



■ Jacqueline Brassey & Ria van Dinteren

Wees minder bang om fouten te maken

# Hoe ontwikkel je authentiek zelfvertrouwen?

De boekpresentatie van *Advancing Authentic Confidence Through Emotional Flexibility* was een mooie aanleiding om Jacqueline Brassey, te vragen of we wat dieper in konden gaan op de begrippen uit het boek. Alle begrippen uit de titel vragen om uitleg. Daarnaast is er de vraag hoe authentic confidence, authentiek zelfvertrouwen, je kan helpen om je staande te houden in de werkwereld van vandaag. We gaan nader in op de achtergrond en het begrip *authentic confidence*. Net als bij het boek verbinden we dat aan leren en ontwikkelen en geven we voorbeelden hoe je authentiek zelfvertrouwen kunt ontwikkelen.

De snel veranderende wereld – technologisch, maar ook ontwikkelingen in de wetenschap – vraagt om een nieuw instrumentarium om onze organisaties te besturen. Ook is er de wens om te weten hoe je als organisatie mee kunt gaan met de verwachtingen en vragen van onze omgeving. Organisaties zijn, naast dat ze grip willen krijgen op wat er wordt verwacht, zelf ook aan het veranderen. En soms worden ze rechts ingehaald door nieuwe spelers die met nieuwe spelregels de markt veroveren. De voorbeelden zijn wel bekend, denk aan Uber, Airbnb en de online winkels (Amazon aan kop) die ons straatbeeld definitief hebben veranderd. Voor mensen in organisaties betekenen deze veranderingen een continue alertheid, blijven, omscholen en bijscholen om ervoor te zorgen dat je kunt voldoen aan de nieuwe wensen van de arbeidsmarkt. Dit heeft er voor gezorgd dat een flink aantal mensen de handdoek in de ring heeft gegooid. Onderzoek van Gallup toonde in 2017 aan dat 85% van de medewerkers wereldwijd zich niet betrokken voelden bij hun organisatie. Daarnaast zien we dat het aantal burn-outs toeneemt en één op de acht werknemers daar last van heeft (Cornelissen, 2019).



**Jacqueline Brassey** PdD (rechts op de foto) is een internationale *pracademic* en bouwt graag bruggen tussen de praktijk en wetenschap. Ze heeft een

bachelor in international business and languages (Avans Hogeschool), een cum laude master in beleids- en organisatiewetenschappen (Katholieke Universiteit Tilburg), en promoveerde in 2011 op het thema *leadership and diversity effectiveness* aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Ze is momenteel global director of Learning & Development en lid van het Learning Leadership Team van McKinsey & Company wereldwijd. Ze is samen met haar team verantwoordelijk voor leerthema's als *inclusive leadership, diversity, mental health & wellbeing, professional standards & risk, purpose & values en cybersecurity*. Daarnaast is ze adjunct professor aan IE University in Madrid en visiting research fellow aan de Vrije Universiteit in Amsterdam en zet ze zich graag in voor het goede doel als lid van de raad van toezicht van Save the Children in Nederland. Als echte *lifelong learner* hoopt ze in 2020 af te studeren aan de Universiteit van Maastricht voor een MSc. in *affective neuroscience*. Ze is (co-)auteur van meer dan 15 boek-/hoofdstukken, artikelen en papers. Onlangs publiceerde ze haar laatste boek samen met Prof. Dr. Nick van Dam en Prof. Dr. Arjen van Witteloostuijn over authentiek zelfvertrouwen. Ze is getrouwd met de Zuid-Afrikaanse Nicholas Brassey (links op de foto) en samen zijn zij trotse ouders van de tweeling Josephine en Samuel.

