

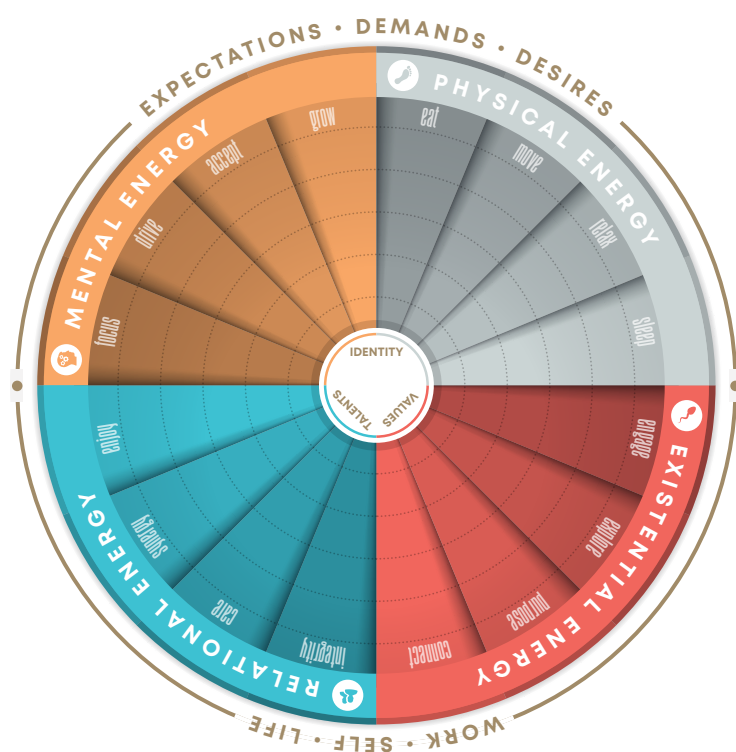
Peter Beschuyt

Kessels & Smit, the learning company

Juni 2019

Het kopmanwiel

**EEN KADER OM TE WERKEN
AAN ENERGIE EN GEZONDHEID
IN ORGANISATIES**



Contact

Kessels & Smit
Peter Beschuyt
+32 494 91 22 70

Online

www.kessels-smit.com/kopman
www.kopman.eu

Social Media

Instagram: [_kopman_](https://www.instagram.com/_kopman_)
Vind ons op facebook!

Om goed te kunnen presteren, is het belangrijk dat je goed in je vel zit. Traditioneel benaderen we dat vooral vanuit een sociaal-psychologisch standpunt als een mentaal-relatieve kwestie. Steeds meer wordt duidelijk dat er meer nodig is. Naast het figuurlijk goed in je vel zitten, moet je ook letterlijk goed in je vel zitten. En die twee zijn nauw met elkaar verbonden. Optimaal welzijn ontstaat wanneer er voldoende energie is op mentaal, fysiek, relationeel en existentieel niveau. Als we de uitdagingen van het leven en het werk in de 21^e eeuw het hoofd willen bieden, is het nodig om in te zetten op een optimale beschikbaarheid en verdeling van energie. De sleutel hiervoor ligt bij bedrijven, organisaties en scholen, die plekken zijn waar mensen samen leven en samen werken. En waar het belang groot is om dat in optimale omstandigheden te doen.

Wat het betekent om *mens* te zijn en hoe we omgevingen kunnen creëren waar mensen in kunnen floreren, is een vraag die ons bij Kessels & Smit al heel lang drijft. Meestal is de aandacht vooral gericht op wat er in het hoofd van mensen gebeurt, en wat er tussen de hoofden van mensen gebeurt. Wat we vaak vergeten, is dat er onder die hoofden ook een lichaam staat.

Steeds meer worden we als coach geconfronteerd met persoonlijke vraagstukken die met energie te maken hebben. Mensen voelen een tekort aan energie of ervaren een energielek. Dat heeft ook vaak effecten op het fysieke vlak. Die vraagstukken bevatten een complexiteit die we met onze eigen competenties vaak niet alleen kunnen oplossen. Dit heeft ertoe geleid dat we zelf veel zijn gaan leren en experimenteren in nieuwe domeinen én intensief zijn gaan samenwerken met andere professionals in andere disciplines. We werken met hen samen in een netwerk dat we KOPMAN noemen. Met dit netwerk creëren we voor onszelf een unieke plek waar nieuwe kennis kan ontstaan. Zo hebben we een nieuw kader ontwikkeld om te kijken naar energie en welzijn, toepasbaar op organisaties en individuen. Het is onderbouwd door het vele degelijke wetenschappelijk onderzoek dat op de verschillende domeinen te vinden is.

In dit artikel willen we je laten kennismaken met het Kopmanwiel. We hopen dat het als kader ondersteunend kan zijn voor organisaties, bedrijven en scholen die gezondere plekken willen worden om samen te leren, te werken en te leven.

Hoe evolutie gezondheidsvraagstukken met zich meebrengt

De wereld ziet er in de 21^e eeuw helemaal anders uit dan op het moment dat de eerste homo sapiens het daglicht zag, zo'n 160.000 jaar geleden. Met onze intelligentie hebben we de omgeving waarin we leven drastisch veranderd. Vooral tijdens de afgelopen 200 jaar is onze levensstijl fundamenteel veranderd. Ten goede natuurlijk, want we zijn nog nooit zo mobiel geweest en we hebben het nog zelden te koud of te warm. Als we honger hebben, hoeven we slechts de koelkast te openen, als we ziek zijn gaan we naar de dokter. Nog nooit in de geschiedenis stierven zo weinig mensen aan geweld of infecties. Bovendien leven we steeds langer. We varen er wel bij.

Maar de welvaart die we voor onszelf creëerden, blijkt ook een keerzijde te hebben. De evolutie van onze genen kan de snelheid van de verandering niet bijbenen. We hebben een context voor onszelf gecreëerd, waar we onvoldoende op aangepast zijn. Nooit eerder bleven zo veel mensen thuis van het werk door psychosociale klachten.

Zowat iedereen heeft in minder of meerdere mate last van mentale stress. Ouderdomsziektes als diabetes, rugklachten, depressie en hartaandoeningen, komen nu veel vaker en veel vroeger in het leven voor. Het vervroegd ontstaan van deze aandoeningen heeft veel te maken heeft met onze levensstijl. We leven anders, we eten anders, we bewegen anders, er is meer luchtvervuiling, de kwaliteit van het voedsel dat we kopen is gedaald, we leven vaker binnen, het soort werk is anders, hoe we ontspanning invullen is anders en hoe we samenleven is veranderd. Alle aspecten van het leven zijn fundamenteel gewijzigd, ten goede, maar ook ten kwade.

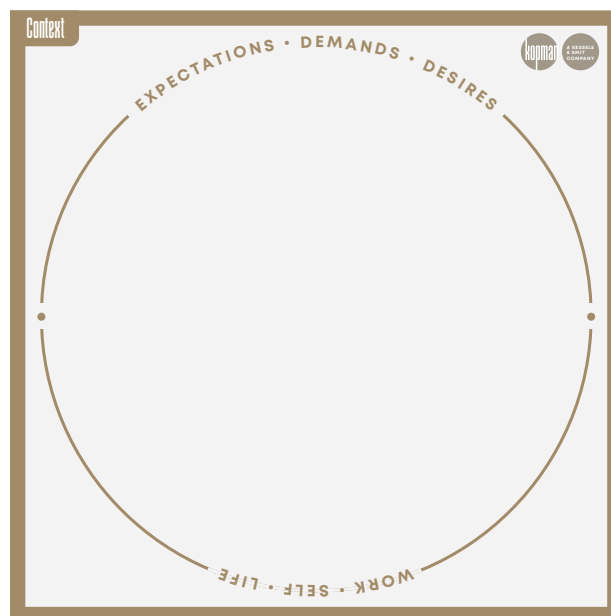
Samen met welvaart, hebben we voor onszelf dus een omgeving bedacht die ver af ligt van waar we als mens voor ontworpen zijn. En die wereld, daar moeten we mee leren omgaan. Om dat te kunnen is het van belang om voldoende energie te hebben en die op een goede manier te kunnen aanwenden.

