

5

Kerncompetentie 3: Focus

Between stimulus and response there is a space. In that space is our power to choose our response. In our response lies our growth and our freedom.

– Viktor Frankl (Weense psychiater)

Als je ooit gerookt hebt weet je wat een marteling het kan zijn wanneer je wilt roken, je geen sigaret hebt en niet de deur uit kunt om een pakje te halen. Een sigaret vinden wordt dan een kwestie van leven en dood. Zelf heb ik tien jaar gerookt en ik kan me nog goed herinneren hoe ik ooit, als een junk op zoek naar een fix, tassen en jassen doorzocht naar een oud pakje of een losse sigaret. Ik heb zelfs gezien hoe iemand neuken uit de prullenbak viste voor een kleine nicotinefix. Het interessante is echter dat de feitelijke afkickverschijnselen van nicotine minimaal zijn, anders zou een roker er 's nachts niet door kunnen slapen. Heroïneverslaafden die zonder medicatie afkicken slapen de eerste nachten vrijwel niet vanwege de afkickverschijnselen. Dat mensen tegen de muren op vliegen als ze tien minuten

geen sigaret hebben gehad lijkt een andere oorzaak te hebben. Een mogelijke verklaring is dat het ongemakkelijke gevoel van onrust dat ontstaat door de afkickverschijnselen van nicotine, moeilijk te onderscheiden is van de onrust en de gejaagdheid die het dagelijks leven kenmerken. Roken lijkt een bevrijding van die gejaagdheid te bieden en geeft de illusie van controle over stress. Het is dat moment van rust en tot jezelf komen wat vroeger vaak in (nu verboden) sigarettenreclames werd uitgedrukt. Wanneer je de onrust voelt opkomen maar niet naar een sigaret kunt grijpen, heb je geen controle over de onrust. Door dit gevoel geen controle te hebben kan de onrust eenvoudig escaleren naar regelrechte paniek. Het overlevingsinstinct slaat op hol en roken wordt een kwestie van leven en dood. Stoppen met roken kan daardoor een nachtmerrie zijn voor mensen, terwijl het eigenlijk iets is wat ze elke nacht zonder moeite doen. Stoppen is een typische uitdaging voor persoonlijk leiderschap: je wilt stoppen, maar kunt het niet omdat je eigen instinct je in de weg zit. Wie denkt dat het slechts een kwestie van wilskracht is, is waarschijnlijk nooit een echte roker geweest (Barack Obama, toch iemand die iets gedaan heeft met zijn leven, is het, ondanks herhaalde voornemens, nog steeds niet gelukt te stoppen met roken).

In een onderzoek van Sarah Bowen van de universiteit van Washington leerden rokers een techniek die *surfing the urge* wordt genoemd. In plaats van te reageren op de aandrang te roken, bijvoorbeeld door die te onderdrukken of er juist aan toe te geven, leerden de rokers er alle aandacht aan te geven. Ze leerden goed op te letten wat ze precies voelden in hun lichaam en tegelijkertijd op een rustige manier door te ademen. Daarbij werd hun uitgelegd dat elke aandrang die opkomt, ook vanzelf weer

weggaat. Dit is het natuurlijke verloop van een impuls. Mits we de impuls op zijn beloop laten, natuurlijk, en er niet tegen vechten of aan toegeven. De rokers werd geleerd de aandrang te zien als een golf en in plaats van wild te spartelen in die golf, er juist in mee te gaan totdat de golf al zijn energie kwijt is. Deelnemers die deze techniek leerden rookten na een week substantieel minder dan de controlegroep. Dit waren overigens rokers die geen enkele intentie hadden te stoppen en ook niet de opdracht kregen te minderen. Voor de rokers die de techniek hadden geleerd was roken minder een kwestie van leven en dood geworden; hun brein had geleerd dat ze ook konden overleven zonder sigaret. Vervolgonderzoek met harddrugverslaafden liet zien dat deze interventie effectiever was dan de traditionele benadering.

Verslaving is niet iets waar je voor kiest. Er is geen moment waarop een roker zegt: laat ik nu verslaafd zijn. Ben je verslaafd, dan komt de behoefte telkens weer op, of je dat nu wilt of niet. Je kunt proberen die weg te drukken, maar zoals we eerder zagen heeft wilskracht grenzen en vroeg of laat geef je toe. Heb je nooit met verslaving te maken gehad, dan lijkt dit misschien gewoon zwakte. Probeer de volgende oefening dan eens. Leg dit boek even neer, zet je stopwatch en probeer vijf minuten niet aan een witte olifant te denken. Als je het geprobeerd hebt, heb je in de voorgaande vijf minuten waarschijnlijk vaker aan een witte olifant gedacht dan ooit. Het probleem is dat we veel minder controle hebben over type 1-processen (de automatische mentale processen) dan we vaak denken. Gedachten komen gewoon op, of we het willen of niet. Hetzelfde geldt voor impulsen, gevoelens en emoties. In een experiment werd deelnemers gevraagd iets te schrijven over een vervelende ervaring. In een groep moesten deelnemers proberen om emoties die opkwamen

tijdens het schrijven te onderdrukken. Het gevolg was dat in deze groep de emoties juist sterker werden.¹ Voor zowel emoties als gedachten geldt dat pogingen ze te onderdrukken vaak een tegengesteld effect hebben. Hoe minder je aan een witte olifant wilt denken, hoe meer je eraan denkt. Een alternatieve strategie is de gedachten en emoties gewoon te laten voor wat ze zijn. Dit is de strategie die in de techniek van surfing the urge werd gebruikt. Surfing the urge komt vanuit een nieuwe stroming in de psychotherapie die ook wel *mindfulness-based therapy* (MBT) wordt genoemd. MBT richt zich niet zozeer op het veranderen van gedachten en emoties (zoals zelfhulpgoeroes die je leren positiever te denken), maar op het vergroten van de ruimte die je hebt om erop te reageren. Je kunt er niets aan doen dat je boosheid voelt opkomen, maar je hoeft niet te gaan schreeuwen en met spullen te gooien. Je kunt ook even pas op de plaats maken en tot tien tellen. Dat dit soms heel moeilijk is doet hier niets aan af. Vaak ben je je zelf echter niet bewust van die keuzeruimte. Je eerste reactie lijkt de enig mogelijke of enig logische reactie op de situatie (ik word gek want ik heb geen sigaret). Letten we echter beter op, dan ontdekken we steeds meer ruimte tussen stimulus (geen sigaret) en respons (gek worden). Een techniek als surfing the urge helpt je te ontdekken dat je niet direct hoeft te reageren op de impuls, maar dat je die ook gewoon voorbij kunt laten gaan. Je ontdekt zo je keuzeruimte. Dit is ook de ruimte tussen stimulus en respons waar Frankl in de inleidende quote naar refereert. Het ontdekken van deze keuzeruimte stelt je in staat om jouw wilskracht effectiever in te zetten. Je energie hoeft niet meer verloren te gaan in een innerlijke worsteling met je eigen impulsen, gevoelens en gedachten. In plaats daarvan kun je jouw wilskracht focussen op belangrijker zaken. Misschien op sport? De psychologe Jean Kristeller van de

universiteit van Indiana onderzocht samen met collega's van de Duke University de effecten van zowel MBT-technieken als traditionele therapeutische technieken (cognitieve gedragstherapie) bij een groep van honderdvijftig overeters (*binge-eaters*). Bij beide groepen werd een duidelijke afname van eetproblemen en gevoelens van depressie gevonden. Er was echter nog een belangrijk verschil: de groep die met MBT-technieken werd geholpen had naderhand een positievere ervaring met betrekking tot eten dan de andere groepen. Ze konden meer genieten van eten en hadden minder gevoel van strijd. Je zou dit met mentaal judo kunnen vergelijken. Je zet je kracht in daar waar die effect heeft (de tegenstand zwak is), niet waar die geen effect heeft (de tegenstand sterk is).

