwicht moeten houden.

Twee weken later deed het nog steeds pijn, maar was ik in staat dertig minuten achtereen te zitten. Ik kon staan en ik kon door het huis lopen. Vier weken na het voorval wilde ik graag weer het veld op en een vriendin van me had het over een trainer die Tony heette. Ze beschreef hem als een ‘echte wonderdoener’.

*Dat zullen we nog wel zien.*

## **We zullen niet voortbouwen op wat niet functioneert**

Tony is van mijn leeftijd, slim, sterk, nu en dan grappig als hij niet op een slee staat en me loopt te commanderen, en hij benadert de training en het reilen en zeilen van zijn zaak heel gedisciplineerd. Tony's vader was een succesvolle en geliefde professionele Americanfootballspeler, en de stijl van Tony doet me denken aan het type aardige, strategische en harde coach in de feelgoodsportfilms waar ik dol op ben. Zijn specialiteit is functionele krachtraining gebaseerd op een bewezen protocol. Het kostte een paar weken voordat ik een afspraak had, maar ik zette door. Op de eerste dag taxeerden we elkaar, en hoewel ik wist dat het een uitdaging zou zijn, was ik er behoorlijk van overtuigd dat ik hem aankon. Ik was nog nooit een trainer tegengekomen die niet bezweek voor mijn misleiding of voor de afleiding van 'Zullen we het over onderzoek hebben?' als ik iets wilde vermijden wat me een marteling leek.

Dat ik hem meende aan te kunnen, bleek honderd procent een vergissing. Zodra ik hem wilde betrekken bij een gesprek over iets anders dan waar we mee bezig waren, zei hij: 'Focus, Brown.'

Eerst liet hij me een reeks tests ondergaan om mijn kracht, wendbaarheid, mobiliteit en balans te meten. Ik had een hekel aan dat soort dingen. Ik wil op de baan staan, een klap tegen de bal geven en een wedstrijd spelen, ik wil niet op één voet staan en tien centimeter buigen terwijl ik een stok vasthoud. Alsjeblieft, zeg.

Toen ik klaar was met de laatste test, keek hij me aan en zei: 'Je hebt een 10 gescoord.'

Ik lachte en stak een vuist op. ‘Dat spreekt voor zich. Let’s go! Laten we aan mijn service werken en aan mijn voetenwerk bij de achterlijn. Laten we aan het echte werk beginnen!’

‘Nee,’ zei hij. ‘Dat doen we niet. Je hebt 10 van de 22 gescoord. Dat betekent dat je risico op blessures erg groot is en dat je romp zwak is. We gaan er eerst voor zorgen dat de stabiliteit op orde is.’

Ik verstarde en staarde hem aan. Hij kon natuurlijk de teleurstelling van mijn gezicht aflezen, maar niet de film die ik in gedachten voor me zag. Twee jaar geleden hadden mijn zussen en ik mijn moeder naar een voorziening voor begeleid wonen verhuisd, toen haar lichaam, geest en spirit langzaam door dementie werden verwoest. In de film speelden zich gesprekken af met haar artsen over de toename van haar achteruitgang als gevolg van haar broosheid. In de vijf jaar voorafgaand aan de cognitieve achteruitgang was ze beslist niet bereid om naar fysiotherapie te gaan, oefeningen te doen of op één been te staan en met een of andere belachelijke stok in de handen tien centimeter voorover te buigen.

Tony legde zijn hand op mijn onderarm en zei: ‘Ik zie ook wel dat je sterk bent en wilt winnen en ik weet dat je in deze test 22 uit 22 wilt scoren – en dat zal ook gebeuren. Je zult weer de baan op gaan en flitsend spelen. En daar zal je kracht je bij helpen. Maar eerst zul je een paar lastige dingen te horen krijgen en een paar nog lastiger dingen moeten doen.’

Ik dacht aan mijn moeder en haar moeder, mijn geliefde oma, voor wie we allebei zorgden toen ze niet meer bewoog, haar botten broos werden, haar voeten in knokige pijnlijke stompen veranderden en haar kracht en haar geest verdwenen – in die volgorde. Ik dacht aan die keer dat mijn moeder

en ik mijn oma in bad deden en ik merkte dat het verdriet van mijn moeder de kamer vulde. Ik probeerde haar blik te vermijden, omdat ik wist wat er zou gebeuren als ik haar aankeek, maar op een gegeven moment moest ik opkijken om er zeker van te zijn dat het goed met haar ging. Toen we elkaar in de ogen keken, barstte mijn moeder in huilen uit en zei: ‘Ik niet! Nooit! Ik zal je dit nooit aandoen. Ik zal me dit niet laten gebeuren.’

