

## Eigenaarschap

We maken allemaal weleens afspraken; met onszelf of met anderen. We zijn van plan om vaker naar de sportschool te gaan, geduldiger te zijn tegenover een collega of om voortaan onze leidinggevende op de hoogte te houden van onze bezigheden. Wanneer we een afspraak maken, leggen we van tevoren vast welk gedrag we willen gaan vertonen. Dit betekent echter niet dat dat ook altijd gebeurt. Sterker nog, in het moment zelf laten we ons gedrag voornamelijk bepalen door impulsen, gedachten of emoties. Er zit blijkbaar een kloof tussen onze intentie en het gedrag dat we vertonen.

In 2010 bleek uit een vragenlijst onder Amerikanen dat een gebrek aan wilskracht genoemd wordt als de nummer één reden dat individuen hun doelen niet bereiken (APA, 2010). Er is ondertussen bekend dat er geen enkel psychologisch mechanisme in het brein zit dat meer impact heeft dan wilskracht. Het blijkt de grootste voorspeller te zijn voor succes, zowel op maatschappelijk gebied als academisch gebied. Door de wetenschap achter wilskracht te leren, kunnen medewerkers voor zichzelf strategieën ontwikkelen om meer eigenaarschap te tonen en afspraken met zichzelf en anderen na te komen. Het geeft ze de kracht om te werken aan wat zij belangrijk vinden (McGonigal, 2015).

### Van intentie naar gedrag

Er wordt vaak veel energie en tijd gestopt in het verhogen van iemand zijn of haar intentie om gedrag uit te voeren. Men gaat er hierbij vanuit dat de kans toeneemt dat iemand een afspraak nakomt wanneer hij of zij het nog liever wilt. Er bestaan veel verschillende modellen die gebruikt worden om de intentie van een individu te verhogen. Hierbij wordt vaak geopperd dat een intentie gevormd wordt vanuit iemand zijn of haar attitude richting het gedrag, de mening van anderen omtrent het gedrag en de waargenomen zelfeffectiviteit om het gedrag met succes te vertonen (o.a. *the theory of planned behavior*; Ajzen, 1985). Deze modellen gaan echter uit van beredeneerd gedrag, terwijl we onderhand weten dat veel van het menselijk gedrag niet rationeel is (Kahneman, 2012).

Het wordt steeds duidelijker dat het cruciaal is om ook aandacht te besteden aan het dichten van de kloof tussen intentie en gedrag: **eigenaarschap**. Als we een cultuur willen creëren waarbinnen medewerkers zelf werken aan hun duurzame inzetbaarheid, is het van belang dat we weten waarom ze in sommige situaties wel doen wat ze hebben afgesproken en in andere niet. Menselijk gedrag is namelijk niet altijd te reduceren tot intentie en gedrag. Bij het maken van een keuze hebben we bijvoorbeeld ook te maken met tegenstrijdige belangen, conflicterende impulsen, belemmerende gedachten en dwingende emoties. Een juist begrip van de uitdaging rondom eigenaarschap geeft de mogelijkheid om het te ontwikkelen en blijvend te werken aan duurzame inzetbaarheid. Aan de andere kant kan een onjuist begrip van dezelfde uitdaging ertoe leiden dat we alleen maar verder van onze doelen geraken en we verzanden in zelfkritiek of teleurstellingen.

## Onze omgeving en ons brein

Misschien heb je weleens verhalen gehoord over computers die mensen verslaan in bordspelletjes. Zo versloeg de computer Deep Blue al in 1997 de schaakgrootmeester Garri Kasparov en werd recentelijk 's werelds beste speler Ke Jie in het spelletje Go verslagen door de computer AlphaGo. Dat betekent niet dat een computer slimmer is dan een mens. Diezelfde computers zijn niet in staat om andere, eenvoudige taken uit te voeren, zoals het bakken van een ei. De software van deze computers is geschreven om een specifiek doel te behalen: het winnen van een spelletje schaken of een spelletje Go. De computer bereikt dit doel door acties uit te voeren. Deze komen voort vanuit de informatie die software van de computer binnen krijgt. Een zet van een tegenstander wordt verwerkt, waarna er een instructie volgt die er naar verwachting toe zal leiden dat het bordspelletje wordt gewonnen. Deze instructie wordt omgezet in een actie op het spelbord. De volgende zet van de tegenstander leidt weer tot informatie en zo begint de cyclus opnieuw.