De vierde optie

Ons geheugen is niet altijd onze beste vriend. Soms kunnen plots ongeraagd herinneringen opkomen die je fysiek ineen doen krimpen. Het kan bijvoorbeeld een herinnering aan een gênant moment zijn of een traumatische ervaring. Ik heb er een die een beetje een combinatie is van beide en me zesentwintig jaar na dato nog steeds de koude rillingen kan geven. Als jonge militair spring ik stoer van de achterkant van een pantservoertuig. Ik glijd echter uit en val plat in de modder. Op dat moment zet de chauffeur toevallig het voertuig in zijn achteruit, ik zie de rupsbanden op me afkomen en kan niet meer weggrollen. Net voordat ik er echt onder lig stopt het pantservoertuig. Ik stond niet alleen voor paal, maar liet ook bijna het leven. Wanneer een dergelijke herinnering opkomt, gaat die vaak vergezeld van levendige gevoelens waar je het liefst direct vanaf bent. Drie

typische reacties op dergelijk ongemak zijn het alsnog proberen recht te praten voor jezelf (ego redden), de aandacht af te leiden (bijvoorbeeld met werk) of het gevoel te dempen (bijvoorbeeld met alcohol). We reageren op storende emoties en gedachten vaak hetzelfde als op echte bedreigingen: met vechten of vluchten. Vervelende ervaringen zijn maar een voorbeeld, er zijn vele manieren waarop je brein je van slag kan maken. Het kan een impuls zijn waar je eigenlijk niet aan wilt toegeven (sigaret opsteken) of bijvoorbeeld gevoelens van boosheid, machteloosheid of minderwaardigheid. Wanneer je geconfronteerd wordt met storende gevoelens of gedachten, lijken er drie opties te zijn:

1. *Het gevecht aangaan.* Dat wil zeggen dat je probeert het gevoel of de gedachte onder controle te krijgen. Je bewijst bijvoorbeeld het tegendeel of probeert ertegenin te gaan. Ik ben geen mislukkeling!
2. *Op de vlucht slaan.* Dit betekent dat je alles doet om je aandacht ervan af te leiden, door het gevoel te dempen. Alcohol is een goed voorbeeld, of struisvogelpolitiek.
3. *Overgeven.* Dit betekent dat je erin meegaat. Je accepteert het gevoel of de gedachte als waarheid en laat je erdoor leiden.

Laten we gevoelens van minderwaardigheid als voorbeeld nemen. Het gevecht aangaan betekent dat je het gevoel probeert te onderdrukken. Dit kan bijvoorbeeld door te proberen het gevoel weg te drukken of het tegendeel te bewijzen. Je doet bijvoorbeeld voor jezelf of anderen je best om te laten zien dat je wel wat waard bent. Ook therapie zou je een vorm van vechten kunnen noemen. Je probeert de oorzaak bloot te leggen, er iets aan te doen en van de gevoelens af te komen. Vluchten kan betekenen dat je de aandacht van het gevoel afleidt, bijvoorbeeld

door je te storten op eten, werk, drugs, seks of welke vorm van entertainment dan ook. Alcohol werkt bijvoorbeeld perfect bij het ‘oplossen’ van allerlei vervelende gevoelens. Of je er uiteindelijk echt mee geholpen bent is natuurlijk de vraag. Je kunt gevoelens van minderwaardigheid ook vermijden door gewoon mensen te vermijden. In onze moderne omgeving is dit veel makkelijker dan in een groep jager-verzamelaars. Daarbij zijn er ook veel meer mogelijkheden om je aandacht af te leiden, het internet kan je eindeloos bezighouden (weer een leuk filmpje!). Er zijn meer mogelijkheden om te vluchten dan ooit. De derde optie is overgave. Ik kan concluderen dat ik inderdaad minderwaardig ben en dat het daarom zinloos is enige moeite te doen. Het gaat toch nooit wat worden. Ik laat mijn kijk op de wereld en mijzelf dan dicteren door het gevoel.

De eerste optie, vechten, lijkt vaak de enige juiste en dit wordt vaak als persoonlijk leiderschap gezien. Vechten betekent in de basis controle proberen te krijgen over een dreiging, en dat is natuurlijk een belangrijke reactie. Wanneer de dreiging reëel en extern is, zoals een roofdier of een brand, kan dit een zeer functionele reactie zijn. Het wordt echter problematisch op het moment dat het om interne dreigingen gaat, zoals negatieve emoties en gedachten. Een roofdier kun je van je af slaan, zelfs doden, maar hetzelfde lukt je niet met een emotie. Zoals we zagen in het voorbeeld van het schrijfexperiment en de witte olifant, is vechten een stuk minder effectief als het om ons innerlijk leven gaat. En zelfs als het effect heeft is het niet altijd handig de strijd aan te gaan. Als ik mijn best doe om te bewijzen dat ik niet minderwaardig ben, is het gevoel van minderwaardigheid een drijvende kracht achter mijn gedrag. Als het gevoel er niet was geweest, had ik immers niet hetzelfde gedaan. Ook als je ertegen

vecht, wordt je gedrag bepaald door het gevoel, en in die zin ben je dan ook niet leidend in je eigen gedrag. Je kunt jezelf dan ook afvragen of de dingen die je doet op het moment dat je vecht, ook de dingen zijn die je echt wilt doen. Hetzelfde geldt natuurlijk voor vluchten, ook dit werkt in onze innerlijke wereld een stuk minder goed dan in de uiterlijke. Als je hard kunt rennen ben je misschien in de boom voordat de tijger je kan pakken, maar niemand is snel genoeg voor verdriet.

Vechten en vluchten voelen vaak als de enige opties, omdat overgave als enige alternatief wordt gezien. Er is echter nog een vierde optie en die wordt geïllustreerd door de techniek van surfing the urge. De roker laat de gevoelens gewoon toe. Hij probeert ze niet te onderdrukken (vechten) of zijn aandacht ervan af te leiden (vluchten). In plaats daarvan richt hij zijn aandacht direct op het gevoel. Hij geeft echter niet toe aan het gevoel (overgave), maar beschouwt het als het ware van een afstand. De essentie van de vierde optie is dat je jezelf intern losmaakt uit het gevoel, waardoor de ruimte ontstaat om je eigen keuzes te maken, los van het gevoel. Dit is iets wezenlijk anders dan vechten, waarin je jouw eigen wil probeert door te drukken tegen het gevoel in. Om dit verschil goed te begrijpen is het noodzakelijk het zelf te ervaren. Later in dit hoofdstuk worden een aantal oefeningen beschreven die je hiermee op weg kunnen helpen.

