

ELKE
GERAERTS
**HET NIEUWE
MENTAAL**

*Hoe lef je op weg zet
naar geluk en succes*



| LANNOO

Inhoud

.....

INLEIDING ALLEEN LEF ZAL ONS REDDEN

<i>Mentaal kapitaal</i>	14
<i>De uitdaging</i>	18
<i>Het Nieuwe Mentaal</i>	22
<i>Lef</i>	26

HOOFTUK 1 ATTENTION IS MONEY

Waarom ik mijn auto een kilometer te ver parkeer

<i>Attention management</i>	
<i>is het nieuwe time management</i>	30
Druk, druk, druk	30
Attention is money	33
<i>Van time management naar</i>	
<i>attention management in drie stappen</i>	37
Stap 1. De aandachtsagenda	37
<i>Het achturenmisverstand</i>	38
<i>Zoek je focuspiek</i>	42
Een olifant in de ochtend	43
Brainstorm vlak voor sluitingstijd	45
<i>Maak tijd voor rituelen</i>	47
Opstarten: kiezen voor aandacht	48
Het aandachtsritueel	53

Waarom je altijd de verste parkeerplaats moet nemen . . .	56
Afsluiten: verwerking	57
Verdubbel je tijd	65
Stap 2. De diepte in	67
<i>De 20/80-regel</i>	67
<i>Diep werk.</i>	68
Stap 3. Switch-off	72
<i>De piloot en de stewardess</i>	73
<i>Hyperconnectiviteit</i>	75
<i>Uit = uit</i>	78
 Tot slot	 79

HOOFDSTUK 2

HELEMAAL UIT BALANS

Ik heb een gevoel en het begint met de letter...

<i>De balansideologie</i>	83
 <i>Geluk is geen gevoel</i>	 86
Mislukt	88
Onzeker	89
Bang	90
 <i>Het slechte mag er ook zijn</i>	 94
Wat maakt ons gelukkig?	94
Terug naar het lab	97
Drie dagen rouw	102

<i>Van balans naar aanvaarding in vier stappen</i>	106
Stap 1. Granulariteit:	
een opgeruimde geest staat niet netjes	107
<i>Een oefening</i>	107
<i>Darwin en het verloren gezicht van Facebook</i>	107
Stap 2. De moed van imperfectie:	
niet beschaamd voor schaamte	112
Stap 3. Zelfcompassie: ik zie je, ik hoor je, ik begrijp je	117
Stap 4. Redirigeren: aandacht voor het goede	121
<i>Tot slot</i>	125

HOOFDSTUK 3

WIJ ZIJN, DUS IK DENK

Waarom je altijd een gevallen pen moet oprapen

<i>Een heel vreemd hoofd</i>	128
<i>Het getal van Dunbar</i>	130
<i>Niet alleen, maar eenzaam</i>	132
<i>Een gebroken hart doet echt pijn</i>	136
<i>Egolutie</i>	139
<i>Van ‘ikke, ikke, ikke’ naar ‘wij, jij, ik’ in drie stappen</i>	142
Stap 1. Leer je burens kennen:	
de geheime kunst van hallo	142
<i>De terrorist en de buurvrouw</i>	142
<i>Te veel prikkels</i>	143
<i>Theory of mind</i>	145
<i>Liftetiquette</i>	147
<i>Het Benjamin-effect</i>	152

Stap 2. Cultiveer kindness:	
de zomer van de gevallen pennen	154
<i>Hija de puta irresponsable</i>	155
<i>De kracht van kindness</i>	160
Stap 3. Train je empathie: jong geleerd is oud gedaan	162
<i>De moord op Kitty Genovese</i>	162
<i>Twee soorten empathie</i>	164
<i>Empathie kun je leren</i>	166
 Tot slot	 169

HOOFDSTUK 4

WERK EN LEVEN: 1 + 1 = 1

Weg van fiftyfifty

<i>De anti-overwerkliga</i>	173
De wittebroodsweken voorbij	174
Waarom we werken haten	177
... en waarom dat nergens voor nodig is	182
 <i>Van werk versus privé naar integratie in drie stappen</i>	 186
Stap 1. De waarom-vraag stellen	186
<i>Bevlogenheid als tegengif voor burn-out</i>	187
<i>De Gouden Cirkel</i>	189
<i>Onze missie, uw vertrouwen</i>	191
Stap 2. Positief problemen zoeken	194
Stap 3. Een groei-mindset aankweken	199
<i>Angry Birds op school</i>	203
 Tot slot	 206