Diezelfde ochtend, op weg naar de afspraak met Tony, was ik bij mijn moeder langsgegaan om haar te helpen met douchen. Het was de wreedste fase van de ziekte, de hartverscheurende fase waarin ze genoeg wist om te weten hoe erg het was, maar geen controle meer had over haar lichaam en geest. Wanneer ze onder de douche stond, dreef de schaamte mijn gewoonlijk zeer bescheiden moeder ertoe zich ongewoon on aardig en agressief tegen me te gedragen. Als je hier ervaring mee hebt, spijt het me voor je.

Ik trok mezelf terug uit de film, keek Tony aan en zei: ‘Kom maar op. Vertel me alles.’

Tony legde het me in eenvoudige bewoordingen uit:

1. We zullen niet voortbouwen op wat niet functioneert. We zullen pas beginnen met gewichtheffen en opdrukken als we begrijpen wat er met je lichaam aan de hand is. Het zal tijd kosten om de basis te begrijpen en te herstellen. We bouwen voort op het gezond functioneren en een gezonde basis.
2. Uit de test blijkt dat je romp zwak is. Ik ben ervan overtuigd dat de pijn waarvan je last hebt, het gevolg is van het compenseren van je lichaam met inefficiënte spier-

groepen die niet zijn bedoeld om op de baan en in je dagelijkse leven de meeste kracht te leveren. Als je zo hard speelt als jij, en als je zo sterk en gezond wilt worden en blijven, moet je romp (*core* of *kern*) – de brede rugspieren, de buik- en bilspieren – veel sterker zijn. Je hebt sterke dijspieren en sterke armen, maar die doen te veel om de kracht te compenseren die in jouw grote, krachtige spieren ontbreekt en waar je gebruik van zou moeten maken. Je rug moet ook te hard werken en wordt onvoldoende door de rompsspieren gesteund. Als je je niet op je romp richt, zullen de onbalans- of compensatieletsels niet verdwijnen en waarschijnlijk verergeren.

3. Bij de intake schreef je een hele waslijst op met wat je allemaal wilt bereiken. Je schreef dat je meer kracht wilde hebben, meer uithoudingsvermogen, wendbaarheid, beweeglijkheid en balans. Je wilt een grotere reactiesnelheid, meer reactievermogen en in staat zijn snel van richting te veranderen. Dat betekent dat we functioneel, dynamisch en adaptief aan de slag moeten. Maar wat hier op de sportschool gebeurt volstaat niet. Je zult moeten werken aan slaap, voeding, stress, emoties en wat jouw specialiteit is. Je zult ook je manier van denken moeten veranderen. We zijn op zoek naar intentionaliteit en consistentie in plaats van woeste intensiteit. Als je hierin slaagt, zal dat voor een gerichte en systematische verandering van je hele leven zorgen. Het gaat erom dat je een verbintenis aangaat met je lichaam, geest en spirit, en jezelf voor die verbintenis verantwoordelijk houdt.

## Op zoek naar de grond

Het werk in de sportschool was fysiek zwaar, mentaal uitdagend en emotioneel verwarrend. Twee maanden lang kon ik mijn brede rugspieren niet vinden. Hoe vaak Tony mij ook vertelde dat ik mijn armen en schouders misbruikte en mijn brede rugspieren niet inspande, ik kon ze niet vinden. Als ik een medicijnbal tegen de muur gooide, sloeg hij die uit de lucht en zei: ‘Je gooit niet vanuit je romp. Daar ben je nog niet op ingesteld. Begin opnieuw.’

Ik bleek mijn lichaam te gebruiken terwijl ik er volledig van losgekoppeld was. Het is vreemd om over die lichaamsloosheid na te denken: ik zet mijn lichaam in om wat ik gedaan wil krijgen, maar ik bewoon het niet helemaal en ik probeer het ook niet te begrijpen of te waarderen. Maar na het sidderen kon ik het beslist horen. Dat is het geschenk van de middelbare leeftijd – linksom of rechtsom, je lichaam zal je aandacht krijgen.

Na twee maanden twee keer per week trainen raakte ik gefrustreerd. Tijdens een sessie onderbrak Tony me halverwege een serie squats (kniebuigingen) en zei: ‘Ga op zoek naar de grond, Brown.’ Ik keek hem aan, keek naar de vloer en keek hem nog een keer aan, met een ernstig fronsende blik, waarmee ik hoopte over te brengen: *wat wil je in vredesnaam van me?*

‘Nee,’ zei hij, in reactie op mijn blik omlaag en omhoog. ‘Ga op zoek naar de grond. Niet naar de vloer. Ga op zoek naar de grond – jouw grond. Ga op zoek naar je atletische houding, alsof je wacht op een service van iemand die de bal heel, heel hard raakt.’

