

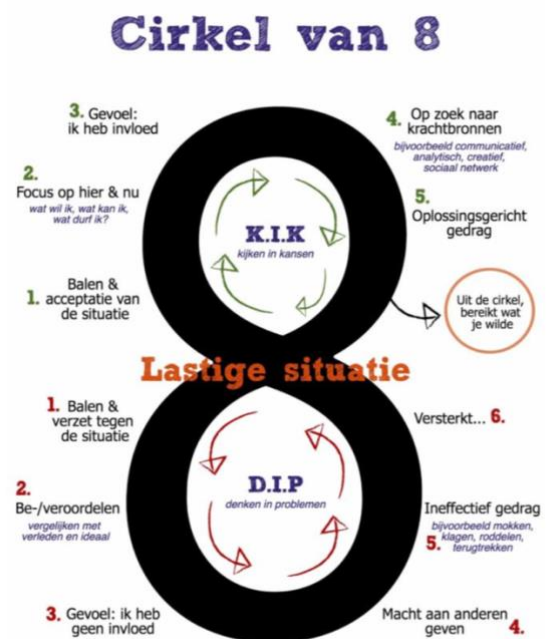
# Onderbouwd trainen – Cirkel van Acht – persoonlijk leiderschap

## Inleiding

In dit artikel gaan we op zoek naar de achtergronden van het model dat wij kennen als de cirkel van acht. Spannend, want alhoewel relatief onbekend, vinden wij het een van de mooiste modellen die we kennen. Het geeft inzicht in welke twee basiskeuzes je hebt in situaties die niet gaan zoals je zou willen en geeft aan wat die keuzes voor consequenties hebben in je gedachten, je gevoelens, je gedrag en het effect van je gedrag. Ondertussen weten we van eerder eigen onderzoek naar de herkomst van het model dat het model ontwikkeld is door Yiftach Sagiv, oprichter van het Essence trainingsinstituut. Trainers van Van Harte & Lingsma (Edwin Zoetemeier en Myra van Daal) hebben het model vertaald in het Nederlands en er de naam Cirkel van Acht aan gegeven.

## Het model

In grote lijnen geeft het model aan dat in lastige situaties je dan wel de keuze maakt om in verzet tegen die situatie te gaan (onderste cirkel) dan wel de situatie te accepteren zoals die is (bovenste cirkel). In de onderste cirkel ga je de situatie vergelijken met het verleden (waardoor een selffulfilling prophecy kan ontstaan: 'vorige week was het een rotvergadering, het zal wel weer zo zijn') of met een irrealistisch ideaalplaatje ('het zou heel anders moeten'). Vandaar uit krijg je oordelen over de situatie en de actoren erin, krijg je het gevoel dat je geen invloed hebt en geef je daarmee je invloed weg en laat je ineffectief gedrag zien. Het meest bekende ineffectieve gedrag is klagen en mopperen. In de bovenste cirkel accepteer je de situatie en vanuit die acceptatie ga je kijken wat jij wilt, ontstaat zo het gevoel van invloed en zet je je eigen krachtbronnen in om tot effectief gedrag te komen. Er zijn nog allerlei extra aspecten te benoemen over dit model, maar de basisgedachte is dus dat je een keuze hebt als je een ongewenste situatie tegenkomt en dat die keuze bepaalt hoe je ermee omgaat. De onderste cirkel wordt de cirkel van het slachtoffer genoemd en de bovenste cirkel die van de (persoonlijke) leider. Hiernaast zie je een afbeelding van hoe het model er visueel uit ziet.



In dit artikel gaan we op zoek naar wat de wetenschap zegt over de grondgedachte waar dit model op gestoeld is: namelijk dat je in elke lastige situatie een keuze kunt maken hoe je met die situatie omgaat.