Deze vierde optie speelt een centrale rol in MBT. Het doel van MBT is niet gedachtepatronen of overtuigingen aan te passen, zoals we in de oude psychologie zien. De MBT-benadering sluit daarom ook goed aan bij het geen-defectprincipe dat in het eerste hoofdstuk werd geïntroduceerd. Neem weer de gevoelens van minderwaardigheid. Vanuit een traditioneel perspectief is

dit een symptoom van een defect. Je hebt die gevoelens bijvoorbeeld omdat je een negatief zelfbeeld hebt. Wil je van de gevoelens afkomen, dan moet je aan je zelfbeeld werken. Vanuit een biologisch oogpunt zijn deze gevoelens echter natuurlijk en functioneel. Het gevoel zegt dat je minder bent en geeft een indicatie van je sociale positie (of dit terecht is, is even niet de vraag). De wortels van dit soort gevoelens liggen diep in onze geschiedenis als sociaal dier, van lang voordat er zoiets als een zelfbeeld bestond. Uiteraard is het heel vervelend om dit soort gevoelens te hebben en ze kunnen mensen ook echt tegenhouden in hun leven. Dat wil echter niet zeggen dat er een defect is, je zit gewoon met gevoelens die in onze moderne context mogelijk niet functioneel zijn. Wanneer je deze menselijke realiteit accepteert, wordt het ook snel duidelijk hoe zinloos het is te vechten, vluchten of je over te geven. Alle drie helpen je niet verder. Dit is ook het uitgangspunt in de meeste vormen van MBT: probeer niets te veranderen, maar stop met vechten en ontwikkel de innerlijke vrijheid om te reageren. Deze benadering blijkt uitermate effectief. MBT-technieken zijn toegepast en onderzocht bij problemen die variëren van dwangneurosen en drugsverslaving tot schizofrenie en stress. De resultaten tonen telkens weer de effectiviteit van deze vierde optie aan. Misschien ligt drugsverslaving wat ver van je bed, maar een verslaafde heeft in essentie ook een persoonlijk-leiderschapuitdaging wanneer hij wil afkicken. Als het in een dergelijk extreem geval werkt, kunnen we dit zeker gebruiken in onze dagelijkse praktijk waarin we worstelen met zaken als gejaagdheid en afleiding.

Als dit soort technieken zo goed werkt, waarom gebruiken we ze dan niet allemaal? Waarom komen mensen hier dan niet vanzelf op? Het probleem is dat impulsen een uiterst dwingend karakter

ter kunnen hebben. Wanneer je gevoel zegt dat het een kwestie van leven of dood is, is rustig doorademen niet de meest logische reactie. Wanneer het overlevingsinstinct zegt dat je moet vechten of vluchten, dan ga je vechten of vluchten. De vierde optie is een reële en effectieve optie, maar het is geen natuurlijke. Het is een competentie die we moeten ontwikkelen door erin te investeren. Twee elementen spelen een centrale rol in deze competentie: objectiveren en accepteren.

De innerlijke ruimte ontdekken

De eerste jaren in het bedrijfsleven hebben mijn gezondheid geen goed gedaan. Van op hoog niveau sporten ging ik in enkele jaren naar halve dagen in de auto, roken en ongezonde lunches. Sporten deed ik vrijwel niet meer en toen ik uiteindelijk de 95 kilo aantikte (15 kilo zwaarder) begon ik me te realiseren dat ik iets moest gaan doen. Weer hardlopen was een hel. Na honderd meter voelde ik me al moe, zwak en misselijk. Met veel pijn en moeite haalde ik drie à vier kilometer, waarbij ik wel om de vijfhonderd meter moest stoppen omdat ik het echt niet meer trok. Op een avond was ik weer aan het rennen, toen ik me bewust werd van het hele innerlijke klaagproces dat de inspanning vergezelde. Dit is echt te zwaar, ik trek het niet meer, blablabla. Ik besloot het klaagproces even te negeren en te proberen zo objectief mogelijk waar te nemen wat er precies in mijn lichaam gebeurde. Stond het echt op instorten? Kon ik echt niet meer? Ik kon echter maar één conclusie trekken: het ging prima. Die avond liep ik voor het eerst in vijf jaar de tien kilometer, zonder te stoppen.

Het lijkt simpel, niet zo klagen en doorgaan. Het punt ligt echter dieper: ik dwong mezelf niet om te stoppen met klagen, de klaaggedachten kwamen ook nog steeds in me op. Het klagen is wat ook wel een evaluatieproces wordt genoemd. Delen van ons brein, met name de linker prefrontale cortex, voorzien ons leven van een non-stop tickertape met commentaar. Dit is de verhalen die we in hoofdstuk 3 tegenkwamen. De centra in de hersenen die zich hiermee bezighouden worden ook wel evaluatiesystemen genoemd, een wat technischer term dan verhalen. Mijn evaluatiesysteem produceerde een non-stop stroom van geklaag. Het uiteindelijke doel hiervan was natuurlijk ervoor zorgen dat ik stopte met iets wat oncomfortabel voelde en geen enkel direct belang diende. Er zat geen beest achter me aan, het voelde niet fijn en ik hoefde nergens naartoe. Dus waarom rennen?

Wij identificeren onszelf automatisch met het verhaal. Het verhaal beschrijft wie je bent (ik: moe, zwak en misselijk) en waar je staat in de wereld. Maar ben jij het verhaal? Als jij het verhaal bent, zal het verhaal ook leidend zijn in je gedrag. Ik ben moe, zwak en misselijk, dus ik moet stoppen. Het verhaal wordt de wet en de waarheid. Het evaluatieproces is echter een reactie op een ander proces, het perceptuele proces. Dit is het proces van waarneming van interne en externe signalen. Wat je ziet, voelt, hoort, ruikt enzovoort. Hier zijn weer andere delen van ons brein bij betrokken, we noemen dit hier even de perceptuele systemen. Wanneer je volledig gefocust bent op je omgeving, bijvoorbeeld in een gevaarlijke situatie, ben je één met dit perceptuele proces. Jij bent er nog steeds, maar het verhaal is even weg. Dit is wat we hier het ervaringszelf noemen, het bewustzijn dat geassocieerd is met het perceptuele proces. Normaal ervaren we geen onderscheid tussen deze processen, verhaal en perceptie lopen door elkaar heen

en vormen elkaar. We kunnen beide echter bewust leren scheiden, iets wat beoefenaars van boeddhistische meditatie leren.

In een onderzoek werden de hersenen van ervaren meditatiebeoefenaars met een hersenscan onderzocht. In rusttoestand waren bij deze beoefenaars de perceptuele systemen meer en de evaluatiesystemen minder geactiveerd dan bij niet-beoefenaars. De beoefenaars waren meer in de ervaring van het moment en veel minder verwickeld in het non-stop commentaar dat de verhaler genereert. De wetenschappers waren vooral geïnteresseerd in welk effect dit had op de ervaring van pijn, want lijden speelt een centrale rol in het boeddhisme (de eerste 'nobele waarheid' van het boeddhisme is dat alle leven lijden is). Op het been van de proefpersonen werd een band geplaatst met een verwarmingselement. De pijn werd opgevoerd door de temperatuur te laten stijgen. Je zou denken dat de meditatiebeoefenaars hier het meest last van zouden krijgen. Zij zijn immers meer aanwezig in hun directe ervaring en zullen de pijn dan ook intenser ervaren. De onderzoekers vonden echter exact het tegengestelde. De beoefenaars hadden een significant hogere pijngrens. Uit de hersenscans bleek ook dat hoe minder een deelnemer aan het onderzoek in het evaluatieproces verwickeld was, hoe hoger de pijntolerantie. Wat de onderzoekers vonden was wat ik tijdens het rennen ervoer: naarmate ik afstand nam van het verhaal en beter keek naar de realiteit werd het opeens een stuk draaglijker. Wanneer ik pijn heb en vervolgens daarbij denk 'o, wat heb ik een pijn en wat een onrecht dat mij dit moet overkomen', neemt het subjectieve lijden toe.