Het kopmanwiel

In ons werk rond dit thema, hebben we verschillende facetten die de energie van mensen bepalen, samengebracht in een kader. Dat kader heeft vooral het doel om pragmatisch te zijn als analyse- en interventiemodel en de nodige inzichten te geven om aan de slag te gaan. Het wiel vertrekt vanuit de afstand die er is tussen onze context en waar we als mens voor gemaakt zijn. Vervolgens is er op verschillende domeinen energie nodig om die afstand te kunnen overbruggen. Aan elke vorm van energie zijn interventies verbonden, waarvan we er hier een aantal, bij wijze van voorbeeld, aanhalen.

We leven allemaal in een bepaalde context. Die context is voor iedereen verschillend, omdat het soort van werk dat we doen en de levensomstandigheden voor iedereen verschillen. Wat wel voor iedereen geldt, is dat die context bepaalde verwachtingen heeft en eisen stelt, waar we aan moeten beantwoorden. Als je een bepaald

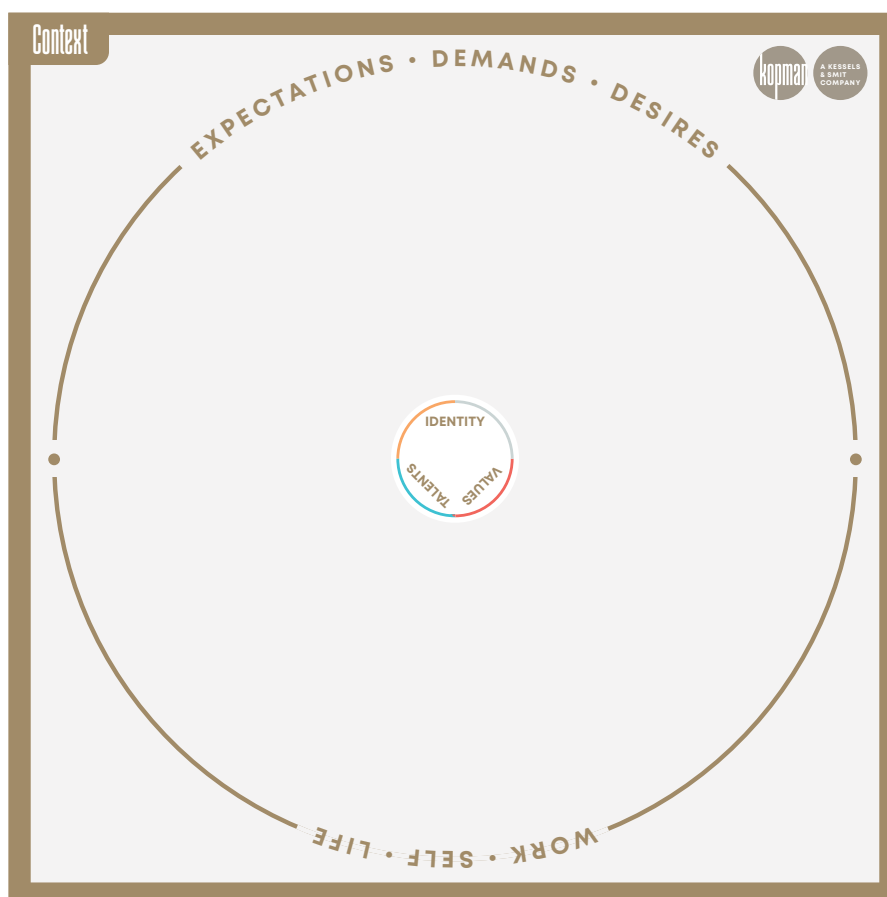
loon wil op het einde van de maand, moet je aan bepaalde verwachtingen voldoen. Tegelijk is die context continu in verandering. De wereld verandert aan een rotvaart. De verwachtingen die je baan tien jaar geleden aan je stelde, waren helemaal anders dan vandaag. Een gezin met kleine kinderen stelt ook andere verwachtingen aan je dan wanneer je kinderen al het huis uit zijn. Als je gezond bent, is het anders dan wanneer je leeft met een handicap of ziekte. Dat maakt dat de som van de vereisten en verwachtingen voor iedereen verschilt. Soms voelt het prima, en soms staat het water je aan de lippen en vraag je je af hoe lang je dit nog kan volhouden. Naast de verwachtingen die het werk en het leven aan je stellen, zijn er ook verlangens, ambities of aspiraties die vanuit jezelf komen. Die kunnen de algemene verwachtingsdruk ook verhogen. Wie hoge eisen stelt aan zichzelf, of zelfs wat perfectionistisch is, maakt zijn of haar eigen context nog uitdagender en veeleisender.



Middenin die veeleisende omgeving sta jij, met alle troeven die je hebt: je talenten, de waarden die je koestert en wie je bent als persoon. Wanneer de overlap tussen wat jij te bieden hebt en de context groot is, is het makkelijk omgaan met die vereisten. Een context die goed aansluit bij je talenten, je waarden en je identiteit, maakt dat je in het leven en het werk veel energie kunt ervaren en zonder veel moeite aan de verwachtingen kunt voldoen.

Stel nu bijvoorbeeld dat je werkcontext van je verwacht dat je veel sociale interacties hebt met mensen, het is belangrijk voor je werk dat

je met hen een relatie opbouwt en veel netwerkt. Als dat net ook iets is wat voor jou heel natuurlijk voelt, moeiteloos gaat en waar je plezier aan beleeft, zal het niet zo veel energie kosten om aan die verwachtingen te voldoen. Maar stel dat je helemaal geen relationeel talent hebt en tegen elke nieuwe ontmoeting opkijkt, dan wordt het heel lastig om elke dag aan de verwachtingen van je werk te voldoen. Zolang er voldoende energie voorradig is, lukt het wel. Maar als je niet kan opladen en langdurig met een tekort aan energie door blijft gaan, kom je in de problemen. Er is energie nodig om de brug te slaan met de context waarin je zit.



ENERGIE IN AL ZIJN VORMEN



Als we het over energie hebben, bedoelen we meestal **mentale energie**. Om beter te kunnen omgaan met de verwachtingen van de context, helpt het om competenties te ontwikkelen, te leren en te groeien. Veel van de trainingen die aan professionals worden aangeboden, zijn hierop gericht. Ook topsporters investeren veel in het ontwikkelen van *mental skills*, om toch te kunnen presteren wanneer de druk en het belang groot zijn. Ze ontwikkelen er een zekere *toughness* mee, een stevigheid, waarmee ze hun mentale energie kunnen aansturen en controleren. Een duidelijke focus, jezelf kunnen motiveren, doelen kunnen zetten en je er goed op organiseren, zijn vaardigheden die helpen om de mentale energie te verhogen en je 'mentale ruimte' te vergroten.



