

**ALLE RECHTEN zijn voor jou als koper**

Ben je koper van dit boek? Dan heb je het boek gekocht met reproductierecht. Dit betekent dat je als koper het recht hebt om alles uit deze uitgave te verveelvoudigen, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Kouwenhoven Opleidingen. De enige voorwaarde is dat je ons als bronvermelding vermeldt en niets aan de tekst of de lay-out verandert.

Heb je dit boek ontvangen via een ander? Wil je dit boek doorsturen aan anderen? Koop dan eenmalig het reproductierecht door het boek online aan te schaffen.

Je naam staat dan in ons systeem als reproducent. Je bent dan vrij om het te delen met anderen.

Maarten Kouwenhoven, psycholoog.

[www.kouwenhovenopleidingen.nl](http://www.kouwenhovenopleidingen.nl)

[INLEIDING 6](#_Toc47881979)

[1. Versterken van je mentale inzetbaarheid 6](#_Toc47881980)

[2. Het omgekeerde van mentale inzetbaarheid is mentaal verzuim. 6](#_Toc47881981)

[3. Objectiveren met een expertise-onderzoek 6](#_Toc47881982)

[4. Mentor mentale inzetbaarheid 6](#_Toc47881983)

[5. Het nut van een inzetbaarheidsbeleid 7](#_Toc47881984)

[6. De matrix-strategie 7](#_Toc47881985)

[7. Empowerment 7](#_Toc47881986)

[8. Duurzaamheid 8](#_Toc47881987)

[9. Visie 8](#_Toc47881988)

[10. Dit handboek bestaat uit drie delen: 8](#_Toc47881989)

[DEEL I: THEORIE 8](#_Toc47881990)

[DEEL II: TOOLS EN TECHNIEKEN 8](#_Toc47881991)

[DEEL III: TOEPASSINGEN 9](#_Toc47881992)

[Dank 9](#_Toc47881993)

[Geraadpleegde literatuur 9](#_Toc47881994)

[1. MENTALE INZETBAARHEID: DE BASISBEGRIPPEN 11](#_Toc47881995)

[1. Wat is mentale inzetbaarheid? 11](#_Toc47881996)

[2. Wat is het verschil tussen mentale inzetbaarheid en mentale weerbaarheid? 11](#_Toc47881997)

[3. Hoe bouw je je mentale inzetbaarheid op? 11](#_Toc47881998)

[4. Stoornissen in de mentale inzetbaarheid 12](#_Toc47881999)

[5. Niet veranderen maar versterken 12](#_Toc47882000)

[6. Empowerment: het versterken van de mentale inzetbaarheid 13](#_Toc47882001)

[7. Wie doet wat? 14](#_Toc47882002)

[8. De bedrijfsarts 15](#_Toc47882003)

[9. Het onderzoek 15](#_Toc47882004)

[10. Geraadpleegde literatuur 17](#_Toc47882005)

[2. MENTALE INZETBAARHEID EN WERKGELUK 19](#_Toc47882006)

[1. Wat is werkgeluk? 19](#_Toc47882007)

[2. Wat bereik je ermee? 19](#_Toc47882008)

[3. Wat voorkom je ermee? 19](#_Toc47882009)

[4. Hoe realiseer je dat? 19](#_Toc47882010)

[5. Werkgeluk begint bij jezelf. 20](#_Toc47882011)

[6. Hoe kom je erachter waar je goed in bent? 21](#_Toc47882012)

[7. Capabilities 21](#_Toc47882013)

[8. Waar leer je dat: gelukkig zijn op je werk? 22](#_Toc47882014)

[9. Hoe niet 22](#_Toc47882015)

[10. Hoe wel 22](#_Toc47882016)

[11. Het belang van een Chief Happyness Officers (CHO) 23](#_Toc47882017)

[12. De-medicaliseren 23](#_Toc47882018)

[13. Geraadpleegde literatuur 24](#_Toc47882019)

[3. MENTALE INZETBAARHEID EN HET OMGAAN MET COMPLEXITEITEN 26](#_Toc47882020)

[1. Wat is het? 26](#_Toc47882021)

[2. Het vermogen van een organisatie 26](#_Toc47882022)

[3. Het meten van de inzetbaarheid 26](#_Toc47882023)

[3. Waarom daalt het fysieke verzuim niet verder? 27](#_Toc47882024)

[4. Mentaal verzuim 27](#_Toc47882025)

[5. De oorzaken van mentaal verzuim 27](#_Toc47882026)

[6. De kosten van fysiek verzuim 28](#_Toc47882027)

[7. De kosten van mentaal verzuim 28](#_Toc47882028)

[8. De problemen van mentaal verzuim 29](#_Toc47882029)

[9. Preventie: hoe doe je dat? 30](#_Toc47882030)

[10. Wat kan de werkgever doen? 30](#_Toc47882031)

[11. Wat kan de leidinggevende doen? 30](#_Toc47882032)

[12. Wat kan de werknemer doen? 30](#_Toc47882033)

[13. Geraadpleegde literatuur 31](#_Toc47882034)

[4. MENTALE INZETBAARHEID EN EEN GEMEENSCHAPPELIJKE TAAL 32](#_Toc47882035)

[1. Wat is de Transactionele Analyse? 33](#_Toc47882036)

[2. Contracteren 33](#_Toc47882037)

[3. TA is een keuzemodel 34](#_Toc47882038)

[4. TA is een empowerment model 35](#_Toc47882039)

[6. Herkennen van egoposities 35](#_Toc47882040)

[7. Versterken van egoposities 37](#_Toc47882041)

[8. Transacties 37](#_Toc47882042)

[9. Een psychologisch spel 38](#_Toc47882043)

[10. Het vat van ongenoegen: dramadriehoek 38](#_Toc47882044)

[11. De schakelbak 39](#_Toc47882045)

[12. Geraadpleegde literatuur 41](#_Toc47882046)

[5. MENTALE INZETBAARHEID EN DE MATRIX-STRATEGIE 43](#_Toc47882047)

[1. Wat is de matrix-strategie? 43](#_Toc47882048)

[2. Mentale inzetbaarheid op drie assen 43](#_Toc47882049)

[3. De coachmatrix 46](#_Toc47882050)

[4. Een universeel model 48](#_Toc47882051)

[5. De eigen regie 48](#_Toc47882052)

[6. Het plan van aanpak: het contract met een positieve sanctie 49](#_Toc47882053)

[7. Geraadpleegde literatuur 49](#_Toc47882054)

[6. STRATEGISCH COMMUNICEREN 51](#_Toc47882055)

[1. Wat is het? 51](#_Toc47882056)

[2. Wat is een open deur? 51](#_Toc47882057)

[3. Wat is een gesloten deur? 52](#_Toc47882058)

[4. Wat is een draaideur? 52](#_Toc47882059)

[5. Hoe communiceer je met werknemers? 53](#_Toc47882060)

[6. Mentale stoornissen 55](#_Toc47882061)

[7. Geraadpleegde literatuur 56](#_Toc47882062)

[7. MENTALE INZETBAARHEID EN GESPREKSTECHNIEKEN 58](#_Toc47882063)

[1. Wat is het? 58](#_Toc47882064)

[2. Gesprekscontract 58](#_Toc47882065)

[3. Een onderzoeksgesprek 58](#_Toc47882066)

[4. Conflictgesprek 59](#_Toc47882067)

[5. Slecht nieuwsgesprek 61](#_Toc47882068)

[6. Adviesgesprek 61](#_Toc47882069)

[7. Een empowerment-programma 62](#_Toc47882070)

[8. De 15 routekaarten naar geluk 63](#_Toc47882071)

[9. Wat voorkom je ermee? 63](#_Toc47882072)

[10. Wat bereik je er mee? 64](#_Toc47882073)

[11. Voor wie? 64](#_Toc47882074)

[12. Hoe doe je dat? 64](#_Toc47882075)

[13. Geraadpleegde literatuur 64](#_Toc47882076)

[8. MENTAAL INZETBAARHEIDSBELEID 66](#_Toc47882077)

[1. Wat is het? 66](#_Toc47882078)

[2. De bedrijfsarts als specialist mentale inzetbaarheid 66](#_Toc47882079)

[3. Wanneer doe je onderzoek? 66](#_Toc47882080)

[4. Expertise-onderzoek mentale inzetbaarheid 67](#_Toc47882081)

[5. Op welke vragen krijg je antwoord? 67](#_Toc47882082)

[6. Wat voorkom je met een onderzoek mentale inzetbaarheid? 68](#_Toc47882083)

[6. Wat bereik je met een onderzoek mentale inzetbaarheid? 68](#_Toc47882084)

[8. Hoe doe je dat? 68](#_Toc47882085)

[9. Objectiveren van de mentale inzetbaarheid 69](#_Toc47882086)

[10. De taak van een mentor mentale inzetbaarheid 70](#_Toc47882087)

[11. Geraadpleegde literatuur 70](#_Toc47882088)

# **INLEIDING**

### 1. Versterken van je mentale inzetbaarheid

Veel mensen hebben problemen met hun mentale inzetbaarheid. Oudere werknemers halen met moeite hun pensioen. Maar ook jongere werknemers hebben vaak last van mentale klachten in de vorm van burn-out of andere stress gerelateerde klachten.

Dit handboek boek gaat over het versterken van je mentale inzetbaarheid: de hoeveelheid mentale energie die je beschikbaar hebt om je werk te doen. Vergelijkbaar met de hoeveelheid stroom die er in een accu zit.

In dit handboek krijg je antwoord op de vraag hoe je de mentale inzetbaarheid versterkt: van jezelf, van een ander, van een team, een afdeling of een organisatie als geheel. Zodat je tijdens je loopbaan met plezier en voldoening je werk kunt doen en niet stil komt te staan met pech.

**Voor wie?**

Dit handboek is bedoeld voor alle mensen die te maken hebben met verzuim; beleidsmakers, leden van de Raad van Bestuur, Mt-leden, deskundigen op het gebied van personeelsbeleid, HRM-deskundigen, leidinggevenden, werknemers en verzuimdeskundigen zoals bedrijfsartsen, arbeidsdeskundigen, casemanagers en verzuimadviseurs.