De samenwerking tussen ons brein en ons gedrag is te vergelijken met die van de software van een computer en de daaruit voortkomende acties. Bij ons komt er ook informatie binnen, zoals het zien van een stoplicht, het voelen van hitte of het horen van een vervelende opmerking. Ons brein verwerkt deze informatie en er volgt een instructie: we hebben de neiging af te remmen wanneer we een rood stoplicht zien, voelen lichte pijn wanneer de zon te heet is en ervaren onzekerheid wanneer iemand iets vervelends tegen ons zegt. Deze instructies sturen ons richting gedrag: stoppen voor een overgang, de schaduw opzoeken en meer op de achtergrond treden.

Terwijl de instructies van de hierboven genoemde computers bijdragen aan het winnen van een bordspelletje, staan onze instructies in het teken van onze biologische belangen (Dawkins, 2015; Harari, 2017). Om onze genen door te geven, is het namelijk van belang dat we met succes omgaan met de uitdagingen van onze omgeving. Ons gedrag is daar een middel voor (andere middelen zijn bijvoorbeeld onze ademhaling en onze hartslag – niet geheel onbelangrijk). Onze instructies zijn bedoeld om ons gedrag uit te laten voeren waarvan verwacht wordt dat dit bijdraagt aan het voortbestaan van onze genen. Sommige van deze instructies zijn aangeboren, zoals hoogtevrees en een voorkeur voor zoet en vet eten, terwijl we andere instructies aanleren, bijvoorbeeld het succesvol aanspreken van een persoon waar je je tot aangetrokken voelt of autorijden. Het hebben van instructies heeft enorme voordelen – we hadden het als mens nooit tot de top van de voedselketen geschopt zonder deze instructies. Er is echter een keerzijde ...

## Stenentijdperkbrein

Ons brein evolueert zich erg langzaam. Homo Sapiens die 50,000 jaar geleden leefde, hadden een vergelijkbaar brein als die van de Homo Sapiens uit 2018. De omgeving van

toen is daarentegen niet te vergelijken met de omgeving van nu. Instructies die een individu vroeger hielpen om met succes om te gaan met zijn of haar omgeving, zijn nu niet langer functioneel. Het is alsof er opeens nieuwe spelregels zijn toegevoegd. Denk bijvoorbeeld aan proactiviteit, een vaardigheid die in de huidige maatschappij enorm functioneel is. Voor lange tijd was een reactieve houding voordeliger dan een proactieve houding. Individuen die risico's namen, kwamen sneller terecht in dodelijke situaties dan individuen die bij twijfel inhielden. De software die miljoenen jaren lang was toegerust om met succes om te gaan met de uitdagingen die de omgeving bracht, kan ons tegenwoordig naar gedrag sturen dat ons niet langer ondersteunt bij wat wij belangrijk vinden. Je zou kunnen zeggen dat we met een verouderde versie van onze software, een stenen tijdperkbrein, succesvol proberen te zijn in de moderne wereld.

## Stop en denk na

Gelukkig heeft de evolutie ons toegerust met een vaardigheid die compenseert voor deze disbalans tussen omgeving en software: een zogeheten stop-en-denk-na toestand (Segerstrom, 2007; Segerstrom, 2012). Anders dan bij de vecht-of-vlucht toestand, waarbij er extern gevaar dreigt, zoals een leeuw, is er in dit geval sprake van intern gevaar: we gaan iets stoms doen. Deze waarneming van intern gevaar zorgt ervoor dat er energie van het lichaam naar het brein wordt gevoerd en met deze energie gaat jouw brein aan de slag. We gaan rustiger ademen en onze hartslag gaat omlaag. Deze staat van ontspanning geeft ons de mogelijkheid om een keuze te maken over welk gedrag we gaan vertonen. Wanneer we onze instructies onderwerpen aan onze doelen en waarden, spreken we van een daad van **wilskracht**. Helaas wordt de stop-en-denk-na toestand door twee belangrijke factoren ondermijnt.