HOOFDSTUK 5

BAAS SPELEN, LEIDER ZIJN

Een echte leider geeft geen beloningen

<i>Het verschil tussen bazen en leiders</i>	211
De verschrikkelijke baas	211
De slechtste baas ter wereld	215
Hoe herken je een verschrikkelijke baas?	217
De beste baas ter wereld	218
<i>Van baas naar leider in drie stappen</i>	222
Stap 1. Geef vertrouwen	222
<i>Reactantie</i>	223
<i>Autonomie</i>	224
<i>De eerste stap</i>	226
<i>Prikklokken</i>	227
<i>Functioneringsgesprekken</i>	228
<i>Feedbackcultuur</i>	230
Stap 2. Het veerkrachtgesprek	233
Stap 3. Geen snoepjes meer	237
<i>Tot slot</i>	242
<i>26 uitdagingen voor mensen met lef</i>	245
<i>Relevante literatuur</i>	256
<i>Register</i>	259

INLEIDING

ALLEEN LEF
ZAL ONS
REDDEN

Een van mijn vroegste herinneringen is een familievakantie in de Alpen. Mijn vader had het ambitieuze plan opgevat samen met mij een lange bergwandeling te maken. Het feit dat ik nog maar een paar jaar kon lopen en mijn beentjes amper tot aan zijn kuiten kwamen, vond hij geen bezwaar. Dat het er 's morgens vroeg al naar uitzag dat het zou regenen ook niet.

Tot op vandaag staat me helder bij hoe ik de ochtend van de klim uit het raam van ons hotel stond te staren naar die berg, waarvan de top op dat moment onzichtbaar was gemaakt door een verzameling wolken. 'Die berg is toch veel te groot voor mij', zei ik tegen mijn vader, waarop hij antwoordde: 'Van hieruit wel. Maar wacht tot je erbovenop staat.'

Ik heb de afgelopen jaren vaak teruggedacht aan de berg die ik als ukkie van vijf met mijn vader ging beklimmen. Vooral op momenten waarop ik mensen ontmoet die zelf ook voor een berg staan en vrezen dat hun beentjes te kort zijn, kruipt datzelfde kinderlijke gevoel van angst en onzekerheid weer even langs mijn rug. En die momenten doen zich steeds vaker voor.

Sinds ik me samen met mijn zakenpartner Pia Buysse heb toegelegd op het vergroten van de mentale weerbaarheid op de werkvloer, word ik bijna dagelijks geconfronteerd met het beeld van die onoverwinnelijke berg die opdoemt. Overal waar ik ga zie ik hoe de breincrisis mensen, gezinnen, scholen en bedrijven verlamt. Het doemdenken is groot. Woorden als 'depressie', 'burn-out', 'terreur' en 'work-life' veroorzaken naar mijn ervaring twee tegenovergestelde reacties: bij de ene groep doen ze alle alarmbellen tegelijkertijd afgaan,

terwijl de andere groep de schouders ophaalt, want 'daar valt toch niets aan te doen'. Op zulke momenten heb ik steeds de neiging om te zeggen: 'Wacht tot je boven op die berg staat.'

Mentaal kapitaal

In mijn eerste boek, *Mentaal Kapitaal*, beschreef ik al hoe deze breincrisis niet alleen een obstakel is, maar ook een gigantische kans biedt. Ons brein is namelijk ons geheime wapen om deze strijd aan te gaan, en onze kennis over dat wapen neemt in hoog tempo toe. Met elke uitdaging die vandaag op ons pad komt, leren we iets bij over de werking van onze hersenen en hoe we die nog beter kunnen gebruiken. Misschien beleven we, dankzij de moeilijkheden waar we vandaag op stuiten op het vlak van mentale gezondheid, nu wel de natte droom van Freud, Descartes, Plato en alle denkers die zich ooit hebben afgevraagd wat zich precies in ons brein afspeelt.

De wetenschappelijke kennis over ons brein is de laatste decennia explosief gegroeid. Vooral sinds de *Age of the Brain*, de periode waarin wetenschappers zich massaal gingen toegen op psychologisch en neurologisch onderzoek, hebben we talloze cruciale inzichten verworven in het hoe en waarom van emoties, gedachten, herinneringen, creativiteit en karakter. En zelfs al is er nog een lange weg te gaan, toch konden we nog nooit met zoveel zekerheid verklaringen aanbieden. Nooit eerder konden psychologen en neurologen ons met zoveel overtuiging zeggen hoe we het beter konden aanpakken.

De *Age of the Brain* veroorzaakte niet alleen een omwenteling in de academische wereld op zich. Steeds meer wetenschappers beseften dat de maatschappelijke relevantie van hun onderzoeken te groot was om die binnen de muren van de academische wereld te houden. Enkele pioniers,

onder wie Martin ‘Optimisme’ Seligman en Mihaly ‘Flow’ Csikszentmihalyi, namen op dat moment de dappere beslissing om uit hun ivoren wetenschapstoren te stappen en hun bevindingen te delen via boeken en lezingen. Zij worden niet voor niets ‘de stamvaders van de moderne psychologie’ genoemd.