### 2. Het omgekeerde van mentale inzetbaarheid is mentaal verzuim.

Sinds de introductie van de Wet Verbetering Poortwachter in 2002 is in veel organisaties het fysieke verzuim teruggebracht van gemiddeld 8% naar gemiddeld 4%. Dat lijkt heel mooi. Maar, als je het fysieke verzuim bestrijdt, zonder iets aan de onderliggende oorzaak doet, dan verplaatst het fysieke verzuim zich naar mentaal verzuim. Werknemers verzuimen dan door te laat te komen, te vroeg naar huis te gaan, te lang te pauzeren, cynisch te reageren en het werkklimaat te verzieken. En als ze werken dan doen zij dat zo langzaam mogelijk. Dit doen werknemers niet expres. Het is een coping mechanisme: een manier om te overleven.

**Mentaal verzuim is een groot probleem.**

1. Mentaal verzuim is vaak complexer dan fysiek verzuim. Bij fysiek verzuim zie je vaak wat de reden is. Dan krijg je begrip en ondersteuning. De reden van mentaal verzuim is vaak minder zichtbaar. En iets wat onzichtbaar is kun je moeilijk managen. Dat leidt al snel tot onbegrip en stille verwijten.
2. Mentaal verzuim is besmettelijk. Anderen gaan ook trager werken en het arbeidsklimaat verslechtert. De kosten van mentaal verzuim kunnen wel eens veel hoger zijn dan de kosten van fysiek verzuim.
3. Veel mensen halen met moeite hun pensioen en krijgen onderweg last van afnemende mentale energie. Maar ook jongere werknemers hebben last van mentale uitputting.
4. Mentaal verzuim is vaak de voorbode van fysiek verzuim.

### 3. Objectiveren met een expertise-onderzoek

Mentale inzetbaarheid is complex. Daarom is voor het opbouwen van de mentale inzetbaarheid van een persoon, een team, een afdeling of een organisatie eerst een onderzoek nodig naar de huidige staat. Dat heet een nulmeting, vergelijkbaar met een bouwkundig onderzoek van een huis door een expert.

Met een expertise-onderzoek mentale inzetbaarheid kun je de mentale inzetbaarheid uitdrukken in maat en getal. Bovendien krijg je antwoord op de vraag wat de werknemer, de teamleden, de leidinggevende en de werkgever kunnen doen om de mentale inzetbaarheid te versterken. En hoe zij dit onderling af kunnen stemmen. Want gebrek aan mentale inzetbaarheid is niet alleen een individueel probleem, het is vooral een systemisch probleem.

Na uitvoering van het advies vindt een eindmeting plaats en na drie maanden een laatste meting om na te gaan in hoeverre de bereikte resultaten ook duurzaam zijn.

### 4. Mentor mentale inzetbaarheid

Het opbouwen van je mentale inzetbaarheid lukt beter als je gebruik maakt van een mentor mentale inzetbaarheid. Een mentor is een coach met didactische vaardigheden. Een mentor is niet probleemgericht, maar doelgericht. Een mentor leert je hoe je voorkomt dat je mentale inzetbaarheid steeds verder afneemt totdat je stilstaat.

Een mentor is deskundig opgeleid en beschikt over een programma waarmee je je mentale inzetbaarheid weer opbouwt zodat je met plezier en voldoening je werk kunt doen. Dat programma bestaat uit lossen onderdelen en een handleiding waarmee je als werknemer zelf je mentale inzetbaarheid weer op kunt bouwen met behulp van eenvoudig gereedschap. Net zoals je een IKEA-meubel in elkaar zet. En dat kan ‘face to face’, maar ook online.

### 5. Het nut van een inzetbaarheidsbeleid

Organisaties kennen een financieel beleid, een personeelsbeleid, een verzuimbeleid en nog veel meer vormen van beleid. Een beleid is gebaseerd op een visie: een visie op werk, op klanten, op werknemers, op je product of je dienst. Met een beleid creëer je kansen voor iedereen en voorkom je chaos. Daarom is het belangrijk om ook voor mentale inzetbaarheid een beleid te ontwikkelen waar iedereen profijt van heeft.

### 6. De matrix-strategie

Op grond van een beleid ontwikkel je een strategie. In dit handboek maak je kennis met de matrix-strategie: een managementstuursysteem waarmee je mentale inzetbaarheid structureel kunt beïnvloeden. Niet door werknemers te veranderen. Daar worden de meeste mensen juist ongelukkig van. Ook niet door hun zwakke punten te verbeteren. Dat leidt meestal tot een zesjes-cultuur. Maar door te versterken waar mensen goed in zijn.

De matrix-strategie bestaat uit vier chronologische stappen, gebaseerd op de vier mentale functies: denken, voelen, willen en doen.

Je versterkt de mentale inzetbaarheid door jezelf vier chronologische vragen te stellen:

* Wat zijn mijn talenten en doe ik waar je goed in ben?
* Wat is mijn passie en doe ik waar ik blij van word?
* Wat is voor mij, voor de ander en voor de wereld nuttig en doe ik wat van waarde is?
* Waar ben ik sterk in en hoe bouw ik dat op?

|  |  |
| --- | --- |
| **HOE BEREIK JE MENTALE INZETBAARHEID?** | |
| **1. FEITEN**  (Denken) | **4. ACTIE**  (Doen) |
| **Wat zijn mijn talenten?** | **Waar ben ik sterk in?** |
| **2. PROBLEEM**  (Voelen) | **3. DOEL**  (Willen) |
| **Wat is mijn passie?** | **Wat is mijn waarde?** |

**De vier stappen naar mentale inzetbaarheid**

### 7. Empowerment

Empowerment betekent dat mensen zich kunnen ontwikkelen en kunnen doen waar ze goed in zijn.

In dit handboek maak je kennis met drie empowermentprogramma’s

1. Consumer empowerment

IKEA empowert consumenten door losse onderdelen te verkopen die de klant zelf in elkaar kan zetten met behulp van een handleiding en eenvoudig gereedschap. En wat blijkt? Consumenten zijn vaak gelukkiger met hun zelfgemaakte meubels dan met de vaak mooiere meubels uit een fabriek. Bovendien gaan er zuiniger mee om.

1. Patiënt empowerment

Het IKEA-model is ook toepasbaar als vorm van patiënt empowerment model. Brittnell (2015) heeft het effect hiervan onderzocht in 60 landen en concludeert dat dit IKEA-model leidt tot een besparing van 8% tot 21% op de gezondheidskosten. Bovendien blijkt dat deze patiënten zich beter voelen en meer tevreden zijn over hun herstel dan de niet empowerde patiënten.

Als empowerment van patiënten zoveel winst oplevert, dan moet dat met werknemers toch ook lukken?

1. Employee empowerment

De vraag is dan of dit IKEA-model ook is toe te passen als vorm van employee empowerment. Zijn werknemers ook gelukkiger als zij met losse onderdelen, een handleiding en eenvoudig gereedschap hun mentale inzetbaarheid kunnen opbouwen?

Je kunt dit bijvoorbeeld doen met de 15 routekaarten naar geluk (Kouwenhoven, 2020). Die routekaarten zijn vergelijkbaar met de onderdelen van IKEA. Op iedere routekaart staan oefeningen, vragenlijsten en een eenvoudige handleiding. Vind je het lastig? Dan kun je gebruik maken van een mentor-online of deelnemen aan een cursusgroep.

### 8. Duurzaamheid

Duurzaamheid is gebaseerd op je recuperatietijd. Mensen met een goede conditie hebben steeds minder tijd nodig om te herstellen van hun inspanning. Je conditie is dus niet afhankelijk van hoe lang je iets volhoudt, maar van hoe snel je herstelt van je inspanning. Fordyse (1923-2019) heeft hier een schema voor ontwikkeld dat wordt toegepast bij fysieke revalidatie (Main e.a. 2014). Maar ook voor mentale revalidatie is dit schema een prima leidraad.

|  |
| --- |
| Duurzame mentale inzetbaarheid is niet gebaseerd  op het bereiken van de finish,  maar op het opladen van de accu tijdens de reis. |

### 9. Visie

Dit handboek is geschreven vanuit een positieve mensvisie met de volgende uitgangspunten:

* Ieder mens is in staat om te leren tot op hoge leeftijd
* Ieder mens heeft een positieve intentie (op 2% na)
* Ieder mens het recht heeft om erbij te horen en mee te doen
* Ieder mens recht heeft op waardering.

### 10. Dit handboek bestaat uit drie delen:

### DEEL I: THEORIE

INLEIDING

Hoofdstuk 1: Mentale inzetbaarheid: de basisbegrippen

Hoofdstuk 2. Mentale inzetbaarheid en werkgeluk

Hoofdstuk 3: Mentale inzetbaarheid en het omgaan met complexiteiten

Hoofdstuk 4: Mentale inzetbaarheid en een gemeenschappelijke taal

Hoofdstuk 5: Mentale inzetbaarheid en de matrix-strategie

Hoofdstuk 6: Mentale inzetbaarheid en strategisch communiceren

Hoofdstuk 7: Mentale inzetbaarheid en gesprekstechnieken

Hoofdstuk 8: Mentaal inzetbaarheidsbeleid

### DEEL II: TOOLS EN TECHNIEKEN

Hoofdstuk 9: De signalenmatrix

Hoofdstuk 10: De onderzoeksmatrix

Hoofdstuk 11: De samenwerkingsmatrix

Hoofdstuk 12: De mediationmatrix

Hoofdstuk 13: De scriptmatrix

Hoofdstuk 14: De stressmatrix

Hoofdstuk 15: De inzetbaarheidsmeter/ matrix?

Hoofdstuk 16: De participatiematrix

Hoofdstuk 17: De leiderschapsmatrix

### DEEL III: TOEPASSINGEN

Hoofdstuk 18: de routekaarten naar geluk

Hoofdstuk 19: een expertise onderzoek

Hoofdstuk 20: casus….

**De Werkgroep Mentale Inzetbaarheid**

Dit boek is tot stand gekomen in samenwerking met de Werkgroep Mentale Inzetbaarheid. Een genootschap van verzuimdeskundigen die zich ieder jaar een week lang bezinnen op de ontwikkelingen binnen hun vakgebied.

### Dank

Dankbaarheid is een van de belangrijkste bronnen van positieve mentale energie.

Mijn dank gaat uit naar inspirerende bijgedragen van: Harry Pasveer, bedrijfsarts, Hendrik Jan van Dooren, bedrijfsarts, Henk Hennink, bedrijfsarts, Mariëlle van Aalst, bedrijfsarts, Willem Jan Steen, bedrijfsarts, Santa Narain, bedrijfsarts, Pierre van Golde, bedrijfsarts.