### Bang om fouten te maken

Uit het onderzoek van Brassey (IE University en Vrij Universiteit Amsterdam), Van Dam (IE University) en Van Witteloostuijn (Vrije Universiteit Amsterdam), komt ook naar voren dat mensen zich erg druk maken over hun prestatie. Bijna de helft van de respondenten

denkt dat ze beter zouden kunnen presteren als zij minder bang zouden zijn om fouten te maken. We zijn ook nog eens aardig wat tijd kwijt met het piekeren. De helft van de respondenten geeft aan hieraan gemiddeld een uur per dag kwijt te zijn. Tien procent zegt zich nooit zorgen te maken. De overige 40% geeft aan al snel een paar uren per dag of continu te piekeren. De auteurs vroegen zich af of dit nu eigenlijk een probleem is. Wat is de *so what* van deze informatie? De respondenten gaven aan dat als zij zich 'onzeker' voelen en zorgen maken, een aantal dingen niet uit de verf kwamen op het werk. Op nummer één staat dat mensen zich terughouden en nieuwe uitdagingen uit de weg gaan. Dat betekent dus dat er mogelijk een talentverlies is. Vervolgens gaf een groot deel ook aan dat zij zich niet uitspreken tijdens bijvoorbeeld vergaderingen of als zij het ergens niet mee eens zijn. Behalve dat dit ook betekent dat er waardevolle inzichten niet op tafel komen, zou het ook mogelijk kunnen zijn dat er belangrijke informatie niet gedeeld wordt wat voor een organisatie ook een risico kan zijn. Ten slotte staat op drie dat medewerkers geen feedback geven, met

ook voor prestatie van het individu en goede prestatie van de organisatie?

### Werk aan de winkel

We kunnen uit de inleiding bij dit artikel gerust de conclusie trekken dat we wat te doen hebben als leer- en ontwikkelspecialisten. Immers, als er in een organisatie zo veel angst bestaat om het niet goed te doen, dan is er een grote kans dat je de noodzakelijke omslag niet kunt maken met een flink deel van je populatie. Naast het organisatiebelang is er het belang van het individu, medewerkers en mensen die niet hun volle potentieel kunnen gebruiken, wat leidt tot stress en burn-out.

