



# Darwin voor coaches

## HOE MENSELIJKE EVOLUTIE ONS VOOR NIEUWE UITDAGINGEN STELT

Max WILDSCHUT

M. Wildschut, psycholoog, is oprichter van het Nederlands Instituut voor Management en Evolutionaire Psychologie en als buitenpromovendus verbonden aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. E-mail: wildschut@nimep.nl.

**INLEIDING** Evolutionaire psychologie is een benadering van de psychologie die ervan uitgaat dat het brein, net als alle andere organen, het product is van evolutie door natuurlijke selectie. Gedrag kan volgens evolutionair psychogen daarom alleen begrepen worden in de context van de biologische evolutie van de mens. Deze benadering biedt een unieke kijk op de problematiek waar coaches en begeleiders mee te maken krijgen in organisaties. Daarbij kunnen vanuit dit perspectief ook specifieke aanbevelingen worden gedaan voor coaching en begeleiding. In dit artikel wordt eerst een korte beschrijving gegeven van de evolutionaire psychologie en hoe deze helpt gedrag van mensen in organisaties te begrijpen. Vervolgens wordt beschreven hoe het fenomeen van evolutionaire 'mismatch' een dieper inzicht geeft in aanpassingsproblematiek in moderne organisaties.

# coaches

Ten slotte wordt aan de hand van een praktijkcasus beschreven, hoe vanuit dit gedachtegoed, te komen tot een praktisch benadering van coaching en begeleiding.

**EVOLUTIONAIRE PSYCHOLOGIE** De biologische functie van een brein is het verwerken van informatie en het produceren van gedrag, op een wijze die direct of indirect bijdraagt aan de voortplanting (Cosmides & Tooby, 2013). In het eenvoudigste geval betekent dit patronen uit zintuigelijke informatie kunnen filteren (zoals het herkennen van roofdieren) en deze koppelen aan de productie van specifieke gedragspatronen

(zoals vluchten). Bij meer complexe sociale dieren heeft deze informatieverwerking betrekking op het herkennen van patronen in sociale interacties (bijvoorbeeld: wie is het dominante dier?) en het genereren van complexe sociale strategieën (zoals coalities vormen om een de dominante positie in een groep te verkrijgen).

De evolutionaire psychologie gaat ervan uit dat biologische evolutie mechanismen in het brein heeft gebouwd, zogenoemde aangeboren psychologische mechanismen (APM's), die het organisme in staat stellen adequaat te reageren op specifieke uitdagingen. Een voorbeeld van zo'n APM is de angst die mensen delen

## SAMENVATTING

De evolutionaire psychologie (EP) is een benadering binnen de psychologie die ervan uitgaat dat het menselijk denken, voelen en gedrag gevormd wordt door mentale mechanismen die in het brein zijn gebouwd door biologische evolutie. Deze mentale mechanismen zijn niet altijd ingesteld op onze moderne realiteit, waardoor ze niet optimaal kunnen functioneren. Dit is het fenomeen van mismatch: aanpassingsproblemen ontstaan doordat de mechanismen die verantwoordelijk zijn voor aanpassing in de moderne context niet functioneren. Organisaties vormen een belangrijke bron van mismatch, bijvoorbeeld doordat mensen moeten functioneren in grote instabiele groepen waarin vaak sprake is van strijdige belangen en weinig onderling vertrouwen. In dit artikel wordt beschreven hoe mismatch ontstaat en hoe dit leidt tot aanpassingsproblematiek bij medewerkers van organisaties. Het EP-perspectief biedt een startpunt om na te denken over hoe effectiever om te gaan met deze uitdagingen. Een belangrijk punt hierin is bijvoorbeeld het normaliseren van schijnbaar irrationele gevoelens. Hierbij wordt zowel een praktische als theoretische link gelegd met 'mindfulness based therapy' (MBT). Beschreven wordt hoe MBT gebruikt kan worden om effectief om te gaan met de uitdagingen die ontstaan vanuit een mismatch.

voor slangen en spinnen. Beide dieren vormden een risico voor onze voorouders, en voorouders die angstig reageerden op deze dieren hadden uiteindelijk een grotere overlevingskans dan voorouders die onverschillig reageerden.

Lange tijd is het uitgangspunt in de psychologie geweest, dat aangeboren mechanismen amper een rol spelen bij de menselijke soort. Ons gedrag zou primair bepaald worden door leren en cultuur. Dit standpunt wordt snel ingehaald door ontwikkelingen in de neurowetenschappen, gedragsgenetica en evolutionaire psychologie.

