

ELKE
GERAERTS
**MENTAAL
KAPITAAL**

*Versterk je mentale veerkracht
en vermijd burn-out*



| LANNOO

Inhoud

.....

INLEIDING WAAROM MENTAAL KAPITAAL?

De breincrisis	14
Burn-out is niet langer een taboe	16
Groeien door crisis.	17
Een schatkamer van mogelijkheden.	19

DEEL I EEN WEG DOOR DE BREINCRISIS

<i>Een portret van burn-out.</i>	22
Het verhaal van Laurent	22
Gedeelde verantwoordelijkheid.	25
Opgebrande vrijwilligers.	26
Technologie en rolstress	29
Persoonlijkheid als voorspellende factor.	31
Het belang van mentale lenigheid.	32
<i>Veerkracht of de wet van de stimulerende achterstand.</i>	34
De Zero a Zara.	34
Posttraumatische groei.	35
The Herald Research Team.	37
Veerkracht geeft je vleugels.	40
Veerkracht geeft bevlogenheid	41
Bevlogenheid creëren	42

Flow door bevoegenheid	44
Boven op de piramide	46
Geluk in de scanner	48
De wetenschappelijke zoektocht naar geluk	51

DEEL II

WINST HALEN UIT VEERKRACHT

<i>Denk niet aan de marshmallow. Het nut van zelfcontrole</i> ..	58
Het geheim van een genie	58
Grit maakt het verschil	59
Voorspeller van succes	61
De eerste zondag van januari	63
De marshmallows van succes	64
Zelfcontrole kun je leren	66
De uitgestelde beloning	68
In een pluchen doos	69
Vier principes voor zelfcontrole	71
<i>Principe 1. De uitgestelde beloning</i>	71
<i>Principe 2. De intrinsieke motivatie</i>	73
<i>Principe 3. Zelfregulatie door afleiding</i>	77
<i>Principe 4. De limiet van egodepletie</i>	80
Bewust jezelf controleren	83
 <i>Waarom Archimedes naakt door de straten liep.</i>	
<i>Bewust omgaan met je bewustzijn</i>	85
De smalle deur naar ons bewustzijn	85
Uitstapjes van de geest	87
Elke 80 seconden	89

Drie technieken voor een bewuster bewustzijn	92
<i>Techniek 1. Mindfulness</i>	92
<i>Techniek 2. Denken over denken.</i>	94
<i>Techniek 3. Bewust mind wanderen</i>	95

Hoe je ‘Ik ga op reis en ik neem mee’ echt speelt.

<i>Het belang van focus.</i>	99
Wat Epke Zonderland ons kan leren.	99
De aandachtseconomie.	101
Wat focus eigenlijk is.	104
Het magische getal zeven (plus of min twee)	105
Je focus vinden	108
Je focus vasthouden	110

<i>De verklaring voor alles. De kracht van optimisme.</i>	114
Het kankerkwintet	114
Aangeboren optimisme.	115
Aangeleerd optimisme.	118
Lach of sterf	118
Het oerinstinct	119
Verklaarstijlen	121
Het antwoord op stress.	123
Hoe Martin Seligman voor een kentering zorgde	125
Het PERMA-model.	127
Sloptimisme	129

DEEL III
VIER WEGEN NAAR EEN BREINBELEID

De 47-procentregel.

<i>Investeren in aanwezige en afwezige tijd</i>	137
Meer doen in je aanwezige tijd	137
Investeren in focustijd.	138
<i>Techniek 1. Make it short</i>	138
<i>Techniek 2. Werk met tijdsdoelen</i>	140
<i>Techniek 3. Stel jezelf de zitvraag</i>	140
Investeren in afleiding.	142
<i>Techniek 1. Maak tijd voor verveling</i>	142
<i>Techniek 2. Wees even onbereikbaar</i>	144
Investeren in een goede nachtrust.	147

Verdeel de ruimte en heers.

<i>Kiezen voor focus in een oneindige ruimte</i>	149
Halt aan infobesitas.	149
De ruimte verdelen: het belang van fysieke en mentale deuren	150
De ruimte gebruiken: een pleidooi voor singletasking	153
<i>Techniek 1. Stop met multitasken</i>	157
<i>Techniek 2. Eerst de olifanten, dan de konijnen</i>	159
<i>Techniek 3. Ban technologie in je vrije tijd</i>	163
Singletasking versus burn-out	164

Het is helemaal niet eenzaam aan de top.

