

## VOORWOORD

**H**et leven van Eileen en Nick wordt gekenmerkt door positieve ervaringen en de groei die ontstaat door lering te trekken uit tegenslagen. Vanaf hun eerste ontmoeting delen ze een diepgaande belangstelling en waardering voor cognitieve neurowetenschap en positieve psychologie, en volgen ze alle nieuwe ontdekkingen op die gebieden. Hun enthousiasme voor dergelijk onderzoek, en de toepassing ervan door leiders, teams en ondernemingen die de uitdagingen van de eenentwintigste eeuw het hoofd willen bieden, vormen de inspiratie voor dit boek.

Eileen en Nick hebben dezelfde sterke punten op de Gallup StrengthsFinder, namelijk ‘ideatie’: plezier en vaardigheid in het ontwikkelen van creatieve en innoverende ideeën. Deze gezamenlijke kwaliteit zorgde voor een continue dynamische uitwisseling in de tijd dat ze nieuwe inzichten opdeden in deze levendige, snel groeiende discipline.

Als professionals op het gebied van leren en ontwikkelen probeerden ze steeds anderen kansen te bieden om sleutelcompetenties en -vaardigheden aan te leren en het prestatieniveau te verhogen, en ondertussen het plezier en de bevrediging in leven en werk te laten toenemen. Recentelijk onderzoek, en de hieruit voortkomende nieuwe concepten op dit revolutionaire vakgebied bieden mensen uitstekende mogelijkheden om verschillende lei-

derschapsstijlen na te streven waar de eenentwintigste eeuw om vraagt, en een cultuur van betrokkenheid, commitment en groei te ontwikkelen. Nick en Eileen passen deze concepten en praktijken nu actief toe in hun consultancy- en leiderschapsprogramma's en helpen zo bij de ontwikkeling van positieve levens, relaties en organisaties.

In dit boek bieden ze inzicht in cognitieve neurowetenschap, positieve psychologie en ander wetenschappelijk onderzoek naar hoe het brein werkt. Hun verhaal is van grote invloed op hoe wij in de eenentwintigste eeuw organiseren, managen, motiveren en prestaties belonen.

Er valt natuurlijk heel wat te kiezen bij de voorbereiding van een boek als dit. We hebben geprobeerd een aantal van de belangrijkste conclusies en theorieën uit betrouwbare onderzoeken op te nemen. In de onderstaande tabel wordt dit samengevat.

---

#### Cognitieve neurowetenschappen en positieve psychologie

Persoonlijke positiviteit	Positieve relaties	Positieve organisaties
• Gebruikmaken van sterke punten	• Vertrouwen opbouwen	• Appreciative Inquiry
• Mindfulness bedrijven	• Emotionele en sociale intelligentie genereren	• Coaching voor positieve verandering
• Optimisme en positiviteit nastreven		• Betrokkenheid en flow aanmoedigen
• Geluk vinden		

Omdat wij allemaal de impact ondervinden van de snelle veranderingen, is er dringend behoefte aan nieuwe manieren om hier op positieve wijze mee om te gaan. De inhoud van dit boek zou alle mensen moeten aanspreken die de kwaliteit van hun leven en werk willen verbeteren. Op allerlei terreinen – het bedrijfsleven, de overheid, ngo's, religie, onderwijs, geneeskunde, psychologie of

gewoon in gezinnen – kunnen leiders en anderen baat hebben bij deze op onderzoek gebaseerde instrumenten, technieken en methoden, die meteen kunnen worden toegepast.

Dankzij de cognitieve neurowetenschap en positieve psychologie hoeven de continu ontwrichtende veranderingen waar de eenentwintigste eeuw om vraagt niet langer een bron te zijn van vrees, demotivatie en verzet, maar kunnen ze stimulerend werken en leiden tot groei en ontwikkeling. Het veld blijft zich ontwikkelen en de laatste jaren gaat dit zelfs steeds sneller. We hopen bij deze toekomstige ontwikkelingen onze focus te behouden en onze collega's informatie te blijven geven en inzicht in de verrassende innovaties die uit dit onderzoek voortkomen.



# DE VERANDERING BEGINT BIJ JOU!

---

## Welke inzichten levert dit hoofdstuk op?

In dit hoofdstuk worden de thema's van dit boek gepresenteerd: de neurowetenschap om leiding te geven aan positieve verandering en de praktijken die nodig zijn om veranderingen te begeleiden in een wereld die onophoudelijk vraagt om flexibiliteit, aanpasbaarheid, veerkracht en betekenis.