Dit terugtrekken in het perceptuele proces is wat ook wel beschouwend bewustzijn wordt genoemd. Je neemt iets waar,

maar maakt er geen deel van uit en reageert er niet op. In de surfing-the-urge-techniek speelt beschouwend bewustzijn een centrale rol: in plaats van te reageren op de aandrang leerden de proefpersonen de aandrang te observeren. Het gebruik van ademhaling heeft twee functies. Enerzijds helpt een rustige ademhaling te ontspannen, waardoor je meer controle houdt (denk aan de relatie tussen spanning en wilskracht). Anderzijds is de ademhaling een referentiepunt voor de aandacht. Door een deel van de aandacht bij de ademhaling te houden is er een referentiepunt buiten de aandrang. Zonder dit referentiepunt is er niets anders dan de aandrang, de aandacht gaat er als het ware in op. Wanneer een lamp een object beschijnt, lijkt dit object alles te zijn wat er bestaat. Wanneer die nog een tweede ding beschijnt, wordt het object minder overheersend en kun je er makkelijker afstand van nemen. Net zoals de ademhaling een object is in de aandacht (jij bent niet de ademhaling, die is iets wat je waarneemt), zo wordt de aandrang uiteindelijk ook een object in de aandacht. Het op deze manier afstand nemen van mentale inhouden is een centraal element in MBT-technieken. Je kunt zeggen 'ik ben bang' of 'ik voel angst opkomen'. Dit zijn twee verschillende perspectieven. In het eerste perspectief ben je één met de angst en wordt de angst bepalend in hoe je de wereld ziet, hoe je denkt en hoe je reageert. In het tweede perspectief maak je jezelf los uit de angst en kijk je er als het ware van een afstand naar. Verschillende stromingen in MBT gebruiken hier verschillende soorten benamingen voor, zoals de-identificatie (opheffen van de identificatie met de inhoud – in dit geval de aandrang) en objectiveren (de aandrang tot een object maken, iets waar je van een afstand naar kijkt). Een populaire vorm van MBT is de Acceptance en Commitment Therapie, ACT. De toestand van identificatie wordt in ACT fusie genoemd, je bent samen-

gesmolten met een gedachte of gevoel. Het proces van losmaken wordt defusie genoemd, het scheiden van elementen. De essentie van al deze technieken is jezelf los te maken uit de identificatie met de impuls en die van een 'afstand' te beschouwen. Wij zullen het hier over objectiveren hebben: de mentale inhoud wordt object gemaakt van het beschouwende bewustzijn. Op het niveau van het brein betekent dit het zwaartepunt verplaatsen naar het perceptuele proces.

Philip Kapleau, een van de eerste Amerikaanse zenmeesters, beschrijft in het boek *De drie pilaren van zen* hoe de verveling bij hem toesloeg tijdens de eindeloze meditatie sessies. Zijn leraar gaf hem het advies ook dit gevoel alle aandacht te geven en te benoemen: verveling, verveling, verveling. Tot zijn grote verbazing werkte het nog ook. Er was een innerlijke ruimte ontstaan tussen hem en de verveling en hij was vrij om door te gaan met zijn meditatie. Benoemen kan een krachtig instrument zijn in het objectiveren van gevoelens. Onderzoekers van de universiteit van Californie (UCLA) vroegen 88 mensen met angst voor spinnen om naar een open doos met een grote levende tarantula te lopen. De deelnemers aan het onderzoek werd gevraagd de spin zo dicht mogelijk te naderen en als ze dat konden, de spin aan te raken. De deelnemers werden verdeeld over vier groepen die elk een andere instructie kregen. In één groep kregen de deelnemers de instructie de angst weg te redeneren (ik ben niet bang, de spin kan mij niets doen, ze is maar klein). Dit is het soort technieken dat vaak gebruikt wordt om mensen te helpen met angst om te gaan en je zou dit een vorm van vechten kunnen noemen. Twee andere groepen waren controlegroepen. De vierde groep kreeg de instructie hun gevoel te beschrijven en een label te geven (bijvoorbeeld het label 'angst voor spinnen'). De

onderzoekers keken hoe dicht iedere deelnemer bij de spin kwam en deden fysiologische metingen van de hoeveelheid angst die iedere deelnemer ervoer. Deelnemers in de vierde groep, die alleen werd gevraagd te labelen, kwamen significant dichterbij de spin en waren ook significant minder bang dan de deelnemers in de andere groepen.²

Benoemen is iets anders dan evalueren. Je geeft geen mening, maar alleen een beschrijving van wat je ziet. Dit soort afstandelijke beschrijvingen kan je helpen een meer beschouwende positie in te nemen. Wat daarbij kan helpen is het beschrijven op een zo objectiverend mogelijke manier te doen. Vermijd termen als 'ik ben', want die versterken identificatie. Beschrijf het zoals je iets zou beschrijven wat je buiten jezelf ziet, zoals een auto die langs komt rijden. Hé, kijk, angst. Het proces van benoemen wordt ondersteund door de kerncompetentie zelfreflectie. Wat we in de zelfreflectie leren onderscheiden, kunnen we in de praktijk benoemen. In hoofdstuk 3 zagen we het voorbeeld van Han die continu in conflict raakte met zijn baas. In de analyse van het interne proces kwamen gevoelens van onderdanigheid naar voren. Op het moment dat hij zich bewust werd van die gevoelens, kon hij er een label aan geven. Vervolgens kon hij dit later gebruiken op het moment dat de gevoelens weer naar boven kwamen. Net als in het voorbeeld van de verveelde zenstudent, herhaalde hij gewoon de woorden, onderdanigheid, onderdanigheid. Omgekeerd ondersteunt het vermogen te objectiveren ook weer de zelfreflectie: je leert beter waarnemen wat er in je hoofd gebeurt, zonder je erdoor te laten meeslepen. We kunnen zelfs leren de verhalen te objectiveren en zo veel accurater naar onszelf kijken.

Oefening Neem een gevoel of gedachte waar je moeite mee hebt. Ga voor jezelf terug naar de situatie waardoor dit getriggerd wordt. Loop de volgende stappen door:

1. Verplaats je zodanig in de situatie dat dezelfde gevoelens weer bovenkomen.
2. Laat de gevoelens toe, leg ze niets in de weg, maar laat je er ook niet door meeslepen.
3. Observeer de gevoelens en benoem ze, blijf het label zo nodig herhalen.
4. Wanneer je een impuls voelt om te vechten of te vluchten, richt je aandacht daar dan op en doe hetzelfde: observeer en benoem.
5. Wanneer het moeilijk is, combineer het benoemen dan met je ademhaling. Spreek bijvoorbeeld het label uit, elke keer als je uitademt.

Als dit de eerste keer niet lukt zegt dit niets. Zelfregulatie is een vaardigheid en het kost tijd om die te ontwikkelen. Het kan zelfs dat wanneer je op deze wijze stilstaat bij een gevoel, het gevoel alleen maar sterker wordt. Het is dan belangrijk eerst meer inzicht en vaardigheid op te bouwen, bijvoorbeeld met de oefeningen aan het einde van dit hoofdstuk.

Zelfs met al deze objectiverende technieken kan het toch heel moeilijk zijn bepaalde ideeën, ervaringen of emoties los te laten. Een beschouwend bewustzijn vergt een bepaalde houding naar jezelf toe, een houding die het beste kan worden omschreven als acceptatie. Is die houding er niet, dan is het uitermate moeilijk afstand te nemen.