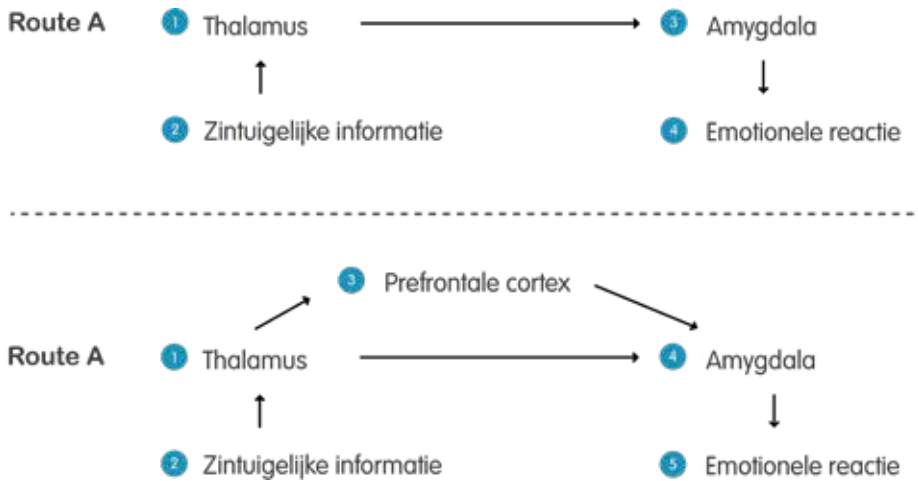
### Vluchten, bevriezen of vechten

In de steeds sneller veranderende tijd waarin het hier-en-nu uitgangspunt lijkt, worden beslissingen steeds vaker genomen op basis van de eerst opkomende gedachte. Dat kan leiden tot keuzes die niet passen bij onze eigen waarden en doelen. Eenvoudig gezegd: angst in het brein zorgt ervoor dat de amygdala wordt getriggerd. Als de angst groot genoeg is, neemt de amygdala ons handelen over. Beslissingen die op basis van angst worden genomen, zijn meestal niet de beste. De amygdala kan getriggerd worden door externe factoren (de leeuw die voor je staat), maar ook eigen gedachten kunnen ervoor zorgen dat we ons angstig voelen. Dus denken dat je niet goed genoeg bent, kan er ook voor zorgen dat onze amygdala wordt getriggerd met allerlei vervelende gevolgen. Als de amygdala onze beslissingen volledig bepaalt, noemen we dat een *amygdala hijack*. Met andere woorden: de amygdala neemt ons rationele denken over. We kennen wellicht het woord niet, maar de meeste mensen zijn wel bekend met de termen vluchten, bevriezen of vechten. Dat zijn mogelijke reacties op stimulering van de amygdala.

Inclusief leiderschap en psychologische veiligheid zijn twee concepten die een essentieel onderdeel vormen van de succesvolle organisatie van morgen

name niet aan meer senior medewerkers. Ook dat kan een risico zijn voor een organisatie: inzichten en belangrijke informatie komt niet ter tafel.

De voortschrijdende inzichten geven veel stof tot nadenken: is zelfvertrouwen belangrijk voor welbevinden van medewerkers maar



Figuur 1. Er zijn twee paden te bewandelen in je brein: het hoge en het lage pad (Brassey et al., 2017)

### Het nut van authentiek zelfvertrouwen

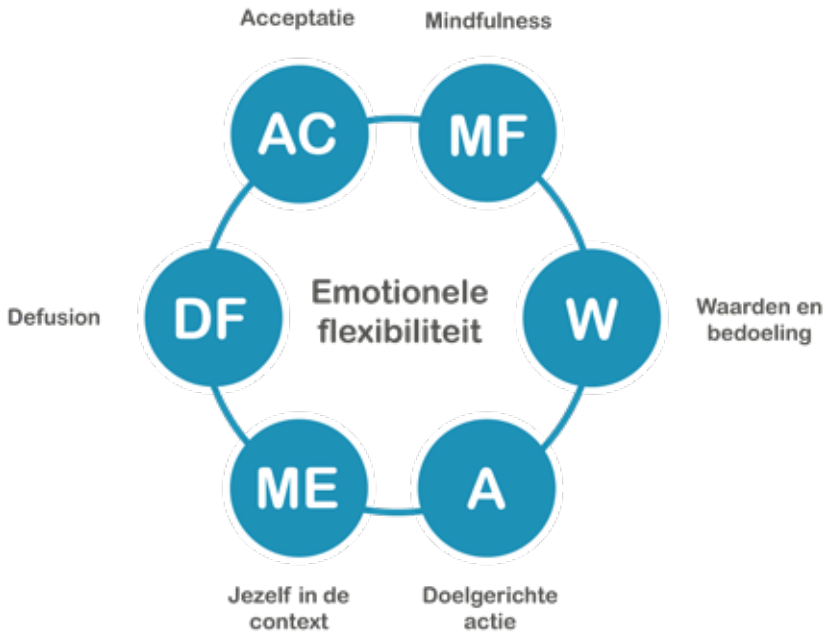
Authentic confidence kan ons helpen om zicht te krijgen op onze waarden. Daardoor houden we zicht op onze beslissingen en wat goed is voor onze organisaties, ook bij een mogelijke amygdala hijack die we veroorzaken door onze eigen gedachten en gevoelens en ondanks onze angst. Er is een eenvoudige brug te slaan tussen de neurowetenschappelijke inzichten, zoals hierboven omschreven, en emotionele flexibiliteit. Het principe is dat we met emotionele flexibiliteit proberen de kracht van ons analytisch vermogen en besluitvorming (die in de cortex plaatsvindt) proberen te versterken en de (vervelende kant van de) gevoeligheid en invloed van de amygdala proberen te beperken. Er zijn zes voorbeelden van emotionele flexibiliteit (zie figuur 2) die helpen om authentiek zelfvertrouwen te ontwikkelen. Emotionele flexibiliteit is een term die komt uit de klinische psychologie. Een ander woord voor dit concept is *Acceptance and Commitment Training* ook wel ACT genoemd.

