

Elke Geraerts [België] studeerde psychologie en promoveerde aan de universiteit van Maastricht. Na een succesvolle wetenschappelijke carrière [Harvard, St. Andrews, Maastricht University, Erasmus Universiteit Rotterdam] – hoofdthema mentale veerkracht – koos ze in 2014 voor het ondernemerschap. Sindsdien brengt ze de wetenschappelijke inzichten met *Better Minds at Work* naar de praktijk. Geraerts publiceerde diverse boeken [*Mentaal Kapitaal*, *Het nieuwe Mentaal*, *Better Minds*, *Authentieke intelligentie*] en is keynote speaker op het NHG-Congres 2019.



Elke Geraerts: “We moeten van timemanagement naar aandachtsmanagement”

Tanja Veenstra

Het NHG-congres komt er weer aan, dit jaar onder het motto ‘Relax, ‘t is gewoon complex!’ over het veelzijdige huisartsenvak. Neuropsycholoog en keynotespreker Elke Geraerts weet als geen ander dat complexiteit een fenomeen van deze tijd is. En heeft volop ideeën over hoe het anders kan. Sleutelwoorden: lef en bezieling.

Geraerts komt dagelijks bij bedrijven over de vloer om uit te zoeken hoe het beter kan. Na een succesvolle, internationale wetenschappelijke carrière besloot ze een eigen bedrijf op te zetten: *Better Minds at Work*, om een brug te slaan tussen het academisch gedachtegoed en de werkvloer. “Ik ben erg geïnteresseerd in de positieve psychologie, dus hoe je iemands kracht kunt benadrukken. Daarnaast ben ik gefascineerd door alles wat het brein aangaat, vandaar de neuropsychologie. De afgelopen vijf jaar zijn we in allerlei organisaties in België, Nederland en ver daarbuiten bezig geweest met het versterken van wat ik het ‘mentaal kapitaal’ noem.”

“Wat we met z’n allen vergeten zijn, is het aanpassen van het werk aan de manier waarop ons brein functioneert”

Mentaal kapitaal is tevens de titel van een van haar boeken, want bevlogen als ze is, gebruikt Geraerts alle middelen om haar doelgroep te bereiken. Het boek leert de lezer hoe hij zijn mentale weerbaarheid kan versterken en zich al doende kan wapenen tegen stress, burn-out en andere mentale problemen. Daarmee sluit ze feilloos aan op de vraag van de congresorganisatie: hoe kunnen huisartsen omgaan met de veelheid aan taken die op hen afkomt, alle veranderingen en de bureaucratie?

Aandachtsmanagement

Hoe gaat Geraerts zelf om met haar drukke agenda? “Het belangrijkste is dat ik mijn brein probeer te controleren

op het moment dat ik echt in de focus wil gaan. Met een vast ritueel – ik luister altijd naar een bepaald nummer van Leonard Cohen – heb ik mijn brein geconditioneerd, zodat het meteen weet: aha, nu draait het erom! Nu ga ik me niet meer laten afleiden door e-mail, telefoon en appjes.”

Het is ook een kwestie van intensieve taken op de juiste momenten van de dag plannen, benadrukt ze. “Welke momenten dat zijn, is persoonlijk, maar bij mij is dat meestal ’s ochtends. Vergaderingen, e-mail en conference calls, die minder concentratie vergen, doe ik op andere momenten. Geen timemanagement dus, maar aandachtsmanagement, oftewel je dag indelen op basis van je aandachtspieken en -dalen.”

Maar hoe om te gaan met de veelheid aan patiëntcontacten, van maximaal tien, soms twintig minuten, tussendoor allerlei andere taken en misschien ’s avonds ook nog dienst op de huisartsenpost? Geluiden dat het takenpakket, maar ook de patiëntenzorg steeds complexer wordt, zijn niet van de lucht.

“Dat blijkt wel uit de titel van het congres”, reageert Geraerts. “En nu ik erover nadenk is die niet echt activerend. Er spreekt iets uit als: ‘Ga lekker achterover zitten, want het is nu eenmaal zo.’ Natuurlijk kan ik me goed voorstellen dat het huisartsenvak vandaag de dag heel ingewikkeld is, maar dat geldt voor andere beroepen evengoed. Het zijn niet alleen de huisartsen die het moeilijk hebben. We leven in een tijd waarin heel veel verandert en het brein voortdurend grote hoeveelheden prikkels te verwerken krijgt. En wat we met z’n allen vergeten zijn, is het aanpassen van het werk aan de manier waarop ons brein functioneert.”

Adrenaline

Het probleem, stelt Geraerts, is dat onze hersenen lui zijn. Ze vinden het eigenlijk wel lekker om op die rommelige manier te functioneren. “Waarschijnlijk word je als huisarts de hele dag gedreven door adrenaline, want er zijn voortdurend prikkels, nieuwe patiënten, nieuwe vragen en problemen die snel opgelost moeten worden. Maar die

constante adrenalinespiegel veroorzaakt stress, waarmee je al snel terecht komt in een vicieuze cirkel, en een mindset creëert die alleen nog vraagt om weer nieuwe korte prikkels, in plaats van langetermijnoplossingen.”

De boodschap van Geraerts is dat we het werk anders moeten organiseren. Maar hoe dan? “Ik kan natuurlijk geen mirakelrecept bedenken voor de huisartsenpraktijk. Ik kan wel zeggen dat je een andere mindset nodig hebt om te durven veranderen. Om na te denken over de vraag: hoe kan ik mijn praktijk en het hele reilen en zeilen eromheen beter afstemmen op het functioneren van mijn brein en dat van mijn personeel?”