Acceptatie

Eten is een populair middel in onderzoeken naar zelfregulatie, precies omdat we hier vaak niet doen wat we eigenlijk willen doen. In een van deze onderzoeken werden mensen uitgenodigd die kampten met hun gewicht en hun best deden een dieet te volgen. Het eerste wat hun gevraagd werd was een donut te eten. Het doel hiervan was hun een gevoel van schuld en falen te geven (iets waarvoor je natuurlijk niet bij de psycholoog komt). In de volgende opdracht werd deelnemers gevraagd snoepjes te proeven. Ieder kreeg een bak snoepjes en moest de verschillende smaken daarin beschrijven. De onderzoekers wisten precies hoeveel snoepjes er in elke bak zaten en wisten dus precies hoeveel snoep iedere deelnemer had gegeten. Voorafgaand aan deze proef kreeg de helft van de deelnemers een simpele boodschap: misschien voel je jezelf schuldig over het eten van de donut, maar iedereen snoept weleens wat, daar is niets ergs aan, wees dus niet te streng voor jezelf. Toen de onderzoekers na het snoep proeven de bakken snoep onderzochten bleek dat de deelnemers die de simpele boodschap niet hadden gekregen, twee keer zoveel snoep hadden gegeten.³

Wat in dit experiment naar voren kwam, is ook naar voren gekomen in experimenten met onder meer gokverslaafden en alcoholisten. Een boodschap van zelfacceptatie versterkt uiteindelijk de wilskracht. Dit is in tegenstelling met wat vaak gedacht wordt (en wat ik zelf ook lang geloofd heb): als je iets wilt bereiken moet je streng voor jezelf zijn. Falen mag je niet accepteren, acceptatie betekent overgave. In de voorgaande paragraaf zagen we echter dat acceptatie zeker niet overgave hoeft te betekenen. Het feit dat je accepteert dat een gevoel er is, wil niet zeggen dat

je jouw gedrag erdoor laat dicteren. Het feit dat je accepteert dat je gefaald hebt, betekent ook niet dat je vanaf nu je best niet meer doet. Het bevrijdt je aandacht echter wel uit het gevoel van falen en creëert de ruimte om door te gaan, zelfs beter je best te doen. Acceptatie werkt uiteindelijk beter. Waarom pijnigen we onszelf dan zo vaak in plaats van wat liever voor onszelf te zijn? Hier zijn grofweg drie redenen voor.

De eerste reden kwamen we al tegen, namelijk het idee dat acceptatie overgave betekent. Dit is absoluut geen vreemde gedachte, want de vierde optie is er niet een die direct voor de hand ligt of natuurlijk is. Het is ook moeilijk iemand rationeel hiervan te overtuigen, je zult zelf moeten ervaren dat acceptatie ook daadwerkelijk een effectieve optie is. Heb je de vierde optie niet tot je beschikking, dan betekent acceptatie automatisch overgave. Laat je gevoelens van machteloosheid toe, dan is het hek van de dam. Je hebt vervolgens geen enkele weerstand meer en bent machteloos. Het is daarom belangrijk te begrijpen dat acceptatie niet betekent dat je het eens bent met de boodschap van het gevoel of meegaat in de suggestie die het doet. Acceptatie betekent accepteren dat iets er is. Het is realisme, niet overgave. Acceptatie staat ook in schril contrast met de andere opties. Het betekent niet het gevoel onder controle willen krijgen (vechten) of ervan af proberen te komen (vluchten).

Een tweede factor die acceptatie in de weg staat is het ego. Wanneer je jezelf ziet als een winnaar, is een gevoel van falen moeilijk te verkroppen. Gevoelens, gedachten of impulsen kunnen direct in strijd zijn met het verhaal. Ons automatisme is dan het verhaal te beschermen. We vervormen de realiteit of verzinnen er dingen bij, allemaal om maar niet de realiteit onder ogen te hoe-

ven zien. Dit is de strategische onwetendheid die in hoofdstuk 3 werd beschreven. Wanneer je jezelf ziet als iemand die sterk is en alles altijd onder controle heeft, kunnen gevoelens van machteloosheid erg bedreigend zijn, want deze gevoelens beweren het tegendeel van hoe jij jezelf graag ziet. Hoe sterker je vasthoudt aan de ideeën over wie en hoe jij bent (het verhaal), hoe moeilijker de acceptatie is van zaken die niet in dit verhaal passen. Het is belangrijk je te realiseren dat jouw ideeën over jezelf niet meer zijn dan dat, ideeën. Dit punt kwamen we al eerder tegen in hoofdstuk 3 en zullen we later in het boek ook weer tegenkomen: het is beter jezelf niet te veel vast te bijten in het verhaal.

Ten slotte kan ons mensbeeld acceptatie in de weg staan. De traditionele zelfhulp en de oude psychologie gaan uit van het defectprincipe. Wanneer je negatieve gevoelens of vreemde gedachten hebt is dit een symptoom van een onderliggend defect, zoals een negatief zelfbeeld, traumatische jeugd of verkeerde conditionering. Wanneer je als man fantasieën hebt over moord en doodslag, dan is er vanuit het perspectief van de oude psychologie iets mis met je. Toegeven aan deze gedachten zou op z'n minst sociaal onwenselijk zijn en zeer waarschijnlijk tot illegaal gedrag leiden. Hoe kun je zoiets accepteren? Je hebt behandeling nodig! De realiteit is echter dat de meerderheid van de mannen (maar ook een deel van de vrouwen) met enige regelmaat geweldadige fantasieën heeft, en dit is absoluut niet vreemd als we het in een evolutionair perspectief plaatsen. Geweld is in onze moderne tijd echter geen optie meer, wat dergelijke fantasieën ongepast maakt. Maar er is niets mis met je. Denk weer terug aan de metafoer van de schroevendraaier. Ook hier is er niets mis met de schroevendraaier, het is gewoon de verkeerde voor deze specifieke schroef. Wanneer we gedachten, gevoelens en impul-

sen ervaren als een defect is het moeilijk deze te accepteren en ben je eerder streng voor jezelf. Je bent bijvoorbeeld teleurgesteld in jezelf omdat je iets voelt of denkt en komt zo eenvoudig in een negatieve cyclus van zelfverwijt terecht. Het toepassen van het geen-defectprincipe dat in hoofdstuk 1 werd geïntroduceerd betekent je realiseren dat dergelijke fantasieën iets natuurlijks zijn. Wanneer je je realiseert dat wat je voelt geen defect is maar iets wat je als een normaal menselijk proces kunt begrijpen, is het een stuk makkelijker te accepteren als iets wat er gewoon is.

Martine Fledderus deed onderzoek aan de Universiteit Twente naar de effecten van acceptatie op depressieve klachten. In een interview licht zij de benadering toe: 'De bestaande aangeboden zelfhulp of groepscursussen richten zich alléén op het verminderen van psychische klachten. De focus ligt hierdoor telkens op wat er mis is met een persoon, waardoor de klachten nog méér centraal staan. Ingrijpen is te gericht op het ziektemodel.' Het ziektemodel heeft hier betrekking op wat ik het defectprincipe noem. In de groep die Fledderus onderzocht leed 83 procent aan ernstige depressieve klachten. De helft leerde met behulp van MBT-technieken deze klachten te accepteren. Na de training had van deze groep nog slechts 30 procent last van ernstige depressie, tegen 70 procent van de controlegroep. Dit zijn uiteraard serieuze verschillen waar menig pillenproducent jaloers op zou zijn. En dat alleen door acceptatie van wat is.

Hoe versterken we acceptatie? Als we de boodschap die de deelnemers in het snoeponderzoek kregen analyseren, zien we dat daar drie belangrijke stappen in zitten. De eerste stap was het benoemen van het gevoel (misschien voel je jezelf schuldig over het eten van de donut). Het kunnen benoemen en objectiveren van een

gevoel of gedachte is zowel een voorwaarde voor als de eerste stap naar acceptatie. Dit is uiteraard wat we eerder met labelen deden. De tweede stap was het benadrukken van het algemeen menselijke karakter van dit falen (iedereen snoept weleens wat, daar is niets ergs aan). Hier wordt het geen-defectprincipe toegepast. Het falen wordt hier uit het persoonlijke gehaald en in een groter menselijk perspectief geplaatst. Inzicht in de menselijke psychologie is niet alleen belangrijk voor de competentie van zelfreflectie, het is ook een belangrijk element in de acceptatie en competentie van zelfregulatie. Ten slotte was er de boodschap van acceptatie (wees dus niet te streng voor jezelf). Hierin krijgt de houding van acceptatie uiteindelijk vorm. Acceptatie betekent een houding van compassie naar jezelf, in plaats van jezelf willen veranderen. Je zegt in essentie: er is niets mis met mij, alles is wat het is.

