

IK2

Je volledige potentieel

Ontwikkel je hersenen en bereik je doelen
met het EFFECT-programma

Margriet Sitskoorn

‘Dit boek is bedoeld om je te ontwikkelen richting IK², de beste versie van jezelf’

IK² koppelt de theorie hoe onze hersenen werken aan de praktijk: gerichte oefeningen waarmee je je executive brein kunt trainen. Door deze training wordt het makkelijker om verleidingen te weerstaan en te werken aan langetermijndoelen, zoals minder stress ervaren, succesvol zijn in je werk, een goede ouder zijn of slank worden. Investeer nu de tijd om je hersenen te trainen en heb daar je hele leven profijt van!



Margriet Sitskoorn is de auteur van meerdere bestsellers en hoogleraar Klinische Neuropsychologie aan Tilburg University. Zij is gespecialiseerd in hoe omgeving en gedrag de werking van de hersenen beïnvloeden en zo bepaalde gevoelens en gedrag veroorzaken. Haar onderzoek richt zich onder andere op het ontwikkelen van methoden die de hersenen ontwikkelen en hierdoor vaardigheden, gedrag en emoties vormen,

waardoor mensen (nog) beter kunnen functioneren. Sitskoorn is een veelgevraagd spreker en adviseur en een graag geziene gast in diverse tv-programma's.

Inhoud

Voorwoord 6

DEEL I KRIJG INZICHT: IK 12

- 1 Een doel voor ogen 18
- 2 De VUCA-wereld 34
- 3 Het CEO-brein 50
- 4 Het recept voor succes 82
- 5 Valkuilen 104

DEEL II ONTWIKKEL IK²: HET EFFECT-PROGRAMMA 127

- 6 Enriched environment – VERRIJK JE OMGEVING 131
- 7 Flow focus – GEEF RICHTING AAN DE PLASTICITEIT VAN JE HERSENEN 144
- 8 Fixed sleep pattern – ONTDEK DE KRACHT VAN SLAPEN 168
- 9 Exercise – VORM EN VERSTERK JE HERSENEN 182
- 10 Connect today and tomorrow – MAAK DE TOEKOMST VANDAAG 194
- 11 Time – GUN JEZELF TIJD 214

DEEL III PLUK DE VRUCHTEN: WEES IK² 225

- 12 Het effect: meet de resultaten van het EFFECT-programma 229

Tot slot 242

Bronnen en literatuur 244

Over de auteur 265

Voorwoord

Dit boek is bedoeld om je te helpen je doelen te bereiken. Doelen die je voor jezelf, je werk, je bedrijf, je gezin en de wereld om je heen hebt gesteld. Doelen die je misschien al langer voor ogen had, maar die niet binnen handbereik kwamen of je steeds ontglipten omdat je je liet leiden door de verkeerde dingen, zoals de drukte van alle dag, verleidingen om je heen of ingebakken gedrags- en gevoelspatronen. Hierdoor heb je misschien het idee gekregen dat je vaak het heft niet echt in eigen handen had, maar dat iets of iemand anders aan het stuur zat.

Het maakt voor het nut van dit boek niet zoveel uit welk doel je voor ogen hebt, of het nu gaat om een bedrijf opzetten, een opleiding volgen, je kinderen goed opvoeden of stoppen met roken. Zolang je eigen inzet maar belangrijk is en je je doel via een stappenplan zou kunnen bereiken. Met iets dergelijks als de loterij winnen of de tijd terugdraaien kan ik je dus niet helpen. Ik wil je met dit boek inzichten en oefeningen geven die ertoe zullen bijdragen dat je je niet langer een speelbal hoeft te voelen van de krachten om je heen, maar een spelmaker kunt zijn. Niet langer een marionet maar eerder de poppenspeler. Je zou kunnen zeggen dat dit boek gaat over leiderschap. Namelijk het goed leiden van je eigen gedrag en eventueel van het gedrag van de mensen voor wie je verantwoordelijk bent.

Niet de juiste beslissingen

Het boek is ontstaan naar aanleiding van twee factoren. Allereerst de persoonlijke vragen en problemen die mensen mij in lezingen en workshops stelden en voorlegden en ten tweede de zorg die ik heb ten aanzien van allerlei gebeurtenissen in de wereld op groter en kleiner niveau. Alhoewel we veel over gezonde levensstijlen, rijkdom en hulp ten aanzien van anderen horen, lijkt het erop dat mensen steeds meer stress ervaren, meer schulden hebben en ongezonder leven. We zien berichten dat de werkloosheid en de armoede groot zijn, bedrijven failliet gaan, dat er problemen in bank- en verzekeringswezen zijn, dat zorginstellingen wachtlijsten en andere problemen hebben en dat het onderwijs achteruitgaat. Het lijkt erop dat wij op persoonlijk vlak maar ook als leiders, bestuurders en opvoeders niet de juiste beslissingen nemen om succes en een kwalitatief goed voortbestaan voor ons allen te bewerkstelligen.

Naast dit deprimerende rijtje is er ook leed op grotere schaal. Op verschillende plaatsen in de wereld wordt stevig gevochten met vele doden, gewonden en grotere groepen vluchtelingen dan ooit tot gevolg. Mensenhandel, kinderprostitutie, terroristische aanslagen, drugsoorlogen, milieuvervuiling en epidemieën lijken niet uit te roeien te zijn. En van de meeste verschrikkingen is er beeldmateriaal dat op ons netvlies gebrand staat.

Ondanks dat internet een tijdloze, plaatsloze wereld mogelijk maakt, waarin iedereen met elkaar in contact kan staan ervaren velen nog steeds een grote scheiding tussen hen en de ander. Een kloof die men soms als zo onoverbrugbaar ervaart dat menigeen alleen zijn kant van de kloof als waar kan zien en voor handhaving van zijn gedachtegoed het leven van een ander wil nemen of zijn eigen leven wil geven. Dit contrast maakt duidelijk dat alhoewel we technologisch enorm ontwikkeld zijn, we met onze emotionele en sociale ontwikkeling niet erg vooruit lijken te komen.