Mijn dank ook gaat uit naar alle cursisten die hebben bijgedragen aan mijn mentale inzetbaarheid door mij vragen te stellen die mij aan het denken hebben gezet en tot nieuwe inzichten hebben geleid.

Mijn dank gaat nog het meeste uit naar Manette Kouwenhoven-van Bossum, met wie ik al meer dan vijftig jaar mijn leven deel. Zij heeft mij tijdens de zoektocht naar antwoorden duidelijk gemaakt dat mentale inzetbaarheid gebaseerd is op respecteren van elkaars waarden, op zingeving en liefde: voor elkaar en voor de wereld waarin we leven.

Maarten Kouwenhoven, psycholoog.

### Geraadpleegde literatuur

Britnell, M. (2015). In search of the perfect health system. London: Palgrave Macmillan <https://soundcloud.com/bmjpodcasts>

Kouwenhoven, M. (2020). Routekaarten naar geluk in werk en leven. [www.kouwenhovenopleidingen/](http://www.kouwenhovenopleidingen/) [www.plataOpleidingenn](http://www.plataOpleidingenn)

Main, C.J., Keefe, F.J., Vlaeyen, J.W.S.D. and Vowles, K.E. Fordyce’s Behavioral Methods for Chronic Pain and Illness.ISBN: 978-1-4963-0617-3. October 2014. <https://ebooks.iasp-pain.org/behavioralmethods>

**Advertentie:**

**Opleiding tot Mentor Mentale Inzetbaarheid**



Ben je verzuimdeskundige, adviseur, casemanager of

strategisch coach en wil je zelf een opleiding volgen tot mentor of master mentale inzetbaarheid?

Kijk dan voor mogelijkheden op de website van: je bent van harte welkom.



Wil je zelf een expertise-onderzoek mentale inzetbaarheid aanvragen? Klik dan hier.

Ben je zelf gevraagd om een expertise-onderzoek te ondergaan? Kik dan hier.

**HOOFDSTUK 1**

**MENTALE INZETBAARHEID:**

**DE BASISBEGRIPPEN**

In de inleiding lees je waarom je niet hoeft te veranderen: je bent namelijk goed zoals je bent.

Veranderen is een mythe; het leidt tot mislukking en je ongelukkig voelen.

Je kunt veel beter jezelf ontwikkelen. Niet van je zwakke punten, maar van je talenten. Doe waar je goed in bent en waar jij en anderen blij van worden.

Op deze manier versterk je je eigen inzetbaarheid.

# 1. MENTALE INZETBAARHEID: DE BASISBEGRIPPEN

### 1. Wat is mentale inzetbaarheid?

* Mentale inzetbaarheid betekent: de mate waarin je in staat bent om je in te zetten. Dit heet ook wel: je mentale arbeidsvermogen. Oorspronkelijk komt deze term arbeidsvermogen uit de natuurkunde en is bedacht door Johannes Bosscha jr. (1831-1911). Het betekent: de geleverde arbeid per tijdseenheid. Vergelijkbaar met het vermogen van je auto.
* Mentale inzet betekent: hoeveel van dit mentale arbeidsvermogen je ook daadwerkelijk investeert: hoeveel gas je geeft in je auto. Je mentale inzet neemt toe als je werk doet waar je goed in bent, wat zinvol is en waar je blij van wordt. Mensen die zich mentaal inzetten, hebben grip zichzelf en op de situatie door kennis, inzicht. Zij hebben invloed door kritische bewustzijn en zijn hierdoor in staat om zorgzaam te sturen naar hun doel.

|  |
| --- |
| Mentale inzetbaarheid is gebaseerd op verbeteren  van datgene waar je goed in bent. |

### 2. Wat is het verschil tussen mentale inzetbaarheid en mentale weerbaarheid?

Mentale weerbaarheid betekent dat je problemen aankunt, zelfvertrouwen hebt, optimistisch bent, vol kunt houden, enthousiast en vastberaden bent, dat je over zelfdiscipline en voldoende mentale energie beschikt.

Maar, onderzoekers van Tilburg University konden geen wetenschappelijk bewijs vinden voor de stelling dat militairen die mentaal weerbaar zijn, beter inzetbaar zijn dan hun collega’s die minder weerbaar zijn.

Hun conclusie is dat mentaal weerbare militairen even veel last krijgen van psychische problemen als de minder weerbare militairen (van der Meulen, van der Velden, van Aert, van Veldhoven, 2020).

Deze conclusie is gebaseerd op veertig internationale longitudinale studies onder militairen. Het betrof militairen die waren uitgezonden of deelnamen aan stressvolle militaire trainingen; studies waarin is onderzocht of weerbare militairen op latere tijdstippen bijvoorbeeld minder posttraumatische stress-symptomen, depressieve klachten en functioneringsproblemen hebben dan militairen die (veel) minder weerbaar waren.

Deze conclusie gaat in tegen het heersende beleid waarbij mentale weerbaarheid een belangrijke factor is in het bepalen wie vatbaar is voor psychische klachten of slecht functioneren. Een recente review van studies onder politieagenten kwam ook al tot de conclusie dat er geen sterk bewijs is dat mentale weerbaarheid een beschermde werking heeft.

|  |
| --- |
| De kracht van mentale weerbaarheid overdreven. |

**Mentale inzetbaarheid lijkt veelbelovender dan mentale weerbaarheid.**

Mentale weerbaarheid is een defensieve term.

Mentale inzetbaarheid is een doelgerichte term.

Doelgericht denken leidt tot veel meer opties dan probleemgericht denken. Hierdoor neemt je zelfvertrouwen en de kans op succes veel meer toe.

Je kunt in risicovolle beroepen de mentale inzetbaarheid versterken door alle scenario’s te oefenen vanuit vier mentale functies: denken, voelen, willen en doen. Alle hersengebieden worden op deze manier geactiveerd. Hierdoor krijgt je greep op de situatie en voorkom je dat je tijdens het werk onbekende situaties tegenkomt.

### 3. Hoe bouw je je mentale inzetbaarheid op?

Mentale inzetbaarheid bouw je op, net zoals je een muurtje metselt:

De onderste steen is willen: dat betekent: het vermogen om goed voor jezelf te zorgen,

De tweede steen is voelen: dat betekent: het vermogen om adequaat met je gevoelens om te gaan,

De derde steen is denken: dat betekent: het vermogen om logisch probleemoplossend te denken

De vierde steen is doen: dat betekent: het vermogen om doelgericht en effectief te handelen.

De fundering voor dit muurtje leg je tijdens je opvoeding en je opleiding. Dat is je basis. Vervolgens bouw je tijdens je loopbaan, je mentale inzetbaarheid en je mentale conditie op. Net zoals je je fysieke conditie opbouwt.

**Scenario planning**

Onbekendheid is samen met ‘er alleen voorstaan’ en een ‘hard onverwacht geluid’ een bron van stress waar iedereen fysiologisch op reageert met angst. Dat leidt tot fight, flight en freeze reacties vanuit je reptielenbrein en hierdoor verlies je het overzicht en de grip. Onbekendheid kun je reduceren door situaties naspelen met symbolische voorwerpen, zoals Playmobil (Kouwenhoven, 2007). Hierdoor krijg je niet alleen een overzicht vanuit een helicopterview, maar je krijgt de situatie letterlijk weer in de hand. Deze methode staat bekend als scenario planning, scenario denken of scenario analyse bedoeld voor de strategische planning. Het is een toepassing van de methode die ontwikkeld is door de militaire inlichtingendienst.

Als er sprake is van een angststoornis maak je dan eerst gebruik van EMDR of nog beter van Emotional Freedom Technique (EFT), niet te verwarren met emotionally focused therapy, een vorm van relatietherapie. Het voordeel van EFT is dat je deze methode ook preventief kunt toepassen, dat je er geen hulpverlener bij nodig hebt en niet het trauma opnieuw hoeft te beleven. Met het naspelen van de situaties orden je niet alleen het verleden maar creëer je ook nieuwe scenario’s voor het heden en de toekomst. Een groot voordeel is dat je deze techniek ook preventief toe kunt passen ook zonder hulpverlener.

### 4. Stoornissen in de mentale inzetbaarheid

Er zijn drie soorten stoornissen:

1. de fundering te zwak: dat kan leiden tot persoonlijkheidsstoornissen

2. het muurtje staat scheef: dat kan leiden tot gedrag dat afwijkt van de norm, positief of negatief.

3. het muurtje is niet af: dat kan leiden tot een gebrek.

Combinaties zijn ook mogelijk, zoals je vaak ziet bij mensen met borderline-problematiek.



*Het opbouwen van je mentale inzetbaarheid*

Stoornissen kunnen leiden tot beperkingen. Als je geen of onvoldoende rekening houdt met deze beperkingen, dan kan het mentale muurtje instorten en dat kan leiden tot een ziekmelding.

Mentale muurtjes kunnen ook in de loop der tijd verzwakken. Bijvoorbeeld omdat de draaglast groter is dan de draagkracht. Dan ontstaan er eerst scheuren. Als de balans tussen draagkracht en draaglast niet herstelt, dan loop je alsnog het risico dat het muurtje in stort.

### 5. Niet veranderen maar versterken

Veel mensen krijgen te horen dat ze hun mentale inzetbaarheid kunnen versterken door te veranderen en hun zwakke punten te verbeteren. Maar, hier worden de meeste mensen helemaal niet blij van veranderen. In tegendeel: als je moeilijk werk hebt en je moet ook nog eens veranderen, dan kan dat net te veel zijn. Veranderen kost extra mentale energie. Je mentale inzetbaarheid neemt dan juist af en je prestaties zakken af tot een zesje.

