

MAX WILDSCHUT

STOP DENK DOE



ZO MANAGE JE

JE BREIN

JE BBEIN

ZO MANAGE JE



STOP DENK DOE

MAX WILDSCHUT

Over het boek

Persoonlijk leiderschap betekent dat je leidend kunt zijn in eigen gedrag op de momenten dat dit belangrijk voor jou is (in tegenstelling tot geleid worden door bijvoorbeeld angsten, impulsen of omstandigheden). Persoonlijk leiderschap is een voorwaarde voor welzijn en effectiviteit op elk vlak in het leven. Het mag dan ook niet verbazen dat een eindeloze stoet goeroes, coaches en methoden je de sleutel tot persoonlijk leiderschap beloven.

Helaas gaan veel methoden nog uit van verouderde kennis. De opkomst van het hersenonderzoek en de evolutionaire psychologie hebben een ware revolutie veroorzaakt in ons begrip van de menselijke geest. De laatste twee decennia zijn we meer te weten gekomen dan de honderd jaar daarvoor. Uiteraard is er niets mis met oude ideeën, als ze maar goed zijn. Het punt is echter dat de moderne inzichten dieper en vollediger zijn.

In dit boek beschrijft Max Wildschut een praktische methode voor persoonlijk leiderschap op basis van de laatste, relevante wetenschappelijke inzichten.

De pers over *Gezag*

‘*Gezag* is een boek waaraan ik mij met zeer veel plezier heb onderworpen.’ – Ronald Giphart

‘Knap verwoord houvast voor leidinggevendenden.’ – NBD/Biblion

Over de auteur

Max Wildschut is psycholoog en expert op het gebied van menselijk gedrag in organisaties. Eerder schreef hij de boeken *Optimum punt* en *Darwin voor managers*. Samen met Mark van Vugt schreef hij het boek *Gezag* over de wetenschap van macht en leiderschap.

Van dezelfde auteur

Darwin voor managers (verschenen bij Uitgeverij Haystack)

Gezag (met Mark van Vugt)

Bezoek www.levboeken.nl voor informatie over al onze boeken.

Volg @Levboeken op Twitter en bezoek onze Facebook-pagina:

www.facebook.com/Levboeken.

Stop, denk, doe

Max Wildschut



© 2014 Max Wildschut

© 2014 A.W. Bruna Uitgevers B.V., Amsterdam

Omslagontwerp

Lawine Grafisch Ontwerp

ISBN 978 94 005 0525 4

NUR 801

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

Inhoud

Inleiding | 9

Deel I: Persoonlijk leiderschap

1 De ontwortelde aap | 21

Waarom wilskracht faalt | 24

Het stentijdperkbrein | 30

Highly effective worden | 34

Het geen-defectprincipe | 41

2 Persoonlijk leiderschap | 47

Het blauwe ei | 50

Type 2-processen | 57

De kerncompetenties van persoonlijk leiderschap | 65

Deel II: De kerncompetenties

- 3 Kerncompetentie 1: Zelfreflectie | 73
 - Het werkelijke zelf | 77
 - Strategische waarheden | 80
 - De innerlijke anatomie | 90
 - Naar jezelf kijken | 94
 - Overzicht van de kerncompetentie zelfreflectie | 103

- 4 Kerncompetentie 2: Zelfsturing | 105
 - De biologie van waarden | 107
 - Wat drijft je? | 112
 - Waarden vormen | 117
 - Waarden leven inblazen | 124
 - Overzicht van de kerncompetentie zelfsturing | 130

- 5 Kerncompetentie 3: Focus | 133
 - De vierde optie | 137
 - De innerlijke ruimte ontdekken | 142
 - Acceptatie | 149
 - Mentale krachttraining | 155
 - Overzicht van de kerncompetentie focus | 161
 - Aan de slag met de kerncompetenties | 163

Deel III: De praktijk

- 6 Rust in je agenda vinden | 169
 - Emoties inplannen | 172
 - De glorie of de inhoud | 178
 - Hier en nu | 186
 - Vrijheid kiezen | 192
 - Werkethos | 194

- 7 Drempels nemen | 199
 - De hete brij | 202
 - Over jezelf stappen | 206
 - Angsten analyseren | 211
 - De bange held | 216

- 8 Doorzetten | 227
 - Meesterschap | 230
 - Positief pessimisme | 238
 - Veranderen door stil te staan | 244
 - Bitter eten | 247

Literatuur | 251

Inleiding

Hoe zou je leven eruitzien als je perfecte wilskracht en zelfvertrouwen had? Hoeveel talen zou je spreken? Hoeveel kilo zou je wegen? Waar had je carrière je gebracht? Hoe zou je liefdesleven eruitzien? De realiteit is dat we in ons leven niet altijd de dingen doen die we graag willen doen of belangrijk vinden. Gebrek aan wilskracht of zelfvertrouwen wordt vaak als boosdoener aangewezen. Vraag het de professional en je krijgt een ingewikkelder antwoord, met termen als ‘onbewuste obstakels’ en ‘conditionering’. Wat de redenen ook mogen zijn, vrijwel iedereen worstelt op enig moment met de uitdaging vorm te geven aan zijn of haar leven. Niet zelden leggen we het daarbij af. Elk jaar weer maken mensen bijvoorbeeld goede voornemens voor het nieuwe jaar en elk jaar weer haakt de meerderheid na enkele weken af. Dit boek geeft een antwoord op de vraag waarom persoonlijk leiderschap (leider zijn in je eigen leven) zo’n uitdaging is. En belangrijker: je leert hoe deze uitdaging effectiever aan te gaan (en misschien je goede voornemens waar te maken).