### Elementen van emotionele flexibiliteit

Emotionele flexibiliteit bestaat uit verschillende elementen die, gecombineerd in willekeurige volgorde, ervoor kunnen zorgen dat je authentiek zelfvertrouwen kunt ontwikkelen. We geven hieronder per element enkele voorbeelden.

#### 1. Waarden en purpose (bedoeling)

Deze vormen de basis voor de ontwikkeling van authentic confidence. Je zult moeten begrijpen wat je eigen waarden zijn en wat ervoor zorgt dat je het leven leidt dat voor jou belangrijk is. Bijvoorbeeld dat je elke dag op je werk verschijnt en je kinderen grootbrengt. Het is wat Simon Sinek het waarom noemt, de basis voor alles wat je doet. Weten wat je belangrijk vindt en hoe dit een rol speelt bij beslissingen die je neemt in het kader van je werk en persoonlijke leven geeft je richting en zekerheid. Er zijn allerlei oefeningen die ervoor kunnen zorgen dat je je waarden ontdekt en scherp houdt.



Figuur 2. Authentiek zelfvertrouwen winnen dankzij zes voorbeelden van emotionele flexibiliteit (Brassey et al., 2019)

Een van de methodieken is op zoek te gaan naar je *ikigai*, door voor jezelf de volgende vragen te beantwoorden:

- Waar houd je van om te doen?
- Wat heeft de wereld nodig, wat zijn jouw interesses?
- Waar kun je voor betaald worden binnen de dingen waar je van houdt en die je belangrijk vindt?
- Waar ben je goed in? Waar liggen je talenten?

*Ikigai* is een Japans concept dat ervan uitgaat dat jouw doel in de combinatie van deze vier vragen te vinden is. Het vinden van je *ikigai* zorgt ervoor dat je ook in moeilijke situaties je innerlijke kompas kunt blijven volgen.

## 2. Mindfulness

Mindfulness helpt ons om focus aan te brengen en onze gedachten te richten op de dingen die we belangrijk vinden. Proberen in het hier-en-nu te zijn, maar ook mindful met je hersenen om te gaan. Als we regelmatig mindfulness trainen, bijvoorbeeld in de vorm van meditatie, verandert dat onze aandacht en vergroot het de focus en in het moment zijn. Niet afgeleid worden door gedachten die niet helpen, maar van een afstand kijken naar jezelf. Een oefening die daarbij helpt, is – behalve de voor de hand liggende meditaties – een oefening met een pauzeknop. We worden vaak afgeleid op het werk. Maar je kunt op je telefoon bijvoorbeeld één minuut instellen en in die minuut alle gedachten opschrijven die in je opkomen. Schrijf ze op post-its en plak ze op. Na de

minuut kun je je gedachten analyseren. Ons brein staat niet stil, dus er zijn waarschijnlijk heel veel post-its. Een selectie maken uit de post-its kan je inzicht geven in je gedachten. Sommige leiden vaak nergens toe of zijn zelfs belemmerend. Maar er blijven er ook vast een aantal over die de moeite waard zijn. Na je selectie kun je nadenken over de triggers die voorafgaan aan je gedachten. Inzicht in je triggers maakt het mogelijk om deze te herkennen als boodschappers, ze zijn niet wie je bent. De herkenning kan zorgen voor meer aanwezigheid in het hier-en-nu.