## Vroege wetenschappers over leren en invloed

Rotter kwam in de jaren zestig vorige eeuw met zijn social learning theory naar buiten. Daarin beargumenteert hij dat een beloning bedoeld is om de verwachting te versterken dat bepaald gedrag leidt tot een beloning in de toekomst. Een afgeleide hypothese hiervan is dat als de beloning niet wordt gezien als een logisch gevolg van bepaald gedrag dit niet leidt tot een verhoging van de verwachting terwijl als iemand de beloning wel ziet als een gevolg van zijn of haar gedrag de verwachting op een beloning wel wordt vergroot. Daaruit concludeert Rotter dat afhankelijk van de ervaringen van een individu, mensen verschillen in hoeverre ze beloningen koppelen aan hun eigen gedrag en acties. Dat betekent ook dat als mensen er niet in geloven dat hun gedrag leidt tot een bepaalde uitkomst maar dat die uitkomst eerder per toeval ontstaat het gedrag of de acties zullen verminderen.

Mertox (1946) ging ervan uit dat een overtuiging dat een beloning voortkomt uit geluk of toeval in de basis een defensiemechanisme is om het zelfvertrouwen te behouden als er sprake is van falen. Hij suggereerde dus een relatie tussen passiviteit (is te vergelijken met slachtofferschap) en het geloof in toeval of geluk. Dit is interessant omdat hij dus ervan uitgaat dat mensen die passief gedrag laten zien, denken dat het toch niet uitmaakt (of je iets krijgt is immers gebaseerd op toeval). Dit linkt aan het slachtofferschap van de onderste cirkel met de overtuiging dat mensen geen invloed hebben.

McClelland, Atkinson, Clark en Lowell (1953) en anderen suggereren op basis van onderzoek onder volwassenen dat personen die hoog scoren op ambitie geloven dat hun eigen vaardigheden of acties de uitkomst van hun inspanningen bepalen.

Witkin, Lewis, Hertzman, Machover, Meisner en Wapner (1954) geven aan dat personen ingedeeld kunnen worden op een continuüm van of de uitkomst gebaseerd is op 'body oriented' (dat wil zeggen interne bronnen) of op 'field oriented' (contextuele bronnen). Je zou kunnen zeggen dat zij mensen indelen op een lijn die loopt van geloof in interne of externe bronnen die ervoor zorgen dat er een bepaald resultaat wordt bereikt.

Phares (1957) deed interessante experimenten om erachter te komen of de manier waarop de instructie werd gegeven uitmaakte. Hij liet mensen opdrachten doen en vertelde de helft van de groep dat de taak zo moeilijk was dat je resultaat puur een kwestie van geluk was en de andere helft vertelde hij dat het om vaardigheden ging en dat sommige mensen er erg goed in waren. Deelnemers konden fiches inzetten op de kans dat ze de opdracht goed deden. In de groep die 'skill instructions' hadden gehad was de inzetverhoging dan wel de inzetverlaging significant hoger na succes of falen bij de eerste opdracht dan bij de groep die was verteld dat de uitkomst gebaseerd was op geluk of toeval. Dus: als mensen te horen krijgen dat het resultaat van hun inspanningen afhangt van hun vaardigheden dan zullen ze bij succes ervan uitgaan dat bij een vergelijkbare opdracht ze de volgende keer ook succes hebben en vice versa. Mensen die te horen krijgen dat er geen causaal verband is tussen hun acties en de uitkomst zullen niet gemotiveerd zijn om de volgende keer hun best te doen. James en Rotter (1958) en vele anderen herhaalden dit experiment met vergelijkbare conclusies. De duidelijke conclusies uit al deze onderzoeken zijn dat als een persoon gelooft dat de taak die hij moet doen wordt gecontroleerd door de onderzoeker of op toeval of toevallige omstandigheden is gebaseerd, dan vertrouwt deze persoon minder op inspanningen en ervaringen in het verleden. Dat betekent dat deze persoon minder leert, en zelfs verkeerde dingen kan leren en een gedragspatroon kan ontwikkelen die Skinner 'wantrouwig' noemt.

Wat interessant is aan de vorige alinea is dat deze experimenten een belangrijke aanwijzing geven hoe mensen kijken naar leren. Je zou kunnen zeggen dat als ze vaak te horen krijgen dat hun inspanning leidt tot een bepaald gewenst resultaat, zij daar steeds meer in gaan geloven en harder hun best gaan doen. Andersom geldt dus ook. Als je vaak te horen krijgt dat het toch niet uitmaakt wat je doet, dan word je steeds minder gemotiveerd om iets te doen. Dit vroege onderzoek sluit aan bij de ideeën over de fixed en growth mindset van Carol Dweck waar we later op terugkomen.