Als acceptatie om een soort liefdevolle houding naar jezelf gaat, zou het een eitje moeten zijn voor narcisten, want die houden zielsveel van zichzelf. Het tegendeel is echter waar. Narcisten houden van het beeld en het verhaal van zichzelf (de mythische Narcissus werd verliefd op zijn spiegelbeeld) en zijn daardoor juist strategisch blind voor zichzelf. Zoals eerder werd beschreven betekent acceptatie niet goedkeuring of overgave. Vergelijk het met effectief ouderschap. Uit een veelheid aan onderzoek blijkt dat de meest effectieve vorm van ouderschap liefdevol en streng is. Je houdt van je kind, je kind voelt dit ook duidelijk, maar je stelt wel duidelijke grenzen en gaat niet mee in al zijn of haar luimen. Het gaat vaak mis doordat ouders liefdevol willen zijn en daardoor aan alle luimen van het kind toegeven. Liefde is in de optiek van deze ouders hetzelfde als overgave. Het soort kinderen dat hieruit voortkomt kennen we wel: ongeremd en niet zelden narcistisch. Acceptatie van jezelf betekent niet dat je alles aan jezelf mooi en geweldig vindt.

Oefening Neem gedrag of een gevoel dat je hebt waar je veel moeite mee hebt. Bijvoorbeeld iets wat je doet en wat je teleurstelt in jezelf, je boos maakt op jezelf of iets wat je ergerlijk vindt aan jezelf. Het kan ook een gevoel zijn dat je haat. Hoe erger hoe beter! Roep het gevoel op door eraan terug te denken of het gedrag voor je te zien. Begin op dezelfde manier als in de voorgaande oefening: observeer en benoem wat je voelt. Je kunt hier even bij stil blijven staan door te onderzoeken hoe en waar je dit gevoel in je lichaam voelt. Misschien voel je een druk op je borst of een spanning in je schouders. Door het op deze wijze te observeren en te benoemen creëer je innerlijke afstand. De volgende stap is het gevoel in een breder menselijk perspectief te plaatsen. Bedenk in welke zin dit menselijk is en hoeveel mensen dit waarschijnlijk ook mee zullen maken. Dit is soms moeilijk, omdat het makkelijk is te denken dat je de enige in de wereld bent die hiermee kampt. Maar je kunt ervan uitgaan dat er niets zo vreemd is of er zijn wel hele volksstammen die ermee worstelen (dit kan ook de kracht van groepstherapie zijn, zien hoe anderen met exact dezelfde gevoelens worstelen). Formuleer een boodschap voor jezelf die dit menselijke karakter uitdrukt. De laatste stap is een boodschap van acceptatie naar jezelf te formuleren. Denk daarbij aan de liefdevolle ouder die nog steeds van zijn of haar kind houdt, ook al stelt het zich vreselijk aan. Herhaal die voor jezelf. Is het te moeilijk, dan kun je weer teruggaan naar de eerste stap en alles herhalen. Verwacht niet dat het gevoel weggaat. Dit is geen techniek om het gevoel onder controle te krijgen of om ervan af te komen, het gaat alleen om acceptatie. Doe je het om van het gevoel af te komen, dan is er geen acceptatie. Je intentie is uitermate belangrijk.

Acceptatie en objectiveren zijn de twee processen die de basis vormen van de kerncompetentie van focus. Door deze principes toe te passen kun je de innerlijke ruimte creëren die noodzakelijk is om effectieve keuzes te maken. Hiermee versterken we het kernproces van persoonlijk leiderschap. Het is op dit punt echter belangrijk om te begrijpen dat zowel acceptatie als objectiveren vaardigheden zijn. Het lezen van dit hoofdstuk geeft je misschien een beeld van wat het is, maar dit betekent nog niet dat je het kunt. Dit is hetzelfde als het verschil tussen verhaal en essentie uit hoofdstuk 3. Je hebt het verhaal nu, maar de essentie heeft nog wat werk nodig. Hoe ontwikkel je deze vaardigheid?

Mentale krachttraining

De eenvoudigste manier om een vaardigheid te ontwikkelen is door deze toe te passen. Wanneer we enig inzicht in ons eigen gedrag hebben ontwikkeld en impulsen hebben blootgelegd die ons van ons pad brengen, dan kunnen we hier direct de technieken op toepassen. Je hebt in de procesanalyse (hoofdstuk 3) bijvoorbeeld een vorm van vluchtgedrag geïdentificeerd. Je hebt er een duidelijk label voor, dus op het moment dat je weer de neiging hebt het te doen, kun je het herkennen en benoemen. Je weet nu hoe de vierde optie toe te passen en je kunt de ruimte creëren die je nodig hebt om een andere keuze te maken. Doe dit vaak en je wordt er steeds beter in.

Er is echter een probleem met deze benadering. Op de momenten waarop je deze vaardigheden zou moeten toepassen heb je vaak niet de tijd, rust of aanwezigheid van geest om al deze theoretische kennis toe te passen. Daardoor kun je de technieken

niet goed toepassen, onvoldoende je vaardigheid ontwikkelen en het gevoel krijgen dat het niet werkt (en dan moet je weer een nieuw zelfhulpboek kopen). Het is daarom beter iets meer gericht aan de slag te gaan met de ontwikkeling van deze competentie. We onderscheiden hier drie soorten training:

1. basisvaardigheidstraining
2. simulatietraining
3. praktijk (hier begonnen we mee)

Basisvaardigheidstraining

Objectiveren en accepteren noemen we ook wel aandachtsvaardigheden. De belangrijkste manier om dit type aandachtsvaardigheden te ontwikkelen is door middel van meditatie-oefeningen. Dit is niet het punt waarop we de wetenschap verlaten en het mystieke pad op gaan. Meditatie zoals we die hier toepassen staat los van welke religieuze of spirituele context dan ook (maar mocht je daar behoefte aan hebben, dan kun je die link uiteraard leggen). Het is alleen een oefenvorm om vaardigheden te ontwikkelen. De oefeningen zelf bestaan vooral uit stilzitten, de adem volgen en effectiever leren omgaan met de gevoelens en gedachten die tijdens de oefening opkomen. Er is redelijk wat hersenonderzoek gedaan bij mensen die mediteren. Onderzoekers zien al binnen enkele weken het effect van deze oefening op zowel de fysieke structuur als het functioneren van het brein. Naast hersenonderzoek is er ook veel onderzoek gedaan naar de effecten van dit soort meditatie op het welzijn en functioneren van mensen. De resultaten liegen er niet om. Meditatie is een van de weinige psychologische interventies die consistent positieve effecten laten zien. Een onderzoek door het Johns Hopkins Medicine

toonde bijvoorbeeld aan dat 30 minuten mediteren per dag symptomen van angst en depressie reduceert. Onderzoek aan het Wake Forest Baptist Medical Center liet zien dat coassistenten die meditatie leren burn-outklachten kunnen voorkomen. Onderzoekers aan de Kent State (Ohio) University lieten zien hoe meditatie helpt de bloeddruk te verlagen en onderzoekers van de University of California Davis lieten zien hoe meditatie stresshormonen terugdringt. Maar het kan nog veel gekker. In een onderzoek aan de George Mason University lieten onderzoekers zien dat studenten die leerden mediteren hogere cijfers haalden.⁴ Een recent onderzoek aan de universiteit van Wisconsin-Madison liet zelfs zien dat meditatie de expressie van genen beïnvloedt. ‘Het interessantste is dat de genen waarin de veranderingen werden waargenomen, ook een belangrijke rol spelen in het onderzoek naar ontstekingsremmers en pijnstillers,’ aldus Perla Kaliman, eerste auteur van het onderzoeksartikel en onderzoeker bij het Centrum voor Biomedisch Onderzoek in Barcelona, waar de genetische analyses werden gemaakt. Dit is maar een kleine greep uit de onderzoeken die ik tijdens het schrijven van dit hoofdstuk voorbij zag komen.