De moderne visie op menselijk APM's is echter niet een die leren en cultuur uitsluit; integendeel. Neem de angst voor spinnen en slangen weer. Mensen kunnen over hun angst voor deze dieren heenkomen en er zijn zelfs culturen die, door extreme noodzaak, spinnen tot een delicatessen hebben gemaakt. APM's kunnen het best begrepen worden als algemene schema's voor hoe informatie in een specifieke context wordt verwerkt. Leren en cultuur vullen dit schema verder in voor specifieke omstandigheden. APM's geven algemene richtlijnen; leren stelt de mens in staat het gedrag te 'finetunen' voor zijn specifieke situatie. APM's vormen zo, op een basaal niveau, de wijze waarop wij de wereld ervaren en erop reageren.

De invloed van evolutie op het brein beperkt zich niet tot de angst voor spinnen en slangen. De belangrijkste uitdagingen voor onze voorouders lagen in de sociale context. Jager-verzamelaars - mensen die leven zoals onze voorouders - zijn in hoge mate afhankelijk van elkaar voor overleven. Het delen in de opbrengst van het jagen en verzamelen verhoogt bijvoorbeeld de individuele overlevingskansen.

Het delen van voedsel met soortgenoten die geen familie zijn, is vanuit biologisch oogpunt echter problematisch. Wanneer groepsleden bereid zijn te delen, ontstaat direct de optie misbruik te maken van deze situatie. Dit heet ook wel het 'freerider'-probleem; een belangrijk obstakel voor de evolutie van samenwerking. Veel van onze APM's zijn daarom gericht op het bewaken van de wederkerige relatie tussen niet-gene-

tisch gerelateerde groepsgenoten. Met andere woorden, mensen zijn geobsedeerd door eerlijkheid.

De gevolgen hiervan zijn direct waarneembaar in moderne organisaties. Organisatierechtvaardigheid ofwel 'organizational justice' (de mate waarin verdeling, processen en interacties eerlijk verlopen) blijkt een van de belangrijkste voorspellers van betrokkenheid in organisaties (Ayim Gyekye & Haybatollahi, 2014). Medewerkers die zich niet eerlijk behandeld voelen, haken af. Dit is vanuit evolutionair-psychologisch oogpunt logisch: wanneer er geen eerlijkheid is in de groep, verliest de groep zijn waarde en is betrokkenheid bij de groep niet meer functioneel.

Een ander typisch kenmerk van menselijke groepen is de prestigehiërarchie: sommige mensen hebben meer aanzien (sociale status) in de groep, doordat zij meer bijdragen aan de groep (bijvoorbeeld door ervaring of speciale talenten). In jager-verzamelaargroepen hebben succesvolle jagers in de regel meer status binnen de groep. Genetisch onderzoek laat zien dat deze status zich direct vertaalt naar reproductief succes; zij hebben meer kinderen, inclusief 'buitenechtelijke'.

Dit biologische voordeel maakt dat ook moderne mensen nog steeds sterk gemotiveerd zijn om sociale status te verkrijgen. Wat iedereen dagelijks kan waarmaken in organisaties, wordt ondersteund door een grote hoeveelheid onderzoek. Sociale status blijkt een van de belangrijkste drijfveren in organisaties (Anderson Hildreth & Howland, 2015).

**EVOLUTIONAIRE MISMATCH** Het evolutionair-psychologisch perspectief biedt een unieke kijk op de uitdagingen van mensen in organisaties. Van Vugt en Wildschut (2013) gebruiken de evolutionaire bril bijvoorbeeld om de uitdaging van leiderschap beter te begrijpen. Organisaties zijn voor hun succes in hoge mate afhankelijk van goed leiderschap op elk niveau in de organisatie. De praktijk laat echter zien dat leiderschap vaak faalt. Dit falen kan worden geweten aan beperkingen in selectie, training en incentives. Van Vugt en Wildschut nemen hier een ander perspec-

tief. Zij beargumenteren dat de reacties van mensen op leiderschap (van zowel leider als volger) in hoge mate bepaald worden door APM's die specifiek zijn voor leiderschap. Volgers hebben daarbij een instinctieve voorkeur voor bepaalde gedragspatronen (zoals dienend leiderschap) en hun gevoelsmatige reactie op de formele leider wordt primair bepaald door de mate waarin ze die gedragspatronen zien.