Iedereen kent momenten van leiderschap, wat iemands rol of functie in een organisatie ook is: we voegen waarde en betekenis toe, stellen onderzoekende vragen, trekken de status quo in twijfel, zorgen voor de focus die anderen inspireert en leveren piekprestaties. Dit zijn leiderschapsmomenten.

Altijd doet zich de vraag voor of leiders worden geboren of worden ontwikkeld. Leiderschapsgoeroe en auteur Jim Kouzes zegt hierover: 'Ik heb nog nooit een leider ontmoet die niet werd geboren!' We bezitten allemaal het potentieel om een leider te worden en de noodzaak om leiders te ontwikkelen en te stimuleren is groter dan ooit.

**De meeste mensen verwezenlijken tegenwoordig maar een klein deel van hun potentieel. Het zou in de eenentwintigste eeuw een doel moeten zijn om dit te vergroten en de unieke talenten die in iedereen aanwezig zijn verder te ontwikkelen.**

James Martin, auteur en oprichter van het 21st Century Institute, Oxford University

Als we de ongelooflijke complexiteit van onze eeuw proberen te begrijpen, worden we altijd beïnvloed en beperkt door de bestaande denkkaders, die uiteindelijk ook van invloed zijn op onze prestaties. De traditionele wetenschap en het neoklassieke management richtten zich gewoonlijk op één probleem tegelijk. Maar het spel is veranderd. De oude oplossingen werken niet meer. Het heeft weinig zin om problemen uit het verleden aan te pakken met verouderde methoden. Als men het oude systeem probeert op te lappen, wordt het onbeheersbaar.

Een probleem kan niet worden opgelost zonder te kijken naar de onderling afhankelijke variabelen. Want als zich verandering voordoet op het ene vlak, worden meteen ook andere vlakken beïnvloed, die daar weer voor verandering zorgen. In de chaostheorie kan een kleine verandering in een complex systeem elders grote gevolgen hebben. Dit wordt wel het vlindereffect genoemd – een vlinder die in Thailand met zijn vleugel klappert, kan een orkaan veroorzaken op de Atlantische Oceaan. In het bedrijfsleven is deze

systeemdynamiek te vinden bij organisaties die *kaizen* gebruiken, een Japans woord dat ‘goede verandering’ betekent en dat staat voor een systeem dat ervoor zorgt dat er in de hele organisatie dagelijks op elk niveau kleine verbeteringen (vlinders) plaatsvinden. Door de resultaten te monitoren en telkens verbeteringen door te voeren wordt de organisatie geleidelijk afgesteld op de veranderingen.

Door een soortgelijke aanpak als *kaizen* moeten we eerst de nieuwe problemen van onze eeuw identificeren en definiëren, omdat 60 procent van de oplossing van het probleem uit een goede definitie bestaat. Hiervoor moeten we met een schone lei beginnen en nieuwe mentale kaarten maken. Uitgaande van de bewijzen is er een geheel nieuwe aanpak nodig om positieve veranderingen in onze organisaties tot stand te brengen die kunnen leiden tot duurzame productiviteit, innovatie, winst en betrokkenheid. En de op onderzoek gebaseerde praktijken waarmee we deze nieuwe organisaties kunnen ontwikkelen, zijn klaar voor gebruik!

In deze tijd van toenemende onzekerheid, complexiteit en keuzemogelijkheden zijn er door samenwerking van neurowetenschap, technologie, psychologie, geneeskunde, filosofie, sociologie, onderwijs en management nieuwe mogelijkheden ontstaan om succesvolle veranderingen in mensen en organisaties tot stand te brengen. De focus komt steeds meer te liggen op de enorme impact die geluk en positiviteit hebben op het vermogen om verandering op te pakken, aan te passen en in te voeren. Uit onderzoek blijkt dat het eerdere idee dat geluk het resultaat is van succes, niet klopt.

**Dankzij de allernieuwste wetenschappelijke inzichten weten we nu dat geluk de voorloper is van succes. [...] Geluk en optimisme zorgen voor goede prestaties en successen.**

Shawn Achor, opleider, auteur en spreker

Terwijl je de hoofdstukken van dit boek verkent, zou je kunnen nadenken over de toepassing op je eigen leven en werk. Wanneer je persoonlijke veranderingen doorvoert, kun je een positieve omge-

ving om je heen creëren die anderen aansteekt. Onze emoties en de kleine continue verbeteringen in ons gedrag zijn aanstekelijk en hebben een olievlekeffect. Sta rechtop en glimlach, want door deze verandering alleen al zenden je hersenen neurochemicaliën uit die je gelukkig maken. En ze maken anderen ook gelukkig!