Voortdurende veranderingen

Menigeen vindt de wereld te snel, te onvoorspelbaar, te veeleisend geworden en vraagt zich af hoe hiermee om te gaan. Hoe word ik niet gek door de hoeveelheid informatie die me dagelijks overspoelt? Hoe ga ik om met de voortdurende veranderingen op allerlei vlakken? Hoe blijf ik gezond, ontwikkel ik mij verder, bereik ik meer op mijn werk, maak ik mijn bedrijf succesvol en voed ik mijn kinderen goed op in de huidige wereld? Aan de andere kant zijn er mensen die heel goed in de huidige wereld kunnen functioneren en succesvoller en gelukkiger dan ooit lijken te zijn.

Nu ontstaan mijn boeken over het algemeen naar aanleiding van ontwikkelingen en problemen waarmee ik op allerlei manieren geconfronteerd word. Dit keer wist ik eerlijk gezegd niet welke aanpak ik zou kiezen. Moest ik een boek over leiderschap voor bedrijfswereld en overheid schrijven, of een boek over opleiden en opvoeden? Een boek over ontwikkeling van de hersenen in het informatietijdperk of een boek over hoe de juiste beslissingen nemen om gezond en gelukkig te worden en te blijven?

Na veel wikken en wegen werd het me duidelijk. Alle verschillende onderwerpen leken, hoe raar het ook klinkt, namelijk onder één noemer te vallen. Mensen voelen zich over het algemeen een speelbal van allerlei krachten om hen heen en willen weten hoe ze weer spelleider kunnen worden. Of anders gezegd: hoe ontwikkel ik de juiste vaardigheden om succesvol te zijn in de nieuwe wereld? Hiermee bedoel ik succesvol in de breedste zin van het woord: privé en zakelijk, je lijf, denken, voelen en doen, dus ook succesvol voor mezelf als ik toegevoegde waarde heb in kleine en eventueel grotere kring. Hoe kan ik mezelf en anderen leren om vaker het goede te doen zodat we beetje bij beetje de domheid de wereld uithelpen en we met ons allen succesvoller worden? In één zin: Hoe haal ik het volledige potentieel uit mezelf en bereik ik mijn doelen? Dat ben ik gaan uitzoeken en dat heb ik in *IK²* bij elkaar gezet en samengevoegd in het EFFECT-programma.

Leeswijzer

Het boek bestaat uit drie delen: een inzichtdeel, een ontwikkeldeel en een effectmeetdeel. De delen zijn ingedeeld in hoofdstukken. Ieder hoofdstuk begint met een citaat die slaat op de inhoud van het hoofdstuk en met een alinea die je direct vertelt wat je in het hoofdstuk leert. Vervolgens laat ik je aan den lijve ondervinden dat je een speelbal bent van allerlei krachten in jezelf en de buitenwereld. Het doel hiervan is dat je min of meer gelijk voelt waar de inhoud van het hoofdstuk over gaat en dit zal ervoor zorgen dat deze inhoud beter beklijft. Dan leg ik stap voor stap uit wat je moet weten en doen om een belangrijk deel van je hersenen en belangrijke vaardigheden te ontwikkelen en het heft steeds meer in eigen handen te nemen.

In het eerste hoofdstuk, *Een doel voor ogen*, begin je met het voorwerk voor de rest van het boek, hierin stel je namelijk je eigen doel. Het gaat in dit hoofdstuk om de eerste inzichten. Je leert hoe je het beste een doel kunt stellen om je kans op succes te verhogen en dat een doel stellen een goed begin maar niet voldoende is. Motivatie en het beschikken over de juiste vaardigheden om je doelen te bereiken zijn net zo belangrijk. Als je nog geen voorwerk wilt doen, maar eerst een stuk wilt lezen, kom dan later terug naar dit hoofdstuk en begin met hoofdstuk 2 over de VUCA-wereld.

In hoofdstuk 2, *De VUCA-wereld*, leg ik uit wat voor belangrijke veranderingen er zich hebben voorgedaan in de wereld van vandaag. De onrust, chaos en onmacht die we vaak voelen en het maken van verkeerde keuzes die het behalen van onze doelen belemmeren, komen vaak voort uit het feit dat we onze vaardigheden en hersenen niet genoeg aanpassen aan de veranderingen in onze omgeving.

In hoofdstuk 3, *Het CEO-brein*, wordt duidelijk dat de ontwikkeling van een specifiek deel van onze hersenen, de *prefrontale hersenschors*, ontzettend belangrijk is om te overleven in de nieuwe wereld. Deze prefrontale hersenschors is evolutionair gezien het meest recent ontwikkelde gebied van onze hersenen. Het gebied en de netwerken waar het deel van uitmaakt worden gerelateerd aan vaardigheden als: je kunnen aanpassen aan verandering, goed kunnen plannen, leren van feedback, 'out of the box'-denken, visie hebben, complexe beslissingen nemen, prosociaal gedrag vertonen, je gemotiveerd voelen en je emoties kunnen controleren. Een andere benaming voor dit hersendeel is ook wel het *executieve* of *CEO-brein*. Allerlei onderzoeken laten zien dat de mate van ontwikkeling van de netwerken waar dit hersengebied deel van uitmaakt en de vaardigheden die aan deze netwerken gerelateerd zijn, een sterke voorspeller voor succes in het leven zijn. Of het nu gaat om je werk, je gezondheid, je opleiding, je relaties of je geluk.