### 3. Acceptatie

De controle loslaten is wellicht één van de moeilijkste dingen die er zijn. En toch hoort loslaten van de controle en acceptatie voor de situatie die er is tot het instrumentarium in de ontwikkeling van emotionele flexibiliteit. Vanuit angst gaan we de zaken die we moeilijk vinden vaak uit de weg en dat vergroot onze angstgevoelens juist. Eén van de instrumenten die kunnen helpen, is de mindsettheorie van Carol Dweck. Zij onderscheidt twee verschillende mindsets. De fixed mindset, waarin we angst hebben om nieuwe dingen uit te proberen. Tegenover deze fixed mindset vinden we de groei mindset, waarin we uitdagingen juist aangaan. Het aangaan van uitdagingen zorgt ervoor dat we onze angst accepteren en toch een stap voorwaarts zetten. Het helpt ook om te onthouden dat de soep nooit zo heet wordt gegeten als hij wordt opgediend. Met andere woorden: niets is zo erg als het lijkt.

### 4. Defusion

In het Nederlands gebruiken we de term defusie alleen in context met het ontmantelen van een bom. Als we de lont uit de bom halen, kan deze niet meer ontploffen. Dat heet defusie. Een mooie analogie voor wat we hier ook bedoelen. Bij defusie leren we dat gedachten niet hetzelfde zijn als onze

identiteit of waar we aan hechten. We leren ze los te koppelen. Het is namelijk onmogelijk om gedachten te vermijden. Zo werkt ons brein niet. Gedachten komen en gaan en doen vaak hun eigen zin. Leren dat we ze kunnen observeren voor wat ze zijn, helpt ons door lastige momenten van stress heen. Bijvoorbeeld als we denken: ik ben dom, dan voelen we dat vaak ook meteen zo. Dit is heel anders dan denken: ik heb de gedachte dat ik dom ben. We creëren daarmee meteen afstand tussen de gedachte zelf en het gevoel wat daarbij zou kunnen horen. We geven de gedachte de plaats die het verdient.

Defusie kun je op twee eenvoudige manieren bereiken:

- **Observeer:** ontdek je eigen gedachten, wat zeggen ze? En herhaal in je hoofd 'ik heb de gedachte dat...' gevolgd door 'het valt me op dat ik de gedachte heb dat...'
- **Visualiseer:** kijk naar lastige gedachten die opkomen en plaats ze op een afstand, bijvoorbeeld in luchtballonnen om je heen. Observeer ze nieuwsgierig en parkeer ze daar even terwijl je verdergaat waar je mee bezig was. Je kunt later teruggaan naar die luchtballonnen en ze één voor één rustig bekijken en verwerken. Vaak zijn een aantal van die luchtballonnen al verdwenen. Zo creëer je rust en afstand en de ruimte om geconcentreerd te blijven op je werk.

### 5. Jezelf in context

Met alle eerdere technieken is het mogelijk om jezelf te zien in een context en te reframen waar nodig. Als je goed in staat bent om jezelf te zien in de wereld, maar ook alle belangen af te wegen, dan zoom je zowel in als uit in situaties die je tegenkomt. Je ziet jezelf in de context van andere dingen in het leven. Jij bent niet het ene moment, maar veel meer dan dat. Het helpt je te relativiseren om de context van een situatie en soms ook dingen

vanuit een andere invalshoek te bekijken. Een oefening die hierbij kan helpen, is jezelf te observeren vanaf een balkon: reflectief en met de volgende vragen:

- Welke krachten beïnvloeden mijn gedrag en keuzes?
- Welke rol speel ik in deze organisatie?
- Welk doel vind ik belangrijk genoeg om na te streven?
- Welke waarden zijn daarbij voor mij belangrijk?
- Welke veranderingen zijn nodig in mijzelf om meer effectief te leiden?

