

Veerkracht in de (notaris)praktijk

Over het opbouwen van veerkracht op persoonlijk vlak en in het kantoor

Katrien AUDENAERT¹

1. Inleiding

Het notariaat lijkt een roeping te zijn. Het is een intellectueel uitdagend en tegelijk een mensvriendelijk, sociaal beroep: mensen uit diverse milieus komen op belangrijke momenten in hun leven naar de notaris toe. Naast juridisch advies, zoeken zij ook vaak vertrouwen en steun. Dit zorgt ongetwijfeld voor veel beroepsvoldoening. Notaris blijkt dan ook nog steeds een aantrekkelijk beroep en figureert in de top 10 van de meest aantrekkelijke beroepen in België². Wanneer we kijken naar de verschillende bouwstenen die deze aantrekkelijkheid verklaren, dan staan de factoren "loon" en "werkomstandigheden" bij de notaris op de eerste plaats, terwijl de factoren "balans privé-werk" (18^{de} plaats), afwisseling (43^{ste} plaats) en uitdaging (73^{ste} plaats) heel wat minder hoog scoren.

Tegelijk vormt het intense klimaat waarin een notaris opereert – op juridisch vlak, het managen van een kantoor en een team van medewerkers, de verhouding met de cliënten – een uitdaging, zowel persoonlijk als professioneel. Het is niet niets om notaris, ondernemer en werkgever te zijn en aan alle touwtjes te blijven trekken.

Koppel daaraan de brede context van een wereld in verandering, de vierde industriële revolutie die aangebroken is en de VUCA wereld³ waarin we leven. Geen enkel domein, onderneming, beroepsgroep ontsnapt hieraan. Ook het notariaat niet.

¹ Partner The Resilience Institute Europe en gecertificeerd trainer en coach.

² Randstad, *De aantrekkelijkheid van de beroepen in België*, januari 2019.

³ VUCA = volatile, uncertain, complex, ambiguous.

Uit onderzoek in Nederland blijkt dat het stressniveau onder notarissen hoger is dan bij andere beroepsgroepen. 44% van de notarissen ervaart een hoog stressniveau. In de advocatuur is dat 35% en bij de huisartsen 33%⁴.

De nieuwe wereld vraagt nieuwe vaardigheden. De veerkracht hoort daar zeker toe. Het Korn Ferry rapport inzake de toekomst van werk en leren⁵ toont duidelijk aan dat, ondanks de artificiële intelligentie en de toenemende digitalisering, menselijk kapitaal van cruciaal belang blijft voor de toekomst. De zogenaamde soft-skills, zoals de capaciteit om met verandering om te gaan, om leiding te geven, om met mensen om te gaan, zullen in belang toenemen en zullen hefbomen worden om te slagen in deze nieuwe wereld. Veerkracht past volledig in dit plaatje.

Hoe kunnen notarissen hun veerkracht verder ontwikkelen en versterken? Hoe kunnen zij een praktijk uitbouwen waar een veerkrachtige cultuur heerst?

In de volgende hoofdstukken zal vooreerst dieper worden ingegaan op het begrip “veerkracht”. Vervolgens zal worden nagegaan hoe een veerkrachtige cultuur kan worden opgebouwd. Ten slotte zullen een aantal heel praktische tips worden gegeven.

2. Een veerkrachtig notariaat

A. Het begrip “veerkracht”

Het begrip “veerkracht” komt origineel uit de fysica en heeft te maken met het vermogen van een materiaal om terug zijn oorspronkelijke vorm aan te nemen, na te zijn blootgesteld aan een schok. Psychologen zoals de Franse Boris Cyrulnik hebben dit beeld aanvankelijk beperkend gebruikt om het vermogen van een persoon om een traumatische ervaring te boven te komen aan te duiden.

Sindsdien is het concept “veerkracht” sterk geëvolueerd. Het omvat niet alleen de vaardigheden om terug te veren bij uitdaging of een tegenslag, maar ook deze die vereist zijn om een succesvol en tevreden leven uit te bouwen. Veerkracht duidt op de groei van de volledige persoon, zowel persoonlijk als professioneel.