In hoofdstuk 4, *Het recept voor succes*, leer je begrijpen dat je eigenlijk een beetje aan een prefrontale hersenschorsstoornis lijdt en dat je vaak gewoon een speelbal bent van allerlei krachten om je heen. Je krijgt inzicht in de factoren waarvan bewezen is dat ze tot succes en wijsheid leiden en je schat jezelf op deze factoren in. Ook leer je dat de combinatie van plasticiteit van de hersenen en blootstelling aan nieuwe ervaringen, informatie en training ervoor zorgt dat we onszelf en anderen kunnen ontwikkelen in de richting die we voor ogen hebben en dat we ons succesvol kunnen aanpassen aan een veranderende omgeving. Je zult inzien dat je letterlijk zelf de structuur en functie van je hersenen en die van de hersenen van de mensen om je heen kunt vormen. Dat de kansen en mogelijkheden, maar ook de verantwoordelijkheden die dit met zich meebrengen, groot zijn en dat je, zoals ik al in mijn boek *Het maakbare brein* beschreef, een producent in plaats van een consument van je hersenen en leven kunt zijn.

In hoofdstuk 5, *Valkuilen*, leer je waarom we vaak niet veranderen, ook al is het ons duidelijk dat we dat zouden moeten doen omdat onze huidige gedragspatronen tot problemen leiden en ons niet brengen wat we voor onszelf en anderen voor ogen hebben. Je zult de mechanismen die ervoor zorgen dat je je doelen niet behaalt, aan den lijve ondervinden en je leert de krachten die je vaak sturen naar beslissingen waar je op een later moment spijt van krijgt, beter begrijpen en het hoofd te bieden. De kennis van en oefeningen in dit hoofdstuk zorgen ervoor dat je beslagen ten ijs komt op weg naar het bereiken van je doelen. Je leert de valkuilen herkennen, ontwijken en hopelijk zelfs voor zijn.

Na deze vijf inzichthoofdstukken – inzicht door theorie en inzicht in je eigen functioneren – volgen er in het ontwikkeldeel zes ontwikkelhoofdstukken.

Ik behandel in ieder hoofdstuk een algemene methode/manier waarvan wetenschappelijk bewezen is dat ze de prefrontale hersenschors stimuleren en de vaardigheden die samenhangen met wijsheid en succes ontwikkelen. Je leert waarom de desbetreffende methodiek zo belangrijk is en hoe je je deze eigen maakt. Ik zal het hebben over een verrijkte omgeving, hoe je je aandacht optimaal kunt leren richten, het geheim van goed slapen, dat sporten niet alleen je lichaam vormt en je spieren versterkt maar hetzelfde doet voor je hersenen, hoe de toekomst en vandaag verbonden zijn en hoe je dat in je gedrag kunt integreren om je doelen te bereiken, hoe je de frontaalkwabben van kinderen kunt ontwikkelen. Vervolgens zal ik het hebben over het belang van tijd.

Het laatste deel, het effectmeetdeel, bestaat uit hoofdstuk 12, *Het effect*. Hierin zal ten slotte alles samenkomen. Je doel, je pad, je motivatie, je valkuilen en je vaardigheden. Je zult zien dat je inmiddels enorm veel kennis hebt vergaard over de hersenen, het bereiken van doelen, de problemen die daarmee gepaard gaan

en over jezelf. Je hebt tegen de tijd dat je dit laatste hoofdstuk leest, je CEO-brein ontwikkeld en je bent een stuk dichterbij het bereiken van je doel(en) gekomen. In dit hoofdstuk zal zelfs blijken dat je niet alleen aan je huidige doel hebt gewerkt, maar eigenlijk aan het behalen van allerlei doelen die je nog voor ogen hebt.

Persoonlijk verbinden

Dit boek is geschreven om je te helpen je doelen te bereiken. Dit zal niet alleen gebeuren door de inzichten uit dit boek. Je zult je ontwikkelen door opdrachten en oefeningen. Door testen te doen en filmpjes te bekijken. Ik heb voor deze opzet gekozen omdat we uit onderzoek weten dat als je je op persoonlijk vlak verbindt aan informatie die je wilt leren, het leren aangenamer is en je de informatie beter begrijpt, langer onthoudt en beter integreert in je denken, voelen en gedrag. Hierdoor optimaliseer je je ontwikkeling en de kansen om je doelen te bereiken.

De meeste vragenlijsten die in het boek staan, zijn geen officiële psychologische vragenlijsten. Ze zijn bedoeld om je te laten nadenken over bepaalde dingen en om je enig inzicht in je eigen voelen, denken en doen te verschaffen. Mocht je dingen verder willen uitzoeken, dan kun je op zoek gaan naar officiële vragenlijsten of contact opnemen met bijvoorbeeld een psycholoog om je te laten testen.

Ik heb dit boek bewust behapbaar gehouden om de kans dat je het boek daadwerkelijk gebruikt en resultaat boekt, zo groot mogelijk te maken. Met de kennis in dit boek en de bijbehorende opdrachten word je in staat gesteld om je CEO-brein te ontwikkelen en daardoor je doelen te bereiken. Het boek is voor leiders, managers, docenten, opvoeders, bestuurders en iedereen die de verantwoordelijkheid voor zichzelf en een deel van de wereld op zich wil nemen. Het gaat over inzicht, zelfreflectie en ontwikkeling. Het boek is een stap naar het zodanig vormen van je hersenen dat je het volledige potentieel uit jezelf kunt halen. Om je in staat te stellen om jezelf zowel op privévlak, beroepsmatig en maatschappelijk gerelateerd, met het belang van anderen voor ogen, succesvol te maken.

Dat zal niet voor iedereen even snel gaan. Maar iedereen heeft baat bij het tijd besteden aan het ontwikkelen van zijn of haar executieve vaardigheden.

MARGRIET SITSKOORN
November 2015

'If you want to
live a happy
life, tie it to
a goal, not
to people or
things.'

Albert Einstein

DEEL I

KRIJG INZICHT: IK

Wat wil ik bereiken in het leven?