Macht en hiërarchische structuren stimuleren echter een ander type gedrag bij leiders. In lopend onderzoek vinden wij bijvoorbeeld dat 25 procent van de leidinggevenden dominant gedrag vertoont. Dit zijn leiders die angst zaaien op de werkvloer en een desastreuze invloed hebben op motivatie en welzijn. Dit gedrag blijkt in hetzelfde onderzoek sterk samen te hangen met de hiërarchische macht van leidinggevenden (het vermogen te straffen en te belonen), wat ook in ander onderzoek wordt gevonden (Gruenfeld, 2008).

Een belangrijk concept in deze context is dat van evolutionaire mismatch. De evolutie heeft ons brein geoptimaliseerd voor de uitdaging van jager-verzamelaars, niet voor de uitdagingen waar grote organisaties hun medewerkers voor stellen. Het gevolg is dat de instinctieve reacties van mensen niet altijd even functioneel zijn. Voorstanders van de evolutionaire leiderschapstheorie (ELT) beargumenteren zelfs dat mismatch de belangrijkste oorzaak is van het falen van leiderschap in organisaties (Van Vugt & Ronay, 2014). Mismatch raakt echter niet alleen leiders, maar iedereen die in een organisatie werkt.

De wijze waarop de moderne mens samenwerkt in organisaties, wijkt op belangrijke punten sterk af van hoe onze voorouders samenwerkten. We weten redelijk veel over hoe deze mensen moeten hebben geleefd, vooral door het bestuderen van bestaande jager-verzamelaargroepen. Ondanks dat deze groepen sterk verschillen (denk bijvoorbeeld aan Eskimo's en Amazone-indianen), is er een aantal duidelijke thema's. Jager-verzamelaars leven in groepen van maximaal 150 mensen; samenwerking, bijvoorbeeld bij de jacht, gebeurt vaak in kleinere groepen (maximaal 15 mensen). Deze groepen zijn altijd sterk egalitair;

niemand is de baas. Het leiderschap is democratisch, situationeel (wanneer het nodig is) en gedistribueerd (verschillende personen in verschillende situaties). Deze wijze van samenwerking staat in schrille tegenstelling tot samenwerking in klassieke hiërarchische organisaties.

Dit heeft een veelheid aan gevolgen voor samenwerking, welzijn en effectiviteit van medewerkers. In grotere groepen ervaren medewerkers bijvoorbeeld minder betrokkenheid, en waar medewerkers concurreren voor promotie en beloning, wordt samenwerking ondermijnd. Hiërarchie blijkt daarbij een belangrijke bron van stress, met name voor medewerkers lager in de hiërarchie (Sapolsky, 2004).

Uiteraard zijn er vele bedrijven die een meer natuurlijke samenwerkingsvorm hebben. Met name jonge, innovatieve bedrijven zoeken naar samenwerkingsvormen die kleinschaliger en minder hiërarchisch zijn. In veel gevallen is het echter niet mogelijk de negatieve effecten van een mismatch op te heffen en is het de uitdaging van coaches en begeleiders om medewerkers te helpen hier effectiever mee om te gaan.

Neem het voorbeeld van leiderschap weer. Hiërarchische verhoudingen hebben een negatief effect op de openheid van medewerkers naar hun leidinggevenden. De medewerker zit in een afhankelijke positie, doordat de leidinggevende zijn positie kan schaden of verbeteren (bijvoorbeeld door een goede of slechte beoordeling). Het is daardoor minder in het belang van de medewerker, om kritisch of open te zijn. Voor een leider is die kritische en open houding echter essentieel, om zich als leidinggevende te ontwikkelen. Feedback speelt een kritieke rol in iedere ontwikkeling, ook die van leiders.

Bij jager-verzamelaars is er geen hiërarchische-machtsverhouding en zal een leider het vrij snel merken wanneer hij verkeerde keuzes maakt of mensen op een verkeerde manier benadert. Hij wordt dan gewoon niet meer gevolgd en houdt de facto op leider te zijn. Moderne leidinggevenden moeten dit feedbackmechanisme missen en worden daardoor beperkt in hun ontwikkeling. ▾

Vanuit het Nederlands Instituut voor Management en Evolutionaire Psychologie (NIMEP) zijn wij nu een initiatief gestart, waarbij leidinggeevenden worden geochocht op basis van anonieme feedback. De feedback bestaat uit terugkoppeling over gedragingen die vanuit ons leiderschapsinstinct cruciaal zijn voor de acceptatie van leiderschap. De coach kan samen met de leidinggevende reflecteren over de uitkomsten van dit onderzoek en nadenken over gedragsstrategieën voor hoe hier verbetering te realiseren valt.