- 1) Onze prioriteiten worden vervormd, waardoor er niet langer een registratie is van intern gevaar. Dit leidt ertoe dat we niet in de juiste toestand terechtkomen om wilskracht uit te oefenen.
- 2) Gejaagdheid en stress plaatsen ons in een chronische toestand van vechten-of-vluchten; de tegenhanger van de stop-en-denk-na toestand. Dit leidt ertoe dat het moment om wilskracht uit te oefenen vaak aan ons voorbij gaat.

Daar komt nog bij dat het uitoefenen van wilskracht ons veel energie kost en onze hoeveelheid energie niet onuitputtelijk is (Baumeister, 1994). In een wereld van prikkels, reclame, moeilijke keuzes, werkdruk en nog veel meer, wordt er in grote mate een beroep gedaan op onze wilskracht. Dit heeft als gevolg dat het ons vaak niet meer lukt om het in te zetten wanneer we het hardst nodig hebben. Alhoewel we het graag anders zouden willen zien, is de disbalans tussen omgeving en software de realiteit. Wat we wel kunnen doen, is het aanleren van vaardigheden om onze eigenaarschap te ondersteunen. Hierbij sluiten we aan bij Max Wildschut (2014).

## Eigenaarschap ondersteunen

Wanneer we beter begrijpen hoe ons brein werkt en hoe onze prioriteiten worden vervormd, zal er gemakkelijker een intern gevaar worden geregistreerd en kunnen we beter onderscheid maken tussen wat we denken te willen doen en wat we ècht willen doen. Het is daarom van belang dat we onze **zelfreflectie** ontwikkelen.

De stop-en-denk-na toestand wordt geactiveerd bij de registratie van een verschil tussen afspraak en instructie. Goed weten waar jij jouw eigenaarschap voor wilt inzetten en dit ondersteunen door het formuleren van waarden, doelen en acties, noemen we **zelfsturing**.

Het activeren van onze stop-en-denk-na toestand is de eerste stap, maar daarna moeten we het nog wel doen. Het accepteren van impulsen, gedachten en gevoelens in plaats van ertegen vechten, geeft ons meer energie om eigenaarschap te tonen. Door te leren dat onze instructies niet de waarheid zijn en we er niet aan gebonden zijn, leren we om los te komen van onze instructies en afspraken na te komen. Deze vaardigheden scharen we onder **aandacht**.

Tot slot kunnen we onszelf ondersteunen door het gedeelte van ons brein zo fit mogelijk te krijgen. We doen dit door individuen te leren wat hun **zelfcontrole** versterkt en wat het ondermijnt. Zelfcontrole stelt ons in staat om onze instructies te weerstaan en geeft ons de ruimte om een andere keuze te maken.

## Literatuur

- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In *Action control* (pp. 11-39). Springer Berlin Heidelberg.
- APA (2010, 29 maart). Americans Report Willpower and Stress as Key Obstacles to Meeting Health-Related Resolutions. Geraadpleegd van <https://www.apa.org/news/press/releases/2010/03/lifestyle-changes.aspx>
- Baumeister, R. F., Heatherton, T. F., & Tice, D. M. (1994). *Losing control: How and why people fail at self-regulation*. Academic press.
- Blonk, W.B. (2018). We zijn nog maar net begonnen. Geraadpleegd van: [https://www.tilburguniversity.edu/upload/5a08ba42-7de6-45ce-8ffd-a2fc7c81d3ef\\_180125%20binnenwerk\\_rede\\_modern\\_Blonk\\_proef5.pdf](https://www.tilburguniversity.edu/upload/5a08ba42-7de6-45ce-8ffd-a2fc7c81d3ef_180125%20binnenwerk_rede_modern_Blonk_proef5.pdf)
- Dawkins, R. (2016). *The selfish gene, 1976*. Oxford Landmark Science.
- Harari, Y. N., & Perkins, D. (2017). *Sapiens: A brief history of humankind*. HarperCollins.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.
- Seegerstrom, S. C., & Nes, L. S. (2007). Heart rate variability reflects self-regulatory strength, effort, and fatigue. *Psychological science, 18*(3), 275-281.
- Seegerstrom, S. C., Hardy, J. K., Evans, D. R., & Winters, N. F. (2012). Pause and plan: Self-regulation and the heart.
- Wildschut, M. (2014). *Stop, denk, doe*. Amsterdam, Nederland: Lev. Uitgevers.