Hij stond tegenover me, op ruim een halve meter afstand,

strekte zijn armen, legde beide handen op mijn schouders en gaf me voorzichtig een duw. Niet hard, maar genoeg om ervoor te zorgen dat ik onvrijwillig een stap achteruit zette. ‘Ga op zoek naar de grond en gebruik de grond voor energie en stabiliteit. Ga op zoek naar de grond waarmee je de grote spieren gebruikt die daarvoor zijn gemaakt. Maak gebruik van je geest én je lichaam, Brown. Ben je er klaar voor?’

Om een of andere reden was dat precies wat ik nodig had om te begrijpen wat hij me twee maanden lang had proberen duidelijk te maken. *Maak gebruik van je geest en je lichaam.* Er was me altijd gezegd dat ik geen contact had met mijn lichaam omdat ik in mijn hoofd leefde – ik was te zeer een denker. Maar op dat moment, toen Tony voorstelde om mijn geest te gebruiken om via de grond met mijn lichaam in contact te komen, viel alles bij mij op zijn plek.

Ik vroeg hem om nog een duw te geven. Ditmaal gebeurde er niets. Vervolgens gaf ik hem een duw. En het leek alsof ik tegen een muur duwde. We moesten allebei lachen. En daarna gingen we weer door met squatten.

Voorafgaand aan de volgende squat fluisterde ik mezelf iets toe wat ik nog altijd dagelijks doe – op het veld, bij lastige vergaderingen, als ik overweldigd ben, als ik niet opgewonden of vrolijk durf te zijn, als ik me wankel voel of onzeker – steeds als ik op zoek moet naar mijn kracht. Ik fluisterde mezelf toe: *Strong ground, Brené, vaste grond.*

Op dat ogenblik, tijdens het squatten, die stomme oefening die ik na de lunges de op een na ergste vond, leerde ik hoe ik een nieuw soort kracht kon aanboren door mijn lichaam rechtstreeks in contact te brengen met de universele bron – de grond. Ik kon het contact voelen.

Tot op de dag van vandaag moet ik nog altijd super mindful zijn om de juiste spieren hun werk te laten doen en ze vervolgens bewust te gebruiken. De compensatiespieren lijken meer dan bereid en gereed om te worden ingezet, vooral als ik moe ben. Maar inmiddels stop ik zelfs eerder dan gepland met spelen als ik de grond niet kan voelen en er niet bij kan komen. Het is het niet waard.

Toen ik de kracht van de grond eenmaal had gevoeld, wist ik dat het voor mij van wezenlijk belang zou zijn om er keer op keer bij te kunnen. Ik wist ook dat ik dat alleen consequent kon doen door het zoeken naar vaste grond deel te laten uitmaken van mijn beoefening van mindfulness. Ik had me lang tegen mindfulness verzet, maar hoe meer ik me in het werk van dr. Jon Kabat-Zinn verdiepte, hoe beter ik mijn eigen weerstand begreep. Toen het eenmaal een vaste gewoonte was geworden, werd het de stabiel makende kracht voor hoe ik mezelf in de wereld wilde tonen.

Kabat-Zinn kwam met mindfulness in aanraking toen hij aan het Massachusetts Institute of Technology (MIT) aan zijn proefschrift werkte. Meer dan vijftig jaar heeft hij onderzoek gedaan naar mindfulness en er les over gegeven, en zijn werk is zowel wetenschappelijk, als, in vele opzichten, spiritueel (maar nooit religieus). Hij definieert mindfulness als het 'bewustzijn dat ontstaat door bewust, zonder oordeel, aandacht te schenken aan het huidige moment [...] in dienst van zelfinzicht en wijsheid'.<sup>1</sup>

De eerstvolgende keer dat ik *vaste grond* gebruikte om mijn kracht te verzamelen was dat om bij mijn brede rugspieren te komen. En het werkte. Ook nu moet ik tussen de herhalingen door even wachten om na te denken over wat ik doe, even een

wat andere houding zoeken en me ervan vergewissen dat ik gegrond ben, maar het werkt.