Rotter komt op basis van deze resultaten op de stelling dat er zoiets is als een interne of externe locus of control en dat mensen daarin verschillen. In de jaren '60 werd er op basis van deze theorie een schaal ontwikkeld: de I-E schaal, om te kunnen meten in hoeverre iemand een interne (I) dan wel externe (E) locus of control heeft ontwikkeld. Er is genoeg onderzoek naar de validiteit van de schaal gedaan en daarnaast is er veel onderzoek gedaan met inzet van de schaal. Voor de connectie met ons model is dit laatste relevant. Dit zijn allemaal experimenten waarbij de proefpersonen de vragenlijst deden en op basis van de uitslagen bij de zogenaamde 'internals' of 'externals' werden geplaatst. Vervolgens werd bijvoorbeeld gekeken of studenten in hun vakantie actie gingen voeren voor de burgerrechtenbeweging (Gore en Rotter, 1963). De studenten die dat deden hadden

duidelijk en significant meer een 'internal' profiel. Een ander experiment onder studenten was de opdracht om andere studenten te beïnvloeden om ander gedrag te laten zien. Studenten met een 'internal' profiel waren significant meer succesvol in het beïnvloeden van anderen dan hun 'external' collega's. Ook onderzoek buiten Amerika, bijvoorbeeld onderzoek in Zweden, liet zien dat arbeiders met een 'internal' profiel significant meer lid waren van een vakbond, daarbinnen actiever waren en meer algemene kennis van politieke zaken hadden dan arbeiders met een 'external' profiel.

Een interessant uitstapje hier is dat Efran (1963) vond dat studenten met een 'internal' profiel de neiging hadden om gemaakte fouten te vergeten. Wij noemen dit vanaf vandaag een 'Ruttetje' 😊. 'Externals' hebben die neiging minder en misschien ook minder nodig omdat ze er toch al vanuit gaan dat de fouten door externe factoren worden veroorzaakt.

### **Attributietheorie (Heider)**

In dezelfde tijdsgewricht kwam Heider (1958) met zijn Attributietheorie. Hij maakte onderscheid tussen interne en externe attributie. Van interne attributie is sprake als het gedrag als kenmerkend van de persoon gezien wordt. Er is dan dus een interne motivatie voor het gedrag. Van externe attributie kan je spreken als het gedrag kenmerkend is voor een situatie waarin de persoon handelt. Dan ligt de oorzaak van het gedrag buiten de handelende persoon en wordt er dus gebruik gemaakt van externe attributie. Mensen proberen oorzaken van gedrag zo te kiezen dat dit op past bij het zelfbeeld. Zo maken mensen bij successen graag gebruik van interne attributie. 'Ik heb een goed resultaat op deze test behaald omdat ik zo slim ben.' Bij falen wordt de oorzaak vaak extern gezocht. 'Ik heb heel slecht op deze test gescoord omdat de test niet goed in elkaar zat.'

Bij het zoeken naar oorzaken van andermans gedrag hebben veel mensen de neiging dat gedrag te wijten aan factoren die binnen de andere persoon liggen, zoals een bepaalde persoonlijkheid of karaktertrekken. Zelfs als er duidelijke informatie beschikbaar is die laat zien dat de omgeving een grotere rol speelde als aanzet tot het gedrag. Deze denkfout werd door psycholoog Ross in 1977 de fundamentele attributiefout genoemd. De attributietheorie heeft veel raakvlakken met de indeling van Rotter ('internals' versus 'externals') behalve dat de theorie van Heider veel meer situationeel lijkt te zijn en afhankelijk van falen of succeservaringen.

