

'Inventariseer met welke gewoonten je kunt stoppen'



Hoe kun je als leidinggevende of HR-manager de mentale kracht van je organisatie versterken? We spraken erover met Kees Kraaijeveld, mede-oprichter van De Argumentenfabriek en mede-auteur van het boek *Mentale Vooruitgang. Hoe vergroten we de mentale kracht van Nederland* (2021). "Er ligt twintig jaar aan wetenschappelijke literatuur uit de positieve psychologie, maar we gebruiken die kennis niet om positieve interventies door te voeren. Daarmee doen we elkaar echt tekort."

Samen met Joep Verbugt en Simone Halink publiceerde je dit jaar het boek *Mentale Vooruitgang*. Het boek is bijna te lezen als een manifest, want het wil, zoals jullie in de inleiding schrijven, aanzetten tot een brede maatschappelijke beweging die zich hard maakt voor de bevordering van de mentale kracht van Nederland. Kun je iets meer vertellen over het ontstaan van het boek en de beweging?

'Ik zal dit beschrijven aan de hand van de vier mentale vermogens – Gedrag, Gedachtegoed, Gewoonte, Gelegenheid – die we in het boek introduceren. Om bij de laatste te beginnen: gelegenheid heb ik volop gehad. Zo heb ik meerdere studies gedaan; ik heb geneeskunde gestudeerd, filosofie en psychologie. Daarna heb ik jarenlang voor *de Volkskrant* gewerkt. Hier schreef ik voornamelijk over economie. Zestien jaar geleden heb ik samen met Frank Kalshoven, die ook toen al bij *de Volkskrant* werkte, [De Argumentenfabriek](#) opgericht. Hier heb ik bijna voortdurend na kunnen denken over de vraag hoe het beter kan met de ontwikkeling van Nederland. Of het nu gaat om ruimtelijke ordening, de energietransitie of de toekomst van de arbeidsmarkt; het gaat om visievorming op de toekomst. Wat mij opvalt is dat mensen heel makkelijk kunnen praten over materiële dingen, maar dat de verbeelding tekortschiet als het over immateriële zaken gaat. Dan blijft het bij opmerkingen als: 'Meer rust' of: 'Een betere relatie met mijn kinderen'. We besteden dus heel veel aandacht aan het denken over en vormgeven van onze materiele wereld, maar nauwelijks aan het (nadenken over) mentale vooruitgang. Alsof dat niet ook zou kunnen! Die gedachte wilde ik graag delen. Het bijbehorende gedachtegoed: wat is Mentale Vooruitgang? En hoe geef je daar handen en voeten aan? heeft zich gaandeweg gevormd. Gewoonte is van de vier vermogens het meest moeilijk om te realiseren. Om





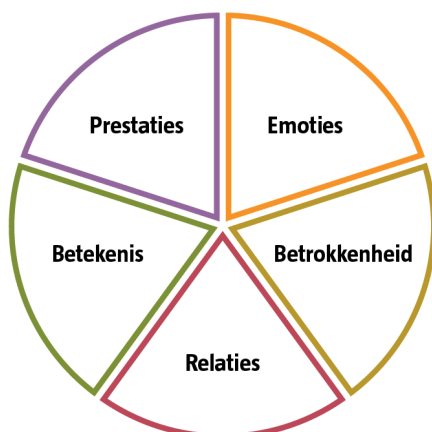
nieuwe (werk)gewoontes echt in te slijpen, is bewustwording en zelfreflectie, nodig. Zelf ben ik hier dagelijks mee bezig, bijvoorbeeld door te mediteren. Dit helpt om een stapje ‘achteruit’ te doen en vanaf enige afstand naar je eigen vermogens en capaciteiten te kijken. Zelfreflectie kun je echt trainen!’

In het boek reiken jullie meerdere denkgereedschappen aan om concreet invulling te geven aan Mentale Vooruitgang, zoals de Mentale Schijf van Vijf. Dit zijn vijf aandachtsgebieden die van belang zijn als mensen én organisaties hun mentale kracht willen versterken: Emoties, Betrokkenheid, Relaties, Betekenis en Prestaties. Hoe zijn jullie op dit idee gekomen?

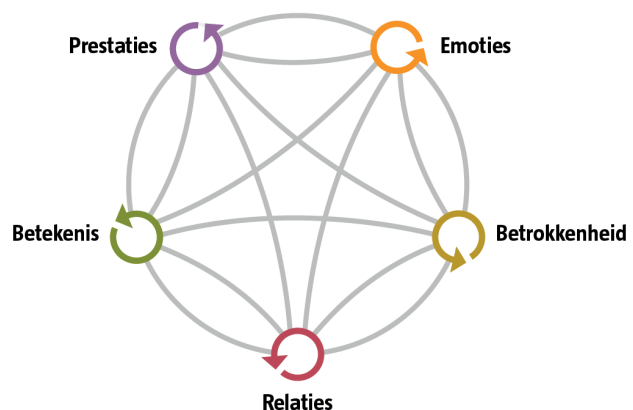
Zingeving gaat over de vraag:
‘Waar krijg je goede zin van?’