Waarom is het zo moeilijk dat te bereiken? Wat moet ik ontwikkelen om succesvol te zijn en mijn doelen te behalen en op welke krachten uit de buitenwereld en vanuit mezelf moet ik bedacht zijn?

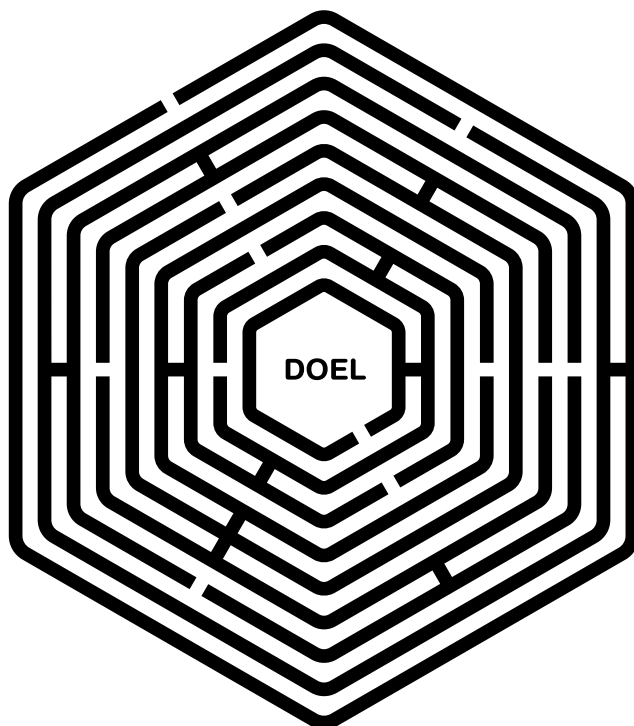
Hoofdstuk 1 Een doel voor ogen

In dit hoofdstuk wordt je doel duidelijk. Je leert hoe je je doel het beste kunt formuleren om je kans op succes te vergroten, uit welke delen het pad naar je doel bestaat en je zult je alvast bewust worden van de obstakels die je verwacht op weg naar je doel tegen te komen. Vervolgens zul je je committeren aan je doel of een ander doel kiezen.



Welk pad?

Kijk naar de afbeelding en probeer puur door te kijken, dus niet door met je vingers de lijnen te traceren, te bepalen welk pad naar het doel leidt.



Figuur 1 Welk pad leidt naar het doel?

Bovenstaande figuur is gebaseerd op de Minsky-Papert-figuren die zijn ontworpen door de Amerikaanse onderzoekers Marvin Minsky en Seymour Papert. De meeste mensen zien niet echt welk pad naar het doel leidt. Figuren als deze laten ons de beperkingen van onze waarneming ervaren. Je kunt vaak niet alles zomaar in één oogopslag waarnemen. Soms moet je gewoon wat meer aandacht en tijd aan je informatievergaring besteden. De figuur is een metafoor: we weten niet altijd van tevoren hoe we ons doel moeten bereiken omdat we gewoonweg niet alles kunnen waarnemen en weten.

Informatie verzamelen

Als je een doel voor ogen hebt, ga je er vaak vanuit dat je het ook kunt bereiken. Het is echter niet altijd duidelijk welk pad je moet bewandelen om dit ook daadwerkelijk te bewerkstelligen en of je wel de juiste vaardigheden hebt om de reis tot een goed einde te brengen. Dit kan ervoor zorgen dat je soms het verkeerde pad kiest. Dat kan gebeuren omdat je dingen niet goed kunt overzien, je je keuze op verkeerde informatie baseert of omdat je je laat afleiden door van alles op weg naar je doel. Als dit gebeurt, ben je nog steeds veel energie kwijt, maar zijn je pogingen om je doel te bereiken over het algemeen gedoemd te mislukken. Al je inspanning leidt dan vaak tot meer van hetzelfde, doodlopende paden, schade aan je gezondheid, financiën en geluk en frustratie en teleurstelling. Het loont over het algemeen dus de moeite om, net zoals je zou doen als je met de auto op vakantie gaat, niet alleen energie te steken in het volgen van een weg, maar ook in het kiezen van de beste weg door eerst informatie te verzamelen en je van tevoren te wapenen tegen problemen. Dit hoofdstuk zal je daar ten aanzien van het formuleren van je doel bij helpen.

Hoofdstuk 2 De VUCA-wereld

Dit hoofdstuk maakt duidelijk dat er zich allerlei belangrijke veranderingen voordoen in onze samenleving. Veranderingen die enorm veel van ons (en dus onze hersenen) vragen en er soms voor zorgen dat we wat er van ons gevraagd wordt niet meer aankunnen en alsmaar achter de feiten aan lopen. Het wordt inzichtelijk dat we bepaalde vaardigheden moeten ontwikkelen om te voorkomen dat die veranderingen ons leven op een negatieve manier beheersen.

In het boek zelf ga ik uitgebreid in op alle omgevingskrachten die maken dat we urgent nieuwe vaardigheden nodig hebben. In dit document een verkorte weergave van deze zogenoemde VUCA-krachten.

In de Verenigde Staten wordt de veranderende nieuwe, stressvolle wereld samengevat met een overkoepelende term *VUCA World*. VUCA is een acroniem voor *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*. De term blijkt zijn oorsprong te vinden in de jaren negentig in het Amerikaanse leger. De afzonderlijke woorden hebben elk een eigen betekenis, maar vloeien ook enigszins in elkaar over. Laat ik ze een voor een uitleggen.



Volatility (beweeglijkheid) staat voor de aard en dynamiek van verandering, de snelheid waarmee deze plaatsvindt (zie bijvoorbeeld Charles en Jayne May in *Are you VUCA ready?*). Een mooi voorbeeld dat hier weleens van gegeven wordt, is het failliet gaan van de DSB Bank na de oproep van Pieter Lakeman aan klanten

van de DSB Bank om al hun geld op te nemen en het heft in eigen handen te nemen na het verlenen van woekerpolissen. De aandelen kelderden en het was snel gedaan met de bank.