<i>Motiveren in verbondenheid</i>	166
Samenwerking stimuleren.	166
To Y or not to Y?	169
Breinvriendelijk communiceren.	170

Belonen zonder beloning	172
Bevlogen motiveren	175
Waarom je motivatie niet los kunt zien van flow	177

<i>Ons optimale brein. Het mentaalkapitaalbeleid.</i>	179
Een breinvriendelijk beleid versus een breinbeleid	179
Sensibilisering	180
Het brein in het onderwijs	183
Het brein toegankelijk maken.	186

TOT SLOT GROEIEN DOOR CRISIS

Paniek in Mexico	190
High Reliability Organization	191
Stap 1. Interpretatie	193
Stap 2. Identificatie	194
Stap 3. Een open mind creëren	196
Stap 4. Mentale voorbereiding	198

<i>Relevante literatuur</i>	201
<i>Register</i>	205

INLEIDING

WAAROM
MENTAAL
KAPITAAL?

Er is iets mis. We voelen het allemaal, alleen heeft het lang geduurd voor we onze vinger op de wonde konden leggen. Er is iets mis, terwijl we het op papier beter doen dan ooit. Ons hele leven is geoptimaliseerd. Onze bedrijven zitten vol specialisten, wier professionaliteit stelselmatig wordt vervolmaakt met cursussen en bijscholingen. Ook in ons maatschappelijk leven laten we zo weinig mogelijk aan het toeval over en op persoonlijk vlak mogen we hier in het Westen ook al niet klagen. We zijn gezonder, leven langer en lijken vrijer dan ooit tevoren. En toch voelen we allemaal dat er iets mis is.

DE BREINCRISIS

Al jaren zien we dat het aantal psychische problemen stelselmatig toeneemt, bij zowel volwassenen als kinderen. Eerst dachten we die toename te kunnen toeschrijven aan een verbeterde detectie. Hoe meer je zoekt, en hoe beter je weet wat je zoekt, hoe meer je vindt. Ondertussen weten we beter. Zelfdodingen, verslavingen, aandachts-, angst- en eetstoornissen, depressies en neuroses komen vandaag wel degelijk meer voor dan enkele decennia geleden. De verkoop van antidepressiva is een van de winstgevendste industrieën van de 21ste eeuw geworden. De Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) schat dat tegen 2020 depressie de meest voorkomende ziekte in de westerse landen wordt, nog boven hartfalen. En dan komt daar nu nog burn-out bovenop.

Burn-out is geen nieuwe ziekte, maar heeft de laatste jaren wel een epidemische toename gekend. De Belgische Stichting voor Innovatie en Arbeid becijferde dat bijna 10 procent van de werkende bevolking kampt met

burn-outklachten. Twee op de drie werknemers ervaart stress en een op de vier ondervindt daar in die mate fysieke en psychische klachten van dat hun productiviteit afneemt. In Nederland berekende het onderzoeksinstituut TNO recent dat de maatschappelijke prijs van werkstress tussen de 4 en 5 miljard euro per jaar bedraagt, waarvan 2,2 miljard aan loonkosten alleen al. Wanneer iemand uitvalt door een burn-out, zal hij of zij gemiddeld 189 dagen thuis blijven.

Het zijn onthutsende cijfers die, als we goed kijken, allemaal wijzen in dezelfde richting: ons brein. Stress, burn-out, mentale problemen: het zit veelal letterlijk tussen onze oren. Het belangrijkste orgaan in ons lichaam, de grootste troef waarover een mens beschikt, lijdt onder de snelheid en de druk van de moderne tijd. Ik durf zelfs te stellen dat ons brein tekenen vertoont van zware verwaarlozing. Met alle gevolgen van dien.

Zijn we in onze optimaliseringsdrang te ver afgedreven van ons instinct? Hebben we ons brein te veel als 'gegeven' beschouwd? Met dat grote brein van ons hebben we een nieuwe context gecreëerd voor onszelf, maar die context is ons brein hoe langer hoe meer aan het ondermijnen. Ons hoofd volgt gewoon niet. Of in ieder geval niet in het tempo waarin we zouden willen dat het volgt.