Tegelijkertijd was op dat moment een belangrijke economische omwenteling gaande: West-Europa en de Verenigde Staten waren na de Tweede Wereldoorlog vrij abrupt uit het industriële tijdperk gestapt en overgeschakeld op een post-industriële kenniseconomie. In die overgangsfase bleek een aantal ‘industriële recepten’ (op het vlak van de combinatie werk-gezin, tijdsbesteding, onderwijs, stedenbouw en management) steeds minder bruikbaar. Toch bleven heel wat bedrijven en organisaties eraan vasthouden, met alle gevolgen van dien. Op mentaal terrein waren de gevolgen in elk geval erg groot: stress werd een steeds groter probleem, en ook het aantal psychische problemen rees sindsdien de pan uit. De wetenschappers luidden de alarmbel, maar een echte reactie vanuit het beleid kwam er niet.

Pas toen kort na de eeuwwisseling de financiële kosten van deze problemen in kaart werden gebracht, ging de bal aan het rollen. Nadat ze jarenlang blootgesteld waren geweest aan stress, vielen steeds meer medewerkers uit met een burn-out. Bovendien worden de kosten van presenteïsme – wel aanwezig zijn op het werk, maar onderpresteren – dubbel zo hoog ingeschat als die van absenteïsme.

Steeds meer bedrijven en overheden zochten antwoorden en kwamen terecht bij wetenschappers. Zo drongen de wetenschappelijke inzichten over het brein langzaam door op de werkvloer. Niet alleen bedrijven in moeilijkheden, maar

ook bedrijven en organisaties die nog weinig last ondervonden van de breincrisis, begonnen de wetenschappelijke inzichten over het brein te gebruiken om hun ondernemingen te versterken. Want net zoals het succes van een sportteam bepaald wordt door het fysieke vermogen van de atleten, is het succes van een organisatie afhankelijk van het mentale vermogen van haar medewerkers. Zeker in een kennis-economie kan een bedrijf niet floreren zonder te investeren in zijn ‘mentaal kapitaal’.

Een investering in het mentaal kapitaal van je organisatie of bedrijf is een investering zonder risico. Door in te zetten op mentale veerkracht bescherm je niet alleen jezelf (en je organisatie), maar kun je ook letterlijk winst boeken. In *Mentaal Kapitaal* beschreef ik dat veerkracht drijft op vier hefboomen (ik noem ze hefboomen omdat relatief eenvoudige interventies door onszelf een hefboomeffect kunnen hebben op onze veerkracht): zelfcontrole, optimisme, aandacht en bewustzijn.

Uit onderzoek weten we heel wat over hoe we die hefboomen kunnen versterken. Zo weten we ondertussen dat zelfcontrole niet aangeboren is, maar ontstaat vanuit een samenspel van intrinsieke motivatie, het geloof in uitgestelde beloning, zelfregulatie en wilskrachtuitputting. Optimisme is nog zo’n hefboom waarvan intussen bewezen is dat het niet louter een aangeboren talent is, maar een kunst die je kunt oefenen, meer bepaald door de juiste vragen te stellen. Je aandacht wordt weer vooral bepaald door je vermogen om ‘uit te schakelen’ en je opnieuw te focussen op één ding tegelijkertijd (*singletasking*). En wat bewustzijn betreft: een

verhoogd bewustzijn van onze (negatieve) gedachten kan een groot effect op onze veerkracht hebben.

Je mentale veerkracht vergroten is in die zin goed te vergelijken met je fysieke veerkracht vergroten: net zoals je voor je spieren naar de sportschool gaat of thuis in je woonkamer pilates doet, kun je jezelf mentaal sterker maken door voldoende te oefenen met deze vier hefbomen. Daarnaast is een goede breinhygiëne (voldoende slaap, gezond eten en bewegen) al even belangrijk om je mentale kapitaal op peil te houden.

De uitdaging

.....

Door het raam van het hotel naar de berg kijken en erop vertrouwen dat jouw kleine beentjes je helemaal naar de top kunnen brengen – daar begint alles mee. Als je uitgaat van de kracht van je brein, kun je veel meer aan dan je denkt. Als je dan ook nog de juiste schoenen aantrekt en je spieren voldoende voorbereidt, lijkt die berg ineens een stuk minder akelig. Zo is het ook met de breincrisis: we mogen ons mentaal kapitaal niet als iets vanzelfsprekends beschouwen, maar als iets waarin we moeten investeren door het te trainen, door het goed te verzorgen en door het voldoende te laten rusten. Dat is het begin van alles.

