

## Inleiding

**H**oe 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, neurolinguïstisch 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.<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup> 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](http://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 zelfhulpliteratuur. 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 werkt<sup>3</sup>, wat zelfvertrouwen<sup>4</sup> is of hoe motivationele stijlen te begrijpen<sup>5</sup> (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](http://www.adaptieve-zelfregulatie.nl)) vind je meer informatie.