The Resilience Institute⁶ definieert veerkracht als een set van aanleerbare vaardigheden om:

- moeilijkheden te overwinnen: dit omvat het beheersen van herstel en terugveertechnieken;

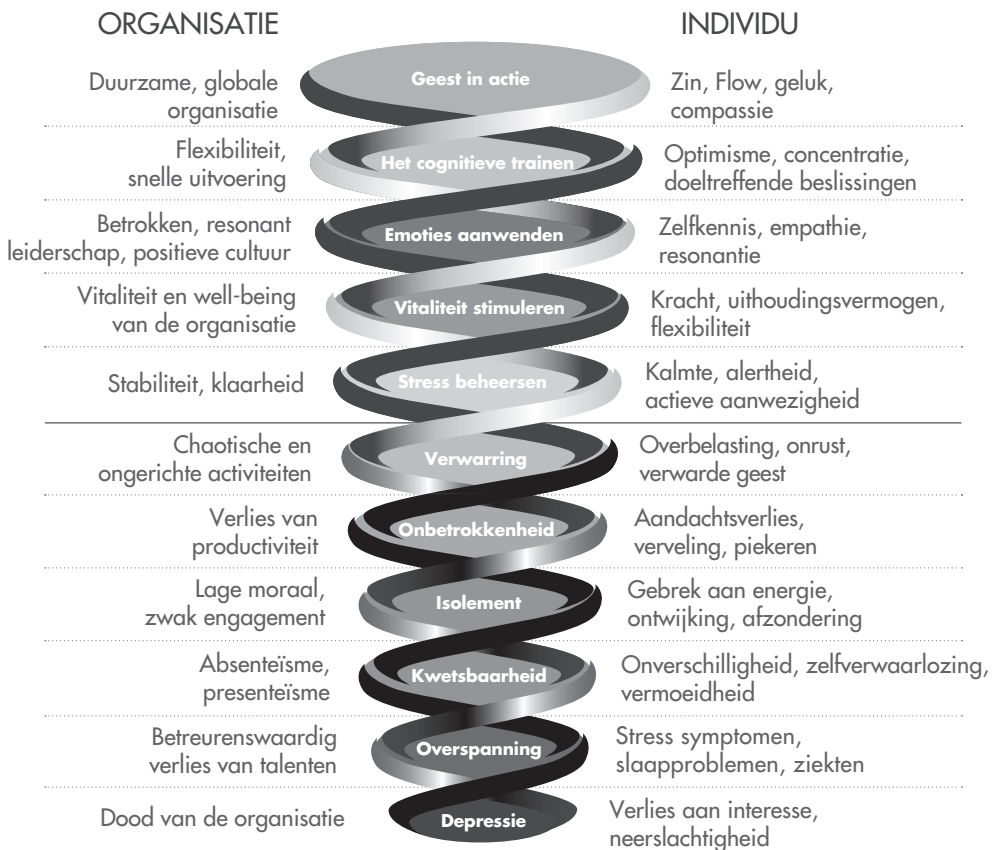
⁴ Zie: *Werkstress in het notariaat: energiegevers en energienemers*, <https://content.presspage.com/uploads/1542/werkstressinhetnotariaat-energiegeversenenergienemers.pdf?10000>.

⁵ <http://infokf.kornferry.com/rs/494-VUC-482/images/The%20Trillion%20Dollar%20Difference%20-%20Korn%20Ferry.pdf>.

⁶ S. HANSEN, *Inside-Out, The practice of resilience*, 2015, p. 13-15.

- moedig te zijn: dit vereist een open mindset, gericht op groei en omarming van verandering;
- creativiteit te vertonen: dit veronderstelt een goede kennis van je eigen talenten en het vertrouwen dat je deze op een creatieve manier kan inzetten om nieuwe uitdagingen te overwinnen;
- geconnecteerd zijn met jezelf (cf. eeuwenoude “gnauti seauton/ken jezelf”), met anderen en het nastreven van een positieve impact op de maatschappij. Dit vraagt respect en zorg voor jezelf, voor anderen, voor de natuur en de omgeving.