De meest effectieve manier om de negatieve effecten van mismatch te neutraliseren, is de mismatch te minimaliseren. Dit kan bijvoorbeeld betekenen schaalverkleining, het aanpassen van het beloningssysteem, het verminderen van hiërarchische lagen en het invoeren van democratisch leiderschap.

De realiteit is echter dat vaak de problematiek van het individu moet worden opgelost, zonder dat de omgeving verandert. De uitdaging voor het individu ligt dan in het effectiever omgaan met het effect van die omstandigheden. Dit wordt ook wel zelfregulatie genoemd: het vermogen bewust keuzes te maken in het eigen gedrag.

Een leider kan zich bijvoorbeeld bewust worden van het effect van zijn hiërarchische positie op zijn perceptie van onderlinge relaties en zijn gedrag. Zo blijkt macht een negatieve invloed op empathie te hebben, terwijl het vermogen van een leider om zich in te leven belangrijk is voor effectieve communicatie. Hier kan een leider zichzelf corrigeren, door minder snel aannames te maken, eerder het gesprek aan te gaan en beter te luisteren. Hij gaat zo andere keuzes in zijn gedrag maken.

Coaching en begeleiding kan een cruciale rol spelen bij zelfregulatie. Een coach kan bijvoorbeeld de leidinggevende helpen inzicht te krijgen in zijn gedrag en helpen tot effectiever keuzes in gedrag te komen.

**ADAPTIEVE ZELFREGULATIE** Zelfregulatie is een fenomeen dat een toenemende belangstelling geniet in de wetenschap. Het kan worden gedefinieerd als het vermogen impulsen en emoties te reguleren, op een manier die iemand in staat stelt keuzes te maken die in

lijn zijn van zijn doelen en waarden. Een eenvoudig voorbeeld van een uitdaging van zelfregulatie is afvallen door gezonder te eten. Het voornemen gezond te eten wil nog wel eens sneuvelen bij de aanblik van een lekkernij (zoals een chocolademuffin). Zelfregulatie heeft betrekking op het vermogen niet voor de lekkernij te zwichten en de eigen doelen te realiseren.

Een populair voorbeeld van onderzoek naar zelfregulatie is het zogenaamde marshmallowexperiment. Kleine kinderen werden hierbij voor de keuze gesteld om een marshmallow nu te eten of te wachten en er twee te krijgen. Onderzoek liet zien dat kinderen die in staat waren uit te stellen, het na enkele decennia op vrijwel elk vlak beter deden dan de kinderen die de verleiding niet konden weerstaan. Zij deden het academisch beter, maakten meer carrière, waren gezonder, hadden minder problemen met de politie en gezondere relaties. Een toenemende hoeveelheid onderzoek ondersteunt dit beeld; zelfregulatie is de belangrijkste voorspeller van succes in het leven. Zelfs in relaties is het een belangrijker voorspeller van succes, dan empathie (voor een overzicht zie o.a. Baumeister & Tierney, 2011; Mischel, 2014).

Een mismatch ondermijnt zelfregulatie. Neem weer het voorbeeld van het afvallen. De mens heeft een instinctieve voorkeur voor zoet; dit stelde onze voorouders in staat effectieve keuzes wat betreft voeding te maken (bijvoorbeeld door het zoetere fruit te pakken). In onze moderne context leidt dit tot ineffektieve keuzes (snoep in plaats van fruit). Om hierbij de juiste keuzes te maken, is het noodzakelijk de impuls te reguleren (en toch voor fruit te kiezen). Het feit dat mensen hier veel moeite mee hebben, illustreert dat onze zelfregulatie vaak ontoereikend is om met uitdagingen om te gaan.

Waar een mismatch een rol speelt, is de uitdaging de zelfregulatie te versterken. Dit is de kern van Adaptieve Zelfregulatie (AZR; Wildschut, 2015), een methode die gericht is op het effectiever realiseren van persoonlijke doelen, door het versterken van de zelfregulatie. Hierna worden de centrale principes in AZR uitgelicht, aan de hand van een casus.