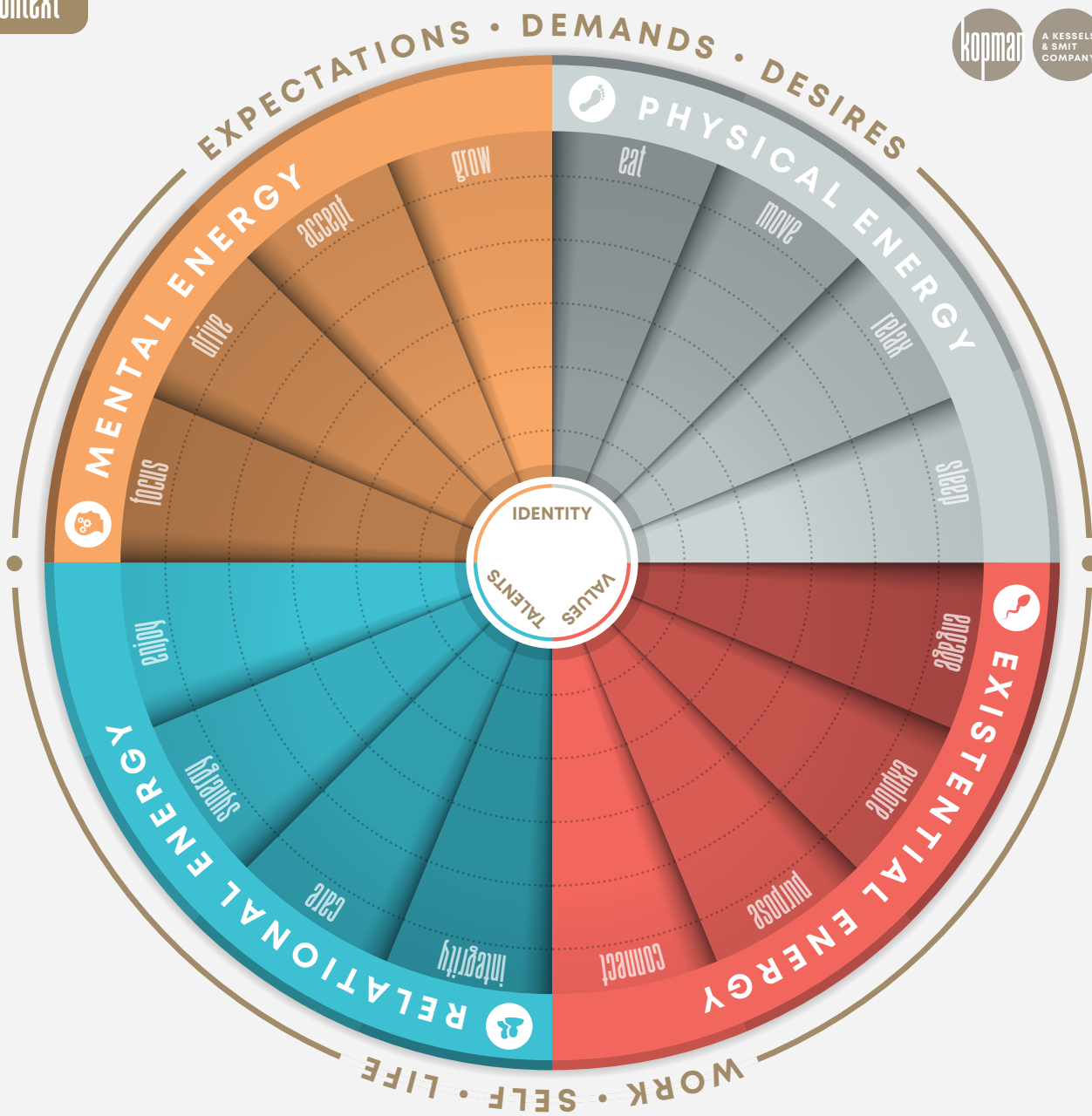
Een tweede vorm van energie die veel aandacht krijgt, is **relationele energie**. Iedereen voelt dat relaties enerzijds veel energie kunnen geven, maar anderzijds dat relationele problemen of conflicten tussen mensen een enorme energievreter kunnen zijn. Om de relationele energie hoog te krijgen, wordt door organisaties veel geïnvesteerd in relationele competenties en teambuilding. Die competenties onder de knie hebben, maakt het makkelijker om je te verbinden met anderen of moeilijke thema's op tafel te leggen. Maar ook om samen te creëren met anderen en plezier te beleven met elkaar. In staat zijn om goede relaties te bouwen en te onderhouden, zorgt ervoor dat de relationele energie hoog is.



Er is een sterk verband tussen mentale en relationele energie en **fysieke energie**. De *kop* en de *man* zijn meer met elkaar verbonden dan we soms denken. Zo wordt steeds duidelijker dat een langdurig tekort aan mentale energie, voor fysieke problemen kan zorgen, en vice versa. Een bekend voorbeeld hiervan is een burn-out. Langdurige cognitieve stress, zorgt ervoor dat op termijn ook de slaap en het bioritme worden verstoord, dat de bloeddruk verhoogt, de hartslag versnelt, de ademhaling oppervlakkiger wordt en je minder gaat bewegen. Na verloop van tijd zorgt dat voor verschillende fysieke klachten. Maar ook omgekeerd: een chronische ontsteking of chronische pijn kunnen een effect hebben op je mentale gezondheid. Je kan dus ook een burn-out krijgen als gevolg van een fysiek probleem, of vanuit een relationeel probleem. De mentale weerslag is dan slechts secundair. Dat maakt het ook complex om een burn-out te diagnosticeren en te behandelen. Het effect van beweging, gezonde voeding en een goede nachtrust op de mentale gezondheid van mensen, is nauwelijks te overschatten.



Het vierde domein is de **existentiële** of spirituele **energie**. Existentie gaat over bestaansrecht, over de betekenis die het leven geeft en heeft. Werken is vandaag voor velen een belangrijke bron van zingeving. We willen iets betekenisvol doen, iets bijdragen aan de wereld, dienstbaar zijn. Zinvol werk kunnen doen, waar je je hart in kan leggen, is een grote bron van existentiële energie. Het gevoel hebben dat je werk nergens toe bijdraagt, of weinig betekenis heeft, is een energievreter.



Veel mensen ervaren een zekere doelmatigheid in hun leven. Ze zijn hier met een bepaalde opdracht of *purpose*. Wanneer ze ervaren dat hun werk en leven strookt met deze *purpose*, geeft hen dat een grote dosis energie. Innerlijke onrust en conflict ontstaan vaak wanneer men niet in staat is om dat betekenisvolle doel in het leven te dienen, en dat kost energie.

Als *homo sapiens* zijn we ook sociale wezens, voor wie het van belang is zich verbonden

te voelen met iets wat groter is dan onszelf: een familie, een vriendengroep, collega's, een bepaalde community, een natie of de natuur. Het tegengestelde van je verbonden voelen is eenzaamheid. Vanuit verbondenheid ontstaat veiligheid en vertrouwen. Dat is een basiswaarde voor datgene wat de *homo sapiens* misschien nog het meest kenmerkt: op zoek gaan naar nieuwe horizons, gaan exploreren. Op die manier ontstaat bewustzijn, verandering, groei en evolutie.

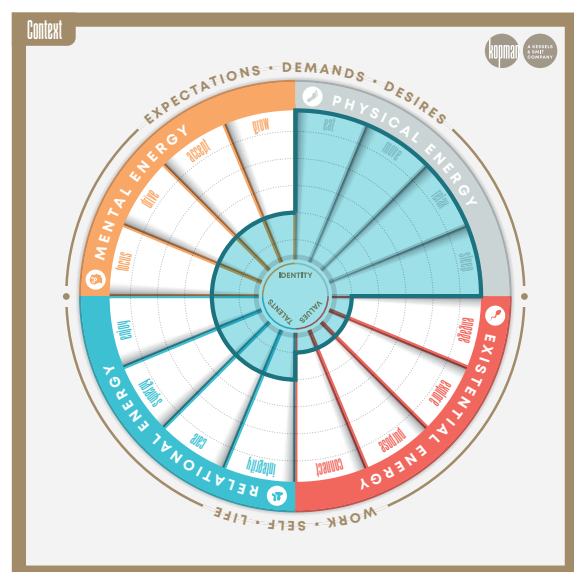
BESCHIKBAARHEID EN VERDELING VAN ENERGIE

Om te kunnen omgaan met de verwachtingen van de context, is energie nodig. Hoe uitdagender die context, hoe meer energie er nodig is. In de snel veranderende en veeleisende samenleving van vandaag, is dus in het algemeen veel energie nodig.