Uiteraard is dit niet het eerste boek met deze belofte. Persoonlijk leiderschap is een universele uitdaging voor mensen en iedereen zoekt op enig moment naar handvatten en hulpmiddelen. Een eindeloze stoet goeroes, coaches en methoden staat klaar voor de zoekende en allemaal beloven ze de ultieme sleutel tot succes. Het aanbod varieert van de horoscoop in de krant tot time-managementmethoden en kernkwadranten. Elke noemenswaardige boekhandel heeft ten minste één plank over dit onderwerp en de grotere boekwinkels hebben vaak een hele sectie ingericht voor zelfhulpboeken. Waar veel vraag is, is er altijd een ruim aanbod. Valt er nog iets toe te voegen aan deze overvloed?

Het antwoord op bovenstaande vraag is een duidelijk ja. De reden hiervoor ligt in een wetenschappelijke revolutie die op dit moment gaande is. Persoonlijk leiderschap gaat uiteindelijk altijd over menselijk gedrag en dus over het brein en psychologie. Met de opkomst van de biologische benadering van gedrag (zoals gedragsgenetica en neuropsychologie) is ons begrip van gedrag diepgaand aan het veranderen. De laatste twee decennia zijn we waarschijnlijk meer te weten gekomen dan de honderd jaar daarvoor. Het zijn boeiende tijden voor wie meer wil weten over wat het betekent om mens te zijn. Vrijwel elke populaire zelfhulpmethode komt echter voort uit de psychologie van voor deze revolutie (ik noem dit hier wat oneerbiedig de oude psychologie). De terminologie is misschien veranderd, onder de oppervlakte liggen altijd concepten die ooit populair waren in de psychologie, maar vaak door gebrek aan bewijs zijn verlaten. Laat ik dit illustreren aan de hand van een van de meest populaire zelfhulpmethoden van dit moment, neurolingüistisch programmeren (NLP). NLP is gebaseerd op de vroege cognitieve psychologie van begin jaren zeventig en is sinds die tijd niet

wezenlijk veranderd. Centraal staat het idee dat onze realiteit wordt gevormd door ons denken, een breed gedragen opvatting in die tijd. Een mooie illustratie van deze gedachte vormt een optreden van NLP-exponent Tony Robbins in de film *Shallow Hal* (2001). Tony, die in de film zichzelf speelt, legt de hoofdpersoon (de oppervlakkige Hal) uit dat ons schoonheidsideaal aangeleerd is en dat we dit kunnen veranderen. Het is een heel optimistische gedachte, die typerend is voor het maakbaarheidsdenken van de jaren zeventig. Verander je denken en verander je leven! De realiteit zoals wij deze ervaren is inderdaad een product van ons brein, maar slechts in beperkte mate van ons denken. Onze realiteit wordt namelijk grotendeels automatisch gevormd door hersencircuits die ontoegankelijk zijn voor ons bewustzijn en denken. Wat wij als schoonheid ervaren zijn indicaties van leeftijd (bij vrouwen), gezondheid en genetische fitheid. Evolutie heeft gespecialiseerde circuits ingebouwd die deze uiterlijke kenmerken automatisch verwerken en ons een esthetische waardering geven. Ondanks verschillen in smaak is deze waardering zo universeel dat ze in wiskundige formules kan worden uitgedrukt. Symmetrie in het gezicht nemen we bijvoorbeeld niet bewust waar, maar het is zowel een indicatie van genetische kwaliteit als een kenmerk van wat we als mooi ervaren. Hier valt niet tegenop te programmeren. Uiteraard zitten er ook goede elementen in NLP, maar op fundamentele punten is NLP in strijd met wat we nu weten over de werking van de hersenen, en als model voor hoe gedrag ontstaat, klopt het gewoonweg niet.¹ Het is uiteraard niet mijn bedoeling om NLP hier af te branden, het is gewoon een goed voorbeeld van wat voor de meeste populaire zelfhulpmethoden opgaat: voor zover ze al op enige wetenschap gebaseerd zijn, is die basis in het beste geval zwak, vaak dubieus en in veel gevallen in strijd met wat we

nu weten. Dit is belangrijk omdat de gereedschapskist van elke methode is ontwikkeld vanuit die basis. Last van faalangst? Dat komt door jouw kijk op jezelf en de wereld! Door anders te leren denken kunnen we dat veranderen. Tenminste, als je er net als Tony Robbins van uitgaat dat de realiteit het product van je denken is. Later in dit boek zullen we zien dat ook faalangst op een niveau ontstaat dat buiten bereik van ons denken ligt. Ook hier valt niet tegenop te programmeren. Maar geen nood, mocht je eraan lijden, we kunnen er wel effectiever mee leren omgaan, minder onder lijden en ons er minder door laten tegenhouden. Dit vergt wel een realistischer begrip van wat het is, en zoals we zullen zien biedt de nieuwe wetenschap precies dit.