Je kunt de technieken die in deze hoofdstukken worden beschreven dus zowel op persoonlijk als op organisatorisch niveau gebruiken. In elk hoofdstuk staan voorbeelden van bedrijven die voor deze veranderingen kiezen om zich op toekomstige successen voor te bereiden.

**Hoofdstuk 1: neurowetenschap om leiding te geven aan positieve verandering** – de ontdekkingen die hersenonderzoek hebben opgeleverd, maken een totale reorganisatie nodig van bestaande systemen, organisatiestructuren, management van prestaties, motivatie en beloningssystemen.

**Hoofdstuk 2: optimisme en positiviteit nastreven** – onderzoek heeft aangetoond dat optimisme en een positieve houding bijdragen aan een succesvol en bevredigend leven, en dat er methoden zijn om positiviteit op te bouwen.

**Hoofdstuk 3: mindfulness bedrijven** – een mindfulnessstraining ‘ontstopt het brein’, verheldert het denken, focust de geest, vermindert verwarring en stress, en opent het brein voor mogelijkheden en kansen.

**Hoofdstuk 4: emotionele en sociale intelligentie genereren** – er is ontdekt hoe emotionele intelligentie in de hersenen werkt, zodat deze kan worden opgebouwd om banden met anderen te kweken.

**Hoofdstuk 5: gebruikmaken van sterke punten** – talent en waarden, en de persoonlijke sterke punten die daarop zijn gebaseerd, zijn vaak betreden neurale banen die kunnen worden gemeten en een duurzame bron van welbevinden vormen.



**Hoofdstuk 6: betrokkenheid en flow aanmoedigen** – door volledige betrokkenheid op het werk nemen de productiviteit en winstgevendheid onmiskenbaar toe en een leven waarin flow heerst, zou het doel van ieder mens en elke organisatie moeten zijn.

**Hoofdstuk 7: vertrouwen opbouwen** – vertrouwen is de basis van goede relaties, teams en organisaties, en een voorwaarde voor succes. Vertrouwen winnen en in stand houden is tegenwoordig een noodzaak.

**Hoofdstuk 8: Appreciative Inquiry toepassen** – dit proces om positieve verandering te begeleiden focust mensen op een positieve toekomst op basis van het goede dat al bestaat, waardoor deze mogelijk en haalbaar is, en waardoor het wantrouwen en de inherente angst voor verandering verdwijnen.

**Hoofdstuk 9: coaching voor positieve verandering** – de manier waarop we mensen managen, wordt volledig veranderd door de wereld van informatie en kennis. Tegenwoordig voeren werknemers niet langer lineaire taken uit, maar moeten ze complexe problemen oplossen die topprestaties vereisen, en daarbij zijn ze het meest gebaat bij een positieve coachingrelatie.

**Hoofdstuk 10: de toekomst is nu** – een korte bespreking van geluk en welvaart en de stappen die na dit boek genomen kunnen worden bij het opzetten van positieve organisaties en teams, en voor de verbetering van het leven van mensen, op basis van ontdekkingen in de neurowetenschap en positieve psychologie.

Geniet ervan!



# 1. NEUROWETENSCHAP OM LEIDING TE GEVEN AAN POSITIEVE VERANDERING

---

## Welke inzichten levert dit hoofdstuk op?

In dit hoofdstuk worden recente ontwikkelingen op het gebied van psychologie, neurowetenschap, geneeskunde, onderwijs en management onderzocht, en wordt gekeken hoe de hersenwetenschap kan worden gebruikt bij het doorvoeren van veranderingen.

In dit hoofdstuk komen aan bod:

- het feit dat het volwassen brein niet statisch is, maar een leven lang kan groeien en veranderen;
- de stappen die nodig zijn om gewoontes van het brein en daaruit voortvloeiende gedragingen te veranderen;
- de rol die *attention density* speelt bij de opbouw van sterke positieve neurale banen en hoe dit fenomeen kan worden gebruikt om gedragsverandering te kweken en in te bouwen;
- hoe sociale netwerken en interactie kunnen bijdragen aan een hogere productiviteit en meer betrokkenheid, empathie en contacten.

Wat moeten we doen als we leiding willen geven aan succesvolle positieve verandering? Uit hersenonderzoek blijkt telkens weer dat de beste leiders bij zichzelf beginnen! Als we onszelf veranderen, kunnen we anderen helpen een positief, flexibel en aanpasbaar beeld van verandering te ontwikkelen. Leiders die een geheel nieuwe, positieve mentaliteit ontwikkelen, zijn toegerust voor suc-