Wat betekent het dan om voldoende energie te hebben? Wel, een gezond mens is van nature fit, nieuwsgierig, explorerend en ondernemend. Dit zijn de eigenschappen die ervoor hebben gezorgd dat we ooit vanuit Afrika de rest van de wereld zijn gaan exploreren en dat we als mensheid zo enorm geëvolueerd zijn. Wie niet over voldoende energie beschikte, heeft de selectie van de evolutie niet gehaald. Een optimale gezondheid en optimale **beschikbaarheid** van energie, betekent dus dat er een overschot is aan energie. Je kunt alleen maar exploreren, risico's nemen, ondernemen en leren, wanneer er extra energie beschikbaar is, die je kan investeren. Jongeren die niet genoeg energie hebben, kunnen niet goed leren. Medewerkers wiens energiepeil te laag is, laten geen ondernemend gedrag zien.

Mensen ervaren soms dat ze een *energielek* hebben. Dat betekent dat de energie zo herverdeeld is, waardoor het voelt alsof er op bepaalde plekken te weinig energie is. De beschikbare energie blijft echter dezelfde, maar de **verdeling** verandert, in functie van wat er op dat moment nodig is.

Wanneer je bijvoorbeeld ziek bent, wordt alle energie herverdeeld in functie van je fysieke herstel. Bijgevolg is er minder relationele energie, waardoor je je afzondert en met rust wil gelaten worden. Ook je denkvermogen en je geheugen gaan er op dat moment op achteruit (mentaal) en ook met grote levensvragen (existentieel) ga je op dat moment niet aan de slag. Wanneer de ziekte een week later voorbij is, herstelt je lichaam de verdeling van de energie.



Energieverdeling bij bijv. een griep

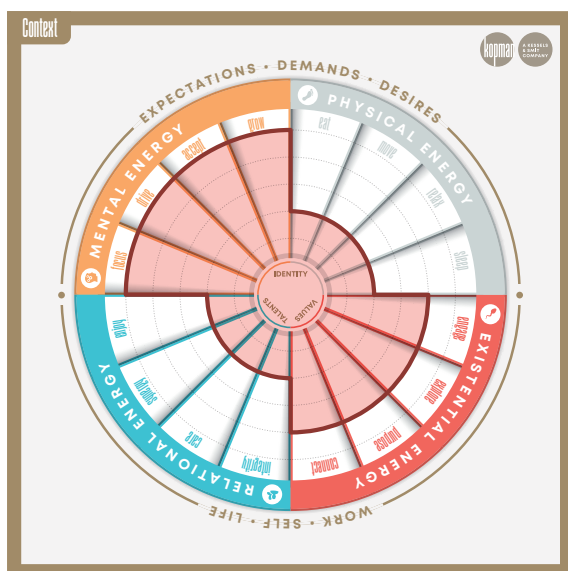
Ziekte is er één, maar ook bij andere stressoren, wordt de energie herverdeeld. Deadlines zijn bijvoorbeeld iets waar we niet goed mee kunnen omgaan. Deadlines zijn in de evolutie zo recent, dat we nog geen systeem hebben ontwikkeld om er adequaat op te reageren, dus gebruiken we een andere (oude) strategie. Vanuit een evolutionaire blik, is een deadline een bedreiging, gelijk aan een leeuw. Naarmate de leeuw dichterbij komt, is een meer mentale energie nodig: oplossingen bedenken en een vluchtroute bepalen. Er is ook meer fysieke energie nodig: hartslag en bloeddruk stijgen, ademhaling wordt oppervlakkiger en het metabolisme versnelt.

We reageren dus op een deadline op dezelfde manier als we op een leeuw zouden reageren. Op dat moment is het van levensbelang dat zo veel mogelijk van alle beschikbare energie naar het mentale en fysieke deel wordt gestuurd. Het gevolg is dat er dus op de andere delen (relationeel en existentieel) minder energie beschikbaar is. Dat is normaal en heel natuurlijk: als die energie niet zo zou worden herverdeeld, word je opgepeuzeld door de deadline (of leeuw). En op dat moment is het minder van belang om relaties te onderhouden met anderen (relationele energie), laat staan om te gaan filosoferen (existentiële energie). Op momenten van acute stress hebben

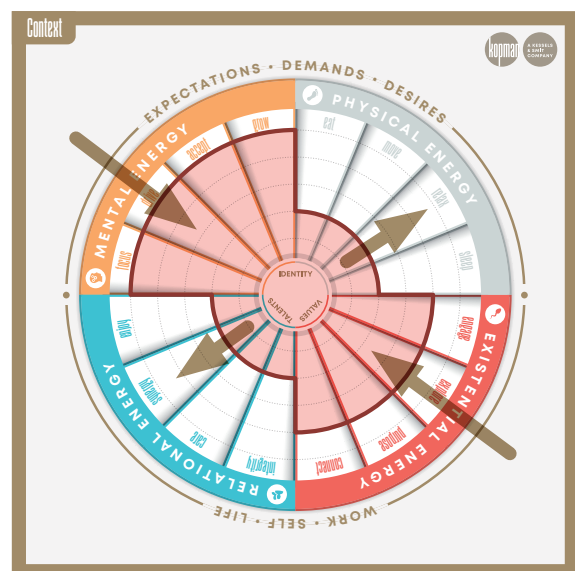
we dus een goed werkend systeem, die het ons mogelijk maakt om goed met de uitdaging om te gaan. Op het moment dat de bedreiging wegvalt (de leeuw is weg, of de deadline is gehaald), gaat alles terug naar normaal.

Waar we geen systeem voor hebben, is om dit maanden of jarenlang vol te houden. Een *homo sapiens* kan niet goed omgaan met chronische stress. Het gevaar van chronische herverdeling van energie, is een chronisch tekort aan energie op bepaalde domeinen. Op fysiek vlak kan dat bijvoorbeeld leiden tot een verstoring van je nachtrust, gewichtsschommelingen, lage rugklachten, een slechter voedingspatroon, hoge bloeddruk en te weinig beweging (je beweegt liever niet, omdat alle energie voor het mentale deel). Ook je relaties kunnen eronder beginnen lijden. Aangezien je weinig relationele energie ter beschikking hebt, heb je ook geen zin om daar moeite voor te doen en stoot je anderen misschien af.

Het paradoxale is, dat de oplossing ligt in het nemen van maatregelen die **tegennatuurlijk** aanvoelen. Net op het moment dat er veel mentale energie van je wordt gevraagd (deadlines, mentale stress...), is het van belang om toch voldoende te bewegen en te sporten, gezond te eten, op tijd te gaan slapen of tijd te maken om plezier te beleven



Energieverdeling bij chronische mentale stress



met je vrienden. Het is met andere woorden nodig om bewust energie te sturen naar de domeinen waar de energie laag dreigt te worden. Zo kan je zelf actief je energie in de goede balans verdelen. Maar net wanneer sporten goed voor je is, geeft je lichaam aan dat het dat vooral niet wil. Net wanneer gezonde voeding goed voor je is, heb je zin in junkfood (want dat is 'snelle' energie). De tegennatuurlijke aard van wat nodig is, zorgt er ook voor dat mensen op die momenten vaak de verkeerde keuzes maken en in een vicieuze cirkel terechtkomen. Of er niet in slagen om net datgene te doen waar ze eigenlijk zelf van weten dat het goed voor hen zou zijn.