*Hij is een uitstekende accountant. Daarom wordt hij gepromoveerd tot teamleider. Nu heeft hij te maken met 22 secretaresses. Volgens de bedrijfsvisie staat de deur van een leidinggevende altijd open. Zijn talent om logisch te denken schiet hierbij tekort en zijn onvermogen neemt toe. Hij krijgt last lichamelijke klachten en zit soms huilend in de auto. Zijn leidinggevende heeft hem naar huis gestuurd een biedt hem een coachtraject aan in het leren omgaan met lastige lieden. Maar hij houdt het liever bij omgaan met lastige cijfers. Nu werkt hij weer als accountant en doet de deur dicht als hij behoefte heeft aan rust.*

**Het Peter-principle**

Laurence Peter heeft ontdekt dat binnen organisaties mensen promotie maken als ze ergens goed in zijn. Terwijl mensen die disfunctioneren blijven zitten waar ze zitten. Het Peter-principle betekent dat je promotie maakt totdat je disfunctioneert. Het gevolg van dit gebrek aan beleid is dat op den duur iedereen disfunctioneert. Peter heeft dit vernietigen van mentale inzetbaarheid oorspronkelijk beschreven als satire. Maar, later bleek dit patroon zo vaak in hiërarchische organisaties voor te komen dat Raymond Hull, (1983) en vele anderen dit hebben uitgewerkt tot een wetmatigheid waarmee je het arbeidsgeluk in een organisatie afbouwt.

Het vereist logica en moed om te blijven doen waar je goed in bent en jezelf daar verder in te ontwikkelen. Volgens de theorie zoals beschreven in dit handboek hoef je dus als persoon niet te veranderen. Je bent goed zoals je bent.

|  |
| --- |
| Een poes leer je niet blaffen en een hond leer je niet miauwen. |

Veel effectiever is, om net als in de topsport, je talenten te ontwikkelen en te doen waar je goed in bent en blij van wordt. Dan ben je duurzaam mentaal inzetbaar, je bent beter in staat om stress te verduren en tegenslagen te overwinnen.

### 6. Empowerment: het versterken van de mentale inzetbaarheid

Versterken van je mentale inzetbaarheid betekent: het ontdekken, ontwikkelen en benutten van je mentale krachten. Versterken van je mentale inzetbaarheid is gebaseerd op ervarend leren. Fouten zijn leermomenten. Je wordt niet sterker door confrontaties te vermijden maar door de confrontatie aan te gaan Voor dit versterken van je mentale inzetbaarheid is niet alleen de inzet nodig van de werknemer, maar ook die van de werkgever en de leidinggevende:

* De werknemer kan de mentale conditie versterken met een nascholingsprogramma onder begeleiding van een coach of een mentor-online.
* De leidinggevende kan bij de werknemer ‘op de juiste mentale knoppen drukken’: denken, een voelen, een willen of doen.
* De werkgever is verantwoordelijk voor ‘goed werkgeverschap’: dit betekent dat er niet alleen sprake is van een financieel beleid en een personeelsbeleid, maar ook van een inzetbaarheidsbeleid.

**Van prins(es) naar kikkers en weer terug**

Natuurlijk zijn er situaties waarin je wel wilt veranderen. Bijvoorbeeld als je last hebt van klachten op grond van een ziekte of een stoornis. Maar ook dan gaat het niet om ‘veranderen’, maar om het terugbrengen in de oorspronkelijke staat. Zodat je weer gelukkig kunt zijn met wie je bent.

Eric Berne (1910-1970), de grondlegger van de Transactionele Analyse, had als visie dat ieder mens geboren wordt als prins of prinses. Tijdens je opvoeding kun je je kikker gaan voelen. Bijvoorbeeld omdat je ouders je iets verbieden of iets nalaten en je niet voldoende uitleggen wat de reden hiervan is. Totdat ze bijvoorbeeld je verjaardag vergeten zijn. Toen wist je het zeker: ‘ik ben geen prins maar een kikker.’ Op grond van deze sleutelbelevenis trek je een conclusie over jezelf, de ander en de wereld waarin je leeft. Op grond van dit negatieve scriptbesluit ga je ook kikkergedrag vertonen. Vaak herkenbaar aan de dramadriehoek met de rol van Redder, Aanklager en Slachtoffer. Drie vormen van gekwaak en kikkergedrag waarmee je je mentale inzetbaarheid ondermijnt.

Tijdens een therapie kun je deze scriptbesluiten opsporen en herzien. Zo kom je van de dramadriehoek weer in de winnaarsdriehoek.

**De samenstelling van een team verander je juist wel**

Maar een team kun je juist wel veranderen.

Een succesvol voetbalteam ontstaat niet door spelers te veranderen, maar door het team zodanig samen te stellen dat de teamleden elkaar aanvullen en gebruik maken van elkaars talenten en vaardigheden.

Afbeelding met gras, voetbal, persoon, veld

Automatisch gegenereerde beschrijving

*Always change a winning team (Robertson, 2003)*

Een orkest gaat niet beter spelen als je van een violist een trompettist maakt. Maar wel door de mentale inzetbaarheid van de violist te versterken.

*Hij meldt zich op maandagmorgen om 9.00 uur volgens afspraak. Hij wil een strategisch coachprogramma volgen van een week in de Dordogne. Mooi te combineren met de vakantie. Zijn vrouw en kinderen vermaken zich op de camping en hij wil zich bezinnen op zijn verdere loopbaan.*

*De coach vraagt: ‘wat is je probleem?’*

*Waarop de violist zegt: ‘ik heb geen probleem.’*

*Dan vraagt de coach: ‘wat wil je dan veranderen?’*

*Waarop de violist zegt: ‘ik wil niks veranderen…ik wil iets bereiken door iets nog beter te doen dan ik al doe.’*

*Uiteindelijk is het een prachtige reis geworden die de violist en de coach samen hebben afgelegd.*

**S-curve**

Versterken van je mentale inzetbaarheid is een leerproces dat plaats vindt in de vorm van S-curves. Dat zie je vooral bij kinderen die een volgende leersprong maken. Maar ook na je jeugd gaan de S-curves door. Vaak in periodes van 21 jaar. Het is dus belangrijk om organisaties niet te veranderen, maar bij de overgang van de ene S-curve naar de andere je te begeleiden.

*In een organisatie treedt een nieuwe directie aan. Het eerste wat er gebeurt is dat zij, net als leeuwen, alle welpjes doden om daarna hun eigen ideeën te inplanteren.*

*De nieuwe directie kondigt de verandering groots aan en noemt het De sprong. De werknemers zitten niet te wachten op een andere organisatie. Zij willen zich verder ontwikkelen in datgene waar zij al veel tijd en energie in gestoken hebben. Nu moeten zij niet alleen afscheid nemen van hun vorige directie, maar ook van hun vorige werkwijze. En daarmee verander je twee dingen op hetzelfde moment. Iets waardoor de draaglast alleen maar toeneemt en de mentale inzetbaarheid afneemt. In de wandelgangen heeft iedereen het niet over de sprong maar over de plons.*

### 7. Wie doet wat?

Het opbouwen van je mentale inzetbaarheid bereist dus een goede timing. In die periode kun je als werknemer te maken krijgen met verschillende functionarissen zoals: een mentor, een (psycho-)therapeut, een coach of een trainer. Maar dan zijn er ook nog counselors, consultants supervisors, managers, en leidinggevenden.

Soms heb je eerst contact met de een en later in het traject met de ander. De contacten kunnen elkaar voor een deel ook overlappen. Het is bijvoorbeeld ook mogelijk dat een psychotherapeut het verleden met je doorneemt en dat je in dezelfde tijd nieuwe vaardigheden oefent bij een trainer.

|  |
| --- |
| Inzetbaarheid versterk je niet door het vullen van de vaten,  maar op het aansteken van het vuur  (vrije vertaling Heraclitus) |

### 8. De bedrijfsarts

Als je je hebt ziekgemeld, dan is je werkgever verplicht om na 6 weken advies in te winnen bij een bedrijfsarts. Het onderzoek van de bedrijfsarts is erop gericht om zo spoedig mogelijk je werk weer te hervatten. Dat doet de bedrijfsarts door te onderzoeken wat er aan de hand is. Op grond van deze probleemanalyse stelt een bedrijfsarts een advies op aan de werknemer, de leidinggevende en de werkgever.

### 9. Het onderzoek

Voor een probleemanalyse is een onderzoek nodig. Vergelijkbaar met een bouwkundig onderzoek van een huis door een expert. Vaak hebben bedrijfsartsen onvoldoende tijd om dat onderzoek zelf te doen. Zij kunnen dan een expert inschakelen in het kader van taakdelegatie, om dat onderzoek voor hen te doen. Met dit expertise-onderzoek mentale inzetbaarheid krijg je antwoord op de vraag wat de huidige situatie is en wat de werkgever, de leidinggevende en de werknemer kunnen doen om de mentale inzetbaarheid duurzaam op te bouwen.

**Wat doet een mentor mentale inzetbaarheid?**

Een mentor is een deskundige die op een didactische manier kennis en ervaring overdraagt aan en leerling, op een didactische manier. Het woord mentor komt uit de Griekse mythologie.

*Odyseus, een Griekse aanvoerder in de Trojaanse oorlog en de bedenker van het houten paard, liet tijdens de oorlog de opvoeding van zijn zoon over aan zijn beste vriend Mentor en gaf hem de opdracht: ‘vertel hem alles wat je weet’.*

Een mentor komt in actie door een melding.

* In de Griekse mythologie is dat de melding van Odyseus dat hij ten strijde trekt in de Trojaanse oorlog. Hij meldt dat bij Mentor, die in actie komt.
* Op je werk is de melding een ziekmelding. Dan adviseert de bedrijfsarts net als een loods op een schip, wat je kunt doen om je werk weer te hervatten. Een bedrijfsarts adviseert de werknemer, de leidinggevende en de werkgever wat zij beter wel en beter niet kunt doen.

Een mentor reageert zowel gevraagd als ongevraagd. Een mentor instrueert, corrigeert, onderwijst en legt uit ‘hoe de wereld in elkaar zit’ en waarom mensen doen zoals ze doen. Een mentor werkt met mensen die vaak nog geen concrete vraag hebben omdat ze onbewust onbekwaam zijn. Een mentor is een coach met didactische vaardigheden die beschikt over handleidingen waarmee je als werknemer zelf je mentale inzetbaarheid weer op kunt bouwen met behulp van eenvoudig gereedschap.

**Wat doet een coach?**

Een coach is ontwikkelingsgericht en reageert op een coachvraag. Dan ben je als cliënt bewust van je onbekwaamheid. Een strategisch coach richt zich op het doel wat je wilt bereiken.

* Bij probleemoplossend coachen richt je je meer op het oplossen van je probleem.
* Bij strategisch coachen hoef je geen probleem te hebben omdat je je richt op het ontwikkelen van je talenten.