Mijn langzaam veranderende mindset en mijn nieuwe vaardigheden leidden ertoe dat ik functioneel sterker werd. Ik ging ook aan de slag met een geweldige fysiotherapeut die Morgan heette. Ze leerde me een zin die ik nog steeds gebruik: *schakel de juiste spieren in voor de taak. Train ze en gebruik ze doelgericht*. Ik kon mijn nieuwe kracht het best voelen als ik mijn rolkoffer in het vliegtuig uit het bagagevak boven mijn hoofd moest tillen. Het lukt me om voor zeven dagen kleren in mijn rolkoffer te krijgen – meestal zit de koffer propvol en is die zwaar. Lach niet als je me ooit in een vliegtuig tegenkomt. Ja, ik neem een atletische houding aan en ik schakel de juiste spieren in als ik dat lastige ding omlaagtil.

## **Een grondige, algemene en gedisciplineerde toewijding**

Tony en ik verheugden ons allebei zeer over de vorderingen die ik als nieuweling maakte, maar de vreugde weerhield hem er niet van me te herinneren aan de andere verplichtingen en veranderingen die ik moest doorvoeren, vooral het verbeteren van mijn slaap, voeding, omgang met stress en – zijn grootste zorg – dat ik vaak langdurig achtereen zit te schrijven of gegevens codeer. Hij vertelde me dat de winst zelden blijvend is of de veranderingen teweegbrengen waar we op uit zijn, behalve als ze deel uitmaken van een grotere verandering bij alle beslissingen die we dagelijks nemen. Ik moest anders over mijn gezondheid gaan denken, nieuwe vaardigheden ontwikkelen, en ik moest doorzetten.

Toen ik op een ochtend vanuit de sportschool naar huis reed, dacht ik: wacht eens even. Deel uitmaken van een grotere verandering bij alle beslissingen die ik dagelijks neem? Mindsets, vaardigheden en coachingsets? Ik ben bezig met mijn eigen werk.

De afgelopen vijftien jaar heb ik het grootste deel van mijn tijd in grote organisaties gewerkt om bij te dragen aan cultuur- en prestatietransformaties. Het komt erop neer dat ik de afgelopen tien jaar leiding heb gegeven aan transformaties in wereldwijd opererende bedrijven met meer dan zestigduizend medewerkers met veel CEO's en senior leidinggevendenden die grote ontwachtingen en groei aansturen. En als je uitzoomt en alle facilitators van Durf te Leiden meetelt, hebben we met ons werk op het gebied van moedig leiderschap meer dan 150.000 mensen in 45 landen vooruitgeholpen. In de komende hoofdstukken zal ik meer vertellen over wat we onderwijzen.

De meeste mensen weten dat ik een sociaal werker ben, maar weinigen weten dat leiderschap en werk aan organisaties deel uitmaken van ons vakgebied. Zo stond ik tijdens COVID op de cover van het tijdschrift *Texas Monthly* met de kop: HOE BRENÉ BROWN DOOR DE PANDEMIE DE THERAPEUT VAN AMERIKA WERD. Dat lokte een kakofonie van gemor uit van de therapeutengemeenschap, en van mijn kant, toen ik het voor het eerst zag, een 'Wat krijgen we nou?'. Ik ben geen therapeut. Ik heb er eentje en ik heb er velen gesproken, maar ik ben nooit een clinicus geweest. Ik heb altijd onderzoek gedaan op het snijpunt van emotie, gedrag en denken, maar dat is heel iets anders dan daadwerkelijk therapeut zijn. Mijn belangstelling voor leiderschap en organisatieontwikkeling

begon toen ik voor AT&T werkte. Ik was een vakbondsafgevaardigde voor de Communication Workers of America en werd uiteindelijk vakbondsleider. Toen ik mijn opleiding vervolgde om sociaal werker te worden en uiteindelijk onderzoeker, richtte ik me op hoe emotie en denken bepalend zijn voor het gedrag in organisaties. Zo ben ik hier beland.

Als ik tegenwoordig aan de slag ga met leidinggevenden die hun organisatie maar wat graag willen veranderen en zelfs hele bedrijfstakken willen veranderen, is het normaal om op voorhand op enig verzet te stuiten. Vaak hopen ze dat de grote, op verandering gerichte inspanning voorspelbaar kan zijn, niet te rommelig, en meer afhangt van de instrumenten dan van het noeste en moedige werk van het veranderen van mindsets en het werken aan nieuwe vaardigheden. Bij hen gebruik ik vaak de zin die behoorlijk veel weg heeft van die van Tony:

*Wat jullie proberen te bereiken vereist een grondige, algemene en gedisciplineerde toewijding aan individuele verandering, teamverandering, cultuurverandering en systeemverandering.*

Bij dit werk heb ik veel over transformatie geleerd – meestal door schade en schande. En ik heb veel ervaring met het beoordelen en herkennen van wanneer kleine, stapsgewijze veranderingen zullen werken en wanneer er niets minder dan een transformatie nodig is, waarbij ‘beschermde, maar niet langer bruikbare zaken worden afgebroken en iets wordt opgebouwd waarmee je nieuwe kansen kunt benutten’.