De oorspronkelijke ontwikkelaars van NLP, John Grinder en Richard Wayne Bandler, schreven: 'We zijn niet bepaald geïnteresseerd in wat waar is. Alleen wat bruikbaar is telt.' Het probleem is echter dat dat wat niet waar is, meestal ook niet werkt. Hoe sterker de aannamen waar een methode op is gebaseerd, hoe groter de kans dat de methode werkt. Een zwakke basis leidt in de regel tot slechte resultaten. Een groot aantal wetenschappelijke studies laat ook zien dat NLP zijn claims niet kan waarmaken.² Zoals gezegd is NLP slechts een voorbeeld (en ik zal er nu echt over ophouden), en hetzelfde gaat op voor vrijwel alle populaire zelfhulpmethoden. Veel 'nieuwe' methoden zijn bij nadere beschouwing ook niet meer dan oude wijn in nieuwe zakken. Ze krijgen bijvoorbeeld een label 'brein' (je breincode ontdekken, bijvoorbeeld) en er worden breintermen gebruikt. De zelfhulpindustrie raast voort op een fundament dat zwak en verouderd is, de revolutie die gaande is in de wetenschap gaat er grotendeels aan voorbij. Er liggen zulke enorme kansen en er valt dus zeker veel toe te voegen aan de huidige overvloed.

De wetenschap heeft nu een punt bereikt waarop er voldoende kennis is om substantieel betere alternatieven te bieden voor de oude wijn in al die verschillende zakken. Meer en meer wetenschappers wagen ook de stap om populaire vertalingen van hun werk te maken. Op het moment van dit schrijven staat bijvoorbeeld een boek van de psycholoog en Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman in de top vijf van bestverkochte boeken op managementboek.nl. Het werk van Kahneman geeft onder meer inzicht in de manier waarop ons denken en beslissen worden gevormd door ingebouwde denkfouten (later zullen we zien dat dit eigenlijk geen denkfouten zijn). Een andere vertaler van wetenschap, Kelly McGonigal (bekend van haar boek *De kracht van wilskracht*), noemt haar werk sciencehulp, in tegenstelling tot de gebruikelijke zelfhulp. Ik zal deze term sciencehulp hier gebruiken voor populaire vertalingen van wetenschappelijk werk dat een bijdrage levert aan een dieper begrip van persoonlijk leiderschap. Niet zelden wijst deze sciencehulp in een radicaal andere richting dan de populaire zelfhulp literatuur. In de loop van dit boek zullen we dan ook veel conventionele wijsheden zien sneuvelen. We zullen bijvoorbeeld zien hoe breed gedragen overtuigingen over geloven in jezelf, authenticiteit en positief denken een risico voor persoonlijk leiderschap kunnen vormen. De nieuwe wetenschap is dan ook geen verdieping, onderbouwing of uitbreiding van de huidige zelfhulp, maar wijst vaak in een radicaal nieuwe richting.

Waarom stapt niet iedereen massaal over op de sciencehulp als die zoveel beter is? Een reden is dat de nieuwe sciencehulpgoeroes wetenschappers zijn, en dat is een wat apart volk. In hun professionele bescheidenheid beperken zij zich meestal tot hun eigen onderzoeksgebied en zien af van de grootse claims die het

zo goed doen als marketinginstrument. Hun werk geeft bijvoorbeeld inzicht in hoe beslissen werkt³, wat zelfvertrouwen⁴ is of hoe motivationele stijlen te begrijpen⁵ (om maar even drie onderwerpen te noemen die ik recent in sciencehulpboeken voorbij zag komen), maar je krijgt geen simpel driestappenplan. Uitgevers dringen er bij de auteurs altijd op aan om praktische tips toe te voegen (ik weet dit uit ervaring), maar voor de auteurs is dit vaak bijzaak. Vergelijk dit met de gemiddelde zelfhulpmethode die alles in een simpele formule giet en instantsucces garandeert (denk bijvoorbeeld aan het boek *The Secret*). Wanneer je worstelt met een uitdaging, wil je een duidelijke en praktische methode die je liefst vandaag nog helpt succesvol te zijn. Iedereen die zich iets serieuzer met dit onderwerp heeft beziggehouden weet echter uit ervaring dat er geen eenvoudige kant-en-klare oplossingen bestaan (maar we blijven natuurlijk hopen). Onderzoek naar de verkoop van zelfhulpboeken laat zien dat de meeste kopers van deze boeken dit niet eenmalig doen, maar serieconsumenten zijn. De ultieme oplossing werkt schijnbaar nooit helemaal. Sciencehulp biedt veel meer gedegen kennis, maar is vaak beperkt tot één onderwerp en vaak te weinig praktisch. De ambitie van dit boek is om relevante kennis samen te brengen in een methode die zowel breed als praktisch toepasbaar is. Wat het boek echter niet biedt, is een simpele formule voor niet-aflatend succes. Wil je persoonlijk leiderschap ontwikkelen, dan vergt dit een investering in zowel kennis als vaardigheden. Vergelijk het met gezond eten. Om dit te doen is het belangrijk dat je meer over voeding leert, zodat je weet welk eten wel en niet gezond is. Zonder enige kennis zouden we de hele dag patat en stroopwafels eten. Op dezelfde manier is effectief persoonlijk leiderschap afhankelijk van een verdieping van je kennis van (de nieuwe) psychologie en het brein. Je zult dus in

kennis moeten investeren. Kennis is echter niet voldoende om gezond te eten, je zult ook effectief moeten leren omgaan met de impuls om je vol te proppen met ongezond eten. Het is dus belangrijk te leren hoe impulsen en emoties te reguleren, wat een investering in vaardigheden betekent. Geen simpel rijtje met principes om toe te passen, dus. Dit boek biedt echter iets veel beters dan een eenvoudige formule: een methode die echt werkt. De in dit boek beschreven methoden zijn gebaseerd op de beste wetenschap en werken aantoonbaar. Investeren leidt gegarandeerd tot rendement.