‘De Schijf van Vijf hebben we ontleend aan het PERMA-model van de Amerikaanse psycholoog Martin Seligman dat hij introduceert in zijn boek *Flourish* (2013). Martin Seligman is pionier op het gebied van de Positieve Psychologie – de term zelf werd gemunt door Abraham Maslow – waarin hij ingaat op de vraag hoe je positieve emoties kunt versterken. Hij onderscheidt vijf aandachtsgebieden die centraal staan om te komen tot een florerende samenleving: Positive emotion, Engagement, Relations, Meaning, Achievement (PERMA). Wij wilden dit abstracte model van Seligman omzetten naar een Mentale Schijf van Vijf, om mensen en organisaties handvatten te geven om te werken aan mentale kracht. We kennen in Nederland allemaal de Schijf van Vijf als hulpmiddel van het Voedingscentrum om gezond te eten, dus mensen kunnen dit goed snappen en onthouden. En het werkt ook heel goed. Als je de Mentale Schijf van Vijf bij mensen op het bureau legt, kunnen ze heel snel invullen wat er mentaal beter kan in hun eigen leven of in de organisaties waarin ze werkzaam zijn als werknemer of leidinggevende. De Mentale Schijf van Vijf is dus niet alleen een hulpmiddel voor mensen, je kunt er ook de mentale kracht van organisaties, en zelfs van de Nederlandse samenleving mee in kaart te brengen.’

Wat zijn de vijf aandachtsgebieden van de mentale vooruitgang?



Hoe versterken de aandachtsgebieden van de Mentale Schijf van Vijf elkaar?





De denktank heeft op basis van deze Mentale Schijf van Vijf de Nederlandse samenleving geanalyseerd en signaleert vijf hoofdlijnen: de burn-out samenleving, de gedemotiveerde samenleving, de versplinterde samenleving, de zinzoekende samenleving en de prestatiesamenleving. Zou je dit kunnen toelichten?

‘Kijk je bijvoorbeeld naar het aandachtsveld **Emoties**, dan zie je dat we in de top vijf van gelukkigste landen ter wereld staan. Tegelijkertijd is er veel angst en veel stress: 1,2 miljoen mensen in Nederland ervaren burn-outverschijnselen. En twee miljoen Nederlanders slikken medicatie voor depressie en angst. Dat zijn onaanvaardbaar hoge aantallen!’

‘Op het aandachtsgebied **Betrokkenheid** scoren we volgens de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) juist opvallend laag. Dit geldt bijvoorbeeld voor ons arbeidsethos. We werken hard, maar maken ook heel weinig uren. En veel werknemers raken gedemotiveerd omdat ze werken in volledig dichtgetimmerde systemen zonder enige vorm van autonomie; hier worden mensen echt door ‘vermorzeld’.

Daarom spreken we van de gedemotiveerde samenleving. Na een proces van honderd jaar individualisering is de maatschappelijke versplintering bovendien enorm – dit heeft betrekking op het derde aandachtsgebied **Relaties**. Het individualisatieproces heeft ons veel opgeleverd als het gaat om vrijheid en het vermogen tot zelfverwerkelijking. Maar voor de ontwikkeling van mentale kracht is het problematisch. Sociale interactie is heel belangrijk; mensen willen verbinding voelen, maar de vraag is: met wie dan? Als die verbondenheid er niet is, dan verpieteren mensen mentaal. Dit hebben we tijdens de coronapandemie met z’n allen ondervonden, in ons privéleven, maar óók in ons werkende bestaan.’

Mentale Vooruitgang gaat niet alleen om actie, maar ook om het stoppen met verkeerde gewoonten.

En als je naar het Nederlandse bedrijfsleven kijkt? Hoe staan Nederlandse bedrijven en organisaties er eigenlijk voor als je het hebt over mentale kracht?

‘In het Nederlandse bedrijfsleven is er al jaren veel aandacht voor thema’s als vitaliteit, welzijn en duurzame inzetbaarheid. En grote organisaties doen al heel veel. Neem bijvoorbeeld Zilveren Kruis. Zij hebben veel aandacht voor de vitaliteit van hun eigen mensen. Bijvoorbeeld waar het gaat om het beperken van vergadertijd en het faciliteren van ontmoetingen tussen collega’s. De centrale vraag is telkens: ben je, als bedrijf, in staat om te reflecteren op de gewoonten die je hebt? En ben je in staat om hiermee te stoppen of deze gewoonten aan te passen? TNO heeft een hele database van effectieve interventies op het gebied van duurzame inzetbaarheid, vitaal vakmanschap en mindfulness op het werk die direct toegepast kunnen worden om de mentale kracht van bedrijven te versterken.