### **Aangeleerde hulpeloosheid versus persoonlijke controle**

Op dit punt is het belangrijk om de overstap te maken naar Seligman en Overmier (1967) die in dat jaar met de resultaten van hun wereldberoemde experiment over aangeleerde hulpeloosheid naar buiten kwamen. Ze gaven honden elektrische shocks waar ze niet aan konden ontkomen. Vervolgens kregen de honden meer elektrische shocks toegediend, maar daarvan was ontsnapping wel mogelijk. Wat bleek was dat de honden bleven zitten en de vermijdbare shocks lijdzaam ondergingen. Op basis van dit experiment werd de theorie van aangeleerde hulpeloosheid geboren. Deze theorie is uitgebreid onderzocht en dit principe werd ook teruggevonden in allerlei experimenten bij mensen. Seligman beschrijft aangeleerde hulpeloosheid als: *"The psychological state that frequently results when events are uncontrollable"*. Mensen worden blootgesteld aan ongecontroleerde situaties die meestal onplezierig zijn. Ze leren in deze situaties dat ze de situatie niet kunnen veranderen door hun eigen gedrag. Als dezelfde mensen later met een vergelijkbare situatie te maken krijgen waar ze wel controle op hebben, dan blijven ze meestal passief en kijken niet naar hun mogelijkheden. Tegenover aangeleerde hulpeloosheid wordt door onderzoekers 'personal control' gezet. Peterson (1993) definieert dit als: *'The individual's belief that he or she can behave in ways that maximize good outcomes and/or minimize bad outcomes.'* We zouden dit met persoonlijk leiderschap kunnen vertalen, waarbij het goed is om erbij te zeggen dat het geen eigenschap is, maar een persoonlijke

overtuiging. Belangrijk om hier te noemen is dat er veel onderzoek gedaan is naar de oorzaken van die verschillen in mindset en dat er in verschillende onderzoeken is aangetoond dat sociale achtergrond en positie een belangrijke rol speelt in het gevoel of je persoonlijke controle of invloed hebt (Ross en Sastry, 1989). Zie model hiernaast.

Interessant is dat Ashford en Cummings (1983) aantoonde dat als in werkomgevingen medewerkers te maken krijgen met onzekere situaties en die situaties onzeker blijven -bijvoorbeeld omdat ze geen accurate en duidelijke feedback krijgen- (Ah, hier is hij weer!) dan is het waarschijnlijk dat gevoelens van hulpeloosheid bij de medewerker ontstaan. Andersom is overigens ook waar, waarbij de onderzoekers aangeven dat medewerkers adequate feedback moeten krijgen, maar ook moeten worden aangemoedigd om zelf op zoek te gaan naar feedback.

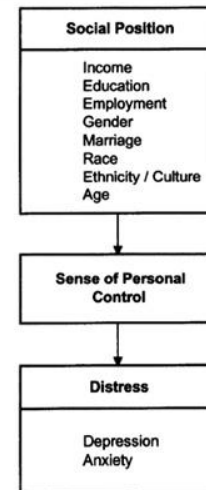


FIGURE 18.1. Personal control as a mediator of the effects of social position on distress.

Heel veel en recenter onderzoek wijst uit dat persoonlijke controle een belangrijke voorspeller van welbevinden is (o.a. Skinner, 1996, Spector, 2002). Spector geeft aan dat persoonlijke controle leidt tot een gevoel van welzijn omdat een medewerker het gevoel heeft dat hij in staat is om zijn doelen te verwezenlijken door zijn eigen inzet. Warr (2007) vult aan dat omdat een medewerker gelooft dat hij controle op zijn werk heeft, hij aspecten van die werkomgeving beïnvloedt wat weer voordelig is voor zijn gevoel van welbevinden. Warr geeft in zijn literatuuroverzicht over persoonlijke controle/invloed aan dat mogelijkheden voor persoonlijke controle/invloed een positieve relatie hebben met drie assen, te weten displeasure – pleasure, anxiety – comfort en depression – enthusiasm. Toegang tot werkgerelateerde en resultaatgerelateerde informatie is een belangrijke basis om succesvol in je baan te zijn. Afgesloten zijn van die informatie zorgt voor zorgen en stress bij de medewerker. Daarom concludeert Spector (2002) dat persoonlijke controle over werkinformatie ervoor zorgt dat medewerkers geen stress op dit punt ervaren. Ashford (1889) vond dat hulpeloosheid op het werk positief gerelateerd is aan werkvervreemding. Peterson (1993) en Seligman (1975) relateerde aangeleerde hulpeloosheid aan gevoelens van depressie, angst en fysieke klachten.