Veerkracht is 100% aanleerbaar, dat toont de wetenschap ons. En dat is goed nieuws.



Figuur 1. Model van veerkracht.

B. Hoe kan je je veerkracht verhogen?

Via ons werk komen wij in contact met de meest indrukwekkende high-performers op diverse terreinen. Het blijft echter zoeken naar een persoon die de menselijke evolutie, biologie en psychologie te slim af weet te zijn. Sommigen proberen het en zoeken naar korte, snelle wegen om de top te bereiken, maar ze realiseren zich vroeg of laat dat dit niet duurzaam is. Superman en supervrouw bestaan niet.

Het onderzoek van The Resilience Institute toont aan dat een holistische aanpak nodig is. Veerkracht vereist het inzetten van al onze dimensies – lichaam, hart, verstand en geest – en het besef dat al die dimensies intiem met elkaar verbonden zijn. Wie zich fysiek niet fit voelt, uitgeput is door slaapttekort of gespannen is, heeft het veel moeilijker om een ingewikkeld dossier te behandelen en klantvriendelijk te zijn.

Veerkrachtig zijn vraagt vooreerst dat we onze stress leren beheersen, werken aan onze fysieke vitaliteit, onze emotionele intelligentie cultiveren, ons brein trainen en leven conform onze waarden. Evenzeer moeten we leren begrijpen wanneer onze veerkracht faalt zodat we de strategieën kunnen ontwikkelen om terug te veren. Dit is geen schande. Het leven bestaat nu eenmaal uit ups en downs en we weten niet op voorhand wat er op ons afkomt. Net zoals topsporters trainen om op moeilijke momenten in hun wedstrijd terug te slaan, kunnen wij leren hoe we kunnen terugveren. Veerkracht wil dus niet zeggen dat we steeds aan de top van ons kunnen moeten zitten; het vraagt flexibiliteit en de capaciteit om zowel te werken met de sterktes als met het overkomen van de zwakheden.



Figuur 2. Toont de competenties verbonden aan het bovenste gedeelte van het model, de positieve spiraal van veerkracht.

De recente wetenschappelijke ontwikkelingen in preventieve geneeskunde, neurowetenschappen, biologie, epigenetica, positieve psychologie, etc. halen de stelling van Descartes “Je pense donc je suis” en de scheiding tussen lichaam en geest onderuit en laten ons toe de mens in zijn geheel te beschouwen.

Het model van veerkracht zoals ontwikkeld door Sven Hansen en The Resilience Institute laat toe om op een heel pragmatische manier tewerk te gaan en bepaalde competenties heel concreet in het dagdagelijkse leven te gaan ontwikkelen. Inderdaad kunnen alle vaardigheden die in figuur 1 vermeld zijn via trainingen en/of coaching worden aangeleerd. The Resilience Institute gebruikt daarbij een self-assessment, de diagnostiek van veerkracht, dat individuele en ook collectieve veerkracht meet aan de hand van de spiraal van veerkracht. Ook de vooruitgang die een persoon of een team maakt kan worden gemeten.

C. Hoe bouw je aan een veerkrachtige cultuur?

Een veerkrachtige cultuur vraagt een holistische en systemische aanpak, zoals voorgesteld in figuur 3.

Systemisch betekent dat er aandacht is voor de ontwikkeling van een cultuur en processen die leiden tot een duurzaam prestatievermogen. Holistisch houdt in dat er wordt gefocust op de mens in zijn totaliteit. Er wordt vandaag te veel exclusieve aandacht gegeven aan de cognitieve aspecten, aan de hard skills terwijl de andere vaardigheden minstens zo belangrijk zijn.