Hetzelfde geldt voor topsporters. Voor hen zijn wedstrijden hun 'leeuw'. Om te kunnen presteren, verdelen ze al hun energie in de richting van de fysieke component. Om dat op een duurzame manier te kunnen blijven doen, is het dus ook voor hen nodig om te investeren in de andere energiedomeinen: het ontwikkelen van mental skills (mentaal), een leven en relaties uitbouwen naast de sport (relationeel) en studeren of werken in combinatie met topsport (existentieel). Ook voor hen voelen die zaken tegennatuurlijk in het heetst van de strijd. Maar tekorten aan energie op die domeinen, kan op de lange duur ook de sportprestaties zelf beïnvloeden.

SAMENGEVAT

In de loop van de evolutie hebben we als *homo sapiens* onze leefomgeving en leefstijl drastisch veranderd. En daarmee ook de uitdagingen die het leven en het werk aan ons stellen. Om met die verwachtingen om te kunnen gaan, is energie nodig. Er is een beperkte hoeveelheid energie beschikbaar, die op zo'n manier wordt verdeeld, dat ze ons in staat stelt om adequaat te handelen. Wanneer een onevenwicht te lang aanhoudt, kan dat leiden tot energietekorten op specifieke do-

meinen waardoor bijvoorbeeld fysieke of mentale klachten kunnen ontstaan. De uitdaging voor de toekomst is om ervoor te zorgen dat er op alle gebieden voldoende energie blijft, zodat een evenwichtige verdeling kan gehandhaafd worden.

Bij wijze van illustratie, passen we dit kader hieronder toe op 'stress' en reiken we vervolgens handvatten aan om in organisaties op een slimme en effectieve manier met stress om te gaan.

Toepassing: de stress-paradox

We hebben allemaal wel in meer of mindere mate te maken met wat we 'stress' noemen. Daarmee wordt over het algemeen 'mentale stress' bedoeld. Deze vorm van stress is één van de meest gerapporteerde psychosociale problemen in organisaties vandaag. Er wordt ook veel van mensen gevraagd natuurlijk: alles gaat veel sneller, er moet steeds meer met minder mankracht, en er wordt bovendien verwacht dat je je drukke baan vlot kan combineren met een gezin en huishouden. Veel mensen voelen dat ze continu onder druk staan en vragen zich af hoe lang ze dit nog kunnen volhouden.

Paradoxaal genoeg hebben we in het Westen sinds het ontstaan van de *homo sapiens*, nog nooit zo weinig stress gehad. Het hangt er natuurlijk van af hoe je 'stress' definieert. Stress kunnen we omschrijven als een moment waarop een bepaald evenwicht (of homeostase) wordt verstoord, wat ertoe leidt dat er een *beweging* nodig is om de homeostase te herstellen. Het koud hebben is dus stress die ertoe leidt dat je begint te rillen en een warmere plek opzoekt (beweging). Honger doet je bewegen tot een zoektocht naar voedsel. Een infectie is ook een stressor, die je hele immuunsysteem activeert. Sociale stress werd vroeger letterlijk uitgevochten (beweging) en van gevaarlijke dieren moest je weglopen. Beweging is dus altijd het antwoord op stressoren.

Mensen hebben een zeer goed ontwikkeld stressregulatiesysteem. Als de stress optreedt, zorgt het *sympathisch* zenuwstelsel voor een beweging richting een oplossing. Dat systeem werkt altijd en overal. Als het gevaar weg is, wordt het evenwicht hersteld. Het *parasympathisch*

zenuwstelsel zorgt ervoor dat de rust terugkeert tot op het normale niveau. Maar als we zo'n krachtig stressregulatiesysteem hebben, hoe komt het dan dat we zo slecht zijn in het omgaan met stress?

In de laatste 200 jaar zijn we zo slim geworden, dat we preventieve oplossingen hebben bedacht voor die fysieke stressoren. We hebben het nog zelden te koud of te warm. Om honger tegen te gaan, hebben we supermarkten bedacht en centrale verwarming tegen de kou. Antibiotica hebben ons een krachtig wapen gegeven tegen infecties waar mensen nog niet zo lang geleden nog aan stierven. We hebben rechtbanken en de Verenigde Naties opgericht om ons te behoeden van oorlog en geweld. We hebben met andere woorden nog amper fysieke stress, maar verliezen ook stelselmatig ons vermogen om om te gaan met die stressoren.

Wanneer is iemand dan gezond? We zijn niet op ons best als mens wanneer alles in evenwicht is. Homeostase is niet het doel. Gezondheid valt niet te meten aan de hoeveelheid homeostase er is, maar heeft alles te maken met *allostatische capaciteit*. Dat is het vermogen om verstoorde evenwichten snel terug naar homeostase te brengen, veerkracht zeg maar. Dus, hoe groter ons vermogen om buiten onze *comfortzone* te treden, maar daar ook snel van te herstellen, hoe gezonder we zijn. Of anders gezegd: gezond zijn betekent dat je heel **flexibel** bent om je energie te verdelen en daarbij snel te kunnen schakelen. Door weinig stressoren te ervaren of op te zoeken, vermindert onze allostatische capaciteit en dus ook ons vermogen om met stress om te gaan én onze flexibiliteit.

Hoe dan wel omgaan met stress in de 21^e eeuw

Op het moment dat er heel veel mentale stress is, wordt de energie in het lichaam zo herverdeeld, dat het mentale goed kan gediend worden. Dat kan zorgen voor een tekort aan energie in andere domeinen zoals het fysieke en relationele, wat op de lange termijn tot problemen kan leiden. Daarom is het van belang om bewust te kiezen voor een soort van *tegennatuurlijke* houding en ervoor te zorgen dat die verwaarloosde domeinen een aanvoer van energie krijgen. In periodes dat er op het mentale vlak veel van je gevraagd wordt, is het net belangrijk om bewust tijd vrij te maken voor je gezin en je vrienden, om dingen te doen die je plezier geven en ervoor te zorgen dat je gezond eet. En het belangrijkste is misschien nog om toch voldoende te bewegen, en toch te gaan sporten. Eerder gaven we aan dat stress moet gevolgd worden door een beweging de stress te kunnen uitzetten. Wel, dé manier om mentale stress naar beneden te halen, is de fysieke stress te verhogen. Door de energie naar het fysieke of relationele kwadrant te sturen, gaat er minder naar het mentale, waardoor het in je hoofd rustiger wordt.

Om de energie op het mentale domein weer in balans te krijgen, kan je er ook voor kiezen om de mentale stretch waar je doorgaat, te leren zien als een leerkans. Bewust werk maken van het vergroten van je competenties, een focus kiezen en leren accepteren wat je niet kan veranderen, zijn energiebronnen die je helpen op het mentale vlak. Uit de topsportwereld leerden we heel wat *mental skills*, die ook voor niet-topsporters goed zijn om te leren omgaan met mentale stress.

Preventie: je stresstolerantie verhogen

De beste manier om met de stress van de 21^e eeuw om te gaan, is preventief werken. Preventie betekent dat je je capaciteit om stress te hanteren, je allostatische capaciteit, vergroot. Goede manieren daarvoor zijn activiteiten die leiden tot stressverlaging, zoals mindfulness, hartcoherentie en meditatie. Het

zijn vaardigheden die je kan leren om actief je stressniveau naar beneden te halen. Hoe beter je die vaardigheden onder de knie hebt, hoe sneller en makkelijker je op elk moment je stress naar beneden kan halen.