### Bandura's self-efficacy

Bandura kwam in 1977 naar buiten met zijn concept van self-efficacy (zelfeffectiviteit). Zijn definitie hiervan is: *'a person's set of beliefs that determine how well one can execute a plan of action in prospective situations.'* Ook hij zag een relatie tussen een groot gevoel van self-efficacy en menselijke resultaten en welbevinden. Mensen die geloven dat ze zelfeffectief zijn zien lastige situaties als uitdagende doelen en committeren zich daaraan. Ze doen meer en langer hun best als het dreigt fout te gaan en ook na fouten of tegenvallers behouden ze hun gevoel van zelfeffectiviteit. Ze zien falen als een tekort aan inzet of gebrek aan kennis of vaardigheden die ze wel kunnen bemachtigen. Ze zien bedreigingen als situaties waar ze invloed op kunnen uitoefenen. Deze mindset leidt tot succesvolle acties, vermindert stress en de kans op depressie. Mensen die twijfelen aan hun zelfeffectiviteit doen het tegenovergestelde. Ze ontwijken lastige situaties, hebben lage verwachtingen en zijn weinig geëngageerd aan hun doelen. Ze klagen over hun persoonlijke tekorten en de drempels die er zijn en de teleurstellende resultaten. Ze verliezen makkelijk het vertrouwen in hun capaciteiten en zijn gevoelig voor stress en depressie.

Bandura zag vier bronnen voor zelfeffectiviteit:

1. **Succesvolle ervaringen.** Dit is de belangrijkste bron. Succeservaringen zorgen voor een robuust geloof in zelfeffectiviteit.

2. **Voorbeeldgedrag van rolmodellen.** Het zien slagen van mensen die vergelijkbaar zijn met jezelf zorgt ervoor dat je gelooft dat jij ook die mogelijkheden hebt om vergelijkbare acties succesvol te doen (modeling).
3. **Sociale overtuiging.** Mensen die te horen krijgen dat ze de vaardigheden bezitten om iets voor elkaar te krijgen zullen meer hun best doen en langer volhouden. Dit op zich is niet genoeg en onrealistische aanmoedigingen lijken juist te zorgen voor een knauw in het vertrouwen. Succesvolle begeleiders zorgen voor situaties waarin ze succeservaringen kunnen krijgen en verhinderen dat mensen in situaties komen die ze nog niet aankunnen.
4. **Verminderen van stressreacties en het veranderen van de neiging om zaken negatief te labelen en verkeerd te interpreteren.**

Bandura geeft aan dat geloof in zelfeffectiviteit door het beïnvloeden van eigen denkprocessen de sleutel is in het reguleren van stress en depressieve gedachten. De sociaal cognitieve theorie gaat ervan uit dat succeservaringen het belangrijkste middel zijn tot persoonlijke verandering. Bandura citeert John White in zijn boek *Rejection* waarin White uiteenzet dat een opvallende eigenschap van mensen die uitblonden in hun werkveld een onuitputtelijk gevoel van zelfeffectiviteit is en een stevig geloof in de meerwaarde van wat ze doen. Het mag helder zijn dat Bandura's concept van self-efficacy grote overeenkomsten toont met de concepten internal locus of control en personal control.

### **Carol Dweck: growth en fixed mindset**

Carol Dweck is beroemd geworden door haar begrippen growth en fixed mindset. Volgens Dweck kunnen individuen in een continuüm worden ingedeeld volgens hun impliciete standpunten over waar hun vermogens vandaan komen. Sommigen geloven dat hun succes is gebaseerd op aangeboren vermogens; van hun wordt gezegd, dat zij een gefixeerde theorie van intelligentie (fixed mindset) hebben. Van anderen, die geloven dat hun succes gebaseerd is op hard werken, leren, training en vasthoudendheid, wordt gezegd dat zij een "groeierende" of "incrementele" theorie van intelligentie (growth mindset) bezitten. Het is niet noodzakelijk dat individuen zich bewust zijn van hun manier van denken, maar dit kan evengoed wel worden afgeleid van hun gedrag. Het blijkt vooral uit hoe zij reageren op falen. Mensen met een gefixeerde manier van denken zijn bang te falen omdat dit een negatieve weergave is van hun basisvaardigheden, terwijl mensen met een groeimentaliteit zich minder zorgen maken en minder angst hebben voor falen, omdat zij zich realiseren dat hun prestaties kunnen worden verbeterd en dat men leert van fouten. Deze twee manieren van denken spelen in alle aspecten van het leven een belangrijke rol. Dweck geeft aan dat een growth mindset ervoor kan zorgen dat iemand een leven met minder stress en meer succes kan hebben.