Om het in financiële termen te verwoorden: we geven heel veel geld uit, maar er komt te weinig vers kapitaal binnen. We investeren niet, we vullen alleen hier en daar de gaten en maken zo onvermijdelijk verlies. Maar het kan ook anders.

BURN-OUT IS NIET LANGER EEN TABOE

Het klinkt als een huizenhoog cliché, maar elk nadeel heeft zijn voordeel. Doordat de breincrisis steeds meer slachtoffers maakt, gaat gelukkig hier en daar een noodlichtje knippen. Moedige mensen trekken aan de bel, waardoor burn-out en andere stressgerelateerde problemen beter bespreekbaar zijn geworden. De media besteden veel aandacht aan het thema, en ook het beleid heeft nu aandacht voor burn-outpreventie. De wettelijke erkenning van burn-out in Nederland en België is hier een mooi voorbeeld van. Ik zie ook steeds meer bedrijven, instellingen, organisaties en individuen die een eerste aanzet doen om meer en beter te investeren in hun mentaal kapitaal en dat van hun medewerkers. Maar deze investering is op dit moment nog niet vanzelfsprekend. De meeste leidinggevendenden hebben dan wel zeer veel expertise in financieel kapitaal, hun belangrijkste productiemiddel – het brein van hun medewerkers – blijft voor velen een groot mysterie.

Nochtans is er niets raadselachtigs aan ons mentaal kapitaal. Dankzij recent wetenschappelijk onderzoek weten we steeds meer over wat mensen veerkrachtig maakt, en hoe we ons mentaal kapitaal kunnen verhogen. Alleen blijft die kennis vandaag nog te vaak bij onderzoekers steken. Het is dan ook hoog tijd dat we de vertaalslag maken naar de praktijk.

Als wetenschapper heb ik de mogelijkheid gehad om in verschillende landen onderzoek uit te voeren naar psychologische problemen. Dat inspireerde me om ook de andere zijde van de medaille te willen bekijken, namelijk hoe we een psychologisch nadeel kunnen ombuigen in een voordeel.

Met ons consultancybedrijf Better Minds at Work bieden we die knowhow aan en werken we programma's op maat uit om de mentale veerkracht in bedrijven en organisaties te versterken. Met dit boek wil ik een belangrijke stap verder gaan en deze kennis toegankelijk maken voor iedereen. Ik ben ervan overtuigd dat de huidige breincrisis met al haar uitdagingen tegelijk ook een enorme mogelijkheid voor groei betekent. Het moment is aangebroken om te investeren in ons mentaal kapitaal, en dit zowel op individueel niveau als op het niveau van organisaties en bedrijven.

GROEIEN DOOR CRISIS

Ik ben heel blij dat steeds meer bedrijven inzien dat ze moeten investeren in het welzijn van hun medewerkers. Ik ben ook heel blij dat het beleid maatregelen neemt om burn-out wettelijk te erkennen. Het zijn belangrijke eerste stappen naar een positiever breinbeleid, dat ons niet alleen zal toelaten burn-out en andere stressgerelateerde problemen aanzienlijk te verminderen, maar er ook voor zal zorgen dat we sterker dan ooit uit de crisis zullen komen. Door te investeren in ons mentaal kapitaal zullen we namelijk niet alleen de neerwaartse spiraal kunnen doorbreken en burn-out voorkomen, we zullen ook creatiever, productiever en gelukkiger worden. Om opnieuw een financiële metafoor te gebruiken: we zullen niet alleen onze verliezen goedmaken en break-even draaien, we zullen ook winst maken.