Competenties ontwikkelen

Veel van de stress die we vandaag ervaren, vloeit voort uit de sociale interacties die we met elkaar hebben. Omdat die onenigheden vandaag niet meer met de vuist worden beslecht, is het nodig om andere strategieën te ontwikkelen om de stress van moeilijke situaties uit de weg te ruimen. Het preventief ontwikkelen van communicatieve en sociale vaardigheden, is een sterke hulpbron om die situaties aan te gaan, dat moeilijke gesprek te voeren, of je tegenstem te laten horen. Door deze vaardigheden te ontwikkelen, voel je je vermogend om de stresserende situaties te hanteren, want je hebt *wapens* in handen die je helpen om de stressoren uit de weg te ruimen, en ook de fysiologische stressreactie te stoppen.

Het werk in lijn brengen met talenten en purpose

Een job hebben dat niet bij je past, is een enorme bron van stress. Veel mensen blijven te lang dezelfde job doen, omdat het een zekere veiligheid en comfort biedt, het is bekend terrein. Iets wat je niet zomaar laat gaan. Vaak ook verandert het werk doorheen de jaren zo onopvallend, dat je het niet meteen door hebt dat je ervan begint te vervreemden. Je bent ooit aan de job begonnen omdat je er bepaalde van je talenten kon inzetten, maar ondertussen worden allemaal andere competenties aangesproken. Soms worden mensen op een dag wakker met de vraag “waarom doe ik nog wat ik doe?”. Ze zitten gevangen in een context waar ze niet meer tot hun recht komen. Kwalitatieve loopbaanbegeleiding, die gericht is op het ontdekken van talenten, en onderliggende drijfveren en purpose onderzoekt, kan helpen om weer het goede spoor te vinden. Pas op de plaats maken om grondig te onderzoeken wat je kan, wat je wil en wat je daar voor nodig hebt.

Intermittent leven: verras je lichaam

De beste manier om mentale stress te verlagen, is de fysieke stress te verhogen. Dat kan je enerzijds doen door in stressvolle situaties voldoende te bewegen en door minstens 3 keer per week matig tot intensief te sporten gedurende 30–45 minuten. Maar er zijn nog fysieke stressoren die kunnen helpen om stresstoleranter te worden. Als mens kunnen we heel goed om met acute fysieke stress. We hebben een goed systeem dat kan omgaan met koude, met warmte, met honger, met infectie, met dorst... Als je vaker met die stressoren in aanraking komt, leer je weer beter om te gaan met stress. We moeten het lichaam dus teruggeven waar het voor gemaakt is. Goede preventieve interventies zijn dus: regelmatig naar de sauna gaan, ijskoude douches nemen, regelmatig een maaltijd overslaan, een keer 24 uur vasten, eens een dag niets drinken. Ook seks hebben is een goede fysieke prikkel om stress naar beneden te halen, die we alleen maar kunnen aanbevelen.

We hebben ons leven zo georganiseerd dat we met de regelmaat van de klok werken, eten, sporten en ontspannen. Op vaste tijdstippen en zeer voorspelbaar. Op die manier is het geen prikkel meer, geen stressor. Om in het leven opnieuw fysieke stressoren in te bouwen, is het nodig om ervoor te zorgen dat er geen regelmaat in zit en *intermittent* te gaan leven. Dat betekent op een regelmatige basis onregelmatig gaan leven. Zodat je op een onverwacht moment een maaltijd overslaat, een ijskoude douche neemt of intensief gaat sporten. Wanneer de prikkel onverwacht wordt, is ze een grotere stressor voor het lichaam, en train je je vermogen om met stressoren om te gaan.

Bioritme herstellen

Je verhoogt dus je stresstolerantie door van je leven een zootje te maken. Het enige wat wél regelmaat nodig heeft, is slaap. Van alle strategieën die de stresstolerantie verhogen, is slaap (en bij uitbreiding bioritme) de belangrijkste. Als de nachtrust ontregeld is, gaat het van kwaad naar erger. En een goede

nachtrust is de basis voor een goede gezondheid en een productief leven.

We ontstonden in het evenaarsgebied, waar amper seizoenen waren en de dagen 365 keer per jaar even lang waren. Er was geen elektrisch licht, dus leefde men mee met het ritme van de natuur. Altijd op hetzelfde moment opstaan, bij het gloren van de ochtendzon. Ondertussen hebben we elektrische verlichting bedacht, televisietoestellen en smartphones, straatverlichting, cafés en computerschermen. Geniale uitvindingen, maar ze zijn nefast voor ons bioritme. De meeste mensen hebben nog maar weinig gevoel voor bioritme. Ze worden 's avonds niet moe en 's morgens geraken ze niet uit hun bed. Het effect op hun fysieke en mentale gezondheid is niet te overschatten. Alles in het lichaam en in de natuur heeft een ritme. Elke poging om dat ritme te doorbreken, levert problemen op. En een gebrek aan ritme, verlaagt de stresstolerantie.

Een optimaal *homo sapiens* ritme betekent dat je elke dag spontaan wakker wordt en je uitgerust voelt. Ook in het weekend. Bijgevolg ben je 's avonds moe genoeg om binnen het kwartier in slaap te vallen. Idealiter slaap je 7–8 uur per nacht. Veel van ons staan daar ver van af. Onze culturele ontwikkeling heeft ervoor gezorgd dat we in het weekend ook wel eens graag op café gaan of naar een feestje, waardoor we veel te laat gaan slapen en 's morgens graag uitslapen. Meer is er niet nodig om ontregeld te zijn. Maandagochtend wordt bijgevolg een uitdaging op energievlak. Maar ook veel subtieler zorgen televisie- en smartphoneschermen ervoor dat we niet moe worden, omdat ze een grote hoeveelheid blauw licht uitsturen. Dat blauwe licht remt de aanmaak van melatonine (het slaaphormoon). Een slechte nachtrust betekent dat je zowel fysiek als mentaal onvoldoende kan herstellen en je voorbereiden op de volgende dag, wat vanzelfsprekend een effect heeft op je productiviteit, je gemoed en je stresstolerantie. Als je zelf ergens wil beginnen om beter om te gaan met stress, begin dan bij het herstellen van je bioritme.

Besluit

We kunnen de sociale en mentale stress die het leven vandaag met zich meebrengt, niet zomaar uitschakelen. Wat we wel kunnen doen is, is onze weerbaarheid, onze veerkracht, of met andere woorden onze stresstolerantie verhogen. Een goede nachtrust en een gezond bioritme zijn de

basis voor alles. Door *intermittent* te gaan leven, verplicht je je lichaam om beter te leren omgaan met fysieke stressoren, waardoor ook je vermogen om met mentale stressoren om te gaan, verbetert. Bovendien ondersteunt het ontwikkelen van mentale en relationele competenties, omdat ze helpen om de mentale en sociale stress goed te hanteren en de controle te houden.

Het perspectief dat we hierboven beschreven, is nogal individueel gericht. Elk van ons maakt keuzes doorheen de dag, die de gezondheid wel of niet bevorderen. Ieder heeft dus in zekere mate een verantwoordelijkheid voor zijn eigen gezondheid en welbevinden, en heeft tegelijk ook veel tools in handen om daaraan te werken. Wij menen

dat organisaties, bedrijven en scholen, goede hefboomen kunnen zijn om mensen te ondersteunen om gezondere keuzes te maken. Door een beleid te voeren dat specifiek gericht is op gezondheid en welzijn, kunnen ze het voor iedereen makkelijker maken om gezonde keuzes te maken. Zo zit er een win-win in voor alle partijen.