*Arie ervaart een grote hoeveelheid stress in zijn werk. Zijn verzuim is hoog en het management vreest dat hij richting een burn-out gaat. In het eerste gesprek komt een hoop boosheid naar boven. Al snel wordt duidelijk dat deze boosheid zich vooral op zijn leidinggevende richt. Zij kunnen niet door een deur.*

*De coach is goed bekend met het patroon dat hier naar voren komt. Arie ervaart zijn leidinggevende als dominant, wat direct een instinctieve weerstand creëert. Dit is een heel menselijk reactiepatroon; jager-verzamelaars reageren bijvoorbeeld uitermate negatief op leiders die dominant gedrag vertonen. Niet zelden wordt op zeer gewelddadige wijze afgekeurd met dit type leiders. De stressreactie en boosheid die Arie ervaart, zijn er op een fysiologisch niveau op gericht hem voor te bereiden voor een dergelijke fysieke confrontatie. Een van de effecten van deze stressreactie is bijvoorbeeld een verhoging van de stollingsgraad in het bloed en een verhoging van de spiertonus.*

*In plaats van de confrontatie (verbaal) aan te gaan, houdt Arie zich echter in en stelt zich stug op naar zijn leidinggevende. Deze interpreteert dit als weerstand en stelt zich nog dominanter op, om zo de weerstand te doorbreken. De cirkel is op deze manier rond.*

Twee centrale principes bij AZR zijn zelfreflectie en focus. Zelfreflectie heeft betrekking op het verkrijgen van inzicht in het eigen gedrag en het interne proces, focus op het vermogen actief keuzes te maken in gedrag. Inzicht heeft in zichzelf weinig waarde, wanneer iemand niet in staat is keuzes te maken. Focus heeft weinig waarde, wanneer niet duidelijk is waar die keuzes gemaakt moeten worden.

Zelfreflectie op het eigen gedrag is uitermate problematisch bij mensen. Een grote hoeveelheid onderzoek laat zien dat er sterke vertekeningen zijn in de interpretatie van eigen gedrag en gevoelens (Von Hippel & Trivers, 2011). In AZR wordt een sterke nadruk gelegd op het gebruik van psychologische kennis bij de inter-

pretatie van gedrag. Vergelijk het met anatomie. Wanneer iemand meer wil begrijpen over zijn lichaam, is de beste strategie om eerst meer te leren over anatomie en vervolgens die kennis te gebruiken om het eigen lichaam te bestuderen.

Dit is niet anders voor de menselijke geest. Zo stelde kennis van dominantiemechanismen de coach van Arie in staat snel het onderliggende patroon van de interactie helder te krijgen. In essentie doet de coach hier niet veel anders dan in cognitieve gedragstherapie: inzicht krijgen in patronen van denken, voelen en reageren.

Het evolutionair-psychologisch perspectief heeft hier wel een aantal belangrijke voordelen. Ten eerste biedt het een breder kader om gedrag te begrijpen. Door de uitleg van zijn coach begrijpt Arie bijvoorbeeld niet alleen het patroon, maar ook waar het vandaan komt en wat de functie van reacties is. Dit leidt tot een tweede voordeel: de verklaring normaliseert gedrag. Arie had lange tijd het gevoel dat er iets mis was met hem. Waarom maakte hij zich zo druk en anderen niet? Nu ziet hij dat zijn reacties in de basis normaal zijn, zij het niet functioneel in deze situatie. Dit normaliseren blijkt uitermate belangrijk voor het effectief kunnen omgaan met negatieve emoties.

Ten slotte helpt inzicht in de onderliggende mechanismen bij het maken van betere keuzes in gedrag. Dominantie is een subtiel spel en het vinden van een nieuwe modus in de omgang met de leidinggevende is voor een belangrijk deel afhankelijk van het afgeven van de juiste signalen (bijvoorbeeld: ik laat mij niet domineren, maar wil wel constructief samenwerken). De tweede uitdaging is het kunnen maken van keuzes in gedrag. Voor Arie betekent dit om, zodra de leidinggevende een bepaald gevoel bij hem triggert, hierop niet te reageren, maar op een andere manier het gesprek aan te gaan.

Technieken die zijn ontwikkeld in de context van 'mindfulness based therapy' (MBT) blijken zeer effectief bij het ondersteunen van zelfregulatie (Moffitt, Brinkworth, Noakes & Mohr, 2012). Deze technieken zijn veelal gebaseerd op het principe van cognitieve


defusie. Daarbij leert iemand zich intern los te maken uit een gevoel of gedachte. In plaats van te zeggen: 'Ik ben bang', zegt hij: 'Er komt een angst op.' Het op deze wijze objectiveren van een gevoel of gedachte, creëert ruimte voor andere keuzes.