Een coach maakt gebruik van de methode van Socrates: veel vragen stellen en weinig antwoord geven.

Een coach zegt bijvoorbeeld: Ken je de methode van...?’ In plaats van kennisoverdracht wordt de ander aan het denken gezet.

**Wat doet een psychotherapeut?**

Een psychotherapeut is probleemgericht en reageert op een hulpvraag van een patiënt. Een psychotherapeut doet dat door middel van interventies op een systematische en wetenschappelijk verantwoorde manier, met als doel om van je klachten af te komen en je gezondheid te herstellen. Het gaat dan om klachten die veroorzaakt worden door een ziekte of gebrek die leiden tot een stoornis. Een coach is meer gericht op persoonlijke groei, een psychotherapeut is meer gericht op het opheffen van deze stoornissen en het herstellen van schade. Die stoornissen staan vermeld in een classificatiemodel, de DSM (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders). De financiële vergoeding vindt plaats op basis van de zorgverzekering via een DBC (Diagnose Behandel Combinatie).

**Wat doet een trainer?**

Een trainer is een instructeur die met behulp van een programma een aantal basisvaardigheden aanleert. Dat kunnen zijn fysieke vaardigheden (een sporttrainer) of mentale/ sociale vaardigheden zoals assertiviteitstraining.

De werkwijze van mentor, coach, psychotherapeut en trainer overlappen elkaar voor een deel.

Om het verschil te illustreren het volgende voorbeeld:

*Werknemer: ‘ik voel me de laatste tijd zo moe.’*

*Mentor: ‘Hoe laat ben je gisteren naar bed gegaan?*

*Psychotherapeut: ‘Vertel daar eens wat meer over. Heeft het iets met vroeger te maken?’*

*De coach: ‘Wat denk je er zelf van?*

*De trainer: ‘Zullen we eerst een ontspanningsoefening doen en dan kijken of je nog steeds moe bent?’*

|  |  |
| --- | --- |
| **MENTOR, THERAPEUT, COACH EN TRAINER** | |
| **1. FEITEN**  (Denken) | **4. ACTIE**  (Doen) |
| **Mentor**  Werknemer is: onbewust onbekwaam.  De vraag komt vaak in de vorm van een (ziek)melding (Wegenwacht) of op verzoek van de leidinggevende. | **Trainer**  Werknemer is bewust onbekwaam en heeft een doelgerichte oefenvraag op gebied van sociale of mentale vaardigheden. |
| **2. PROBLEEM**  (Voelen) | **3. DOEL**  (Willen) |
| **Psychotherapeut**  Werknemer is: bewust onbekwaam en heeft een hulpvraag om van klachten af te komen die gebaseerd zijn op een stoornis (DSM). | **Coach**  Werknemer is: bewust onbekwaam en heeft een ontwikkelvraag om een doel te bereiken (zingeving/ mentale inzetbaarheid). |

**Wat doet een counselor?**

Een counselor is meer gericht op je persoonlijke welzijn; ‘goed in je vel zitten’, zowel op je werk als privé, terwijl een coach meer gericht is op de taak-as: het ontwikkelen van je talenten.

**Wat doet een consultant?**

Een consultant werkt vooral organisatiegericht. Een consultant wordt geraadpleegd op grond van deskundigheid en brengt advies uit op het gebied van bedrijfsknelpunten. Meestal in de vorm van een rapportage. Een consultant heeft een inspanningsverplichting terwijl een manager wordt afgerekend op het resultaat.

**Wat doet een supervisor?**

Supervisie is een onderdeel van een opleidingstraject. Een supervisor ziet erop toe dat de geleerde stof op de juiste wijze door een trainee wordt toegepast. Als cursisten elkaar superviseren dan heet dat intervisie.

**Wat doet een manager?**

Een manager is iemand is iemand die organiseert en faciliteert. Een manager denkt in termen van input en output en laat de throughput over aan de deskundige. Wat investeer ik in mijn werknemers en welk rendement kan ik dan verwachten? Een manager heeft een taak, bevoegdheid en verantwoordelijkheid (t.b.v.) en heeft invloed op basis van zijn hiërarchische macht. Een leider heeft invloed op basis van gezag en een deskundige heeft invloed op grond van zijn of haar expertise.

**Wat doet een leidinggevende?**

Een leidinggevende geeft leiding aan een groep deskundigen (een staf) of een multidisciplinair team. Dat doet hij of zij volgens een theoretisch model met als doel het benutten van ieders mogelijkheden zodat het geheel meer is dan de som der delen. Een leidinggevende heeft macht op grond van zijn/ haar bevoegdheden en gezag op grond van zijn/ haar kennis en ervaring.

**Wat doet de werknemer?**

Je mentale inzetbaarheid versterk je als je de tijd neemt om te recupereren zodat je accu zich weer op kan laden. Recupereren wil zeggen: even iets doen waar je energie van krijgt. Recupereren kun je leren. Op den duur heb je daar steeds minder tijd voor nodig.

|  |
| --- |
| Duurzame mentale inzetbaarheid is niet gebaseerd  op het bereiken van de finish,  maar op het snelladen van je accu tijdens de reis. |

### 10. Geraadpleegde literatuur

Van der Meulen, E. Van der Velden, G. Van Aert, R.C.M. Van Veldhoven, J.P.M. (2020). Longitudinal associations of psychological resilience with mental health and functioning among military personnel: A meta-analysis of prospective studies. Social science & medecine, volume 255, june 2020.

<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2020.112814>

Laurence J. Peter en Raymond Hull, Het Peterprincipe, waarom alles altijd verkeerd gaat, Engelse versie, 1969, William Morrow & Company, Nederlandse versie: vert. uit het Engels door Wil van Gulik, 1983, L.J. Veen BV, Utrecht, ISBN 90-204-1916-1

**HOOFDSTUK 2**

**MENTALE INZETBAARHEID:**

**EN WERKGLUK**

In dit hoofdstuk lees je hoe werkgeluk kan bijdragen aan de mentale inzetbaarheid.

Werkgeluk is gebaseerd op waarden. Maar daar ben je je vaak pas bewust van als ze geschonden worden. Dan ben je ver-ontwaardigd.

Voor het versterken van de mentale inzetbaarheid is het kennen en erkennen van elkaars het waardenkader dus heel belangrijk.

# 2. MENTALE INZETBAARHEID EN WERKGELUK

### 1. Wat is werkgeluk?

Werkgeluk is een positieve innerlijke ervaring. Het gevoel dat je erbij hoort, dat je belangrijk bent, dat je je gehoord en gezien voelt, dat je trots bent op je bijdrage. Werkgeluk leidt tot zelfvertrouwen waardoor je je bewust bent van je mogelijkheden en je grenzen. Het versterken van de mentale inzetbaarheid is winst voor de werknemer, voor de werkgever, voor de organisatie en uiteindelijk winst voor de maatschappij als geheel.

**Het recht op het streven naar geluk**

In de Amerikaanse onafhankelijkheidsverklaring van 1776 worden drie onvervreemdbare mensenrechten geformuleerd:

1. het recht op leven,
2. het recht op vrijheid en
3. het recht op het streven naar geluk.

Volgens Harari (2017) heeft iedere werknemer niet alleen recht op een veilige werkplek maar ook het recht op werkgeluk.

### 2. Wat bereik je ermee?

Volgens Duckworth, Steen, & Seligman, 2005; Fredrickson, 1998; Lyubomirsky, King, & Diener, 2005 en vele anderen is geluk een ingrediënt voor het welzijn en de gezondheid van de mens.

Gelukkige werknemers denken creatiever, zijn beter bestand tegen stress, hun prestaties en betrokkenheid nemen toe en hun verzuim neemt af. Bovendien dragen zij bij aan een prettig werkklimaat en daar worden anderen ook gelukkiger door. Dit blijkt uit talloze wetenschappelijke onderzoeken naar het effect van het geluksgevoel onder werknemers.

Daarom is het belangrijk om geluk op het werk serieus te nemen als voorwaarde voor duurzame mentale inzetbaarheid. Niet alleen die van individuele werknemers, maar ook die van teams en van organisaties als geheel.

*Hij is bedrijfsarts en vraagt bij werknemers met somatisch onverklaarbare lichamelijke klachten:*

*‘Hoe gelukkig voelt u zich op uw werk?’ En als u dat een cijfer geeft van 0 tot 10, welk cijfer geeft u zichzelf dan?*

*En als dat cijfer nu laag is, wanneer was dat cijfer nog hoog? Wat was er toen wel, wat u nu mist?*

*Door deze de-medicaliserende vragen neemt het gesprek vaak een volkomen andere wending.*

### 3. Wat voorkom je ermee?

Met arbeidsgeluk voorkom je mentaal verzuim. Dit wil zeggen dat werknemers wel fysiek aanwezig zijn, maar niet doen, of zo min mogelijk doen waar ze voor betaald worden. Mentaal verzuim is een groot probleem sinds de invoering van de wet verbetering Poortwachter. Door die wet is het fysieke verzuim gedaald tot gemiddeld 4%. Maar, als aan de onderliggende problematiek niets wordt gedan, dan verplaatst het fysieke verzuim zich naar verloop, verzet, verlies of mentaal verzuim.

### 4. Hoe realiseer je dat?

Werkgeluk bereik je niet door een trucje. Ook niet door ‘tsjakka’ te roepen of smileys rond te sturen. Dan wordt het onecht. Werkgeluk is ook iets anders dan werknemers hun zin geven.

Werkgeluk bereik je door strategisch te denken en te handelen. Strategisch wil zeggen: doel gericht, net zoals je je routeplanner in stelt. Als je geen bestemming intoetst dan blijf je op je werk mentale rondjes rijden, net zoals je rondjes rijdt op een rotonde. Dan mis je de uitdaging en de prikkels van iets nieuws. Je werk wordt saai en de tijd lijkt steeds langzamer te gaan. Je gaat dan steeds meer probleemgericht denken in plaats van doelgericht.

Van werken zonder doel wordt niemand gelukkig.