Uncertainty (onzekerheid) staat voor het onvoorspelbare van wat er gebeurt en komen gaat, en de mate waarin we ons van zaken en gebeurtenissen bewust zijn. Veelgestelde vragen in het huidige tijdperk, die onzekerheid weergeven, zijn: Wat voor impact zal het terrorisme of de vluchtelingenstroom op mijn leven hebben? Behoud ik mijn baan nog wel in de huidige economie?

Complexity (complexiteit) staat voor de hoeveelheid variabelen die bij zaken op hetzelfde moment een rol kunnen spelen, en de verwarring die door deze complexiteit ontstaat. Een voorbeeld hiervan is dat we meer informatie kunnen vergaren dan ooit tevoren en dit alles met een grote snelheid. Tegelijkertijd moeten we deze informatie op haar waarde scannen en in verband met elkaar brengen, waardoor de overzichtelijkheid en complexiteit van dingen vaak alleen maar toenemen en waardoor veel dingen juist moeilijker te bevatten zijn geworden.

Als laatste staat *Ambiguity* (meerduidigheid) voor het gebrek aan duidelijkheid, de dubbelzinnigheid van condities, de verwarring tussen oorzaak en gevolg, en de vage realiteit die daarvan het gevolg kan zijn.

De kenmerken van de VUCA-wereld hebben geleid tot de ondergang van vele producten en bedrijven. Kodak verloor een enorm marktaandeel door de digitale camera. WhatsApp en Skype bleken KPN gevoelige klappen uit te kunnen delen en onze manier van communicatie drastisch te veranderen, net zoals Facebook en Instagram dat hebben gedaan. Papieren kranten moeten grote moeite doen om zich op tijd aan te passen aan het digitale nieuws en veel winkels kunnen niet omgaan met digitale verkoop, om maar wat voorbeelden te noemen. Je begrijpt meteen dat de destructieve krachten van VUCA niet alleen in het bedrijfsleven zijn terug te vinden. Ze laten zich ook gelden in de zorgsector, het onderwijs en andere gebieden in de samenleving.

Eigen pad uitzetten

Degenen die goed met de VUCA-eigenschappen van deze wereld om kunnen gaan, zijn beter in regeren en vooruitzien. Zij zullen klaar zijn voor wat komen gaat, beter gebruikmaken van de mogelijkheden die de VUCA-wereld te bieden heeft en een eigen pad kunnen uitzetten. Het zijn mensen die de nieuwe situaties kunnen duiden en anderen de weg wijzen met visie en innovatie. Zij maken dat wij ons comfortabel kunnen voelen in een wereld van verandering.

Nieuwe vaardigheden

Al deze veranderingen vragen veel van onze hersenen. Oude vaardigheden, zoals aandacht vasthouden en switchen moeten verbeterd worden en nieuwe vaardigheden, zoals het effectief selecteren en kritisch evalueren van informatie uit de ongelooflijke hoeveelheid beschikbare informatie en het vertalen van deze informatie naar toepassing in organisatie en leven, moeten ontwikkeld worden. Dit vergt flexibiliteit, creativiteit en innovatief vermogen, maar ook vaardigheden als op tijd ontspannen en je niet alleen maar laten leiden door prikkels van buitenaf.

Men spreekt vandaag de dag ook wel over ‘21st century skills’.¹

In het boek *21st century skills - Learning for life in our times* van Bernie Trilling en Charles Fadel worden die 21e-eeuwse vaardigheden waarvan zij pleiten dat alle kinderen ze door het onderwijs zouden moeten aanleren, goed omschreven en met voorbeelden onderbouwd. Zij delen de 21e-eeuwse vaardigheden in drie categorieën in, namelijk: 1) leer- en innovatievaardigheden, 2) digitale alfabetiseringsvaardigheden en 3) carrière- en levensvaardigheden.

Onder de *leer- en innovatievaardigheden* vallen:

- kritisch denken en probleemoplossend vermogen;
- communicatie en samenwerking;
- creativiteit en innovatie.

Onder *digitale alfabetiseringsvaardigheden* vallen:

- Informatie-alfabetiseringsgraad: weten hoe je effectief en efficiënt aan informatie kunt komen. Hoe je deze informatie kritisch en bekwaam kunt evalueren en deze accuraat en creatief kunt gebruiken.
- Media-alfabetiseringsgraad: weten hoe je het beste gebruik kunt maken van de mediamogelijkheden en bronnen die beschikbaar zijn om te leren en hoe je zelf effectieve en overtuigende producten door het gebruik van allerlei media kunt ontwikkelen om je boodschap over te brengen. Je moet dus kennis hebben van het hoe en waarom van informatie, die door de verschillende media verspreid wordt en zelf allerlei vormen van moderne media kunnen gebruiken om je eigen boodschap te verspreiden en doelen te bereiken.
- Informatie- en communicatietechnologie (ICT): weten hoe je de nieuwe technologie effectief kunt toepassen.

1 <http://21stcenturyskills.nl>

Als laatste maar zeker zo belangrijk vallen onder de *carrière- en levensvaardigheden*:

- flexibiliteit en aanpassingsvermogen;
- initiatief en richting geven aan jezelf;
- sociale en crossculturele interactie;
- productiviteit;
- verantwoording kunnen afleggen;
- leiderschap tonen;
- verantwoordelijkheid nemen.

In het boek van Trilling en Fadel wordt duidelijk uitgelegd welke vaardigheden studenten moeten leren ten aanzien van deze verschillende categorieën. Het moge duidelijk zijn dat deze vaardigheden niet alleen belangrijk zijn voor de komende generatie, maar voor ons allemaal.