Meditatie helpt je niet alleen de basisvaardigheden van persoonlijk leiderschap onder de knie te krijgen, het versterkt aantoonbaar je fysieke en mentale welzijn. Persoonlijk denk ik dat meditatie als mentale training ooit op dezelfde manier zal worden gezien als sport. Sport is noodzakelijk omdat ons dagelijks leven niet meer in dezelfde fysieke inspanning voorziet als bij onze voorouders het geval was. Sport is een compensatie voor mismatch. Meditatie kan op eenzelfde manier gezien worden. In de voorgaande hoofdstukken hebben we gezien dat mismatch een negatief effect heeft op onze mentale gesteldheid. Meditatie kan hier helpen de balans te herstellen.

In de context van persoonlijk leiderschap heeft meditatie drie hoofddoelen:

1. Leren je te concentreren (de aandacht versterken).
2. Leren je te ontspannen.
3. Leren om innerlijke ruimte te ontwikkelen (objectiveren en accepteren).

We lopen hier een voor een de elementen en doelen van de training door.

Vorm De beste manier om te oefenen is zittend, met het bovenlichaam geheel rechtop en gestrekt. Liggend is ook mogelijk, maar maakt het makkelijker weg te doezelen. Het rechtop zitten en strekken van de rug (doe alsof je aan je kruin wordt opgetild) helpt ook de alertheid. Je kunt daarbij zitten op een stoel of op de grond in kleermakerszit op een kussen. Wanneer je hier serieus mee aan de slag wilt gaan, is het de moeite waard een meditatiekussen aan te schaffen. Deze zijn wat hoger en steviger dan een normaal kussen en zitten comfortabel. Je ogen kun je dicht doen, maar het is beter ze een klein beetje geopend te hebben.

Adem Adem door de neus en probeer diep vanuit de buik te ademen. Wanneer dit moeilijk is, maak dit dan de eerste focus van je training. Trek je onderbuik in (zoals op het strand) om uit te ademen. Je duwt zo je ingewanden omhoog, waardoor de lucht uit je longen wordt geblazen. Laat vervolgens je buik los en laat de lucht je longen in stromen. Door het intrekken van de buik te controleren kun je de lengte van elke ademhaling verlengen. Een rustige, lange en diepe buikademhaling leidt vanzelf tot meer ontspanning. Forceer de adem niet en wanneer je de impuls voelt in te ademen, laat je dit gewoon gebeuren.

Aandacht Je aandacht blijft bij de ademhaling. Wanneer de ademhaling goed gaat en dus minder aandacht vergt, kun je de ademhaling gaan tellen. Je telt dan bijvoorbeeld elke uitademing tot tien en begint weer bij één. Het tellen van de ademhaling is een hulpmiddel om de aandacht te ontwikkelen. In de praktijk zul je merken dat het al moeilijk is om de tien te halen en dat je continu afgeleid wordt door gedachten en gevoelens. Pas hier acceptatie toe: niets aan de hand, niet boos worden op jezelf, als je het opmerkt gewoon weer teruggaan naar het tellen. Wanneer je beter wordt in het vasthouden van je aandacht kun je het tellen achterwege laten en alleen de adem volgen. Wanneer je beschouwend bewustzijn sterker wordt, kun je uiteindelijk ook de ademhaling loslaten.

Verstoring Probeer een minuut aan niets te denken en er komen honderd gedachten bij je op. Je herinnert je plots dat er geen melk is en je nog boodschappen moet doen, wat je weer herinnert aan het feit dat de auto nog een beurt moet hebben. Vervolgens maak je je druk over hoe de garagehouder je bij de laatste keuring een loer probeerde te draaien. Of er komt een sterk gevoel van onrust over je heen en je wilt opspringen omdat je het gevoel hebt iets te moeten gaan doen. De uitdaging is hoe met al die gedachten, gevoelens en impulsen om te gaan. Hier passen we objectiveren en accepteren toe. Bedenk dat gedachten en gevoelens altijd zullen opkomen, daar doe je niets aan. Je hoeft er echter niet in mee te gaan. Je hoeft nu niet te gaan bedenken hoe je de garagehouder gaat terugpakken of waar een nieuwe garage te vinden. Je kunt de gedachte laten. Een boeddhist beschreef het ooit zo: 'Je gedachten en gevoelens zijn als de wolken aan de hemel, ze komen en gaan.' Meditatie gaat ook niet om het uitbannen van gedachten. Sterke gevoelens of gedachten kun je labelen, observeer

ren en laten gaan. Ook acceptatie speelt hier een belangrijke rol. Wanneer je bijvoorbeeld onrust voelt, kun je proberen die onrust weg te ademen. Dit werkt meestal, maar soms lukt het niet en dan word je nog onrustiger door het feit dat het niet lukt. Wanneer je de onrust accepteert, richt je jezelf gewoon op je ademhaling en of de onrust weggaat of niet is niet belangrijk. Je zult dan zien dat die op een gegeven moment vanzelf weggaat.

Tijd Meditatie is een vaardigheid en zoals elke vaardigheid duurt het even voor je het goed onder de knie krijgt. Begin met ongeveer tien minuten. Het is handig om daarbij een stopwatch te gebruiken. Deze zitten tegenwoordig op vrijwel elke smartphone en anders kun je een app downloaden (voor de old-schoollezer is er natuurlijk altijd nog de eierwekker). Wil je doorgaan na die tien minuten, blijf dan gewoon zitten, maar voer niet direct de tijd op. Als dit een week goed gaat, ga dan naar vijftien of twintig minuten. Bouw zo op tot maximaal een halfuur. Doe dit minimaal één keer per dag.

Wil je meer leren over meditatie, kijk dan in de literatuur voor suggesties. Het is echter belangrijk je te realiseren dat je meditatie niet uit een boek leert, maar zelf aan de slag moet. Bovenstaande informatie is voldoende om een begin te maken. Ik adviseer daarom meestal om er niet meer over te lezen voordat je zelf een noemenswaardige start hebt gemaakt.

Simulatietraining

Tot slot kunnen we de competentie van zelfregulatie verder verdiepen door de vaardigheden toe te passen in een simulatie. Dit

betekent dat je een situatie voor de geest haalt waar je moeite mee hebt. In het voorbeeld van Han die problemen had met zijn dominante baas is het moment dat zijn baas zich dominant gedraagt zo'n situatie. Wanneer je je een dergelijke situatie goed voor de geest haalt komen de gevoelens die je in die situatie hebt vanzelf naar boven. Dit geeft je een mogelijkheid de vaardigheden van objectiveren en accepteren te oefenen op die gevoelens.

Overzicht van de kerncompetentie focus

De kerncompetentie focus heeft betrekking op het vermogen de aandacht te richten op wat hier en nu belangrijk is. Focus ondersteunt zo elke stap van het kernproces van persoonlijk leiderschap. Meer aanwezigheid in het moment helpt je te zien wanneer het beter is pas op de plaats te maken. Daarbij stelt deze kerncompetentie je beter in staat dit te doen zonder meegesleept te worden door irrelevante zaken. Doordat deze kerncompetentie je helpt afstand te nemen, stelt die je ook in staat betere overwegingen te maken. Als het ten slotte op actie aankomt, stelt focus je in staat over interne hindernissen (zoals angst) heen te stappen en te doen wat belangrijk is.

De kerncompetentie focus heeft vier pijlers:

1. Het kunnen herkennen en labelen van mentale inhoud (gedachten, gevoelens en impulsen). Dit aspect van focus hangt nauw samen met de kerncompetentie zelfreflectie. Primair is deze deelcompetentie afhankelijk van aanwezigheid van geest. Stilstaan bij wat er gebeurt, zowel intern als extern.