De zelfhulp literatuur maakt vaak een onderscheid tussen controle over je eigen leven (persoonlijk leiderschap) en effectiever worden in je gedrag naar anderen (sociale effectiviteit of leiderschap in de wereld). De populaire zelfhulpgoeroe Stephen Covey noemt dit ook wel het verschil tussen *private victory* en *public victory*. Dit onderscheid is enigszins kunstmatig, omdat de meeste grote uitdagingen voor persoonlijk leiderschap te maken hebben met het feit dat we een sociaal dier zijn. Faalangst heeft bijvoorbeeld te maken met de angst voor het oordeel van anderen, een functionele angst voor een dier dat in hoge mate afhankelijk is van dit oordeel (acceptatie door de groep was voor onze voorouders bepalend voor je overlevingskansen). Je eigen gedrag kunnen reguleren heeft zo ook een effect op je sociale effectiviteit. Het volgende hoofdstuk beschrijft onderzoek waaruit blijkt dat het vermogen je eigen impulsen te controleren een betere voorspeller is voor je succes in relaties dan empathie. Dit wil overigens niet zeggen dat sociale effectiviteit geen belangrijk onderwerp is. Integendeel. In dit boek ligt echter de nadruk op het reguleren van eigen gedrag, wat we hier persoonlijk leiderschap noemen. Het onderwerp van leiderschap in de wereld

wordt uitgediept in het boek *Gezag*, dat ik samen met professor Mark van Vugt schreef. Sociale effectiviteit verdient op zijn minst een apart boek (wordt vervolgd dus).

Dit boek bestaat uit drie delen.

In deel I maken we een analyse van de uitdaging van persoonlijk leiderschap en worden de hoofdlijnen voor ontwikkeling uiteengezet. Hoofdstuk 1 beantwoordt de vraag waarom persoonlijk leiderschap een uitdaging (en soms een onmogelijkheid) is. In de populaire zelfhulp en oude psychologie worden problemen met persoonlijk leiderschap vaak gezien als het gevolg van een onderliggend probleem, zoals lage eigenwaarde of verkeerde conditionering. In dit hoofdstuk wordt duidelijk dat er geen onderliggend probleem is, behalve dan het probleem dat we mensen zijn. De biologische benadering van de psychologie geeft een compleet andere kijk op de uitdaging van persoonlijk leiderschap. We zullen in dit hoofdstuk zien dat het overnemen van deze kijk al een eerste stap naar meer persoonlijk leiderschap is. In hoofdstuk 2 gaan we vervolgens dieper in op de uitdagingen van persoonlijk leiderschap. Dit hoofdstuk beschrijft wat het precies is en hoe het werkt. Met een introductie van het kernproces van persoonlijk leiderschap en een korte beschrijving van de drie kerncompetenties die dit kernproces ondersteunen.

In deel II volgt een uitwerking van de drie kerncompetenties. De term competentie wordt hier gebruikt omdat het bij elke kerncompetentie gaat om een combinatie van zowel kennis als vaardigheden. De eerste kerncompetentie is inzicht krijgen in het eigen interne proces. Het gaat hier niet om het bekende 'weten waar je sterke en zwakke punten zitten' of 'ontdekken

wie je echt bent'. Net als fysiologische kennis je kan helpen je eigen lichaam beter te begrijpen, kan kennis van de werking van het brein je helpen het eigen interne (mentale) proces beter te begrijpen. Dit inzicht is zoals we zullen zien een voorwaarde om het eigen gedrag effectief bij te sturen. Hoofdstuk 3 gaat over deze kerncompetentie. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 de tweede kerncompetentie beschreven: zelfsturing. Deze kerncompetentie heeft betrekking op inzicht in de eigen motivatie en het ontwikkelen van wat we hier adaptieve waarden noemen. We zullen zien dat wat belangrijk lijkt, dit niet altijd is, en dat wat je echt belangrijk vindt, niet altijd prioriteit krijgt. Ten slotte komt in hoofdstuk 5 de derde kerncompetentie aan de orde: focus. Focus heeft betrekking op het vermogen de eigen aandacht te reguleren. Deze kerncompetentie stelt je in staat effectief om te gaan met de pijnlijke gevoelens of impulsen die al je plannen en beste intenties doorkruisen. In dit hoofdstuk leer je wat de grenzen van de wilskracht zijn en hoe effectief om te gaan met dat wat je in de weg zit.