Het CEO-brein

Ik denk dat het voorafgaande stuk wel duidelijk heeft gemaakt dat er inderdaad sprake is van grote veranderingen die een enorme invloed op ons leven, onze gezondheid en ons geluk hebben en dat we ons ergens zullen moeten aanpassen om de boel bij te benen of iets anders te bewerkstelligen. Maar de vraag is: Hoe passen we ons aan? Kunnen we dat wel? Of zijn we gedoemd tot stress, wanhoop en verval? Nee, dat zijn we natuurlijk niet, maar als we ons wat sneller willen aanpassen en succesvol willen zijn in werk en privé en in denken, voelen en doen, moeten we wel wat ondernemen. Maar wat? Kort gezegd, we moeten onze prefrontale hersenschors ontwikkelen.

De *prefrontale hersenschors* is een evolutionair gezien jong gebied in de hersenen met verbindingen door heel het brein. Het gebied wordt gerelateerd aan vaardigheden als flexibiliteit, planning, leren van feedback, creativiteit, logica, complexe beslissingen nemen, zelfreflectie, prosociaal gedrag en controleren van emoties, om maar enkele van deze frontaalkwabgerelateerde vaardigheden te noemen. Dit deel van de hersenen noemen we ook wel het *executieve brein* of *CEO-brein*. De mate van ontwikkeling van dit hersengebied en de vaardigheden die erbij horen, zijn namelijk een sterke voorspeller voor bedrijfsmatig en persoonlijk succes. Zij die dit gebied en de bijbehorende vaardigheden goed ontwikkelen, zijn degenen die zich zeer succesvol kunnen aanpassen aan de krachten van het huidige tijdperk en excelleren. Het zijn degenen waarvoor de nieuwe wereld niet verwarrend, vermoeiend en verwoestend is, maar een wereld vol kansen en ontwikkeling.

Van speelbal tot spelleider

Wetenschappers over de hele wereld zijn bezig met het zoeken naar methoden, die het executieve brein en de vaardigheden die eraan gekoppeld zijn, de *executive vaardigheden*, ontwikkelen. In dit boek vat ik een deel van deze kennis samen zodat je er op een snelle manier optimaal gebruik van kunt maken en je jezelf van speelbal tot spelleider kunt ontwikkelen. Een leider die zichzelf en anderen bij de hand kan nemen, of als het moet in de kraag kan vatten, en zo de weg baant naar ontwikkeling, een betere organisatie, beter zijn/haar kinderen op het leven kan voorbereiden en zichzelf goed kan ontwikkelen. Het is tijd dat we in deze *smart world* vol met *smart industry smart brains* ontwikkelen, zodat we ons kunnen ontwikkelen naar *smart thinking*, *smart feeling* en *smart acting* wat *smart organizations*, *smart kids* en *smart lives* mogelijk maakt. Het is tijd om je CEO-brein te ontwikkelen.

In het volgende hoofdstuk zal ik verder ingaan op het CEO-brein, de vaardigheden die erbij horen en de eigenschappen waarvan door onderzoek is bewezen dat je ze het beste kunt ontwikkelen om succesvol te zijn. Maar eerst een inzichtoefening die het pad dat je gaat volgen wat kan effenen. Het moge duidelijk zijn dat door alle veranderingen om ons heen veel mensen uit hun comfortzone worden gehaald en dat dit allerlei emoties en gedragingen oproept die ons vaak belemmeren ons aan de nieuwe situatie aan te passen of om dit überhaupt zelfs maar te proberen. Ook dit boek zal je regelmatig uit je comfortzone halen. Dat is in hoofdstuk 1 misschien zelfs al gebeurd. Om je hierbij te helpen, wil ik je vragen de volgende opdracht uit te voeren, al zal die in eerste instantie zeker wat weerstand oproepen. Ik verzeker je dat je er vrijwel dagelijks iets aan zult hebben.



Uit je comfortzone

Wanneer werd jij voor het laatst uit je comfortzone gehaald? Bedenk wat jouw reacties zijn als je uit je comfortzone wordt gehaald. Ga je flauwe grappen maken? Weiger je bepaalde dingen te doen? Word je luidruchtig of juist heel stil?

Om een aanzet te geven, heb ik hieronder wat opties neergezet die je aan kunt kruisen als je jezelf erin herkent. Er is verder ruimte opengelaten om de genoemde reacties met je eigen specifieke reacties aan te vullen. Mocht je er niet uitkomen, dan kun je altijd iemand uit je omgeving vragen jouw gedrag eens te typeren als je dingen moet doen die je niet gewend bent of niet graag wilt doen.

Als ik uit mijn comfortzone wordt gehaald dan

- schiet ik wat er voorgesteld wordt af.
- ga ik flauwe grappen maken.
- trek ik me terug uit de situatie.
- denk ik: het zal mijn tijd wel duren.
- weiger ik bepaalde dingen te doen.
- word ik luidruchtig.
- word ik heel stil.
- doe ik of ik het beter weet en zoek ik naar argumenten die het voorstel of idee blokkeren.
- stop ik met luisteren.
- probeer ik met intimideren de boel te blokkeren.
- maak ik de ander belachelijk.
- zoek ik bondgenoten om me te rechtvaardigen.