Denktank Mentale Vooruitgang

Eind 2019 richtte Kees Kraaijeveld de [Denktank Mentale Vooruitgang](#) op waarin deskundigen en bestuurders streven naar een land waarin ‘meer mensen kunnen floreren’. Mede-initiatiefnemer is Joep Verbugt, voorzitter van de Raad van Bestuur bij de GGzE (Geestelijke Gezondheidszorg Eindhoven en De Kempen). Bij de Denktank zijn onder meer het Humanistisch Verbond, Trimbos, CZ, de Erasmus Universiteit, UMC Utrecht, MIND, Koplopers in de Zorg en De Nederlandse GGZ aangesloten. Kijk op de website voor alle [aangesloten leden](#).



Maar dan moet je wel andere doelen gaan stellen. Dit is wat ik ook wel het ‘zilveren randje’ van deze crisis noem. We hebben met z’n allen ervaren dat we niet alleen maar kunnen doordraaien, maar dat we ook aandacht moeten hebben voor het mentale welzijn van onze mensen. Ook de jongere generaties zijn hier meer mee bezig. Zij willen niet een schaal erbij, zij zijn bezig met zingeving en willen intrinsiek gemotiveerd werken. Als dat niet kan, gaan ze ergens anders heen. Dit betekent dat je als organisatie een stapje achteruit doet en gaat nadenken over de koers. Mensen willen hier graag over meepraten; want wat is er nou leuker dan gezamenlijk met een team te reflecteren? De betrokkenheid en intrinsieke motivatie gaan omhoog, de sociale relaties en prestaties verbeteren en je werkt aan betekenisgeving. Het werk hoeft ook echt niet ‘stress-loos’ te worden. We willen niet toe naar een luie, ‘futloze’ samenleving. Dit soort issues liggen tegenwoordig niet meer alleen bij HR, maar ook bij de CEO, dat vind ik hoopgevend.’

Is er, als je de Schijf van Vijf invult voor het bedrijfsleven, extra onderhoud nodig op een bepaald vlak?

‘Als je dit aan de bedrijven zelf vraagt, dan wordt dat voor de aandachtsgebieden Emoties en Sociale kwaliteit (Relaties) wel herkend. Dat is ook logisch; tijdens de coronapandemie heeft het sociale weefsel van organisaties klappen gekregen. Als je kijkt naar het aandachtsgebied Betekenis is dit wat lastiger. Bedrijven vragen zich vaak af: ‘Hoe doe ik dat dan?’ Het heeft iets religie-achtigs. Mijn advies is: houd het simpel; zingeving gaat over vragen als: ‘Waar krijg je goede zin van? Waar doe je het voor? Betekent je organisatie iets voor anderen? En wat kun jij binnen je organisatie betekenen voor je collega’s?’ Werken aan betekenisgeving, betekent ook nieuwsgierig zijn en dat onderling stimuleren door onverschilligheid en cynisme actief te bestrijden.’

Wat zijn typische valkuilen voor organisaties? Wat kan de leidinggevende doen om een mentaal verantwoorde onderneming te worden?

‘Eén van de valkuilen is dat je weer een tijdelijk actieprogramma inricht. Maar Mentale Vooruitgang gaat niet alleen om actie, maar ook om het stoppen met verkeerde gewoonten, zoals Teams-vergaderingen achter elkaar inplannen, zonder pauzes tussendoor. Of met de auto in de file gaan staan zonder je af te vragen: ‘Is deze reis wel echt nodig?’

‘Je kunt mensen leren om dingen anders te doen’

“Als psycholoog heb ik ervaring opgedaan met systeemtherapie op gezinsniveau. De mechanismen en dynamieken die op gezinsniveau spelen, zie je ook in organisaties en op maatschappelijk niveau. Daarnaast vind ik het persoonlijk deerniswekkend dat zoveel mensen, niet vanuit kwade wil maar puur vanuit mentale onbeholpenheid, niet weten hoe je omgaat met emoties, hoe je ervoor zorgt dat je het een beetje gezellig hebt met elkaar. Dit zorgt voor veel onnodige ellende, geweld en verdriet. In Nederland zijn er bijvoorbeeld 40.000 uit-huis-plaatsingen van kinderen omdat het thuis niet goed gaat. Dit is te hoog. Ik weet dat je mensen kunt leren om dingen anders te doen, om patronen te doorbreken en ‘mentale verwaarlozing’ te voorkomen. Er ligt twintig jaar aan wetenschappelijke literatuur uit de positieve psychologie, maar we gebruiken die kennis niet om positieve interventies door te voeren. Daarmee doen we elkaar echt tekort.”