Onze ervaring leert dat het uitbouwen van een veerkrachtige organisatie start met de top van de organisatie, in casu de notaris zelf. Het is onmogelijk om een onderscheid te maken tussen de wijze waarop de notaris zijn kantoor leidt en de wijze waarop hij zichzelf leidt. Er is geen betere manier om een verandering te bewerkstelligen dan via het voorbeeldgedrag van de notaris om veerkrachtige praktijken toe te passen, uit te dragen en te stimuleren bij zijn medewerkers. Wie beter wil worden in het leiden van anderen, in het energie geven aan anderen, in het stimuleren van creatief denken, moet met zichzelf beginnen: zelf-leiderschap en zelfzorg staan op de eerste plaats. Sponsoring door de *notaris zelf* is dus cruciaal waarbij hij aandacht dient te geven zowel aan organisatorische hefboomen als aan zijn eigen leiderschapstijl. Directieve en tempo-voerende leiderschapstijlen dienen in evenwicht te worden gebracht met andere leiderschapstijlen die meer op empathie gebaseerd zijn, zoals de coachende, de affiliatieve, democratische en visionaire stijlen.

Vervolgens dienen de veerkrachtige gewoonten te worden uitgebreid naar alle *medewerkers* – seniors en juniors – en de staff. Dit betekent dat er wordt gestreefd naar een kalme en tegelijk energieke, gezonde cultuur waarin duurzame prestaties centraal staan, eerder dan naar een cultuur die gekenmerkt wordt door overlast, intensiteit, perfectionisme en angst. De voordelen zijn significant: een beter beslissingsproces, een positieve werksfeer, verhoogde creativiteit, verminderd absenteïsme of

presenteïsme. Via onze diagnostiek van veerkracht kan de collectieve vooruitgang op dit vlak worden gemeten.

Dit zal resonantie *in het team* bewerkstellingen en leiden naar een *cultuur* die kalm, gezond en energiek is, als een gezonde basis voor een kantoor waarin op een hoog niveau duurzaam gepresteerd kan worden en waarin waarden, visie en missie geen holle slogans zijn. Dit moet leiden tot een menselijke werkomgeving, met een positieve impact op de business⁷ en – naar wij hopen – op de maatschappij in het algemeen, waarin de notaris opnieuw zijn sociale, menselijke rol kan spelen.



3. Praktische tips voor het versterken van veerkracht

Bij velen onder ons heerst nog de overtuiging dat hoe harder we werken, hoe beter de resultaten zullen zijn. Terwijl vele studies aantonen dat het zaken als recuperatie en relaxatie, slaap, beweging, voeding, het beheersen van sterke impulsen, het creëren van positieve emoties, positiviteit, focus, mindfulness, zingeving en flow zijn die onze prestaties verhogen.

⁷ GOLEMAN, BOYATZIS en MCKEE, *Primal Leadership*, 2002.

Hierna volgen tien praktische tips om je veerkracht te versterken:

1. Neem op regelmatige tijdstippen de tijd voor zelfreflectie en situeer je op de spiraal van veerkracht.

Door even te stoppen, afstand te nemen en jezelf te observeren, leer je jezelf beter kennen. Verschillende studies⁸ hebben de voordelen van zelfreflectie aangetoond. Een studie van Korn Ferry⁹ heeft het directe verband aangetoond tussen het zelfbewustzijn van een leider en de financiële gezondheid van een bedrijf.

2. Bouw aan je strategieën om terug te veren.

Herken de neerwaartse spiraal; begrijp hoe je reageert wanneer je teveel op je bord hebt, wat er gebeurt wanneer je moeite hebt om je aandacht erbij te houden, hoe het voelt als je emotionele energie is opgebruikt en hoe jij de fysieke elementen van stress ervaart. Dit zal voor elk individu anders zijn. Het herkennen van deze signalen en het weten wat ervoor in de plaats te stellen is cruciaal. Zoals topsporters trainen op die neerwaartse spiraal en aldus voorbereid zijn wanneer hun spel niet verloopt zoals het moet, zo moeten ook wij onze strategieën klaar hebben en ze onmiddellijk kunnen toepassen.