Dit is wat in AZR focus wordt genoemd: het vermogen de aandacht los te maken uit een patroon, en te focussen op relevante informatie en gewenst gedrag. Arie gebruikt cognitieve defusie om effectief om te gaan met de interne uitdaging, om zo extern een goed gesprek te kunnen voeren. De coach kan hier een belangrijke rol spelen, door de coachee te helpen met het aannemen van een ander perspectief en het leren toepassen van cognitieve defusie.

De evolutionaire psychologie en MBT sluiten op verschillende niveaus naadloos bij elkaar aan. Een belangrijke voorwaarde voor cognitieve defusie is bijvoorbeeld acceptatie. Daarbij accepteert iemand de aanwezigheid van een gevoel en verzet zich niet tegen de aanwezigheid ervan (bijvoorbeeld door het te vermijden of onderdrukken). Evolutionaire verklaringen van gedrag faciliteren deze acceptatie, doordat ze gedachten, gevoelens en gedrag normaliseren. Het in een breder (menselijk) perspectief plaatsen van gedachten, gevoelens en gedrag, helpt daarbij subjectieve afstand te creëren.

**TOT BESLUIT** Hoewel de evolutionaire psychologie een jong vakgebied is, biedt het een sterk raamwerk om vraagstukken waarmee mensen in organisaties worstelen te begrijpen. Dit vergt echter wel een serieuze investering in kennis voor de coach of begeleider.

Er is in de laatste decennia een grote hoeveelheid kennis verzameld over de menselijke natuur en veel van die inzichten wijken af van de heersende aannames in de traditionele psychologie. Reacties als stress en faalangst worden vanuit traditioneel oogpunt vaak gezien als symptomen van een onderliggend probleem (zoals te hoge werkdruk of een negatief zelfbeeld). Vanuit een evolutionair perspectief wordt dit type reacties juist als adaptief gezien: als reacties die voortkomen uit een APM, die tot doel heeft gedrag te optimaliseren.

Faalangst kan bijvoorbeeld gezien worden als een sociale angst die tot doel heeft uitdagingen die een risico voor de eigen sociale status in zich dragen, te vermijden of serieuzer te nemen. Faalangst is in die zin net zo menselijk en functioneel als de angst voor slangen. Dat het in onze moderne context veelal disfunctioneel is, wordt deels veroorzaakt door een mismatch. Inzicht in dit type mechanismen en hun disfunctioneren, kan de coach of begeleider helpen om de cliënt beter te ondersteunen bij het omgaan met deze uitdagingen. 

## LITERATUUR

- Anderson, C., Hildreth, J.A.D. & Howland, L. (2015). Is the desire for status a fundamental human motive? A review of the empirical literature. *Psychological Bulletin*, 141, 574-601. DOI 10.1037/a0038781.
- Ayim Gyekye, S. & Haybatollahi, M. (2014). Relationship between organizational justice and organizational safety climate: do fairness perceptions influence employee safety behaviour? *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 20, 199-211.
- Baumeister, R.F. & Tierney, J. (2011). *Willpower: rediscovering the greatest human strength*. Londen: Penguin.
- Cosmides, L. & Tooby, J. (2013). Evolutionary psychology: new perspectives on cognition and motivation. *Annual Review of Psychology*, 64, 201-229.
- Gruenfeld, D., Inesi, M.E., e.a. (2008). Power and the objectification of social targets. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 111-127.
- Mischel, W. (2014). *The marshmallow test: mastering self-control*. New York: Hachette Book Group.
- Moffitt, R., Brinkworth, G., Noakes, M. & Mohr, P. (2012). A comparison of cognitive restructuring and cognitive defusion as strategies for resisting a craved food. *Psychology and Health*, 27, 74-90.
- Sapolsky, R.M. (2004). *Why zebras don't get ulcers: the acclaimed guide to stress, stress-related diseases, and coping*. New York: Holt.
- Von Hippel, W. & Trivers, R. (2011). The evolution and psychology of self-deception. *Behavioral and Brain Sciences*, 34, 1-16.
- Vugt, M. van & Ronay, R. (2014). The evolutionary psychology of leadership. Theory, review, and roadmap. *Organizational Psychology Review*, 4, 74-95.
- Vugt, M. van & Wildschut, M. (2013). *Gezag*. Amsterdam: Bruna.
- Wildschut, M. (2015). *Stop denk doe*. Amsterdam: Bruna.