*Op weg naar een belangrijk sollicitatiegesprek krijgt zijn auto een lekke band. Dan kan hij kiezen:*

1. *probleemgericht het wiel verwisselen of*
2. *doelgericht een vriend, een collega of een taxi bellen.*

*Van een band verwisselen wordt hij niet blij. Hij loopt het risico met een slecht humeur en vieze handen te laat op de afspraak te komen. Dus belt hij (doelgericht) een vriend met de vraag of die bereid is hem verder te brengen. Dan komt hij op tijd en heeft onderweg nog een leuk gesprek.*

*En die band dan? Daar belt hij de ANWB voor die met plezier het probleem oplossen door de auto van de weg te halen en naar de garage te brengen.*

Door dit positieve focus verlopen lastige gesprekken, zoals een functioneringsgesprek of een verzuimgesprek, veel plezieriger.

*Hij is leidinggevende en begint een functioneringsgesprek niet meer probleemgericht met verbeterpunten maar vraagt eerst doelgericht: ‘hoe gelukkig ben je op je werk, waar ben je goed in en wat heb je nodig om met plezier en voldoening je werk te doen en je mentale inzetbaarheid op te bouwen?’*

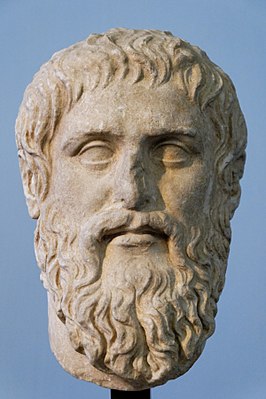
*Vroeger zag hij tegen een functioneringsgesprekken op. Nu noemt hij het ‘een happy functioneringsgesprek’.*

Mentale inzetbaarheid onderzoek je door

werknemers, studenten, leerlingen of collega’s

niet alleen de geluksvraag maar ook de waardenvraag te stellen.

### 5. Werkgeluk begint bij jezelf.



Gelukkig zijn begint bij jezelf. Maar, hoe doe je dat?

Volgens Plato (427 v. Chr. tot 347 v. Chr.) een Griekse wijsgeer, word je gelukkig als het werk wat je doet voldoet aan drie voorwaarden:

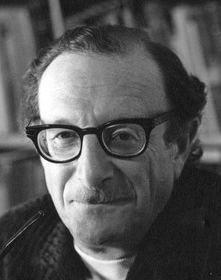
* ethos: het moet deugen op de waarden-as
* logos: het moet kloppen op de taak-as
* pathos: het moet liefdevol zijn op de mens-as.

Volgens Aristoteles (384 v Chr. tot 322 v. Chr.), een leerling van Plato,



voelen mensen zich gelukkig als zij:

* iets zinvols doen op de waarden-as
* zich kunnen ontwikkelen op de taak-as
* zich kunnen verbonden en ergens bij horen op de mens-as.



Volgens Eric Berne (1910-1970), de grondlegger van de

Transactionele Analyse (TA) voelen mensen zich gelukkig als:

* zij iets zinvols doen vanuit de Ouder
* zij hun Volwassene ontwikkelen
* hun Kind zich veilig verbonden voelt.

|  |
| --- |
| Werkgeluk bereik je als je doet waar je goed in bent. |

*Zij is nog jong en heeft als jurist en vaak te maken met klanten die zich tekortgedaan voelen.*

*Op de geluksvraag geeft zij zichzelf een 6. Na de zoveelste verontwaardigde klant meldt zij zich ziek en zit nu thuis. Op de vraag of dat cijfer ooit hoger is geweest antwoord zij: ‘ja toen ik in de bediening werkte in een restaurant. Ik vond het heerlijk om bestellingen op te nemen en mensen een leuke avond te bezorgen. Vooral grote partijen vond ik prachtig. Dat werk geef ik wel een 9.’*

*Haar loopbaancoach laat haar een progressie oefening doen. De coach vraagt: ‘als ik zou kunnen toveren en je mag net als vrouwtje Piggelmee drie wensen doen: wat zou je dan willen dat ik voor je tover?’*

*Met Playmobil oefent zij een aantal scenario’s hoe zij er over 5 jaar voor wil staan. Aan het eind weet ze wat ze wil. Zij heeft haar bestemming op haar mentale routeplanner ingesteld. De reis kan beginnen.*

**En hoe doe je dat als je samenwerkt?**

Een gelukkige samenwerking is gebaseerd op het benutten van elkaars talent. Als de een goed is in denken en de ander is goed in voelen, dan is dat de basis voor een gelukkige samenwerking.

Maar, als je iemands zwakke punten gaat verbeteren, dan is dat de basis voor een zesjescultuur waar niemand blij van wordt. En als je daarmee doorgaat, dan eindigt dat vaak in een steeds verder afnemende mentale inzetbaarheid, in ongenoegen, een arbeidsconflict of verzuim.

### 6. Hoe kom je erachter waar je goed in bent?

Met de matrix-vragenlijst (Kouwenhoven, 2007) bereken je in welke van de vier mentale functies je goed bent: denken, voelen, willen en doen.

1. Denken: het analyseren van de feiten door logisch te denken (dit leidt tot Consensus: blauw)
2. Voelen: het signaleren van problemen door adequaat te voelen (dit leidt tot emotionele Stabiliteit: groen)
3. Willen: focussen op een doel waar je heen wilt (dit leidt tot Inspiratie: geel)
4. Doen: handelen door te doen waar je vaardig in bent (dit leidt tot Daadkracht: rood).

De kleuren hebben een symbolische waarde en zijn ontleend aan het DISC-model.

*Hij is accountant en is goed in het omgaan met cijfers. Maar het omgaan met gevoelens vindt hij lastig. Ook met de gevoelens van zichzelf. Iemand heeft bedacht dat het leuk is om jarige mensen in het zonnetje te zetten. Dat is goed voor de emotionele verbinding tussen mensen.*

*Als de accountant jarig is, dan is er taart en wordt hij toegezongen. Inwendig voelt hij zich opgelaten. Helemaal als van hem nog een leuke en inspirerende speech wordt verwacht.*

*Het jaar daarop neemt hij op zijn verjaardag een dagje vrij.*

Conclusie: wat voor de een geluksgevoel oproept, kan voor de ander een reden zijn voor verzuim.

### 7. Capabilities

Niet iedere werkgever is in staat om alle werknemers maar te laten doen waar ze goed in zijn en blij van worden. Van der Klink (2020) heeft hier onderzoek naar gedaan en heeft een vragenlijst ontwikkeld waarmee je de wensen van de werknemer en de mogelijkheden van de werkgever (capabilities) onderzoekt. Hoe groter de discrepantie, tussen wat je wilt en wat kan, hoe groter de kans op ziekmeldingen.

**Een gelukkig team**



Wat voor een gelukkige samenwerking geldt, gaat ook op voor een team.

Zet vier mensen bij elkaar: een denker, een voeler, iemand die doelgericht is en een doener. Dan heb je de basis voor een zelfsturend team met een hoge geluksfactor. En om de taalverschillen te overbruggen heb je een generalist nodig die voor de onderlinge verbinding zorgt. Een generalist is iemand die ‘alle vier de talen spreekt: denken, voelen, willen en doen) en hierdoor partijen kan verbinden. Een team, dus ook een MT bestaat uit maximaal 5 personen.

### 8. Waar leer je dat: gelukkig zijn op je werk?

De meeste werknemers hebben tijdens hun opleiding geleerd

om probleemgericht te denken en oplossingsgericht te handelen. Dat is belangrijk om fouten te herstellen en schade te voorkomen.

Maar er is meer nodig om aan het eind van de dag trots te zijn op je bijdrage en met voldoening weer naar huis te gaan. Gelukkig zijn op je werk gaat dus niet vanzelf. Maar hoe doe je dat dan?

### 9. Hoe niet

Geluk en welzijn is in. Maar, als geluk een doel op zich wordt, dan is het effect snel verdwenen: Als werknemers merken dat hun leidinggevende iets doet vanuit de verplichting om leuk te zijn, dan reageren zij averechts.

### 10. Hoe wel

* **Een ‘geluk boost’**

Een ‘geluk boost’ bestaat eruit dat werknemers eerst naar een leuk filmpje kijken of iets lekkers te eten of te drinken krijgen. En wat blijkt? Gemiddeld gaat de productiviteit daarna met 12 procent omhoog. Dit kan zelfs oplopen tot zo’n 20 procent.

*Maak bijeenkomsten leuk. Laat aan het begin van een vergadering een leuk filmpje zien of begint met de vraag: ‘wie heeft er de afgelopen week iets leuks meegemaakt?’*

* **Bewegen**

Volgens neurowetenschapper Berns (2010) ontstaan er nieuwe inzichten als je hersenen moeite hebben met het voorspellen wat er gaat gebeuren.

Een 30 minuten durende wandeling is al voldoende om dat effect te bereiekn. Dat bleek uit een onderzoek van Thøgersen‐Ntoumani (2015). Zij toonde aan dat 30 minuten wandelen al bijdraagt bij aan de mentale inzetbaarheid van kantoormedewerkers. De deelnemers voelden zich enthousiaster en meer ontspannen dan de leden van de controle groep die geen wandeling had gemaakt.

In de psychologie heet dit ‘creatieve incubatie’, waarbij zich onbewust ideeën ontwikkelen terwijl je denkt aan wat anders. Dat is waarom sommige organisaties bijvoorbeeld een tafeltennis tafel neerzetten om tijdens het werk een te bewegen en aan iets anders te denken. Diogenes (404 – 323 v.Chr.) zei al: ‘Solvitur ambulando.’ het wordt opgelost door te lopen.

* **Lessen in geluk voor leerlingen**

Mensen zijn gelukkig als hun waarden worden geëerd. Een waarde is iets waar je ‘s morgens vroeg je bed voor uitkomt, waar je voor in de file gaat staan, waar je acht of meer uren van je vrije tijd in investeert en dan met trots en voldoening weer naar huis toe gaat. Daarom is het belangrijk om waarden veel centraler te stellen.

*Het Clusius College in Schagen geeft op initiatief van de gemeente lessen in geluk.*

*Geluk kan een vaag begrip zijn, maar al snel kwamen de docenten erachter dat het heel goed past bij de waarden waar ze als school voor staan: ‘leerlingen bewuste keuzes laten maken en een reëel zelfbeeld meegeven’. De leerlingen passen de lessen ook thuis toe door hun ouders te vragen hoe gelukkig ze zijn en wat daarbij belangrijk voor hen is. Hierdoor leren zij elkaar heel anders kennen.’*

* **Het voorbeeld van de leidinggevende**

De bedrijfscultuur verandert door elkaar de geluksvraag te stellen en te handelen naar de antwoorden. De leidinggevende geeft hierbij het voorbeeld.