Figuur 4. Neerwaartse spiraal.

⁸ M.H. IMMORDINO-YANG *et al.*, "Rest is not Idleness: implications of the brain's default mode for human development and education", *Perspectives on Psychological Science* 2012.

⁹ D. ZES en D. LANISS, *A better return on self-awareness*, Korn Ferry Institute, 2013.

3. Las micro-breaks in.

Topprestaties zijn fysiek uitputtend. Je kan ze maar volhouden door ze af te wisselen met recuperatiemomenten en dit dagelijks en op proactieve wijze. Neem de gewoonte om micro-breaks in te lassen. Micro-breaks zijn korte pauzes – gaande van 30 seconden tot 2 minuten. Ze helpen de opgehoopte spanning in je spieren los te laten en je bloeddoorstroming te herstellen. Dit heeft een positieve impact op de werking van het brein, waardoor je productiever en creatiever kan werken.

Wist je dat 50 minuten ononderbroken werk leidt tot verminderde aandacht? Studies hebben aangetoond dat een micro-break om de 40 à 45 minuten deze teloorgang van onze aandacht kan tegengaan¹⁰.

Een paar tips¹¹ voor micro-breaks:

- rol je schouders drie keren naar voren en achteren;
- sta recht en ga een glas water halen;
- sta recht en kijk eens even naar buiten;
- adem drie keren in en uit.

4. Adem lang uit.

Neem bij spanning terug controle over je lichaam door langer uit te ademen en de buikademhaling te activeren.

Door langer uit te ademen, activeer je het parasympatisch zenuwstelsel dat zorgt voor een toestand van rust in het lichaam. Je capaciteit om rustig en kalm te blijven onder druk, kan het verschil maken tussen succes en falen. Kalm blijven betekent dat je minder vatbaar bent voor de gevolgen van stress, angst en gepieker. Het leidt tot een betere gezondheid en een grotere productiviteit. Het verbetert je communicatie en zorgt ervoor dat je betere beslissingen kan nemen.

Doe het als volgt:

- ga comfortabel zitten op een stoel, met rechte rug en ontspannen schouders;
- adem in door de neus en tel tot 4: 1, 2, 3, 4;
- adem uit door de mond en tel terug vanaf 6: 6, 5, 4, 3, 2, 1;
- herhaal dit drie keer.

Door langer uit te ademen zal je merken dat je lichaam kalmeert en je hartslag normaal wordt. Wanneer je hart normaal slaat, spreken we van hartcoherentie of een gelijkmatig hartritme. Dit zorgt voor de perfecte zuurstoftoevoer in je brein. Hierdoor produceert het lichaam minder stresshormonen (cortisol) en meer DHEA. Dit laatste is een hormoon dat veroudering, geheugenverlies, vermoeidheid en burn-out

¹⁰ R.A. HENNING, S.L. SAUTER, G. SALVENDY en E.F. KRIEG, "Micro break length, Performance, and Stress in a Data Entry Task", *Ergonomics* 1989.

¹¹ Zie ook het onderzoek van Stanford University: <https://ehs.stanford.edu/subtopic/breaks-and-microbreaks>.

tegengaat. Op deze manier krijg je meer veerkracht ten opzichte van stress. Verder zakt de waarde van cholesterol in het bloed en verbetert het immuunsysteem¹².

Omgekeerd stuurt een niet coherente hartslag onregelmatige signalen naar het brein, die een negatieve impact hebben op onze cognitieve functies.

5. Schrijf je zorgen en angsten neer.

Ben je van nature een piekeraar, neem dan een kwartiertje per dag de tijd om je zorgen neer te pennen. Door je zorgen neer te schrijven, word je verplicht de juiste woorden te gebruiken. Dit kan je helpen om duidelijkheid en inzicht te krijgen. Een studie van de Universiteit van Chicago¹³ heeft aangetoond dat het neerschrijven van je zorgen een kalmerend effect heeft en tot een vermindering van de intensiteit van stressvolle gedachten kan leiden.