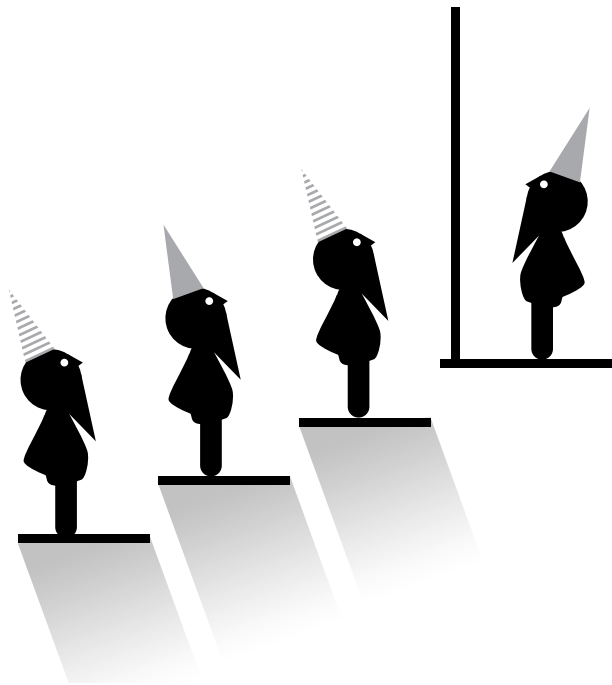
Het doel van deze opdracht is om jezelf een stap voor te kunnen zijn. Ontwikkelen en veranderen betekent per definitie dat je uit je comfortzone wordt gehaald, of dat nou door een natuurlijke ontwikkeling is (van kruipen naar lopen), of door een ontwikkeling die sterk van buitenaf wordt opgelegd, bijvoorbeeld door ontwikkelingen in de technologie is de informatievoorziening veranderd of door een reorganisatie zijn je taakomschrijving en je collega's anders en daar moet je je aan aanpassen.

Als je weet hoe je reageert als je comfortzone niet langer houdbaar is, kun je die kennis gebruiken om je nu eens niet tegen te laten houden uit angst of onmacht, maar je reactie te herkennen en je eroverheen te zetten.

Hoofdstuk 3 Het CEO-brein

Dit hoofdstuk maakt duidelijk wat koude en warme executieve vaardigheden zijn, waarom ze zo belangrijk zijn en wat het CEO-brein is. Ook maak je een inschatting van het niveau van je eigen executieve vaardigheden, zodat je meer inzicht in je eigen functioneren krijgt.

Kabouteraadsel



Kijk eens naar het bovenstaande plaatje. Je ziet vier kaboutertjes op een trap staan. Ze hebben allemaal een mutsje op. Twee hebben een grijs mutsje op en twee kaboutertjes een muts met strepen. De kabouters kunnen alleen maar naar voren kijken, ze mogen niet praten en ook niet op een andere manier met elkaar communiceren. Het kaboutertje dat boven aan de trap staat, staat achter een gesloten deur waar niemand

doorheen kan kijken. Niemand kan dat kabouterdje dus zien en dat kabouterdje kan zelf ook niemand zien.

De kabouters weten dat er twee grijze en twee strepenmutsjes zijn. Ze weten niet welke muts ze zelf op hebben, maar ze kunnen wel de mutsen zien van de kabouterdjes voor hen. Er wordt tegen de kabouterdjes gezegd dat het kabouterdje dat het eerst weet welk soort mutsje hij op heeft, van zijn tree af moet stappen en 10.000 euro wint. Welk kabouterdje kan als eerste met de meeste zekerheid weten welke mutsje hij opheeft? Kabouter 1, 2, 3 of 4 en waarom?

Zie het antwoord aan het eind van dit hoofdstuk (p. 79).

.....

Het bovenstaande raadsel is een moeilijke puzzel waar je echt over na moet denken. Het is echter ook een raadsel dat niet echt te maken heeft met dingen die jij graag persoonlijk wilt hebben of bereiken en in die zin is de taak niet echt gekoppeld aan je gevoel. We noemen de vaardigheden die je nodig hebt om dit soort taken goed te volbrengen ook wel koude CEO- of koude executieve vaardigheden. Wanneer een taak een beroep doet op allerlei cognitieve vaardigheden en ook nog eens direct gekoppeld is aan emoties omdat de taak te maken heeft met iets wat je eigenlijk graag wilt hebben of bereiken, dan spreken we over warme CEO- of warme executieve vaardigheden (zie p. 68).

Marsmallowexperiment

Stel je eens voor, je bent als kind in een kamertje gezet omdat je aan een testje moest meedoen. Een proefleider komt binnen en legt een marshmallow voor je neer: 'Deze marshmallow is voor jou: je mag hem opeten, maar als je even wacht met opeten totdat ik terug ben, ik moet maar eventjes weg, dan krijg je twee marshmallows.' Wat zou jij gedaan hebben?

De kinderen die dit gevraagd is in het kader van een experiment, deden van alles. Sommigen konden niet eens wachten totdat de onderzoeker was uitgepraat en stopten de marshmallow meteen in hun mond. Anderen wachtten eventjes, maar aten de marshmallow op zodra de onderzoeker weg was. Weer anderen roken of likten er eerst aan, of namen steeds een stukje, ongetwijfeld in de hoop dat dit niet zou opvallen. Bij de kinderen die wel konden wachten, zag je verschillende strategieën. De één keek voortdurend naar iets anders of telde op z'n vingers, terwijl de volgende heel bewegelijk was of juist muisstil voor zich uit bleef staren.

De marshmallowvraag lijkt een arbitraire vraag te zijn, maar dat is het niet. Er blijkt veel te kleven aan je vermogen om als kind de marshmallow te laten liggen en dus niet te gaan voor directe bevrediging maar voor maximale opbrengst waar wilskracht voor nodig is. Dat weten we omdat dit onderzoek letterlijk op deze manier in de jaren zestig door Walter Mischel werd uitgevoerd en vervolgonderzoek bij de destijds onderzochte kinderen ongelooflijke resultaten liet zien. Mischel voerde het marshmallowonderzoek oorspronkelijk uit om te kijken welke technieken kinderen allemaal toepasten om aan de verleiding te weerstaan. Zoals te verwachten was, bleek dat sommige kinderen de marshmallow meteen opaten, terwijl anderen konden wachten totdat de proefleider terugkwam.