In deel III worden de kerncompetenties toegepast op een drietal uitdagingen waar we in al onze menselijkheid nog weleens over struikelen. De eerste uitdaging is timemanagement. In hoofdstuk 6 staat beschreven hoe we de gekte in onze agenda onder controle kunnen brengen en zo meer greep krijgen op ons dagelijks leven. Een tweede belangrijke uitdaging voor persoonlijk leiderschap is nieuwe of enge dingen doen. Tussen dromen en doen staat altijd durven. De moed opbrengen om echte stappen te zetten is een van de belangrijkste uitdagingen in ons leven. In hoofdstuk 7 volgt een uitleg van wat moed is en hoe we er meer van krijgen. Ergens aan beginnen kan de nodige moed vergen, iets afmaken is een geheel andere uitdaging. Het vermogen je

langdurig in een doel vast te bijten, blijkt een belangrijker voor-speller van succes dan talent. In hoofdstuk 8 wordt beschreven wat doorzettingsvermogen is en hoe we deze belangrijke eigenschap ontwikkelen.

Ten slotte moet een methode ook altijd een naam hebben. Hier is gekozen voor Adaptieve Zelfregulatie (AZR). Adaptie is een term uit de biologie en heeft betrekking op hoe evolutie aanpassingen creëert die dieren helpen effectief om te gaan met terugkerende uitdagingen. In het volgende hoofdstuk zal duidelijk worden dat persoonlijk leiderschap een adaptief probleem is met diepe biologische wortels. Zelfregulatie is de wetenschappelijke term voor persoonlijk leiderschap. De AZR-methode is bedoeld als een dynamische methodiek die meegroeit met ontwikkelingen in de wetenschap en de ervaringen van gebruikers. Op de website van het kenniscentrum adaptieve zelfregulatie (www.adaptieve-zelfregulatie.nl) vind je meer informatie.

Deel I: Persoonlijk leiderschap

1

De ontwortelde aap

Iedereen die ooit met zijn of haar sterfelijkheid is geconfronteerd weet wat een ontnuchterende werking dit kan hebben. De waan van de dag smelt weg als sneeuw voor de zon. Bronnie Ware, een Australische verpleegkundige in de palliatieve zorg, besloot deze helderheid te benutten voor een onderzoekje. De patiënten waar zij voor zorgde hadden nog maximaal drie maanden te leven. Ze vroeg hun waar ze, terugkijkend op hun leven, het meeste spijt van hadden.¹ De top vijf:

1. Ik wilde dat ik de moed had gehad om mijn eigen leven te leiden, en niet het leven dat anderen van mij verwachtten.
2. Ik wilde dat ik niet zo hard had gewerkt.
3. Ik wilde dat ik de moed had gehad om mijn gevoelens te uiten.
4. Ik wilde dat ik contact had gehouden met mijn vrienden.
5. Ik wilde dat ik mijzelf had toegestaan gelukkig te zijn.

Dit zijn natuurlijk geen zaken waar je pas op je sterfbed achter komt. Als je ooit een moment hebt stilgestaan bij je leven, dan ben je vast ten minste een van deze vijf tegengekomen. Het is

dan ook geen schokkende lijst. Wat mogelijk wel schokkend is, is dat de meeste items op het lijstje relatief eenvoudige zaken zijn die je zo voor elkaar kunt krijgen. Waarom doen mensen het dan niet gewoon? Waarom hebben mensen niet de moed om hun eigen leven te leiden of hun gevoelens te uiten? Er is zelden een logische of objectieve reden om niet te doen wat jou gelukkig maakt. Wat is de reden dat mensen vaak niet doen wat ze belangrijk vinden? Een populair antwoord is lage eigenwaarde, of een van de vele variaties op dit thema. Om succesvol te zijn in je leven moet je in jezelf geloven, positief denken of een positief zelfbeeld hebben. Dit idee vinden we terug in veel zelfhulp literatuur en is zo ingeburgerd dat het de status van waarheid heeft gekregen. Het vreemde is echter dat je in interviews met zeer succesvolle mensen vaak hoort over diepe twijfel en onzekerheid. Robbie Williams, de charismatische zanger, beschreef in een interview voor het Nederlandse tv-programma *College Tour* hoe angstig en onzeker hij zich voelde als performer. En hij staat zeker niet alleen. Als zelfvertrouwen werkelijk de sleutel tot persoonlijk leiderschap is, waren veel sterren nooit zover gekomen. De wetenschap ondersteunt het dogma van eigenwaarde ook niet. Er zijn vele tienduizenden onderzoeken gedaan naar de relatie tussen eigenwaarde en succes. Deze relatie is op zijn best zwak en oorzaak en gevolg liggen niet altijd zoals je verwacht. In een studie onder scholieren werden elk jaar de prestaties en het zelfvertrouwen gemeten. Wat bleek: goede cijfers in een jaar voorspelden zelfvertrouwen in het volgende jaar, maar zelfvertrouwen in een jaar voorspelde geen goede cijfers in het volgende jaar. Je krijgt zelfvertrouwen door ergens goed in te zijn, maar zelfvertrouwen helpt je niet ergens goed in te worden. Dit is wat uit meerdere studies naar voren is gekomen: zelfvertrouwen is eerder gevolg dan oorzaak van succes. Meer zelfver-

trouwen kan zelfs een obstakel zijn. Verschillende onderzoeken laten ook een link zien tussen veel zelfvertrouwen en slechtere prestaties bij langetermijndoelen (iets waar we in hoofdstuk 8 op zullen terugkomen). Hoe hoger de pet die je van jezelf op hebt, hoe minder serieus je de uitdagingen neemt waar je voor staat. Misschien ben je wel optimistisch en gemotiveerd, maar alleen daarmee kom je er niet. Mensen met wat minder zelfvertrouwen en wat meer pessimisme zijn realistischer over alle manieren waarop het fout kan gaan en zijn daar beter op voorbereid. Dit maakt hen succesvoller op de lange termijn, of het nu gaat om het afmaken van hun opleiding of het stoppen met roken. Alle wetenschap wijst erop dat zelfvertrouwen en eigenwaarde niet de sleutels zijn tot persoonlijk leiderschap.