2. Het kunnen objectiveren van mentale inhoud. Dit is het vermogen je zelfbewustzijn los te maken uit een gedachte, gevoel of impuls. Dit is een proces dat in MBT ook wel wordt omschreven als de-identificatie (het opheffen van de identificatie met inhoud) of defusie (het opheffen van de eenheid – fusie – met inhoud).
3. Het in een menselijke context kunnen plaatsen en accepteren van mentale inhoud. Dit is een toepassing van het geen-defectprincipe. Dit aspect van focus is deels afhankelijk van kennis over onze menselijke psychologie (een aspect van de kerncompetentie zelfreflectie). In de basis gaat het hier echter om een meer accepterende en mogelijk zelfs liefdevolle houding naar jezelf. Denk bij dat laatste aan de metafoor van effectief ouderschap.
4. Het kunnen verplaatsen van de aandacht naar wat hier en nu belangrijk is. Aandacht kan getrokken worden (bijvoorbeeld door het overgaan van je telefoon) of bewust worden gericht. Het vermogen de aandacht te richten en vast te houden (concentratie) is een belangrijke voorwaarde om in actie te komen en effectief te zijn. Ook dit vermogen wordt getraind met meditatie.

De beste manier om te beginnen met de ontwikkeling van deze kerncompetentie is te beginnen met deze vaardigheden te oefenen, bijvoorbeeld met meditatie of door vervelende gevoelens op te roepen en te objectiveren. In de praktijk zul je in eerste instantie vaak even moeten stoppen om ze toe te passen. Naarmate deze kerncompetentie zich verder ontwikkelt kan die echter steeds makkelijker worden toegepast, ook in het heetst van

de strijd. Het wordt dan ook steeds meer een vorm van psychologische flexibiliteit (een term die centraal staat in de Acceptance en Commitment Therapie).

Aan de slag met de kerncompetenties

Het ontwikkelen van de kerncompetenties stelt ons voor een schijnbaar onmogelijke uitdaging: we hebben de kerncompetenties nodig omdat de wilskracht vaak tekortschiet, maar om de kerncompetenties te ontwikkelen heb je weer wilskracht nodig. Er bestaat zo een reëel risico dat het voornemen persoonlijk leiderschap te ontwikkelen op dezelfde manier strandt als het voornemen die vijf kilo te verliezen. Hoe nemen we die eerste stappen naar meer persoonlijk leiderschap?

Vier tips voor onderweg.

Tip 1: Slaap

Joop Zoetemelk zei ooit dat je de Tour de France slapend wint. Uiteraard bedoelde hij niet dat de Tour de France makkelijk is, integendeel. Goede nachtrust is echter een voorwaarde voor grote prestaties. Dit blijkt niet alleen het geval voor fysieke inspanning, ook wilskracht vaart wel bij een goede nachtrust. In onderzoek met drugsverslaafden werd bijvoorbeeld gevonden dat één uur minder slaap per nacht de kans op afkicken significant deed afnemen. In diverse onderzoeken is gevonden dat minder slaap de wilskracht ondermijnt. Een slechte nachtrust is, zoals veel andere problemen, het gevolg van mismatch. Vooral het gebruik

van elektronische media (tv, internet) houdt ons brein te lang te wakker. Wetenschappers van het Lighting Research Center van het Rensselaer Polytechnic Institute onderzochten de effecten van beeldschermen op ons slaap-waakritme. Zij vonden dat twee uur achter een beeldscherm al zorgt voor een afname van de melatonineaanmaak met 22 procent. Melatonine beïnvloedt het slaap-waakritme en nog even een uurtje op de tablet in bed heeft gevolgen voor je nachtrust. Gemiddeld kijken wij twee uur en vijftien minuten per dag naar de tv, en daarbij spenderen we natuurlijk ook nog redelijk wat tijd achter andere typen beeldschermen, zoals telefoon en laptop. Het mag dan ook niet vreemd zijn dat ongeveer de helft van de Nederlanders ontevreden is over de eigen nachtrust.⁵ Ten minste acht uur slaap en ruim een uur voor het slapen geen beeldschermen (e-readers uitgezonderd) meer is een belangrijke eerste stap naar meer persoonlijk leiderschap.

Tip 2: Eén stap tegelijk

Een reden waarom wilskracht vaak faalt is omdat we te veel willen. Zoals we eerder zagen is wilskracht beperkt. Besteed je die aan één ding dan heb je minder wilskracht voor iets anders. Wil je twee dingen veranderen, dan heb je voor beide dus minder wilskracht en neemt je kans op succes af. Wanneer veranderen moeilijk is, is het daarom beter je op één ding te focussen. Gaat dit makkelijk, dan ga je door naar het volgende. In een onderzoek kwam een ander onverwacht voordeel van deze benadering naar voren. Wilskracht werkt als een spier, belasting maakt hem sterker. Wanneer je jezelf op een uitdaging focust, wordt je wilskracht sterker. Mensen die zich op een uitdaging richtten, bleken daardoor ook op andere vlakken vooruitgang te boeken.

Waarmee kun je het beste beginnen? Als slaap een probleem is, begin hiermee. Naarmate je slaappatroon beter wordt, worden ook andere uitdagingen voor je wilskracht makkelijker. Een goede tweede is meditatie. Mediteren heeft zoals we zagen een veelheid aan voordelen, waaronder het versterken van de wilskracht. Daarbij werk je natuurlijk ook aan de kerncompetentie focus.

Hoe lang moet je dit doen? In een onderzoek uitgevoerd aan het University College London werden 96 deelnemers gevolgd die een nieuwe gewoonte wilden vormen, zoals elke dag een stuk fruit eten of elke dag sit-ups doen. Gemiddeld duurde het 66 dagen voor een gewoonte was gevormd (een dag missen had hier overigens geen invloed op). Er was echter een grote variatie. Voor eenvoudige dingen als een stuk fruit eten duurde het gemiddeld veertig dagen, maar bij sporten duurde het bijna drie maanden.⁶ Reken voor mediteren of vroeg naar bed gaan tussen de twee en drie maanden.

Tip 3: Weet waarom je het doet

Wanneer je nieuwe kennis hebt en nieuwe mogelijkheden ziet, ben je vaak enthousiast om te beginnen. Enthousiasme is goed om je in beweging te zetten, het is echter waardeloos als het gaat om dingen afmaken (in hoofdstuk 8 meer hierover). Wil je twee of drie maanden investeren, dan moet je een andere basis vinden voor je inspanning. Het is noodzakelijk hier aansluiting te vinden bij je persoonlijke waarden en motivaties. Maak voor jezelf helder waarom deze uitdaging belangrijk voor je is en haal je dat telkens weer voor de geest. Op deze wijze spreek je je motivatie opnieuw aan en dit blijkt ook een impuls aan je wilskracht te geven.

Tip 4: Bereid je voor op falen

Het gaat (ten minste) één keer mis en dat is ook helemaal niet erg. In het onderzoek van het University College London zagen we ook dat het missen van enkele dagen uiteindelijk geen effect heeft op het ontwikkelen van een gewoonte. Als je maar doorgaat! Wil je succesvol zijn, dan is het belangrijk realistisch te zijn over hoe het zal lopen. Je kunt vooraf bedenken op welke manieren het allemaal fout kan gaan en vervolgens daarop anticiperen. Als student zette ik mijn wekker altijd aan de andere kant van mijn kamer, zodat ik echt uit mijn bed moest komen om die irritante piep uit te zetten, langs een tafel met mijn werk erop. Dit soort anticiperen op het falen van wilskracht kan uitermate effectief werken.

Als je dan toch faalt, vergeef het jezelf. Het is gewoon menselijk. Denk terug aan het experiment met de snoepjes proeven: de deelnemers die zichzelf vergaven, aten minder snoep. Accepteer, keer terug naar je uitdaging en waarom die belangrijk is (zie tip 3).