Ik besef dat dit misschien wat utopisch klinkt, maar recente ontwikkelingen in de studie van ons brein geven reden tot optimisme. Het onderzoek naar ons brein is de voorbije

decennia explosief toegenomen. Tot de jaren 1950 werd ons brein door wetenschappers als een privéverdieping van filosofen beschouwd, maar ondertussen heeft het onderzoek vanuit psychologische en biologische hoek zich in een ijstempo ontwikkeld. ‘The decade of the brain’, de jaren 1990, heeft ons tal van verrassende nieuwe inzichten gebracht. Zo kunnen we dankzij MRI-scans (magnetic resonance imaging) indrukwekkende en gedetailleerde foto’s maken waarop de structuur van onze hersenen goed te zien is, en kunnen we met fMRI-scans (functionele MRI, waarbij ook de hersenactiviteit wordt bekeken) met eigen ogen zien hoe gedachten en gevoelens rondzwerven in ons hoofd, en hun bewegingen observeren en analyseren. Ook mijn eigen vakgebied, de psychologie, heeft zich in de afgelopen twintig jaar losgerukt van het imago van ‘zachte tak’ van de wetenschap. We weten nu meer dan ooit over de werking van onze geest, emoties, ons gedrag, de liefde, het verdriet en alle andere aspecten die bij het leven horen. Sinds de jaren 1990 beperken de psychologie en neurowetenschap zich bovendien niet meer tot het zoeken naar oplossingen voor zieke mensen, maar gaan ze ook op zoek naar manieren om het leven van velen beter en aangenamer te maken. De recepten voor succes, bevlogenheid en geluk liggen steeds meer voor het grijpen.

Dankzij deze evoluties zijn we vandaag meer dan ooit in staat ons een beeld te vormen van ons mentaal kapitaal: hoe zelfcontrole en doorzettingsvermogen ons hele leven kunnen bepalen, hoe we ons bewustzijn zowel bewust als onbewust kunnen inzetten, waarom focus zo moeilijk is om vol te houden en hoe optimisme ons niet alleen gelukkiger, maar ook succesvoller maakt.

Niet alleen kennen we die bouwstenen beter, dankzij het breinonderzoek weten we ook wat we ermee kunnen doen en hoe we ze kunnen trainen. Zelfcontrole, bewustzijn, focus en optimisme zijn niet zomaar aangeboren eigenschappen, maar vaardigheden die we zelf kunnen ontwikkelen en inzetten om ons mentaal kapitaal te doen groeien. Tezamen vormen ze onze veerkracht, de mentale variant van lenigheid en spierkracht. Tijdens lezingen vergelijk ik beide vaak letterlijk. Ik vraag het publiek dan of ze zich kunnen voorstellen dat je je brein kunt trainen zoals je je spieren traint in de fitness. En dan zie je mensen knikken: ja, dat zou wel heel prettig zijn. Wel, dat kan, je kunt je brein versterken en zo jezelf beschermen tegen burn-out en stress. Die kennis wil ik in dit boek met je delen.

EEN SCHATKAMER VAN MOGELIJKHEDEN

Ik ben ervan overtuigd dat we op dit moment over voldoende kennis beschikken om de breincrisis niet alleen te overwinnen, maar ook om mentaal sterker en veerkrachtiger te worden dan ooit voorheen, en – niet onbelangrijk – om de volgende generatie een stevig startkapitaal te schenken om de uitdagingen van de toekomst met vol vertrouwen tegemoet te treden.

De mogelijkheid is er, dat hoop ik in dit boek duidelijk te maken. De vraag blijft echter of we gebruik zullen maken van die mogelijkheid. Willen we ons hoofd er in de 21ste eeuw niet bij verliezen, dan moeten we de kennis die we over ons brein hebben opgebouwd intensief gaan gebruiken. Deze eeuw heeft haar nieuwe uitdagingen al klaar: werkprocessen veranderen, de technologie overstijgt ons

denkvermogen, de snelheid van het leven wordt opgedreven en sociale structuren raken steeds meer ondermijnd. In die wereld is zelfkennis veel meer dan 'het begin van de wijsheid', maar een voorwaarde sine qua non voor overleving. Wie zijn eigen neurologische basis niet serieus neemt, zal daar vroeg of laat de gevolgen van ondervinden. En die gevolgen tonen zich steeds vroeger dan later.

Als we niet dringend met die kennis aan de slag gaan, voorspel ik dat stressgerelateerde problemen alleen maar zullen toenemen. De psychologie kan hier een belangrijke rol spelen als rem op deze negatieve spiraal, maar vooral ook als bescherming tegen nieuwe problemen. Bij elke nieuwe uitvinding loert een nieuw gevaar. Veerkrachtig anticiperen op die uitdagingen is dus zeker niet zo vrijblijvend als het lijkt.