Het is volgens Dweck waarschijnlijker dat individuen met een growth mindset hard zullen blijven werken ondanks tegenslagen. De eigen kijk van iemand op intelligentie kan beïnvloed worden door subtiele signalen uit de omgeving. Bijvoorbeeld, als kinderen geprezen worden met uitingen als "Goed gedaan, dat is heel slim van jou" is het veel waarschijnlijker dat zij een fixed mindset zullen ontwikkelen, terwijl complimenten als "Goed gedaan, je hebt er zeer hard voor gewerkt" waarschijnlijk tot een growth mindset zullen leiden.

Alhoewel vergelijkbaar met andere theorieën die in dit artikel al de revue zijn gepasseerd, is de focus van Dweck toch net anders. Zij concentreert zich op of mensen geloven dat hun vermogens vastliggen of juist ontwikkelbaar zijn, terwijl de andere theorieën de tegenstelling aangeven tussen of je denkt dat je invloed hebt op de resultaten van je gedrag of dat het buiten jezelf ligt.

### **Terug naar Seligman**

Na 2000 ging Seligman verder in twee richtingen: hij begon zijn werk op het gebied van positieve psychologie waarin hij de oorzaken en de gevolgen van positieve gebeurtenissen onderzocht. Een van die oorzaken is controle/invloed hebben. Ten tweede begon hij te werken met het concept 'prospection'. Dit is de studie van mentale simulaties en evaluaties van mogelijke toekomstige

gebeurtenissen. Deze richting staat in schril contrast met de gangbare studies en therapieën gericht op het verleden en het heden. Deze beide bewegingen zijn relevant omdat neurowetenschappelijk onderzoek naar controle en hulpeloosheid aangeeft dat deze bewegingen relevant zijn bij de behandeling van hulpeloosheid.

### **Neurowetenschappelijke inzichten over hulpeloosheid en controle/invloed**

In een -wat mij betreft- interessant en pittig artikel van de hand van Seligman en Maier (2016) wordt uiteengezet hoe het brein reageert op aangeleerde hulpeloosheid. Het gaat te ver om hier uit te leggen hoe dat precies werkt, maar de conclusies zijn interessant. Het neurale network dat ten grondslag ligt aan het fenomeen aangeleerde hulpeloosheid laat zien dat hulpeloosheid niet ontstaat door de (zou juist) gedane experimenten met de proefpersonen, maar standaard dierlijke reacties zijn op langdurige slechte ervaringen. Hulpeloosheid is dus het resultaat – zo laat het brein zien- van langdurig te maken hebben gehad met slechte ervaringen. Dat is belangrijk om te beseffen, denken wij. Het uitgangspunt dat mensen dezelfde kansen hebben (dat al flink discutabel is), moet worden aangepast in dat mensen verschillen in of ze kansen überhaupt registreren in hun brein.

Het goede nieuws, volgens Seligman en Maier is dat het mogelijk is om mensen te leren dat slechte gebeurtenissen in de toekomst controleerbaar zijn. Het top-down circuit dat vanuit de ventromediale prefrontale cortex (gebied in de grote hersenen die in verband wordt gebracht met de regulering van emoties) naar de nucleus raphes dorsalis (deel van het brein dat verschillende fysiologische functies aanstuurt zoals leren, geheugen en affectie) en andere structuren gaat werkt als een rem op die standaard reactie van hulpeloosheid (ja, ik zei toch dat het een pittig artikel was 😊). Met andere woorden: ons slimme brein (prefrontale cortex) kan worden ingezet om onze dierlijke reflexen te remmen. We moeten aanleren om te verwachten dat toekomstige lastige situaties niet permanent, groots en oncontroleerbaar zijn, maar tijdelijk, lokaal en beïnvloedbaar. Deze verwachtingen vormen de beste natuurlijke bescherming tegen hulpeloosheid.