Het is belangrijk dit punt van eigenwaarde te noemen omdat veel van het denken over persoonlijk leiderschap hierdoor is gevormd en het ons eenvoudig op het verkeerde been kan zetten. We zeggen al heel snel dat je meer in jezelf moet geloven, alsof we hiermee een oplossing hebben aangeboden. Eigenwaarde speelt zo'n belangrijke rol in ons denken omdat het lange tijd een centraal concept was in de oude psychologie, waarna de zelfhulpindustrie het stokje overnam. Psychologen geloofden dat eigenwaarde (*self-esteem* is de juiste wetenschappelijke term) een centrale rol speelt in vrijwel elk menselijk probleem. Crimineel? Dat komt vast uit een diepgewortelde onzekerheid of zelfhaat! Slechte schoolprestaties? Vast een negatief zelfbeeld! Ook nu nog zien veel psychologen en sociaal werkers het als hun missie mensen meer in zichzelf te laten geloven. De vooraanstaande psycholoog Martin Seligman noemt deze vakgenoten de eigenwaardemaffia. De leden van deze pseudowetenschappelijke criminele organisatie geven na een wedstrijd het liefst

iedereen een gouden plak, want de vernedering van zilver zou een kind voor het leven beschadigen. De effecten van decennia investeren in eigenwaarde liegen er niet om. De psycholoog Jean Twenge analyseerde bijvoorbeeld de data van 40.000 studenten over een periode van dertig jaar. Terwijl in 1950 12 procent van de studenten zich omschreef als 'een belangrijk persoon', steeg dit percentage in de dertig jaar daarop tot 80 procent. Andere studies laten een soortgelijk beeld zien. Maar heeft deze explosie van eigenwaarde ook geleid tot een explosieve toename van prestaties en geluk? In Amerika, de thuisbasis van de eigenwaarde-maffia, is tussen 1950 en 1998 het zelfmoordpercentage onder jongeren verdrievoudigd, van 4,5 naar 13,7 procent per 100.000.² Geen grote vooruitgang op dat vlak dus. Of neem schoolprestaties. In een studie werd het vertrouwen dat scholieren in de eigen wiskundevaardigheden hebben, vergeleken met hun feitelijke prestaties. Wat bleek: terwijl het zelfvertrouwen gestaag is toegenomen in de laatste decennia, zijn de prestaties juist afgenomen. Het gaat er steeds meer op lijken dat we dit dogma van eigenwaarde beter kunnen loslaten en op zoek moeten gaan naar betere kanshebbers. De belangrijkste kanshebber werd per ongeluk gevonden.

Waarom wilskracht faalt

In het nu klassieke marshmallowexperiment stelde psycholoog Walter Mischel kinderen van vier jaar voor een onmenselijke uitdaging. Het slachtoffertje werd in een kamer aan een tafel geplaatst met daarop een overheerlijke marshmallow. De onderzoeker legde uit dat hij even weg moest. Als het kind wilde mocht hij de marshmallow opeten, maar als hij kon wachten tot

de onderzoeker terug was, zou hij een extra marshmallow krijgen. De onderzoeker bleef ruim een kwartier weg, terwijl het kind ongemerkt geobserveerd werd. Sommige kinderen sloegen direct toe, anderen probeerden zich nog in te houden voor ze zich overgaven aan de zoete verleiding. Een paar wisten de vijftien lange minuten vol te houden en waren twee marshmallows rijker. De onderzoekers waren vooral geïnteresseerd in welke strategieën de kinderen toepasten om deze uitdaging aan te gaan. De echt belangrijke bevinding kwam echter geheel toevallig. Veel van de kinderen zaten bij Mischels eigen kind op school en hem begon op te vallen dat de kinderen die niet opgewassen waren tegen de verleiding van de marshmallow, vaker in de problemen kwamen. Pas vele jaren later besloot Mischel te onderzoeken of er ook echt iets aan de hand was. Honderden deelnemers van het marshmallowexperiment, ondertussen al jongvolwassenen, werden opgespoord. Het vermoeden van meer dan een decennium eerder bleek te kloppen. Degenen die als kind de tweede marshmallow hadden weten te bemachtigen, bleken substantieel hogere academische scores te behalen dan degenen die het niet hadden volgehouden. Ze waren populairder onder klasgenoten en collega's en als ze werkten verdienden ze hogere salarissen. Daarbij hadden ze een lager vetpercentage en gebruikten ze minder drugs.³ De kinderen met de meeste zelfbeheersing groeiden uit tot de succesvolste volwassenen. Al met al leek Mischel het magische ingrediënt gevonden te hebben waar de zelfhulpindustrie al zo lang naar op zoek is. Tienduizenden studies naar eigenwaarde hadden niets opgeleverd, maar met elk nieuw onderzoek stapelden de bewijzen voor het belang van wilskracht op. We weten nu dat er geen enkel psychologisch mechanisme is dat meer impact heeft dan wilskracht. Het is de beste voorspeller voor maatschappelijk en academisch succes,

voorspelt geluk en gezondheid en is zelfs een betere voorspeller voor succes in relaties dan empathie.⁴ Het is dan ook vreemd dat wilskracht de grote afwezige is in de populaire zelfhulp literatuur.