Investeren in mentaal kapitaal is niet alleen het efficiëntste middel tegen stress en burn-out, het is ook de manier om sterker uit deze crisis te komen én onszelf voor te bereiden op de 21ste eeuw. Makkelijker gezegd dan gedaan? Misschien. Maar waar een wil is, is een weg.

DEEL I

EEN WEG DOOR
DE BREINCRISIS

Een portret van burn-out

.....

Er gaat geen maand voorbij of burn-out is in het nieuws. Telkens met nog hardere, nog meer confronterende cijfers en analyses. Toch blijft de column die Laurent Winnock, directeur communicatie en corporate responsibility van AXA Belgium, in 2013 over zijn ervaring met burn-out schreef voor mij een van de treffendste die ik ooit gelezen heb. Omdat zijn column nog zo vaak nazindert in mijn hoofd, deel ik de tekst graag met je.

HET VERHAAL VAN LAURENT

Precies een jaar geleden viel ik uit met een burn-out. Ik zie me nog regelmatig hevig bevend en huilend van het 'op zijn' in de wagen zitten, tot het licht letterlijk uitging bij de dokter. Hoe hevig die periode ook was, ik noem het nog steeds mijn beste ongeluk ooit. Niet iedereen heeft het geluk op zijn 35ste te kunnen herbeginnen na een depressie.

Hoe kon het zover komen? Laat ik het een mix noemen van structurele professionele overdaad en een door mij toegelaten emotionele verkrachting van belangrijke professionele waarden. Daarbij heb ik jarenlang mijn lichaam en geest in continue verwaarlozings- en adrenalinefases achtergelaten.

Achteraf is het makkelijk om je af te vragen hoe het komt dat ik niet doorhad dat ik niet goed kon slapen, rugpijn had en maar niet van mijn hoest afraakte. Dat ik vrienden en hobby's dumpte. Dat mijn lange dagen op het werk, waar ik ultrakregelig was

naar mijn omgeving, niet normaal waren. Nu besef ik dat, en vooral ook dat niemand mij tegenhield.

De eerste dagen van een burn-out zijn een hel. Fysiek komen alle kwalen boven en ben je uitgeput na 20 meter wandelen. Maar vooral de mentale leegte in je hoofd is tergend. Pas na die eerste weken werden mijn hersenen weer actief, maar genezen deed ik nog niet. Nee, in mijn ogen was de externe wereld de boosdoener: het was allemaal de schuld van een ander. In mijn geval klopte dat voor een stuk, maar pas toen ik de klik maakte dat de oorzaak van mijn burn-out een gedeelde verantwoordelijkheid was, kon ik beginnen aan mijn geestelijke genezingsproces.

Ik heb me de hele tijd laten begeleiden door mijn geweldige arts en mijn fantastische therapeut. Nu nog zie ik hem maandelijks om te praten over mijn evolutie en hoe ik de zaken anders aanpak. Ik zal dat blijven doen, en ik raad het iedereen aan. Daarnaast heb ik zoveel zorg en liefde gekregen van mijn directe omgeving, en kon ik rekenen op veel begrip en steun van mijn professionele omgeving en mijn CEO.

Maar dit is pas het vertrekpunt. Het moeilijkste blijft de dagelijkse discipline aan te houden om mijn werk beter en gezonder te organiseren, én te genieten op het werk en vooral naast het werk. Het is met vallen en opstaan dat ik een veranderingsproces doorvoer, maar het lukt stilaan. Alle agendaparasieten vliegen eruit; ik ben heel selectief in het kiezen van vergaderingen en ga enkel naar die meetings waar mijn aanwezigheid een meerwaarde betekent. Ik neem de tijd om afstand te nemen, te reflecteren en inspiratie op te doen. Ik houd ruimte vrij om met mijn teams samen te zijn en met hen te lullen. Tijdens zware arbeidsperiodes plan ik energiegelovende projecten. Ik zet werk aan

de kant om tijd door te brengen met mijn dierbaren en ik ga bijvoorbeeld regelmatig wandelen tijdens blanco agendaperiodes. 'Wat een luxe leven', hoor ik u denken. Ik noem het eerder een duurzaam leven. Want vergis u niet, ik moet ook renderen voor mijn bedrijf en dagelijks vooropgestelde doelstellingen met essentiële kostenbesparingen realiseren. En sinds ik op een andere manier ben gaan werken, doe ik dat trouwens met meer succes dan voorheen.