Tony wilde dat ik dingen afbrak. Hij stelde de route van de grondige, algemene en gedisciplineerde toewijding voor. Verdorie.

Hoewel ik met mijn verstand beter wist, greep ik, net als de overgrote meerderheid van de leidinggevenden met wie ik werk, eerst naar instrumenten die je kunt kopen, in de hoop dat een slimme externe kracht me zou kunnen redden van het tijdrovende en energieverblindende transformatiewerk, waaronder (maar niet beperkt tot) dingen als:

- Uitvoeren van grondige assessments die leiden tot een nauwkeurige probleemidentificatie.
- Creëren van de ruimte en tijd om echte veranderingen te laten plaatsvinden.
- Erkennen dat de grote ‘aha’s’ van het leren zonder ongemakkelijke oefening niet gelijkstaan aan nieuwe vaardigheden.
- Begrijpen hóé mensen denken, naast wát ze denken, en nieuwe mindsets ontwikkelen die met de strategie in lijn zijn.
- Ontwikkelen van nieuwe spieren en vaardigheden door af te leren, opnieuw te leren en discipline.
- Creëren van meer zelfbewustzijn, cultureel bewustzijn, situatiebewustzijn en anticiperend bewustzijn.
- Onderzoeken hoe grotere systemen de strategie dienen of niet langer dienen.
- Verbeteren van vaardigheden zoals patroonherkenning en paradoxaal denkvermogen.
- Dat allemaal doen en ondertussen voortdurend de relevantie evalueren van de strategie en het veranderproces.

Het komt erop neer dat we ons allemaal moeten verzetten tegen het magisch denken dat er een reeks hulpmiddelen bestaat die grote veranderingen teweegbrengt en minder tijd,

minder vastberadenheid en minder discipline kost dan het werk dat nodig is om voor betekenisvolle, blijvende verandering te zorgen. Jammer genoeg liggen er cognitieve en gedragsmatige squats en lunges te wachten. Er bestaat geen transformatie-app.

Hoewel ik onderzoek doe naar verzet tegen verandering, was ik niet ongevoelig voor de verleiding van coole speeltjes boven hard werken. Bestaat er een probleem dat een nieuwe planner, een computerupgrade, een nieuw productiviteitsstelsel en drie uur grasduinen op een webwinkel gespecialiseerd in Japanse schrijfwaren en kantoorartikelen niet kan oplossen?

Er blijken inderdaad talloze problemen te bestaan die met deze dingen niet zijn op te lossen, maar de planning voor transformatie is zo heerlijk. En niets is leuker dan het aftrappen van een transformatie waarbij de eenvoudige zaken als eerste aan de beurt zijn – kantoorbenodigdheden! Ik heb meteen mijn notitieboekje dat ik twintig jaar had gebruikt ingeruild voor een iPad en vier verschillende apps om aantekeningen te maken. Nergens wordt melding gemaakt van het vertragen van de transformatie als je je op YouTube twintig uur in reviews voor productiviteitsapps verdiept. Ik kwam uit bij een app waarmee het mogelijk is om doorzoekbare tags en trefwoorden te maken. En ik schrijf met een eindeloos aantal kleuren en penpunten – waaronder eentje waarmee mijn handschrift er als kalligrafie uitziet. Wie had ooit gedacht dat kalligrafie eenvoudiger is dan het op gang brengen van je bilspieren?

Ik maakte mappen voor mijn lichaam, mijn geest en mijn spirituele ontwikkeling. Daarna, als een echte dwingende functie, heb ik bestanden aangemaakt voor alle organisaties

waarmee ik werkte en een paar honderd documenten en onderzoeksantekeningen uit mijn laptop geüpload. En, alleen maar om grondig te zijn, nog meer bestanden voor films die inspireren, rockdocumentaires die ik wil zien, non-fictieboeken die ik moet lezen en Britse misdaadromans die ik ook echt zal lezen. Optimistisch maakte ik gedurende zes weken alleen maar aantekeningen op mijn iPad. Ook al had ik er een hekel aan.