“Laat je niet afleiden door konijnen als je op een olifant jaagt”

Het is een kwestie van gezamenlijk op zoek gaan naar de energielekken en daar andere oplossingen voor bedenken: “Bij een verzekeringsmaatschappij zaten medewerkers van een klantcontactcentrum de hele dag te switchen tussen zware dossiers en de telefoon die rinkelde voor nieuwe cases. Er was nooit focus. De medewerkers zeiden: ‘Ja, zo gaat dat nu eenmaal op een klantcontactcentrum, hè.’ Maar de leidinggevende vond dat het zo niet langer kon: hij zag de productiviteit kelderen. Hij kwam naar mij toe en uiteindelijk hebben ze het als volgt opgelost: de ene helft van de medewerkers werkt voortaan twee uur geconcentreerd aan de dossiers, en de andere helft neemt de telefoon op. Na twee uur wisselen ze van taak. Het boeiende is dat het dossierwerk veel beter en sneller wordt gedaan, er is afwisseling tussen intensief en licht werk en klanten krijgen de aandacht die ze verdienen, dus iedereen is blij”

Olifanten en konijnen

Een tot de verbeelding sprekende metafoor die Geraerts graag gebruikt, is die van de olifant en de konijnen: laat je niet afleiden door konijnen als je op een olifant jaagt. De olifant is de prioriteit van de dag die honderd procent focus vergt. En de konijnen vormen de waan van de dag: e-mails, telefoontjes, herhaalrecepten, administratie, alles wat je afleidt van je hoofdtaak. “De patiënt is vermoedelijk de olifant voor de huisarts, wat betekent dat er in de huisartsenpraktijk elke dag een hele rij olifanten langskomt. Ik kan me voorstellen dat je brein met tien mensen in de wachtkamer misschien neigt naar de modus voor ‘lopendebandwerk’, waardoor je continu hoog op stresshormonen zit. Dat je, met de patiënt tegenover je, denkt: hierna nóg negen, en: krijg ik al dat werk wel af voordat ik visites moet rijden? Op dat moment maak je van olifanten konijnen: je bent dan gestrest en niet scherp.”

Resetbutton

Het goede nieuws is dat het brein, net als je spieren, zich laat trainen. Bijvoorbeeld om voor elk nieuw consult focus te creëren. Dat kan heel eenvoudig met een klein aandachtsritueel. “Je installeert daarmee als het ware een ‘resetbutton’ in je brein, die je telkens opnieuw activeert. Het signaal is dan: oké, nu volle focus. Ik vermoed dat velen dit al goed kunnen, maar door je eigen brein net iets beter te snappen, kun je nog veel meer focus aan de dag leggen en veel efficiënter werken.”

Die resetbutton is heel persoonlijk: voor de een is het een bepaald liedje dat hij in zijn hoofd zingt, voor de ander misschien vijf keer diep in- en uitademen, of een korte lichamelijke oefening. “Het kan van alles zijn, gewoon een klein trucje voor je brein. Zo’n ritueel haalt je uit de onbewuste modus en roept als het ware een helikopterview op, zodat je het vorige consult echt los kunt laten en met een fris hoofd aan het volgende kunt beginnen. Ook als er sprake was van een ingewikkelde casus die anders door je hoofd blijft spelen. De helikopterview helpt ook bij het afstand nemen van energievreters, zoals administratie, bureaucratie en gedoe met zorgverzekeraars, zodat je er met weinig stress in je lijf mee kunt omgaan” Hoe vaak de resetknop met succes ingedrukt kan worden, verschilt van mens tot mens. “Meestal lukt het wel om een tweetal uren echt geconcentreerd te blijven, daarna zou het handig zijn om even te recupereren. Als huisarts denk je nu waarschijnlijk: dat kan niet, dat is tijdverlies! Maar waarschijnlijk is vijf minuten recuperatie genoeg voor weer een uur echte focus (in plaats van een uur op halve kracht). Een topsporter zal nooit zes sprints achter elkaar doen, maar wij doen gerust drie marathons aan één stuk, gewoon op karakter.”

Jungle

In haar nieuwste boek, *Authentieke intelligentie*, over de uitdagingen die de robotisering met zich meebrengt, vergelijkt Geraerts het brein met een jungle. “Het brein is zo ontworpen dat het bij voorkeur de makkelijkste paadjes door de jungle volgt, de paadjes die al zijn ‘voorgeprogrammeerd’. Wanneer je iets wilt veranderen, moet je als het ware in jouw jungle gaan kappen, want er ligt geen geëffend nieuw pad, en als je achteromkijkt zul je zien dat het pad al snel weer dichtgroeit. Onderzoek toont aan dat het ongeveer drie maanden duurt voordat je een nieuw pad hebt gekapt.”

Verandering kost met andere woorden veel energie, maar het gedeelde besef dat de huidige manier van werken in al zijn complexiteit niemand gelukkig maakt, noch efficiënt is, noch voldoende euro’s oplevert en bovendien ongezond is, zou toch voldoende voedingsbodem moeten zijn om te willen zoeken naar betere oplossingen. “Want”, besluit Geraerts, “uiteindelijk heb je voor dit beroep gekozen omdat je iets goeds wilde doen voor de wereld. Dat is heel mooi, maar om het vol te houden moet je er zelf wel blij van blijven worden!” ■