Werken aan gezondheid in organisaties

Voor organisaties hoeft het geen betoog dat medewerkers die goed in hun vel zitten, en mentaal en fysiek gezond zijn, meer opbrengen voor de organisatie. Ze zijn niet alleen performanter, innovatiever en creatiever, ook de kost door ziekte gaat drastisch omlaag. Hoe kan je dan als organi-

satie een omgeving zijn waar mensen vanzelf gezondere keuzes? In onze zoektocht naar effectieve interventies, stellen we een aantal zaken vast. Vanuit die vaststellingen willen we handvatten meegeven om concreet mee aan de slag te gaan.

VASTSTELLINGEN IN HET WERKEN AAN GEZONDHEID IN ORGANISATIES

Welzijn is in het belang van zowel de organisatie als van de individuele medewerker. En toch lijkt het alsof die twee werelden van elkaar gescheiden zijn. Daar is al een eerste vraagstuk: in welke mate kan een organisatie tussenkomen in de persoonlijke keuzes die medewerkers maken?

Vaststelling 1: Iedereen en niemand is verantwoordelijk

In zekere mate is iedereen verantwoordelijk voor zijn eigen gezondheid. De culinaire keuzes die je maakt en of je wel of niet aan sport doet, is een keuze die je zelf maakt. Maar kan je iemand verwijten dat hij de hele dag voor een scherm zit? Kan je iemand verantwoordelijk maken dat hij in een relationeel conflict wordt betrokken, dat hij werkdruk ervaart? Dat ligt al wat moeilijker. Een groot deel van de verantwoordelijkheid ligt bij de 'werkgever', die bepaalt immers de arbeidsomstandigheden en heeft dus veel invloed op het wel of niet gezond maken van die werkplek. Maar wie 'de werkgever' dan is, is niet altijd helemaal duidelijk. Meestal is er niemand in de organisatie

écht aanspreekbaar voor deze thema's. Vaak is er een preventieadviseur of een arbeidsgeneesheer, maar evengoed leidinggevend en vakbonden dragen een deel van de verantwoordelijkheid. Het geheel van de verantwoordelijkheid, is dus wijdverspreid doorheen de organisatie. Daardoor is het nodig om bij het ontwerpen en implementeren van acties een manier te vinden om het hele systeem te betrekken.

Vaststelling 2: Je bereikt vooral mensen die het niet nodig hebben

Als je initiatieven opzet om de gezondheid te bevorderen, lijkt het erop dat de medewerkers die je hiermee bereikt, meestal diegene zijn die zich al bewust zijn van de voordelen en er al actief mee aan de slag zijn. Deelnemers aan workshops rond gezonde voeding, zijn meestal zij die al gezonde voedingskeuzes maken in hun dagelijks leven. De uitdaging is dus om het bewustzijn te vergroten in andere delen van de organisatie en voor elke medewerker een toegangspoort te creëren om mee in te stappen.

Vaststelling 3: mensen willen niet veranderd worden

Mensen hebben een enorm aanpassingsvermogen. Als je het echt wil, kan je veranderen. Maar niemand wil veranderd worden. Pogingen daartoe hebben een averechts effect. Het gaat dus niet om het maken van top-down beslissingen over wat gezond is en wat niet. Het doel is om mensen te verleiden, nieuwsgierig te maken. Hen bewust te maken over de keuzes die ze maken. Zodat zij zelf de controle houden over de veranderingen die ze willen aanbrengen. Wij mikken erop om van gezond de makkelijke en vanzelfsprekende keuze te maken voor iedereen.

Vaststelling 4: mensen willen wel veranderen, maar weten vaak niet hoe

Veel mensen voelen bij zichzelf dat ze iets moeten doen aan hun gezondheid. Veel van hen nemen zich met nieuwjaar een aantal goede intenties voor, maar blijft begin februari van die goede intenties niet veel over. De reden is dat ze geen plan hebben of niet weten hoe eraan te beginnen. Ze ervaren ook tegenstrijdige informatie, in het bijzonder rond gezonde voeding en beweging. Mensen hebben dus een behoefte aan goede informatie en kennis over de keuzes die ze willen maken. Als ze begrijpen wat ze kunnen doen en hoe, is de kans groter dat ze hun gedrag veranderen.

Vaststelling 5: niet snoepen in de snoepwinkel

We hebben een samenleving gecreëerd waarbij we als kinderen in een snoepwinkel leven. En dan zeggen we nu: "snoepen is niet goed voor je". Dat is niet vanzelfsprekend. Overal rond ons heen is gesuikerde voeding het makkelijkst voorhanden, veel mensen moeten de hele dag zitten op het werk, en ontspanning wordt steeds passiever. Wie biologische groenten koopt, wordt bestempeld als 'alternatief', wie rechtstaand wil werken moet eerst een aanvraag indienen bij de arbeidsge-

neesheer. Terwijl biologische groenten eigenlijk de 'normaalste' groenten zijn, alsook rechtstaand werken heel natuurlijk is. We moeten vaak strijden tegen een cultuur die zeer vanzelfsprekend, maar niet geschikt is voor ons als homo sapiens. In organisaties is het dus niet alleen van belang om mensen goed te informeren, maar ook om een cultuur en werkcontext te ontwikkelen die gezonde keuzes vanzelfsprekend, makkelijk en algemeen aanvaard maakt.

Vaststelling 6: investeren in problemen voor de toekomst

Er is geen snelle winst te halen bij het investeren in gezonde medewerkers. Het is een investering op de lange termijn. Door de mentale en fysieke gezondheid van medewerkers te verbeteren, kan het aantal burn-outs dalen en het ziekteverzuim afnemen. Misschien is wel de grootste winst dat mensen productiever en gelukkiger zijn in het werk en loyaal blijven aan de organisatie. Dus als een organisatie vandaag investeert in gezondheid, zal het enige tijd duren vooraleer het de volle winst kan oogsten. Meer dan over de winst die het met zich kan meebrengen, gaat het over consistent zijn: welk soort organisatie je wil zijn? En vervolgens doen wat je zegt.

Deze vaststellingen geven richting aan een aantal ontwerpprincipes die van belang zijn. Zo leert het ons dat we alle stemmen en belanghebbenden in de organisatie aan de tafel moeten brengen. Dat je mensen niet kan dwingen om te veranderen, maar moet verleiden om gezonde keuzes te maken. Dat je kiezen voor gezond makkelijk en vanzelfsprekend moet maken. Dat ze de controle zelf moeten kunnen houden. Dat medewerkers enerzijds behoefte hebben aan goede informatie, maar dat anderzijds ook op context en cultuur moet worden ingezet. Dat het een voortdurend proces is en je dus blij moet zijn met elke keuze in de goeie richting die medewerkers maken. Deze principes zijn leidend voor de manier waarop we de aanpak inrichten.

KRIJTLIJNEN VOOR EEN AANPAK

De ontwerpprincipes geven richting aan mogelijke aanpakken. Vanuit onze ervaring in het werk willen we hier wat krijtlijnen – zeg maar aanbevelingen – meegeven voor wie ermee aan de slag wil in zijn eigen organisatie. Samengevat betekent het dat je als organisatie de dialoog over ‘gezond werken’ initieert en een cultuurverandering probeert te verwezenlijken.

Start een proces waarin alle stakeholders betrokken zijn, en met een ondersteunende structuur

Omdat de verantwoordelijkheid voor gezondheid een gespreide verantwoordelijkheid is, en mensen niet willen veranderd worden, werkt een top-downbenadering gewoonweg niet. Omdat je dicht bij de privésfeer van medewerkers komt, bots je vrijwel onmiddellijk op een muur van weerstand. Het is moeilijk om een tweede poging tot een succes te maken.