Een van de sleutels tot een succesvolle carrière is 's ochtends je bed uit kunnen komen. Dit kan best een uitdaging zijn als je onder je lekkere warme dekbed ligt, het buiten koud en donker is en je baas een vervelende vent is. Veel uitdagingen van persoonlijk leiderschap presenteren zich op deze wijze: je weet dat je het wilt, maar hebt eigenlijk geen zin. Of je hebt wel zin, maar hebt de moed er niet voor. Of je weet dat je iets niet moet doen, maar kunt jezelf niet helpen. In alle gevallen staat wat je belangrijk vindt tegenover een impuls en niet zelden wint de impuls. Wilskracht is het vermogen een impuls te onderwerpen aan jouw doelen en waarden. Je hebt geen zin om je bed uit te komen, maar vindt het belangrijk om op tijd op je werk te komen en dwingt jezelf daarom uit bed te komen. Dit is een daad van wilskracht. Je kunt pas leidend zijn in je leven en doen wat je belangrijk vindt wanneer je in staat bent je impulsen te overwinnen. Wilskracht speelt daarom een centrale rol in persoonlijk leiderschap. Om beter te begrijpen hoe wilskracht werkt, kijken we eerst naar de evolutie ervan.

De evolutie van wilskracht

Ooit weleens een groep dieren om eten zien vechten? Gooi een stuk brood in een groep eenden en het is elk voor zich. Elk dier vecht om zo veel mogelijk naar binnen te schrokken. Er wordt niet gebeden voor het eten of voor gezorgd dat elk dier zijn deel krijgt, het is pakken wat je pakken kunt. Bij veel zoogdieren

vechten jongen elkaar zelfs de tent uit om een van mama's tepels. Mama vindt het meestal prima, zelfs als het een van haar jongen het leven kost. Bij mensen gaat het er natuurlijk een stuk geciviliseerder aan toe aan tafel en dit is niet sinds we tafelmanieren hebben uitgevonden. Ook bij onze 'wilde' voorouders op de Afrikaanse savannen was inhaligheid *not done*. Deze voorouders hebben in de laatste twee miljoen jaar namelijk een trucje geperfectioneerd dat slechts een paar diersoorten kennen: winst door delen. Jagen is niet alleen een kwestie van vaardigheid, ook geluk speelt hier een belangrijke rol. Vandaag vang jij wat, morgen ik. Als iedereen in de groep deelt wat hij vangt, nemen de overlevingskansen voor de groep als geheel enorm toe. Eenvoudig is dit trucje echter niet, want je moet er bijvoorbeeld voor zorgen dat er geen misbruik wordt gemaakt van jouw vrijgevigheid. Daarom zijn mensen geobsedeerd door eerlijkheid, een van de instincten waar de evolutie ons brein mee heeft uitgerust om delen te laten werken. Tot recent waren er over de hele wereld nog groepen mensen die leefden zoals onze voorouders en deze groepen zijn uitgebreid bestudeerd door antropologen. We noemen ze jager-verzamelaars omdat deze mensen leven van de jacht en het verzamelen van plantaardig voedsel, zoals wortels en vruchten. Bij alle stammen die bestudeerd zijn wordt de opbrengst van de jacht door de hele groep gedeeld. Eerlijk delen betekent natuurlijk wel dat we onze (dierlijke) impuls om te pakken wat we pakken kunnen moeten beheersen. Als het hert geveld is springen mensen er niet als beesten op. Nee, ze wachten rustig hun beurt af terwijl een van de jagers het vlees eerlijk verdeeld over de groepsleden. Inhaligheid wordt niet gewaardeerd. Wat voor eten geldt, geldt voor vele aspecten van het groepsleven, van seks tot samenwerking. Om effectief als groep samen te leven en succesvol te zijn moeten we onze impulsen kunnen afremmen of zelfs

onderdrukken. Als je seksueel opgewonden raakt van de partner van een stamgenoot en deze direct bespringt, gaat de sfeer er snel aan bij het kampvuur. Samenwerking en sociale harmonie zijn afhankelijk van het controleren van de impulsen die gericht zijn op ons eigenbelang op de korte termijn. De evolutie heeft ons brein uitgerust met een mechanisme dat ons in staat stelt dat te doen: wilskracht. Ooit weleens de behoefte gehad je kind achter het behang te plakken, maar dit toch niet gedaan? Dat is wilskracht! Ooit weleens een rotopmerking willen maken tegen je collega, maar toch op je tong gebeten? Wilskracht! Daarom is wilskracht een betere voorspeller van succesvolle relaties dan empathie: die stelt ons in staat rekening te houden met anderen en ons geciviliseerd te gedragen. Wilskracht is wat ons als mens uniek maakt en wat je als mens effectief maakt.