6. Zoek het licht en aansluiting met de natuur op.

Ons lichaam reageert op daglicht en maakt hormonen aan als het donker wordt waardoor we slaperig worden. Daarom zijn we in de winter vaak meer vermoeid dan in de zomer. Buiten wandelen helpt om voldoende daglicht op te vangen en zo onze interne klok in stand te houden. Door kunstlicht en een onregelmatige levensstijl raakt de innerlijke klok verstoord.

Wetenschappers hebben ontdekt dat ons lichaam bepaalde ritmes volgt, waaronder een circadiaans ritme. Verstoringen van de biologische klok kunnen niet alleen het slaapritme verstoren, maar hebben ook gevolgen voor gedrag, hormoonhuishouding, lichaamstemperatuur, bloeddruk en spijsvertering. Kortom: een goede werking van de klok is cruciaal voor een goede gezondheid.

Daglicht houdt onze interne klok in stand. Daglicht geeft ons energie en het zorgt voor aanmaak van melatonine in de avond, waardoor we makkelijker in slaap vallen.

Natuurlijke geluiden en beelden zetten ons parasympatisch zenuwstelsel aan, waardoor we vertragen. Beelden en geluiden uit een kunstmatige omgeving activeren juist ons vaak overbelaste sympathisch zenuwstelsel dat zorgt voor psychologische en fysiologische stress.

In de natuur kom je dus sneller tot rust en volgen we meer onze innerlijke ritmes.

Door de blootstelling aan natuurlijk zonlicht te verhogen en die van elektrisch licht te verlagen, kan de interne klok verzet worden. Een ochtendwandeling helpt bij het reguleren van het slaaphormoon melatonine. Een avondwandeling kan je helpen om sneller in te slapen. De beweging en het feit dat je even je hoofd leegmaakt helpen je om sneller in slaap te vallen. Diverse studies hebben aangetoond dat een avondwandeling goed is voor je bloeddruk en je slaappatroon kan verbeteren. Maak er een

¹² K. GEERAERTS, *Blijven ademen*, Antwerpen, Standaard uitgeverij, 160 p. <https://resiliencei.com/2016/10/take-deep-breath-bad-advice/>.

¹³ University of Chicago, "Writing about testing worries boosts exam performance in the classroom", *Journal Science* 2011.

gewoonte van om, voordat je naar bed gaat, even een ommetje te maken. Het werkt ontspannend en je duikt stressvrij, vermoeid je bed in¹⁴.

7. Doe minstens één meeting per dag al wandelend.

Vervang de klassieke, zittende meeting door een wandelende meeting. Vandaag zitten we ongeveer negen uur per dag, veel te veel dus.

De stichter van Apple, Steve Jobs (overleden in 2011) en Facebook CEO Mark Zuckerberg staan bekend om hun liefde voor wandelende meetings. Ook Obama is een fan. Een studie uit 2014 door Stanford University toont aan dat de creativiteit gemiddeld 60% verhoogt wanneer mensen bewegen in plaats van stil te zitten. Er zijn ook voorbeelden uit de oudheid: Socrates en Aristoteles waren erom gekend om met hun studenten rond te wandelen terwijl ze les gaven.

Niet alleen verhoogt een wandelende meeting de creativiteit, het zorgt ook voor de nodige beweging. En het feit dat mensen in dezelfde richting wandelen, zou een positieve werkgeest stimuleren.

8. Leve de siesta!

Studies van de NASA¹⁵ hebben aangetoond dat een powernap van 26 minuten het prestatievermogen met 34% verhoogt en de alertheid met 54%. Een powernap zou daarbij ook helpen om slaapachterstand in te halen. In Parijs (Zen Bar à Sieste), Brussel (Pauzzz) en Londen (Pop and Rest) zijn reeds siesta-bars geopend. Een rustruimte voorzien in een kantoor is dus een goed idee.