Na de eerste week had ik, in plaats van uitvoerige aantekeningen van vergaderingen, pagina's vol bloemen, regenbogen, vijf varianten van mijn naam met het lettertype Bubble uit de middelbareschooltijd in de jaren tachtig van de vorige eeuw, en geen enkele aantekening van een vergadering. Gelukkig laat mijn team me niet alleen naar vergaderingen gaan, uit (op ervaring gebaseerde) vrees dat ik me verbind aan iets waar ik later spijt van heb (bijna altijd). Ik dwong mezelf, als oefening, om de aantekeningen van mijn team in mijn app te zetten. Dat werd een slechte gewoonte die de schijn wekte van een poging geen papier mee te nemen naar vergaderingen om mezelf aan mijn nieuwe technologie aan te passen, terwijl ik in plaats daarvan in mijn app zat te kleuren en tegelijkertijd belangrijke aantekeningen maakte op 56 post-its en de inhoud van de post-its later naar de app overbracht. Als ik niet over hele manden met post-its beschikte, zoals op mijn werkkamer, dan maakte ik puntsgewijs aantekeningen op mijn arm.

Na zes vreselijke weken gaf ik het ten slotte op en keerde terug naar mijn vertrouwde Leuchtturm1917- en Moleskine-notitieboekjes – die ik ook nu nog steeds gebruik. Ik moet zeggen dat er misschien iets te zeggen valt voor het onderzoek

dat stelt dat schrijven op papier ten opzichte van digitaal schrijven cognitieve voordelen biedt voor het vermogen om je iets te herinneren, concepten diepgaand te begrijpen en de neurale verwerking.

Ik was een weekend bezig om de aantekeningen uit mijn iPad-app naar mijn papieren notitieboek te verplaatsen, om alles maar op dezelfde plek te kunnen hebben. Om er zeker van te zijn dat ik niet iets miste, doorzocht ik het met willekeurige namen en trefwoorden. Als ik zocht naar het trefwoord ‘wendbaarheid’, in de hoop mijn aantekeningen voor de sportschool te vinden, moest ik glimlachen als de app naast mijn aantekeningen van Tony met een reeks aantekeningen kwam uit gesprekken van leiders van organisaties. Hetzelfde gebeurde als ik het woord ‘kracht’ intypte. En ook als ik woorden intypte als ‘reactievermogen’, ‘aanpassen’, ‘discipline’, ‘toewijding’, ‘inzet’ en ‘dynamisch’. Aanvankelijk moest ik erom lachen en dacht: die organisaties doen aan hun eigen krachtraining. Iedereen is gericht op herhalingen.

Als ik het woord ‘grond’ intypte, kwamen er in de zoekresultaten vier zaken tevoorschijn:

1. Mijn persoonlijke overpeinzingen over het gebruik van de herinnering *vaste grond*, als ik me stevig verankerd en rustig maar fel moest voelen.
2. Mijn aantekeningen over gegrond zelfvertrouwen – een taxonomie van de vaardigheden voor gegrond zelfvertrouwen die ik in *Atlas of the Heart* introduceerde.<sup>2</sup>
3. Aantekeningen over de methodologie van de *grounded theory*, de kwalitatieve onderzoeksmethode waar ik sinds mijn promotieonderzoek gebruik van heb gemaakt.

4. Aantekeningen uit een overleg met een CEO die de term ‘gegrond’ had gebruikt toen we het over de mindset hadden waar ze aan werkte bij haar directe ondergeschikten en andere senior leidinggevendenden in de organisatie.

Ik scheen een langdurige relatie met de grond te hebben, en zo te zien wordt het wat dat betreft behoorlijk serieus.

Hoewel ik mijn uiterste best deed om de veranderingen die ik moest doorvoeren om de gewenste resultaten in mijn leven te behalen tot een minimum te beperken, was het duidelijk dat ik geen nieuwe app nodig had. Ik had een persoonlijke versie nodig van *de grondige, algemene en gedisciplineerde toewijding voor verandering in mijn leven*. Ik had het gevoel weer in therapie te gaan, terwijl ik meer met mijn leiderschapscoach werkte, spiritueel gezonder werd, me aan mijn werk met Tony en Morgan wijdde en deed waar ik altijd baat bij had gehad: goed eten, goed bewegen, goed slapen, goed verbinden en dankbaarheid beoefenen. En ik ging een Oura Ring dragen. Ik bedacht dat het geen instrument of speeltje was, het was voor de data. Dat werd een beetje riskant toen we een gezinscompetitie op de app begonnen en ik mezelf ‘mominator’ noemde.