*Een organisatie bestaat uit 30 grote kantoren en 12.000 werknemers. Het werk is bureaucratisch en gebaseerd op het uitvoeren van wetstechnische regelgeving. Op het ene kantoor laat het arbeidsklimaat te wensen over. Tijdens een onderzoek blijkt dat veel werknemers vinden dat hun waarden worden geschonden. Zowel persoonlijke waarden, als professionele waarden. Zij voelen zich niet gehoord en gezien. Zij komen zij zo laat mogelijk, pauzeren zo lang mogelijk, weigeren om over te werken en gaan zij zo vroeg mogelijk naar huis. Waarom? Omdat zij thuis gelukkiger zijn dan op hun werk. Er ontstaat een klaagcultuur en cynisme. Hierdoor ontstaat nog meer ongenoegen. De bedrijfscultuur depressief en het verzuim, verzet en het verloop zijn hoog.*

*Maar op een kantoor van dezelfde instelling in een ander deel van het land, is het leuk. Daar kennen collega’s elkaars waarden. Daar wordt gelachen, daar voelt iedereen zich belangrijk. Zij volgen gezamenlijke nascholingen met boeiende discussies. Het verzuim is laag. Na kantoortijd gaat de leidinggevende met hen zeilen of organiseert andere leuke festiviteiten.*

* **De routekaarten naar geluk**

Mentale inzetbaarheid betekent niet dat je de hele werkdag gelukkig bent. In tegendeel. Je weet pas wat gelukkig zijn is als je ook met ongelukkig zijn om kunt gaan. Dat leer je met de 15 routekaarten naar geluk (Kouwenhoven, 2020) onder begeleiding van een mentor, een coach of tijdens een 6-daags cursusprogramma waar je met elkaar oefent.

Met de routekaarten naar geluk kiest de werknemer 3 kaarten die het beste bij zijn of haar vraag aansluiten. Net zoals je een menu kiest in een restaurant. Geluk is een belangrijke basis voor inzetbaarheid. Bij geluk denk je al snel aan plezier. Maar plezier heeft meer te maken met je beleving, is iets leuk of niet leuk, terwijl geluk meer te maken heeft met dankbaarheid en zingeving.

Uit onderzoek blijkt dat mensen die met meer dankbaarheid in het leven staan, gelukkiger zijn en minder kans hebben op psychische klachten (Bohlmeijer, 2020).

### 11. Het belang van een Chief Happyness Officers (CHO)

Grote organisaties zoals Google, Lego en IKEA, hebben een CHO opgenomen in hun Raad van Bestuur.

Een van de CHO’ s bij Google was Tan. Zijn taakomschrijving was: ‘enlighten minds, open hearts and create world peace’. Tan deed dat zo geweldig dat het hem niet alleen enkele bestsellers opleverde maar ook de complimenten van de Dalai Lama en Barack Obama en een nominatie voor de Nobelprijs voor de vrede.

Een andere bekende CHO is Kjerulf. Hij is adviseur van Lego en IKEA. Volgens hem is het belangrijk dat CHO’ s initiatieven nemen waar werknemers gelukkiger van worden. Dat kunnen zijn: festiviteiten, trainingen of evenementen.

### 12. De-medicaliseren

De taal die we spreken is van invloed op onze mentale inzetbaarheid. Invaliderend taalgebruik zijn begrippen als burn-out, fybromyalgie, bekkeninstabiliteit, depressies en andere onheilspellende diagnostische termen. Het lijkt alsof we het hebben over een ernstige ziekte die nooit meer over gaat.

IKEA heeft het ook niet over de echtelijke ruzies die kunnen ontstaan, de wanhoop die je moet verduren en de slapeloze nachten omdat je zelf gemonteerde bed tegenvalt. Als buren en kennissen je dan invaliderend gaan betitelen zoals: ‘hij is onhandig, geboren met twee linkerhanden’ dan neemt je mentale inzetbaarheid af en ga je je er ook naar gedragen.

Burn-out suggereert bijvoorbeeld dat iemand is opgebrand. Soms geïllustreerd met een grote foto van een afgebrande lucifer. En dat biedt weinig perspectief.

Maar, burn-out is helemaal geen ziekte. Het betekent dat je meer energie weggeeft dan terugkrijgt. En dan is het normaal dat je energie op raakt. Als je meer geld uitgeeft dan je binnenkrijgt, dan krijgt je portemonnee ook last van een burn-out.

Het woord burn-out komt in het internationale classificatiesysteem van mentale ziektes of gebreken (de DSM-V) niet voor. Het is een metafoor die bedacht is door Freudenberg (1926-1999) waarmee hij aan wilde geven dat er bij mensen een energetisch verlies optreedt door een gebrek aan waardering. Hierdoor raken mensen minder bevlogen en zijn uiteindelijk uitgeput met lichamelijke klachten. Deze klachten zijn niet de oorzaak van de uitputting, maar het gevolg. De oplossing is de energiebalans te herstellen door bijvoorbeeld van baan te veranderen, iedere dag iets leuks te doen, om waardering te vragen.

Een depressie is wel een ernstige ziekte. Maar veel mensen met een normaal rouwproces noemen zichzelf depressief. Maar, een rouwproces een normale reactie is op een verlies. Dat is niet niks, maar het is ook geen depressie.

Invaliderend taalgebruik verstrekt de rol van Slachtoffer. Helemaal als er ook nog somatische defecten worden aangetoond. Medicaliseren, diagnosticeren en invalideren gaan vaak hand in hand.

### 13. Geraadpleegde literatuur

Berns, G. (2010). A Neuroscientist Reveals How to Think Differently. Harvard Business School Publishing Corporation

Bohlmeijer, E.T. (2020). e.a. Promoting Gratitude as a Resource for Sustainable Mental Health: Results of a 3-Armed Randomized Controlled Trial up to 6 Months Follow-up. [*Journal of Happiness Studies*](https://link.springer.com/journal/10902) (2020)

Bohlmeijer, E. Hulsbergen, M. (2018). [De kracht van dankbaarheid](https://www.lannoo.be/nl/de-kracht-van-dankbaarheid). Lannoo in 2018.

Harari, Y.N. (2017). Homo Deus: een kleine geschiedenis van de toekomst. Harper.

Duckworth, A. L., Steen, T. A., & Seligman, M. E. P. (2005). Positive psychology in clinical practice. Annual Reviews of Clinical Psychology, 1, 629-651. doi: 10.1146/annurev.clinpsy.1.102803.144154

Fredrickson, B.l. (1998); What good are positive emotions? Review of general psychology, 1998 - journals.sagepub.com

Kouwenhoven, M. (2007). Strategisch Coachen. Boom.

Kouwenhoven, M. Routekaarten naar geluk. [www.kouwenhovenopleidingen/](http://www.kouwenhovenopleidingen/) [www.plataopleidingen](http://www.plataopleidingen)

Thøgersen‐Ntoumani e.a. (2015)

Changes in work affect in response to lunchtime walking in previously physically inactive employees: A randomized trial. Journal of Medicine and Science in Sports <https://doi.org/10.1111/sms.12398>

**HOOFDSTUK 3**

**MENTALE INZETBAARHEID**

**EN HET OMGAAN MET COMPLEXITEITEN**

# 3. MENTALE INZETBAARHEID EN HET OMGAAN MET COMPLEXITEITEN

### 1. Wat is het?

Mentale inzetbaarheid betekent dat werknemers, teams en organisaties met plezier en voldoening hun werk doen, in vaak complexe, voortdurend veranderende omstandigheden, zonder uitgeput te raken.

Mentale inzetbaarheid is een complex begrip omdat het gebaseerd is op meerdere voortdurend veranderende factoren.

* Lichamelijke: zoals genetische bepaaldheid
* Psychologische: zoals intelligentie, temperament en mentale scriptbesluiten
* Sociale: zoals je collega’s, je vrienden, je familie of je gezin
* Spirituele: zoals zingeving door je geloof in een hogere macht, in jezelf, in de ander en in je

toekomst.

En al die niveaus zijn op zich ook weer complex.

### 2. Het vermogen van een organisatie

De inzetbaarheid van een organisatie is gebaseerd op het vermogen. Vergelijkbaar met de hoeveelheid Pk’s van je auto. Inzet betekent hoeveel van dat vermogen je aanspreekt: vergelijkbaar met de hoeveelheid gas die je geeft.

Een organisatie kent twee soorten vermogens:

1. Een financieel vermogen

Dit vermogen bestaat uit geld en goederen. Dit kapitaal staat vermeld in het financiële jaarverslag. Het financiële vermogen wordt beheerd door de Chief Financial Officer (CFO) op basis van een financieel beleid. Het financiële vermogen wordt vermeld in euro’s’.

1. Een arbeidsvermogen.

Sinds 2008 is arbeidsvermogen de term voor: ‘het menselijke vermogen om arbeid te leveren’. Het betekent de mate waarin een persoon zich in kan zetten om arbeid te leveren. Vanaf 2015 heeft deze term een wettelijke status, als kernbegrip van de Participatiewet.

Het arbeidsvermogen is te verdelen in:

* Het fysieke arbeidsvermogen, uitgedrukt in het aantal uren per dag dat je fysieke arbeid kan verrichten. Dit wordt beoordeeld door een bedrijfsarts, op basis van een medisch diagnostisch onderzoek.
* Het mentale arbeidsvermogen dat bestaat uit alle kennis en ervaring die je hebt opgedaan in je leven. Dit mentale vermogen is onzichtbaar. En iets wat onzichtbaar is, kent geen maat en getal en kan je dus ook niet managen. Daarom gaat het met het mentale vermogen vaak mis: het aantal werknemers met een burn-out of een andere energetische stoornis neemt schrikbarend toe.

*In een organisatie is het fysieke verzuim teruggebracht van 8% tot 4%. Dat lijkt heel mooi maar nu verzuimen werknemers mentaal, door te laat te komen, te vroeg weg te gaan en te lang te pauzeren. En als ze werken dan zijn ze niet bij de les en doen zo min mogelijk.*

### 3. Het meten van de inzetbaarheid

Inzetbaarheid wordt uitgedrukt in het percentage fysiek verzuim van werknemers door ziekte. Dat kan je per dag, per week, per maand per kwartaal of per jaar uitrekenen.