Wilskracht is een relatief nieuwe toevoeging aan een systeem dat het al honderden miljoenen jaren prima zonder heeft gedaan. We hebben wilskracht nodig om in specifieke situaties impulsen te kunnen afremmen of ander gedrag voorrang te kunnen geven. In plaats van er direct uit te flappen wat in je opkomt, formuleer je een sociaal acceptabeler mening over het nieuwe kapsel van je collega. Of in plaats van je nog eens om te draaien dwing je jezelf toch naar de douche te gaan om een nieuwe dag in te luiden. Wilskracht heeft een beperkte rol in gedrag, een groot deel van de tijd kunnen we prima zonder. Wilskracht is ook niet almachtig in ons brein, op het merendeel van de processen heeft die geen enkele invloed. Je kunt emoties niet wegwillen en vervelende gedachten trekken zich ook vaak weinig aan van je pogingen ze te onderdrukken. Professor Roy Baumeister van de Florida State University ontdekte in een nu klassiek experiment nog een andere vreemde eigenschap van wils-

kracht. In een experiment vroegen hij en zijn collega's proefpersonen een moeilijke puzzel op te lossen. Voor ze aan de puzzel begonnen werden de proefpersonen verdeeld over twee wacht ruimten. In beide wacht ruimten stonden schalen met chocoladekoekjes en radijsjes. Eén groep (A) werd verteld dat ze twee chocoladekoekjes mochten pakken, maar geen radijsjes. De andere groep (B) kreeg te horen dat ze wel een paar radijsjes mochten pakken, maar geen chocoladekoekjes. De verleiding van chocoladekoekjes is in de regel sterker dan die van radijsjes en groep B moest dus enige wilskracht opbrengen om hun tijd in de wacht ruimte door te komen zonder de regels te overtreden. Toen ze uiteindelijk aan de puzzel begonnen, bleek groep A twee keer zo hard aan het oplossen van de puzzels te werken. In groep B had iedereen zijn wilskracht al verbruikt. Deze bevinding is in meerdere experimenten herhaald en hier komt een duidelijk beeld uit naar voren: wilskracht is beperkt en gaat op.⁵

Het feit dat wilskracht beperkt is, is echter geen verklaring voor het falen. Je zou mogen verwachten dat de evolutie de wilskracht heeft geoptimaliseerd om in elk geval dat te doen wat belangrijk voor ons is. En toch laat die ons juist hier vaak in de steek. Waarom is onze wilskracht niet sterk genoeg om ervoor te zorgen dat we geen spijt hebben op ons sterfbed? Het is niet zo zinvol om je angst voor een leeuw of dodelijke spin te overwinnen, je kunt daar beter aan toegeven en het op een rennen zetten. Maar waarom zou je bang moeten zijn om je gevoelens te uiten? Waarom laat onze wilskracht ons bij dit soort uitdagingen vaak in de steek? Is de evolutie van wilskracht nog niet klaar of verbruiken we er gewoonweg te veel van in onze moderne wereld? Het antwoord op deze vraag is tevens een eerste stap op weg naar meer persoonlijk leiderschap.

Literatuur

Inleiding

1. Druckman, D., 'Be All That You Can Be: Enhancing Human Performance', in: *Journal of Applied Social Psychology*, jrg. 34, nr. 11 (p. 2234-2260), 2004.
2. Witkowski, T., 'Thirty-Five Years of Research on Neuro-Linguistic Programming. NLP Research Data Base. State of the Art or Pseudoscientific Decoration?', in: *Polish Psychological Bulletin*, nr. 41 (p. 2), 2010.
3. Kahneman, D., *Ons feilbare denken*, Amsterdam, 2014.
4. Chamorro-Premuzic, T., *Confidence: Overcoming Low Self-Esteem, Insecurity, and Self-Doubt*, 2013.
5. Grant Halvorson, H. en E. Tory Higgins, *Focus: Use Different Ways of Seeing the World for Success and Influence*, 2014.

1 De ontworpede aap

1. Ware, B., *Als ik het leven over mocht doen*, Utrecht, 2012.
2. National Institute of Mental Health, <http://www.nimh.nih.gov/>.
3. Mischel, W., Y. Shoda, en M.L. Rodriguez, *Delay of gratification. Choice over time* (p. 147), 1992.
4. Baumeister, R.F. en J. Tierney, *Wilskracht: de herontdekking van de grootste kracht van de mens*, Amsterdam, 2012.
5. Baumeister, R.F., E. Bratslavsky, M. Muraven, en D.M. Tice, D. M. 'Ego depletion: is the active self a limited resource?', in: *Journal of personality and social psychology*, jrg. 74, nr. 5 (p. 1252), 1998.



Ontdek de beste en mooiste nieuwe boeken met de gratis *Lees dit boek*-app

Wilt u als eerste de beste en mooiste nieuwe boeken ontdekken? Vaak nog voordat die boeken zijn verschenen en de pers erover heeft geschreven?

Download dan gratis de *Lees dit boek*-app voor Android-telefoons en -tablets, iPhone en iPad via www.leesditboek.nl.

Bezoek www.levboeken.nl voor informatie over al onze boeken
en meld u aan voor de nieuwsbrief.

Volg @Levboeken op Twitter en bezoek onze Facebook-pagina:
www.facebook.com/Levboeken.