Het was synchroniciteit, maar het was geen verrassing dat het zoeken van een trefwoord in de aantekeningenapp zowel aantekeningen van mijn werk voor leiderschapontwikkeling tevoorschijn haalde als mijn gedocumenteerde plan om alles uit mijn leven te halen en het pickleballveld onveilig te maken. De micro- en macrodiagnoses en -oplossingen zijn merkwaardig vergelijkbaar. Individueel en collectief zijn we momenteel allemaal op zoek naar vaste grond. We moeten onze kracht en

standvastigheid aanboren, zodat we de weg kunnen vinden in de wereld. We hebben de grond nodig om stabiel te staan en om ons tegelijkertijd tot doelgerichte actie aan te zetten. In organisatorisch opzicht hebben we precies hetzelfde nodig als wat ik op dat intakeformulier schreef dat ik inleverde bij Tony: kracht, uithoudingsvermogen, wendbaarheid, beweeglijkheid en balans. We willen snellere reactietijden, een beter reactievermogen en de mogelijkheid om snel van richting te veranderen.

Van Fortune 100-bedrijven, grote traditionele organisaties en kleine, gedreven start-ups tot ruimtevaartorganisaties, professionele sportteams, het leger en wereldwijde ngo's: ik merk dat verreweg de meeste mensen, ongeacht hun functie, moeite hebben met het vinden van hun grond. Door de drastisch veranderende markten, de opwindende en verwarrende integratie van AI, dreigende invoerrechten, geopolitieke instabiliteit, de klimaatcrisis en de enorme snelheid van de veranderingen wringen de leidinggevenden en werknemers zich in alle bochten.

Ik zie dat die worsteling leidt tot het gevaarlijke pad van pogingen om aan nieuwe vaardigheden te werken bovenop wat niet functioneert, in plaats van eerst de rompstabiliteit en functionele kracht te beoordelen en te vergroten. En dat begrijp ik. Momenteel kan de gedachte om het bij *wat dan ook* langzamer aan te doen verlamdend werken. Maar we zouden op z'n minst aan nieuwe vaardigheden moeten werken en tegelijkertijd extra moeten inzetten op rompstabiliteit en functionele kracht. Het ontwikkelen van rompstabiliteit en functionele kracht in organisaties betekent investeren in mensen, want voor een organisatie zijn *mensen* en onze onderlinge verbondenheid de vaste grond.

## Goed zijn in mens zijn

Ik hoor veel mensen die de angst voor de snelheid van verandering, AI en de algehele onvoorspelbaarheid van de wereld proberen te verlichten met clichés als: wat ons menselijk maakt, zal ervoor zorgen dat we relevant blijven. Dat vind ik onzin en wel hierom: volgens mij zijn we op dit moment niet zo goed in wat ons menselijk maakt. Als iemand die dag in dag uit onderzoek doet naar en werkt in organisaties, kan ik zeggen dat de mensen het moeilijk hebben – veel mensen hebben het heel moeilijk, vooral jonge medewerkers, mensen die gezondheidsproblemen hebben en degenen die klem zitten tussen de zorg voor kinderen en voor ouder wordende ouders. Ik zou zeggen dat we ons collectief vervreemd, wantrouwend en emotioneel ontregeld voelen. Met ‘emotioneel ontregeld’ bedoel ik overweldigd door grote gevoelens die lastig te benoemen en te bevatten zijn en tot gedrag en gedachten kunnen leiden die niet altijd overeenkomen met wie we zouden willen zijn.

In een tijd met veel onenigheid, verdeeldheid en toenemende ontmenselijking moeten we manieren vinden om echt bij andere mensen te zijn. Het is moeilijk te geloven dat wat ons menselijk maakt de redding zal zijn van onze geestelijke gezondheid en onze banen, terwijl velen van ons juist het contact met hun menselijkheid zijn kwijtgeraakt en fundamenteel van elkaar zijn vervreemd.

Het loskoppelen van het contact met onze inherente menselijke wijsheid – onze poëzie, ons plezier, onze aangeboren creativiteit, ons verlangen naar verbondenheid, samenwerking en innovatie – is het gevolg van ten minste drie convergerende krachten:

1. Ondanks overweldigende gegevens die waarschuwen voor de schadelijke impact op mensen en prestaties, heerst er nog steeds een wijdverbreide voorkeur voor het soort op angst en schaamte gebaseerd leiderschap met een top-downbeoordeling met ontslag voor de minst presterenden dat in veel organisaties voorkomt en momenteel in veel landen politiek centraal staat. Onze aangeboren reactie op een dergelijke cultuur is in wezen gericht op zelfbescherming, door onszelf van ons lichaam, onze menselijkheid en elkaar af te scheiden. Trek jezelf terug, handel volgens plan in plaats van volgens potentieel, neem geen risico's en knijp ertussenuit. Of misschien nog erger, ga mee in de wreedheid van het verwerken van onze angst door het op anderen af te reageren.
2. Er wordt nog altijd nadrukkelijk gedacht dat kwetsbaarheid zwakte is en dat dat wat ons menselijk maakt grote prestaties en een grote impact in de weg staat. Ook deze mythe is ontkracht door onderzoek, waaronder mijn eigen onderzoek, maar we lijken niet te willen accepteren dat kwetsbaarheid – het vermogen om de emoties te herkennen en te reguleren die we in tijden van onzekerheid ervaren, als we risico lopen en emoties tonen – de broncode is voor moed. Zonder kwetsbaarheid geen moed. Als er geen onzekerheid, risico of blootstelling is, zijn we niet moedig.
3. De valse tweedeling blijft bestaan dat leidinggevend en ofwel kunnen investeren in training en coaching die specifiek is ontwikkeld om prestaties, omzet en groei te verhogen, ofwel kunnen investeren in culturele initiatieven

en coaching die resulteren in moedigere, meer verbonden en samenwerkingsgerichte mensen. Als dit aandoet als jouw dilemma over het rendement op investering, dan stel ik voor dat je langzaam afstand neemt van de consultant met de nette trui met kwartrits en de tweehonderd sheets. Levendige, goed ondersteunde en verbonden mensen zijn onstuitbaar.

Nogmaals, geen van deze drie overtuigingen is waar gebleken. Het zijn theorieën die voortkomen uit angst en schaarste, terwijl ze niet op de werkelijkheid of gegevens berusten. Wanneer we contact houden met de vaste grond, sluiten deze ideeën niet aan bij wat we onbewust over onszelf weten. Angst als motivator is afschuwelijk. Deze duurt maar even, en om genoeg angst te behouden om gedrag aan te sturen, moet je je prettig voelen bij wreedheid en chaotische systemen creëren waarmee je misschien een kwartaal lang een hongerige investeerder kunt voeden, terwijl dat uiteindelijk jou en jouw organisatie de kop zal kosten.

De transformaties waar we momenteel behoefte aan hebben moeten gericht zijn op diepgaande samenwerking, diep nadenken en diepgaande verbondenheid. We zullen leidinggevenden nodig hebben die moeilijke en productieve gesprekken kunnen voeren. We hebben behoefte aan een gevoel van onderscheidende urgentie, die diens oorsprong heeft in slimme prioritering, vertrouwenwekkende competenties, het nemen van strategische risico's, paradoxaal denken, patroonherkenning, betekenisgeving, situationeel en anticiperend bewustzijn in de markten waarin we actief zijn, wendbaarheid, vasthoudendheid, de nederigheid en het vertrouwen om af te leren en

opnieuw te leren, systemen en symfonisch denken die operationele uitmuntendheid opleveren, en de moed om mensen zodanig te leiden dat de wijsheid van de menselijke geest wordt gerespecteerd en beschermd.

Organisaties verrichten hun eigen krachttraining. De leidinggevendenden beoordelen welke inefficiënte spiergroepen hun teams gebruiken om te werken als hun romp zwak is. En net zoals ik verzetten ze zich tegen het kleine, precieze werk aan het bewegingsapparaat dat essentieel is als je je stabiliteit en wendbaarheid wilt vergroten. We koersen af op een wereld van grote organisatieveranderingen.

Tony's wijsheid ligt volledig op één lijn met hoe ik over transformaties denk: ons werk hier zal functioneel, dynamisch en adaptief zijn. Je zult ook je manier van denken moeten veranderen. We zijn op zoek naar intentionaliteit en consistentie in plaats van woeste intensiteit. Als je hierin slaagt, zal dat voor een gerichte en systematische verandering van je hele leven zorgen. Het gaat erom dat je een verbintenis aangaat met je lichaam, geest en spirit, en jezelf voor die verbintenis verantwoordelijk houdt.

En daar voeg ik het volgende aan toe: we zijn in neurobiologisch opzicht gemaakt voor verbondenheid, en zonder verbondenheid is er altijd leed. Ongeacht de gebruikte hulpmiddelen, waaronder AI, ontwikkelen en onderhouden organisaties een vaste grond door menselijke wijsheid en verbondenheid te respecteren en als fundamentele waarden te beschermen. Technologie gebaseerd op wat niet functioneert, functioneert niet, hoe geniaal de code of de kracht van het algoritme ook is. In een maalstroom van onzekerheid kan alleen de vaste grond zowel onwankelbare stabiliteit bieden als een podium voor de

snelle, explosieve veranderingen waar de wereld dringend behoefte aan heeft.

Laten we eens kijken hoe stabiliteit en explosieve energie er op het veld uit kunnen zien.