Hoe nuttig een powernap ook is, toch past een kanttekening: onderzoek van Dinges en vele anderen heeft aangetoond dat dutjes niet in staat zijn om de complexere functies van het brein in stand te houden, zoals leren, onthouden, emotionele stabiliteit, complex redeneren of beslissingen nemen. Op dit moment van de wetenschap is er geen enkel middel in staat om al het goede dat een volle nacht slaap aan de hersenen en het lichaam biedt te compenseren¹⁶.

9. Glimlach minstens één keer per dag.

Glimlachen doet ons goed. Het heeft effecten, niet alleen op het brein, maar ook op ons lichaam en ons gedrag. Studies¹⁷ tonen aan dat een glimlach – zelfs een geforceerde glimlach – een positief effect heeft op onze gemoedsgesteldheid, stress vermindert en ons immuunsysteem versterkt. Wanneer je glimlacht, stimuleer je de productie van serotonine, een hormoon dat een cruciale rol speelt voor ons emotioneel evenwicht.

¹⁴ J. PRETTY, M. ROGERSON en J. BARTON, "Green Mind Theory: How Brain-Body-Behaviour Links into Natural and Social Environments for Healthy Habits", *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2017, 14(7), 706; doi:10.3390/ijerph14070706 //www.mdpi.com/1660-4601/14/7/706/htm; zie ook: www.nobelprize.org/prizes/medicine/2017/press-release/.

¹⁵ NASA, *Alertness management: strategic naps in operational settings*, 1995.

¹⁶ M. WALKER, *Slaap. Nieuwe wetenschappelijke inzichten over slapen en dromen*, 2017, p. 175-176.

¹⁷ T.L. KRAFT, *Grin and bear it: the influence of manipulated facial expression on the stress response*, University of Kansas, 2012; DUNBAR et al., *Social laughter is correlated with an elevated pain threshold*, The Royal Society Publishing, 2011.

Onderzoek uitgevoerd door de Universiteit van Pittsburg¹⁸ (Pennsylvania, United States) toont aan dat vrouwen die veel glimlachen betrouwbaarder worden ingeschat dan degenen wiens gelaatsuitdrukking onbewogen is. Als dat geen goed nieuws is!

10. **Wees dankbaar en doe de WWW (What went well)**¹⁹ oefening.

Neem elke dag een moment om jezelf de volgende vragen te stellen: wat is er vandaag goed gegaan? Waarom is dit zo goed gegaan? Wat kan ik doen om meer van dat goede ding te krijgen?

Deze oefening helpt je om je denken meer positief en optimistisch te maken. De avond is het ideale moment om dankbaar terug te blikken. Dankzij deze oefening focus je op de positieve elementen in je leven, met inbegrip van degenen ten opzichte van wie je dankbaar bent. Psycholoog Robert Emmons (Universiteit van Californië)²⁰ ontdekte dat mensen die in staat zijn om de redenen op te sommen waarom ze zich goed voelen, actiever zijn en meer stressbestendig.

4. **Besluit**

We willen graag besluiten met de wijze woorden van het World Economic Forum: “Resilience is not a luxury. It is a 21th century imperative”.

Of anders uitgedrukt²¹:

“More than education, more than experience, more than training, a person’s level of resilience will determine who succeeds and who fails.”

Wij hopen alvast u met voorgaand overzicht en praktische tips voldoende inspiratie te hebben gegeven. Veel plezier ermee!

¹⁸ K. SCHMIDT, R. LEVENSTEIN en Z. AMBADAR, *Intensity of smiling and attractiveness as facial signals of trustworthiness in women*, University of Pittsburgh, 2012.

¹⁹ M. SELIGMAN, *Flourish. A new understanding of happiness and well-being-and how to achieve them*, 2011, nb Publishing, p. 33-34.

²⁰ R. EMMONS, *Why gratitude is good*, University of California, 2011.

²¹ Diane Coutu, <https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works>.