Maar daarmee staan we nog niet aan de top. Om zo'n berg te beklimmen moet je niet alleen goede benen hebben, maar ook weten hoe je moet lopen. Dat er paden op zo'n berg liggen die wandelaars helemaal naar de top brengen, zie je natuurlijk niet door een hotelraam, maar ondervind je gaandeweg. Als kleuter ging ik ervan uit dat ik de hele weg naar boven zou moeten klauteren. Maar mijn vader haalde een kaart tevoorschijn. Volgens hem konden we daarop precies zien welke paden ons naar de top zouden leiden, zodat we niet over scherpe rotsen hoefden te klimmen of andere hindernissen hoefden te overwinnen.

De berg waar we vandaag over moeten heeft nogal wat hindernissen. In de Verenigde Staten werd de breincrisis waar ik op doel door velen aanzien als een logisch gevolg van de

‘vUCA-wereld’ waarin we leven: de vluchtige (*Volatile*), onzekere (*Uncertain*), complexe (*Complex*) en ambigue (*Ambigüe*) maatschappij die samenhangt met globalisering. De basiskenmerken van vUCA zijn tegenwoordig voor iedereen herkenbaar: veranderingen volgen elkaar vliegensvlug op, zekerheden zijn zeldzaam, alle problemen zijn te complex om te vatten en het risico op misverstanden was nog nooit zo groot. Op zich zijn die uitdagingen misschien niet groter dan de uitdagingen van een eeuw geleden, maar ze zijn in elk geval wel anders. En dus zullen we wellicht andere strategieën nodig hebben om ze te overwinnen. In de vUCA-filosofie ligt het antwoord in anticiperen op wat komt (in plaats van tegenhouden), het besef dat al je acties gevolgen hebben, accepteren dat er variabelen zijn, voorzien in alternatieven en kansen grijpen.

In grote lijnen ben ik het wel met die analyse eens, maar de vUCA-wereld is natuurlijk maar een theorie. De vraag is wat je er concreet mee kunt. Op mij komt het nog te veel over als het type waarschuwingen dat mijn moeder me meegaf voor de klim: ‘Wees voorzichtig op de smalle paden’, ‘Pas op voor losse stenen’, en de mooiste: ‘Niet in een ravijn vallen, hoor.’ Goed bedoeld natuurlijk, maar is het effect daarvan niet gewoon dat je nog banger wordt voor wat gaat komen? Een beetje zoals het advies dat mensen vaak van vrienden krijgen wanneer ze een periode erg hard werken: ‘Zorg maar dat je geen burn-out krijgt!’ Bedankt voor de goede raad, maar wat kun je er in de praktijk mee?

Net zoals je een bergtop niet bereikt door je bewust te zijn van de gevaren onderweg, zo zullen we de brein crisis niet overwinnen door ons bewust te worden van de uitdagingen die we vandaag op onze weg ontmoeten. Ik denk dat we

realistischer moeten zijn in onze aanpak. Ons brein versterken door te investeren in ons mentaal kapitaal is daar één aspect van, maar ten tweede moeten we onze route aanpassen aan de mogelijkheden die we hebben. We moeten nu eenmaal roeien met de riemen die we hebben, en ons brein, hoe plastisch het ook mag zijn, kan niet alles. Ook ons brein heeft regels en grenzen, met name in verband met aandacht, emotieregulering, sociaal contact en werk. En tegen die grenzen botsen we tegenwoordig massaal op.

Denk maar aan de manier waarop ons vermogen tot aandacht dramatisch is afgenomen onder invloed van de digitalisering. Zo toont een onderzoek van Microsoft Corporation aan dat de gemiddelde volwassene vandaag een aandachts-spanne heeft van acht seconden – een seconde minder dan een goudvis. Tien jaar geleden, voor de intrede van smartphones, was dat nog twaalf seconden.

Dat ons emotionele leven stroef verloopt merken we het best op momenten waarop het minder goed gaat. Een aanslag doet ons verstijven van angst, een tegenslag doet ons wanhopen, een moeilijke periode maakt ons depressief. In theorie leven we in deze tijd (met alle hulpverlening die we ter beschikking hebben) in de beste omstandigheden die maar mogelijk zijn om zulke tegenslagen te verwerken, dus waarom slagen we daar dan niet in?

Ook in ons sociale leven gaan we momenteel zo hard tegen onze eigen neurale basis in dat onze samenleving danig onder druk komt te staan. Nog nooit zijn we omringd geweest door zoveel mensen, maar nog nooit waren we zo eenzaam.

Op het werk laten de gevolgen van de breincrisis zich misschien nog het meest voelen. De burn-outepidemie lijkt

voorlopig nog niet op haar retour. Het vertrouwen, de motivatie en de bevoegenheid lijken in heel wat organisaties ver te zoeken, met grote financiële kosten als gevolg.

www.lannoo.com
www.elkegeraerts.com

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

© Uitgeverij Lannoo nv en Elke Geraerts, 2016
D/2016/45/526 – ISBN 978 94 014 3871 1 – 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.