### **Terug naar het model de Cirkel van Acht**

We weten al dat het model in de vorm zoals we het hebben laten zien, niet te vinden is in de literatuur. Wat we hebben willen doen is kijken of de veronderstellingen in het model houtsnijden. We vinden veel ondersteuning voor het idee dat mensen ofwel geloven (mindset) dat ze invloed hebben (personal control, internals, self-efficacy) ofwel dat dit niet zo is (helplessness, externals). Het model gaat ervan uit dat als je de situatie kunt zien als iets waar je iets aan kunt doen (en niet een dramatisch event waar je totaal geen invloed op hebt) dat leidt tot andere uitkomsten dan als je dat niet gelooft. Ook daar vinden we ondersteuning voor in de wetenschappelijke literatuur.

Wat het model niet goed aangeeft is dat het maken van een keuze om persoonlijke controle te nemen over de situatie dan wel te blijven steken in een gevoel van hulpeloosheid geen simpele keuze is. Neurowetenschappelijk onderzoek laat zien dat hulpeloosheid over langere tijd ontstaat en bij sommige mensen een soort 'snelweg' in het brein is geworden waar moeilijk vanaf kan worden geweken en als een onbewuste dierlijke respons opkomt. Dit betekent in het model dat de kans op de 'onderste cirkel' groot is als we die in ons leven vaak zijn ingegaan. Opvoeding, achtergrond en manier van instructie spelen daar een bepalende rol in.

Het goede nieuws komt van Seligman die aangeeft dat het desondanks mogelijk is om een nieuwe weg aan te leggen in het brein waarbij je leert dat toekomstige lastige situaties tijdelijk zijn en die je kunt beïnvloeden. En hier worden we natuurlijk enthousiast van. Want het model de cirkel van acht is wat ons betreft een goed middel om die mindset te veranderen. Kritieken op bijvoorbeeld Dweck laten zien dat dit niet makkelijk is. Het model geeft wellicht juist een handvat in het veranderen van je mindset omdat het door zijn eenvoud en vorm tot de verbeelding spreekt. Dat is ook onze ervaring. Bijna elke deelnemer die dit model ooit heeft gezien, ervaart het als waardevol en

inzichtelijk (soms zelf als mindblowing) en zorgt ervoor dat ze, zoals zoveel mensen tegen mij hebben gezegd: 'van de onderste cirkel de bovenste cirkel ingaan.' In essentie geven ze met die uitspraak aan dat ze van de snelweg van aangeleerde hulpeloosheid richting de snelweg van persoonlijke invloed/controle gaan.

### **Voorlopige conclusies**

Sagiv heeft een prachtige vertaling gemaakt van de mindset theorieën over helplessness, personal control, attributie en self-efficacy. Hij heeft met het model laten zien wat het verschil in gevolgen is als je de een of de andere mindset hebt. In de wetenschap wordt het gevoel van controle/invloed rechtstreeks gekoppeld aan het verbeteren van het welbevinden van mensen en het reduceren van stress, angst en fysieke klachten. Waar we heel enthousiast van worden is het idee dat het model niet alleen mensen kan leren (zoals Seligman beargumenteert) om vanuit een andere mindset naar lastige situaties te kijken, maar dat het aanleren van die mindset (dat in het model persoonlijk leiderschap wordt genoemd) kan helpen om grote issues als angst, stress en fysieke klachten te verminderen en daarmee het algemene gevoel van welbevinden te verbeteren.

We moeten ons wel realiseren dat het voor de ene persoon makkelijker is om de mindset van persoonlijke controle/invloed aan te leren dan voor de ander. De snelweg van aangeleerde hulpeloosheid verlaten is een zware klus. Het gemak waarbij allerlei mensen roepen dat we een keuze hebben is pijnlijk voor de mensen die in hun leven vaak en langdurig te maken hebben gehad met negatieve situaties waardoor het brein die keuze überhaupt moeilijk identificeert.