Jaren later werd een deel van de destijds onderzochte kinderen, die nu van middelbare leeftijd waren, gevolgd en opnieuw onderzocht. Men ontdekte dat er een verband was tussen de tijd dat de kinderen destijds konden wachten totdat ze de marshmallow opaten en hun schoolsucces. De kinderen die 15 minuten hadden kunnen wachten met het opeten van de marshmallow, hadden veel hogere SAT-scores (SAT is een Amerikaanse test die bekijkt of je kunt worden toegelaten tot een universiteit) dan de kinderen die na 30 seconden de marshmallow al opaten.

Ook andere onderzoekers, zoals Angela Duckworth, toonden aan dat wilskracht een betere voorspeller voor schoolsucces lijkt te zijn dan IQ- en schooltestscores. Vooral de combinatie van wilskracht en een doel hebben en dat doel duidelijk formuleren, bijvoorbeeld ik wacht zodat ik straks twee marshmallows heb, is zoals we al in het vorige hoofdstuk zagen, een heel goede combinatie om je doel ook te bereiken.

Ik snap dat je waarschijnlijk vrij makkelijk in staat zult zijn om de marshmallow te laten liggen. Maar in het marshmallowexperiment zit natuurlijk een metafoor verscholen. De marshmallow staat voor datgene dat je niet kunt weerstaan. Datgene waardoor je je doel niet kunt bereiken. De marshmallow kan staan voor de drank die sterker is dan je wil, of het werk dat je altijd voor laat gaan, of de uitvluchten die je steeds verzint om de ander niet altijd eerlijk te hoeven behandelen, of die collega die in je genotsscenario voorkomt, maar die als je aan dat scenario toegeeft op de lange termijn toch echt voor meer problemen dan geluk gaat zorgen. De marshmallow staat voor toegeven aan iets op de korte termijn, terwijl je dat beter niet kunt doen omdat ander gedrag je op de lange termijn meer goeds op zal leveren.

DEEL II

ONTWIKKEL IK²: HET EFFECT- PROGRAMMA

Hoe kun je je prefrontale hersenschors en de bijbehorende executieve vaardigheden ontwikkelen, zodat je je doelen kunt bereiken en succesvol zult zijn?

Hoofdstuk 6 Enriched Environment – Verrijk je omgeving

In dit hoofdstuk leer je het belang van het stimuleren van je hersenen met interessante dingen en word je ter ontwikkeling van je prefrontale hersenschors aangezet om te doen wat je altijd al wilde doen.

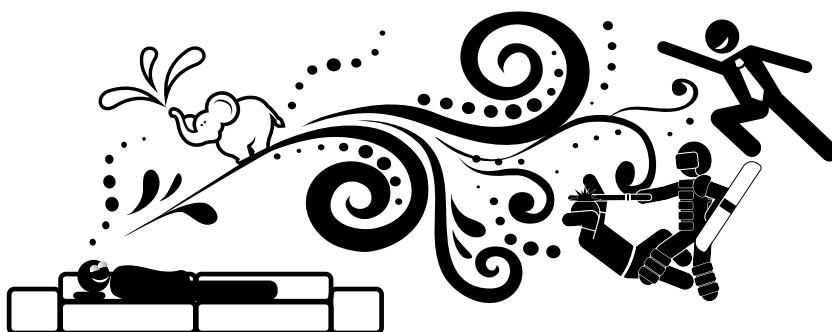


Pingpongballen

De volgende ervaring vereist een klein beetje voorwerk. Je hebt nodig:

- een pingpongballetje,
- schilderstape of plakband,
- een mesje,
- een radio of telefoon,

Snijd het pingpongballetje doormidden en zet de radio of mobiele telefoon op ruis.¹ Ga rustig ergens liggen en plak vervolgens de halve pingpongballetjes met tape vast op je ogen, zodat je in de binnenkant van de halve balletjes kijkt. Wacht rustig af, het is het waard want na enkele minuten zul je iets bizars meemaken. Je zult roze olifanten zien, chocoladefontein en dansende criminelen om maar wat dingen te noemen die mensen zoal zagen bij dit experimentje. Het kan van alles zijn. Ik zal je nadat je het uitgeprobeerd hebt, de uitleg geven waarom dit gebeurt.



1 Bijvoorbeeld via www.youtube.com/watch?v=ldlh70LidV8.

Het experiment met de pingpongballen komt uit *The Boston Globe* en ik vind het geweldig. Het gebruikt de Ganzveld-procedure (Duits voor het gehele veld) waarbij de halve balletjes een homogeen gezichtsveld creëren. Door het homogene gezichtsveld en de ruis die je hoort via je radio of telefoon, krijgen je hersenen geen betekenisvolle zintuigelijke informatie binnen en daar kunnen ze niet tegen. Als gevolg hiervan gaan ze zelf maar van alles invullen – los van de werkelijkheid. En dat kan, zoals je net hebt ervaren, inderdaad van alles zijn.

Ik wil met dit experimentje duidelijk maken dat de hersenen snakken naar nieuwe ervaringen en naar informatie. Daar zijn ze volledig opgericht. Onthoud je je hersenen hiervan, dan kom je los te staan van de realiteit en kun je van alles ongefundeerd zien en gaan denken. Na deze uitleg kun je ook goed begrijpen waarom mensen, die geen nieuwe dingen doen of slechts eenzijdige informatie tot zich nemen, zulke rare ideeën kunnen hebben, maar ook waarom eenzame opsluiting en een stimulusarme omgeving zo verschrikkelijk zijn en soms gebruikt worden om mensen te martelen of te verhoren.

DEEL III PLUK DE VRUCHTEN: WEES IK²

Wat is het effect van het volgen van
(delen van) het EFFECT-programma
en alle inzichten die ik verkregen
heb? Ben ik dichterbij mijn doelen
gekomen en wat is het grotere doel
dat ik bereikt heb?

'Man's mind
once stretched
by a new idea,
never regains
its original
dimension.'

Oliver Wendell Holmes