Om stappen te kunnen zetten, is het nodig om alle belanghebbenden in het proces te betrekken. Elke stem is van belang, en de verschillende belangen moeten worden afgestemd. Dat wil niet zeggen dat iedere persoon in de organisatie mee aan tafel hoeft te zitten. Een beperkte groep van vertegenwoordigers van de verschillende stakeholders, kunnen ook een ontwerpteam vormen. Een ontwerpteam is niet alleen een ‘denktank’ maar ook een ‘doetank’ en heeft vooral een afstemmings- en architectenrol. De ontwerpgroep heeft meestal ook een stuurgroep of een *sponsor*, die beslist over timing en budget en faciliterende maatregelen kan nemen. Het is een succesfactor als iemand met de autoriteit om beslissingen te nemen, aanjager en sponsor kan zijn. Hij of zij kan het project onder de aandacht brengen en verdedigen op alle lagen van de organisatie.

Ontwikkel een visie, een doel en een plan

De eerste stap in het proces van de ontwerpgroep, is betekenis te geven aan het thema. Met vragen als: “Wat betekent gezondheid?”, “Hoe herken je iemand die gezond is?”, “Wat betekent het als dit een gezonde organisatie is?”. Gezondheid betekent voor iedereen iets anders, en ook de context van de organisatie is mee bepalend voor de betekenis die aan gezondheid gegeven wordt, denk maar aan ergonomie, veiligheid enz. Het doel van een eerste stap is afstemming te vinden over de ambitie die de ontwerpgroep met de organisatie heeft. Werken aan gezondheid is dus niet het implementeren van één of ander model of actieplan, maar het met elkaar onderzoeken wat de betekenis is, het doel en de weg ernaartoe.

Breng in kaart wat er al is en ondersteun de groei

Het voordeel van werken aan gezondheidsthema's, is dat er altijd al heel veel is. Heel wat mensen in de organisatie zijn er in hun persoonlijke tijd actief mee bezig: gezonde voeding, sport, vrijwilligerswerk, meditatie... Er is dus altijd al een zeker bewustzijn en actie aanwezig, maar vaak onzichtbaar. Ook op organisatieniveau wordt fietsen misschien aangemoedigd, is de kantine bewust met gezonde voeding bezig of is het mogelijk om thuis te werken. Misschien is het mogelijk om tussen de middag te sporten, of is er zelfs een uitgebreide voetbalcompetitie. Initiatieven doen groeien kan vrij eenvoudig door er de nodige aandacht aan te geven en ze te ondersteunen. De huur van een sportveld betalen, truitjes voorzien voor de voetbalclub, inschrijvingsgeld voor loopwedstrijden betalen. Vaak lukt het met een kleine moeite om die initiatieven aandacht te geven, en worden ze meteen ook aangemoedigd om er vooral mee verder te gaan.

In veel organisaties worden al veel initiatieven genomen, maar vaak ook heel gefragmenteerd. Het is een goed idee om al deze elementen onder één noemer samen te brengen. Als je dat doet, zal je pas zien hoeveel er eigenlijk al gebeurt. Vaak maken wij van die overkoepelende noemer een wervende 'merk', dat de ambitie van het project weerspiegelt. Hierdoor krijgen de initiatieven bekendheid, wordt de samenhang duidelijk en worden ze aantrekkelijker voor wie er nog niet aan deelneemt.

Hanteer een integraal perspectief

Ook aan de aanbodzijde zien we een gefragmenteerd beeld. Er is een enorme toename van het aantal aanbieders die rond gezondheids-thema's werken. Vaak gericht op één domein: mensen stappentellers geven om ze meer te doen bewegen, begeleiden van sportactiviteiten, mindfulnessstrainingen, loopbaanbegeleiding... Allemaal waardevolle initiatieven en tegelijk vaak eenzijdig, waardoor de duurzame effecten uitblijven. We merken de kracht van een integrale aanpak. De vier domeinen zijn even belangrijk: mentale, fysieke, relationele en existentiële energie. Een energietekort in één domein heeft effecten op de andere domeinen. Het doel blijft om een

optimale verdeling van de beschikbare energie aan te krijgen. Een actieplan voor duurzame interventies heeft er dus baat bij om steeds oog te hebben alle dimensies.

Hou de aansturing binnen de organisatie

Sociale steun en engagement vanuit de directie heeft een niet te overschatten invloed op de gezondheid van de medewerkers. Als je gezondheid belangrijk vindt, laat dat dan zien, steek er je nek voor uit, ga erover in gesprek. Gezondheid is geen thema dat je zomaar kan uitbesteden aan een externe preventiedienst of een commercieel bedrijf. Als organisatie heb je er belang bij om de sturing zelf vast te houden en de acties af te stemmen op de behoefte en ambitie van de organisatie. Door de initiatieven intern te coördineren, vergroot je de duurzaamheid. Tegelijk is het goed om ook te blijven investeren in externe ondersteuning en expertise, om nieuwe kennis, aanpakken en perspectieven binnen te brengen. Misschien is het wel een idee om in organisaties ook een formele rol te creëren voor iemand die zich voor dit thema inzet en het beleid en de acties hierrond coördineert, een Chief Health Officer, zeg maar.

HOE WIJ MET HET KOPMANWIEL AAN DE SLAG ZIJN

Het kopmanwiel wordt gebruikt als intake instrument om op een integrale manier de huidige en de gewenste energieverdeling in de organisatie in kaart te brengen. Meestal zijn er in de organisatie cijfers bekend zoals verzuimcijfers en risico's. Heel wat organisaties bevragen ook op regelmatige basis het welzijn van de medewerkers.

Die objectieve cijfers, verrijken we met subjectieve verhalen. Dat doen we door een dialoog op te zetten in de organisatie rond het thema. Aan de hand van het wiel kan de ontwerpgroep een analyse te doen van de huidige en gewenste situatie. Samen met een ontwerpgroep bepalen we interventies op verschillende terreinen en monitoren we de voortgang. De verantwoordelijken ondersteunen we om een degelijk en duurzaam beleid op te zetten.

Elk onderdeel van het wiel behelst een hele discipline met bijhorende kennis, inzichten en interventies. Omdat niemand in elk thema helemaal beslagen is, bouwen een begeleidingsteam rond de organisatie, op basis van de focus die op tafel ligt. We nodigen hiervoor experts uit onze kopman-netwerk uit om lezingen, workshops, advies of andere vormen van begeleiding te geven. We hebben oog voor wat intern kan, en dat versterken we, maar ook voor wat van buitenaf nodig is.

In de toekomst willen we ook een kopman-community opzetten, waar verantwoordelijken uit verschillende organisaties kunnen leren van en met elkaar. En waar inspiratie, literatuur en best practices kunnen worden uitgewisseld.





Wie is Kopman?

Kopman is een *netwerk* onder initiatief van Kessels & Smit. Verschillende professionals uit complementaire disciplines komen er samen om organisaties, bedrijven en scholen te ondersteunen om *gezonde plekken voor florerende mensen* te worden. Sterktes verbinden dus. Om de wereld voor onszelf en wie na ons komt een beetje beter te maken. En omdat we het fijn en leerrijk vinden om met elkaar te werken.

Meer info op www.kessels-smit.com
en www.kopman.eu



Peter Beschuyt is partner bij Kessels & Smit, The Learning Company. Als coach, adviseur en facilitator, ondersteunt hij organisaties om gezonde plekken te worden waar mensen kunnen floreren. Zijn aanpak kenmerkt zich door een integraal talentgericht perspectief op wat mensen laat floreren in leven en werk, op zoek naar de *sweet spot* tussen hoge prestaties en optimaal welzijn. Om dat te doen, combineert hij zijn competenties als pedagoog met de inzichten en de praktijk van de klinische psycho-neuro-immunologie. Met andere woorden, verbindt hij het hoofd, de ziel en het lichaam met de context van managers, professionals en sporters die op hun best willen zijn.

Met dank aan iedereen die meegewerkt heeft aan dit artikel.