Waarom vertel ik dat nu? Ik heb moeten ondervinden dat we allemaal dagelijks aan topsport doen, maar dat we onszelf daar niet goed op voorbereiden. Een topatleet let op de balans tussen mentale en fysieke rust en prestatie, zegt nee tegen zaken die niet passen in zijn of haar programma en spreekt de trainer erop aan als die hem of haar niet naar behoren coacht om topprestaties neer te zetten. In de sportwereld is dit heel normaal.

Hoe anders is het in het bedrijfsleven? In veel organisaties is de zorg voor het mentale welzijn van het menselijk kapitaal nog steeds te weinig ingebed. Maar ook wij als individu beseffen niet genoeg wat een gezonde arbeidsethos concreet inhoudt.

Hoe vaak hoor ik collega's en bazen niet zeggen dat ze het druk hebben, de controle over hun agenda kwijt zijn en zoveel druk moeten absorberen, maar dat ze niet durven te weigeren. Wat mij vooral treft, zijn getuigenissen van moedige medemensen die openlijk durven toe te geven dat ze voortdurend maagpijn of rugklachten hebben door de stress, maar niet weten hoe ze het anders moeten aanpakken. Het komt me bekend voor. Zovele anderen durven er helaas niet over te spreken uit angst als zwak te worden beschouwd in een organisatiecultuur die daar niet voor openstaat. Juist zij moeten worden geholpen.

10 procent van de beroepsbevolking zit thuis met een burn-out, 5 procent zit in de kritische zone. Ik heb het geluk gehad dat

mijn werkgever me schitterend heeft opgevangen en ook al een poosje werkt aan een structurele preventieve welzijnsaanpak. Ik hoop dat mijn getuigenis een zetje is voor zovele anderen. En voor diegenen die hardleers blijven: een zieke werknemer kost meer dan een gezonde. En nu even recupereren.

GEDEELDE VERANTWOORDELIJKHEID

Wat Winnocks column voor mij zo sterk maakt, is dat hij schrijft zonder te beschuldigen. Zeker sinds de erkenning van burn-out als beroepsziekte, voelen werkgevers zich de kop van jut, terwijl dat zeker niet altijd terecht is. In sommige gevallen wordt die beschuldiging zelfs heel expliciet geformuleerd. In Frankrijk werd de voormalige CEO van France Telecom gedagvaard nadat meer dan dertig werknemers binnen een jaar tijd zelfmoord pleegden. Hij werd ervan beticht een bedrijfscultuur te promoten die werknemers over de rand dreef. Ook in Japan lopen werkgevers ernstige risico's als hun werknemers zelfmoord plegen, met name als deze in de maanden voorafgaand aan hun overlijden regelmatig overwerk hebben gedaan. In dat geval valt het overlijden onder de categorie 'karoshi', oftewel 'dood door burn-out', waarbij zowel de overheid als de leidinggevenden schadevergoedingen moeten betalen aan de familie. Ook in China bestaat een term voor 'dood door burn-out' ('guolaosi') en worden bedrijven verantwoordelijk geacht voor het welzijn van hun personeel.

Zonder te ontkennen dat leidinggevenden een verantwoordelijkheid dragen en ze de bedrijfscultuur inderdaad in positieve of negatieve zin kunnen beïnvloeden, denk ik dat we er niet omheen kunnen dat de burn-outepidemie vooral ontstaat vanuit een grotere context waarop bedrijven

www.lannoo.com
www.elkegeraerts.com

Omslagontwerp Studio Jan de Boer
Vormgeving binnenwerk Steven Theunis & Evelien Gillis, Armée de Verre
Auteursfoto Frank Toussaint

Vierde druk

© Uitgeverij Lannoo nv en Elke Geraerts, 2015
D/2015/45/282 – ISBN 978 94 014 0396 2 – NUR 770

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd,
opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of
openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch,
mechanisch of op enige andere manier zonder voorafgaande
schriftelijke toestemming van de uitgever.