De manier waarop we als leerprofessionals mensen begeleiden is relevant: mensen het vertrouwen geven dat hun inspanningen iets gaan opleveren, succeservaringen creëren, modeling (methode waarbij het gewenste gedrag wordt voorgedaan door rolmodel) en dus ook die inspanningen belonen (hier hebben Bandura en later Dweck prachtige dingen over geschreven). Vaak blijven trainers en coaches hangen in praten en overtuigen terwijl een combinatie van bewustzijn creëren, succeservaringen creëren en modeling een veel effectievere weg is. Het model de Cirkel van Acht kan dienen om praktisch en helder inzicht en taal te geven om in te laten zien dat er een andere weg mogelijk is, het creëren van succeservaringen en modeling kan ervoor zorgen dat die snelweg hetzelfde of zelfs beter asfalt krijgt dan die van de weg van de hulpeloosheid.

### **Tenslotte...**

Zoals gezegd: we waren al fan van het model en we waren tegelijkertijd bereid om afscheid van het model te nemen, mocht ons onderzoek daartoe aanleiding geven. Dat is niet gebeurd. De voorlopige conclusie is dat we juist nog meer respect en waardering voor het model hebben gekregen en we hierbij dan ook een diepe buiging voor Sagiv maken voor het toegankelijk maken van een wereld aan inzichten over persoonlijke invloed/controle/leiderschap versus hulpeloosheid/slachtofferschap.

Het model zou wat ons betreft een veel breder publiek mogen krijgen.

Wow dus.

## Literatuurlijst

Abramson, L. Y., Seligman, M. E. P., & Teasdale, J. D. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87, 49–74.

Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.

Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press.

Dweck, C. S., (2007). Boosting Achievement With Messages That Motivate. *Education Canada*. Vol.47(2), p.6-10.

Efran, J. S. (1963). Some personality determinants of memory for success and failure. Unpublished doctoral dissertation, Ohio State University.

Gore, Pearl Mayo, & Rotter, J. B. A (1963). Personality correlate of social action. *Journal of Personality*, 31, 58-64.

Harvey, J.H. & Weary, G. (1984). Current issues in attribution theory and research. *Ann. Rev. Psychol.* 984. 35: 427-59.

Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley

James, W. H., & Rotter, J. B. (1958). Partial and 100% reinforcement under chance and skill conditions. *Journal of Experimental Psychology*, 55, 397-403.

Krause, N., & Stryker, S. (1984). Stress and well-being: The buffering role of locus of control beliefs. *Social Science and Medicine*, 18, 783–790.

Maier, S. F., & Seligman, M. E. P. (2016). Learned helplessness at fifty: Insights from neuroscience. *Psychological Review*, 123(4), 349–367

McClelland, D. Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.

Mertox, H. (1946). *Mass persuasion*. New York: Harpers.

Nieuwstadt, M. van, (2019). Grenzen aan het geloof in eigen kunnen, mindset heeft nauwelijks effect op leerprestaties. In: *Onderwijsblad*, pag. 52-55.

Overmier, J. B., & Seligman, M. E. (1967). Effects of inescapable shock upon subsequent escape and avoidance responding. *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 63(1), 28–33.

Peterson, C. (1999). Personal control and well-being. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 288-301). New York: Russell Sage Foundation.

Peterson, C., Maier S.F., Martin E. P. Seligman, M.E.P. (1993). *Learned Helplessness: A Theory for the Age of Personal Control*. Oxford University Press, 359 pagina's.



Ross, C.E. en Sastry, J. (1989). The Sense of Personal Control. In: Handbook of the Sociology of Mental Health pp 369-394.

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1–28.

Seeman, M. (1963). Social learning theory and the theory of mass society. Paper read at the annual meeting of the American Sociological Society. Los Angeles.

Seligman, M. E. P. (1975). Helplessness: On depression, development, and death. San Francisco, CA: W.H Freeman.

Seligman, M.E.P. (1990). *Learned Optimism, How to Change Your Mind and Your Life*. Random House, 336 pages.

Seligman, M.E.P., Csikszentmihalyi M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*. 55: 5–14.

Sparr, J.L., Sonnentag, S. (2008). Feedback environment and well-being at work: The mediating role of personal control and feelings of helplessness. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 3, 17, pp. 388-412.

Spector, P. E. (2002). Employee Control and Occupational Stress. In: *Current Directions in Psychological Science* 11(4), 133-136.

Skinner, E. A. (1996). A guide to constructs of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 549-570.

Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Witkin, H. A., Lewis, Helen B., and others (1954). *Personality through perception*. New York: Harper.