‘Arbo is nu nog veel te veel gericht op het fysieke aspect. Bij problemen met de mentale gezondheid verwijzen werkgevers en arbodiensten vaak snel door naar de GGZ. Maar omdat hier wachtlijsten zijn, blijven mensen vaak veel te lang weg van werk. Dat is heel schadelijk. De mentale onbeholpenheid van werkgevers op dit vlak is groot. Met de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) – de basis van het arbobeleid – zijn ze erg bezig met het vermijden

Werkgevers zijn vaak heel erg bezig met het vermijden van risico, terwijl je mensen ook weerbaarder kunt maken.

van risico, terwijl je mensen ook weerbaarder kunt maken. Wij willen toe naar een mentale *first aid kit* die helpt bij vragen als: ‘Hoe ga ik om met een collega die psychische problemen heeft?’ In het boek *Mentale Vooruitgang* besteden we hier één hoofdstuk aan. Maar we willen hier het hele arbotraject bij betrekken

en zijn daarom bezig met de oprichting van een nieuwe denktank: Mentale Vooruitgang in Werk. In de week van de werkstress, op 18 november, vindt de eerste bijeenkomst plaats en vragen we aan diverse partijen hoe we hiermee aan de slag kunnen.’

Wat is jouw boodschap aan HR-managers? Waar zouden ze mee kunnen starten? Waar zouden ze over na kunnen gaan denken?

‘Mijn boodschap is tweeledig: ga vooral door met het goede werk op het terrein van vitaliteitsbevordering waarmee je al bezig bent. En inventariseer waarmee je kunt stoppen. Welk gedrag, welke gedachten en gewoonten verminderen de mentale kracht van je organisatie? De tragiek van HR is dat het nog onvoldoende van strategisch belang is. HR zou wellbeing en mentale kracht tot hoofdkwestie moeten maken. Dat is het nu vaak niet, maar het is cruciaal voor organisaties om te overleven.’

Wat is jouw boodschap voor leidinggevenden?

‘De bedrijfscultuur is nu nog vaak helemaal impliciet. Dat leidt tot veel verwarring en verkeerde verwachtingen. Ga daarom met elkaar praten en maak samen de gewenste cultuur expliciet. Hierbij sluit je aan bij de kernwaarden van je organisatie en geef je daar invulling aan. Cultuur gaat over hoe je samen wilt werken en welke werkhouding je van elkaar verwacht. Denkaan vragen als: ‘Hoe willen we met elkaar omgaan?’ en ‘Hoe willen we met elkaar samenwerken?’ Een element uit onze basishouding bij De Argumentenfabriek is bijvoorbeeld: Moeilijk is leuk. Dit actief samen reflecteren op je eigen cultuur levert veel op: qua betekenis, autonomie én sociale relaties. Als ik leidinggevende zou zijn, zou ik hier voortdurend aandacht voor maken en vragen. En dit vervolgens niet alleen in mijn eigen afdeling doen, maar in het hele bedrijf.’

Tot slot: heb je tips voor de leidinggevende zelf?

‘Leidinggevenden moeten goed aan zichzelf werken, bijvoorbeeld door autonomie-ondersteunend en progressiegericht te leren werken. Ook dat ‘stapje achteruit doen’ is essentieel. Mentaal sterker worden begint met bewustzijn. Niet reageren op de automatische piloot, maar je bewust zijn van je eigen gedachten en gevoelens. Ook dit kun je leren, bijvoorbeeld door dagelijks te mediteren.’



DRIE TIPS VAN KEES WAAR JE DIRECT MEE AAN DE SLAG KUNT

- 1 De gewenste bedrijfscultuur expliciet maken**

Ga met elkaar in gesprek over de gewenste cultuur. Sluit hierbij aan bij de kernwaarden van de organisatie en geef daar invulling aan, bijvoorbeeld aan de hand van vragen als: 'Hoe willen we met elkaar omgaan?' en 'Hoe willen we met elkaar samenwerken?' Leg de resultaten vast in een cultuurkaart en ga eens in de zoveel tijd na of jullie nog op de goede koers zitten.
- 2 Stoppen met verkeerde gewoonten**

Ga na met welke verkeerde gewoonten je kunt stoppen, zoals te lang vergaderen of te weinig focustijd organiseren. Zet in Outlook de vergadertijd bijvoorbeeld vast op vijftig minuten. En laat werknemers hun eigen focustijd vastleggen in de agenda, zodat ze in deze tijd ongestoord kunnen doorwerken.
- 3 Samen nadenken over zingeving**

Durf het gesprek aan te gaan over zingeving. Keep it simple en stel vragen als: Waar krijgen wij goede zin van? Wat betekent onze organisatie voor anderen? Kijk waar je de bevindingen een plek kunt geven in de dagelijkse werkzaamheden of in het contact met de klant.