### 6. Doelgerichte actie

“Reflectie zonder actie is uiteindelijk net zo min productief als actie zonder reflectie” (Kegan & Lahay, 2009, pp. 411). Als je echt wilt veranderen, horen daar ook gerichte acties bij. Je zult bewust bezig moeten zijn met je eigen groei en ontwikkeling. Een van de instrumenten die we kunnen gebruiken,

Het werken vanuit waarden motiveert mensen en organisaties om de juiste keuzes te maken

is om excuses om te buigen naar succes. Het instrument helpt je om na te denken over je bewuste en onbewuste excuses om geen actie te ondernemen om je doelen te bereiken en trouw te blijven aan de eigen waarden. Schrijf vijf tot tien excuses op die je afhouden van het bereiken van je doel en het ondernemen van gerichte actie. Stap twee is om bij elk excuus na te denken over hoe je dit excuus kunt ombuigen. Stap drie is in actie komen.

### Werk in uitvoering

Het ontwikkelen van authentic confidence door middel van emotionele flexibiliteit zal niet van de ene op de andere dag gaan. Elke oefening is een stapje in de richting, maar het is werken aan je leervermogen en aan jezelf, elke dag opnieuw. Het is als een spier die je traint. De afleiding blijft, maar de noodzaak om te werken aan authentic confidence is noodzakelijk om ‘gezond’ opgewassen te zijn tegen de veranderingen en de eisen die de nieuwe werkelijkheid van ons vraagt. We kunnen niet anders dan te starten met onze eigen ontwikkeling. In organisaties betekent dit voor leerprogramma’s en leidinggevenden een omslag in het denken over ontwikkeling. Het zijn niet uitsluitend meer de technische trainingen, maar ook het werken aan emotionele flexibiliteit, die zorgen voor een betere inzetbaarheid en een maximale prestatie van medewerkers. Het werken vanuit waarden motiveert mensen en organisaties om de juiste keuzes te maken die verder gaan dan de waan van de dag. Daarnaast is het heel belangrijk dat er gewerkt wordt aan een juiste werkomgeving waar emotionele flexibiliteit gedijt, ook in het ontwerp van leerprogramma’s! Inclusief leiderschap en psychologische veiligheid zijn twee concepten die een essentieel onderdeel vormen van de succesvolle organisatie van morgen. ■

*Meer lezen? Kijk op <https://advancingauthenticconfidence.com>. De opbrengst van het boek wordt gedoneerd aan verder onderzoek en aan Save the Children Nederland.*

### Referenties

- Brassey, J., Van Dam, N., & Van Witteloostuijn, A. (2019). *Advancing Authentic Confidence Through Emotional Flexibility*. Morrisville, Lulu Press, Inc.
- Cornelissen M. (2019). Nog niet gevloerd. Overeind blijven als je bijna burn-out bent.

Rhemen: Uitgeverij Lente.

- Dweck, C.S. (2011). *Mindset, de weg naar een succesvol leven*. Amsterdam: SWP Uitgeverij B.V.
- Gallup. (2017). State of the Global Workplace. Gedownload op 8 januari 2020, van <https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx>
- Kegan, R. & Lahay, L. (2009), *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*. Boston: Harvard Business Press.

**Jacqueline Brassay**, *Learning Director and Global LLT member McKinsey & Company, Adjunct Professor IE University, Research Fellow VU Amsterdam en Lid Raad van Toezicht Save the Children*

**Ria van Dinteren**, *hoofdredacteur TvOO*

## VU CERTIFIED EXECUTIVE COACH

VOOR COACHES OP ZOEK NAAR PROFESSIONALISERING:

POSTGRADUATE OPLEIDING EXECUTIVE COACHING  
(START IN OKTOBER 2020)

POSTGRADUATE OPLEIDING EXECUTIVE TEAMCOACHING  
(START IN SEPTEMBER 2020)

Voor meer informatie:  
[ee.sbe.vu.nl/executive-coaching](http://ee.sbe.vu.nl/executive-coaching)  
[ee.sbe.vu.nl/executive-teamcoaching](http://ee.sbe.vu.nl/executive-teamcoaching)

**VU**  VRIJE  
UNIVERSITEIT  
AMSTERDAM

IS VERDER KIJKEN