In 2002 is de Wet Verbetering Poortwachter ingevoerd. Door deze wet werden werkgevers volledig verantwoordelijk voor de verzuimbegeleiding en re-integratie van zieke werknemers. Voor die tijd liep het verzuim soms op tot 10% of meer. Na de invoering van deze wet is het verzuim steeds verder gedaald. Maar nu is er weer een lichte stijging: in 2017 wat het verzuim 3,7%, in 2018: 4%, en in 2019: 4,2%. Hiermee lijken de grenzen van deze wet wel gehaald te zijn.

De oorzaak van verzuim kan je inschatten op grond van de meldingsfrequentie. Als 100 werknemers zich in totaal 100 keer per jaar ziekmelden, dan is de meldingsfrequentie 1%.

* Bij een verzuimfrequentie van 1,2 (120 verzuimmeldingen per jaar van 100 werknemers) dan ligt globaal genomen de oorzaak bij de betrokkene zelf.
* Bij een verzuimfrequentie tussen de 1,2 en de 1,4 ligt de oorzaak vaak aan de leidinggevende
* Bij een verzuimfrequentie hoger dan 1,4 ligt de oorzaak vaak aan de omstandigheden.

### 3. Waarom daalt het fysieke verzuim niet verder?

Het feit dat het verzuim niet verder daalt, kan verschillende oorzaken hebben.

* Werknemers die verzuimen worden met de Wet Verbetering Poortwachter snel weer aan het werk gezet. Met als risico dat zij met hun ongenoegen nu het werkklimaat verstoren, fouten maken of hun ontslag nemen.
* De rol van de leidinggevende is versterkt. Met ‘het eigen regie-model’ leren leidinggevenden ‘op de juiste knop te drukken’ bij werknemers. Dit heeft tot minder verzuim geleid, maar de winst lijkt nu wel te zijn behaald. De verzuimcijfers dalen niet verder maar laten zelfs een lichte stijging zien.
* De rol van de bedrijfsarts is onderbelicht. Bedrijfsartsen werken vaak met korte contactmomenten. De rol van bedrijfsartsen is te versterken door hen, net als huisartsen, te laten werken met praktijkondersteuners die beschikken over instrumenten en interventiemogelijkheden waar de bedrijfsartsen zelf nu niet aan toekomen.
* De rol van de werknemer is onderbelicht. Volgens het gedragsmodel is verzuim een keuze. Dan ligt het voor de hand om werknemers meer vaardigheden aan te leren. Bedrijfsartsen kunnen werknemers verwijzen naar een cursusprogramma mentale inzetbaarheid met een mentor-online met als doel de werknemer te ondersteunen in het aanleren van effectief herstelgedrag.
* Verzuimcijfers zijn berekend op basis van fysiek verzuim na een ziekmelding. Dat heet absentie. Maar absentie zegt niets over de productie omdat werknemers ook kunnen presteren als ze absent zijn en zij kunnen ook verzuimen als ze present zijn.



### 4. Mentaal verzuim

Verzuimen op je werkplek heet mentaal verzuim.

Er zijn geen gegevens bekend over mentaal verzuim op het werk. Dit is merkwaardig omdat mentaal verzuim voor iedereen zichtbaar en voelbaar is.

Het is niet alleen voor de leidinggevenden maar ook voor collega’s en voor de betrokkene zelf een groot probleem. Mentaal verzuim is een gevolg van een falend of afwezig inzetbaarheidsbeleid.

*Zij komt te laat, gaat te vroeg weg, pauzeert te lang en als je haar iets vraagt dan zegt ze ja, maar (doet dan nee) uit haar gedrag blijkt wat anders. Als er gelachen wordt dan weet zij met een cynische opmerking het plezier te bederven. Ze is meer actief met haar mobiel en zucht als je haar iets vraagt. Op maandag zegt zij: de kop is eraf en op woensdag is de week doormidden. Op zondag is haar humeur al slecht omdat ze de volgende dag weer moet werken.*

### 5. De oorzaken van mentaal verzuim

Verbaan (2003) heeft als een van de oorzaken van verzuim het vat van ongenoegen genoemd.

Ongenoegen ontstaat vaak door geschonden waarden. Als die ver-ontwaardiging niet aan de orde wordt gesteld, dan verdwijnt het naar de onderstroom, in het vat van ongenoegen. Er ontstaat overdruk als het vat vol is. Die overdruk kan zich ontladen in de vorm van fysiek verzuim, mentaal verzuim, verloop, verlies of verzet.

Als door wettelijke maatregelen het fysieke verzuim wordt beperkt, dan zoekt het ongenoegen een andere uitlaatklep. Terugdringen van fysiek verzuim is in dat geval een vorm van symptoombestrijding.

*Verlies Verloop Fysiek Mentaal Verzet*

*verzuim verzuim*

Vat van ongenoegen

*Verbaan (2003)*

Dat het vat van ongenoegen een belangrijke rol speelt bij verzuim blijkt uit de volgende cijfers:

Van werknemers die langer dan 6 weken verzuimen heeft 36% last van psychische klachten en 26% heeft last van stress gerelateerde klachten zoals spanningsklachten en burn-out.

Eén dag verzuim kost gemiddeld 250 tot 350 euro. Volgens Koopmans (2009) kan een vroegtijdige herkenning van mentale klachten de verzuimduur met een derde verkorten.

### 6. De kosten van fysiek verzuim

Voorkomen van verzuim is veel effectiever en prettiger dan achteraf de schade van verzuim te bestrijden. De kosten van fysiek verzuim lopen hoog op:

1. Een ziekmelding kost een werkgever tussen de 250 –350 euro per dag. Vervolgens is de werkgever gebonden aan wet- en regelgeving en heeft advies van een bedrijfsarts nodig om een loonsanctie te voorkomen.

2. Een ziekmelding levert de werknemer in eerste instantie vaak opluchting op. Daarna gaat de werknemer het werk missen. Geen klanten, geen collega’s, geen structuur. Er ontstaat een leegte in de dagelijkse activiteiten. En die leegte gaat de werknemer opvullen met andere activiteiten. Met als risico dat de afstand tot het werk steeds groter wordt.

3. Als een werknemer zichtbaar verzuimt door niet op het werk te verschijnen wegens een ziekte of gebrek, dan is de werkgever de casemanager die de regie heeft over het re-integratieproces. Daar zijn wettelijke verplichtingen en procedures voor ontworpen. Bovendien moet de werkgever loon door betalen.

4. Daarnaast is er nog meer schade: collega’s worden extra belast, er moet vervanging geregeld worden en er vinden vertragingen plaats.

5. Als een vervanger goed bevalt of zelfs beter bevalt dan de werknemer die verzuimt, dan loopt de werknemer het risico steeds minder welkom te zijn op het werk. De werknemer is niet alleen zijn of haar plek kwijt maar wordt bij terugkeer ook nog eens buitengesloten. Deze werknemers raken behalve hun gezondheid ook hun toekomstperspectief kwijt.

6. Bij een re-integratie heeft de werknemer vaak een achterstand op het gebied van dossierkennis, veranderde werkwijze en kennis van nieuwe klanten. Dit heeft bij een werkhervatting een remmende werking op de productie en de kwaliteit van het werk.

### 7. De kosten van mentaal verzuim

Verzuim is in Nederland in 65% van de gevallen gebaseerd op psychische klachten. Daarbij kunt je denken aan kortdurend verzuim zoals bij overspannenheid of langdurig verzuim zoals vaak het geval is bij een depressie of een angststoornis.

Verzuim door kortdurende psychische klachten duurt gemiddeld 53 dagen. Verzuim door een langdurige psychische klachten duurt bij mannen gemiddeld 200 dagen en bij vrouwen 213 dagen.

Verzuim wegens psychische klachten is het hoogst bij werknemers tussen de 30 en de 50 jaar en komt vooral voor in de publieke sector, in het onderwijs, in de financiële dienstverlening en in de gezondheidszorg. Oudere werknemers verzuimen langer dan jongere werknemers. Werknemers in kleine bedrijven verzuimen langer dan werknemers in grotere bedrijven.

**Voorbeeld 1: depressies**

Depressies komen veel voor in Nederland en veroorzaken een hoge schadepost. Van de Nederlandse volwassen bevolking tot 65 jaar, heeft bijna 20% ooit te maken gehad met een depressieve stoornis. In 2011 bedroegen de kosten van zorg voor mensen met een depressie 1592 miljoen euro. Mensen met een laag inkomen en een lage opleiding hebben een grotere kans op depressie.

**Voorbeeld 2: verslaving**

Verslavingsgedrag leidt ook tot grote schade. Volgens het RIVM, het Trimbos instituut en STECR heeft ongeveer 5% van de Nederlandse beroepsbevolking een verslaving. Zij zijn maar voor 75% productief en veroorzaken 20 tot 30% van de bedrijfsongevallen. Zij verzuimen 4 tot 6 keer zoveel als gemiddeld en 20% van de andere werknemers hebben last van de verslaving van een collega.

### 8. De problemen van mentaal verzuim

**Onze wetenschappelijke manier van denken schiet te kort als het om complexiteit gaat**

Onze wetenschappelijke manier van denken is ontstaan na de Middeleeuwen. In die periode heeft het magische denken plaats gemaakt voor het lineaire denken in oorzaak en gevolg. Aan deze manier van denken hebben we alle wetenschappelijke kennis te danken.

Maar, volgens Poincaré (1854- 1912) is de wereld zo complex dat lineaire, oorzaak- gevolg verklaringen vaak te kort schieten. Volgens Poincaré bestaat de wereld vooral uit non-lineaire systemen. Die opvatting werd in de jaren 50 van de vorige eeuw wetenschappelijk bevestigd.

Daarna ontstond de complexiteittheorie, ook wel de chaostheorie. Dit is geen lineaire maar circulaire vorm van denken. Met deze vorm van denken zijn wij in staat om veel complexere problematiek beter te begrijpen en te managen.

**Mentale inzet is complex**

Je mentale inzet is meestal niet statisch. Zelfs niet bij een medische eindtoestand. Je mentale inzet kan zelfs in de loop van de dag veranderen zoals bij een depressie met vitale kenmerken.

*Je bent docent en je spreekt ’s morgens vroeg een leerling die last heeft van een ochtendhumeur. Hij heeft een hekel aan autoriteiten en maakt overal ruzie. Hij is al een paar keer van school weggelopen. Nu zegt hij dat hij een burn-out heeft. Zijn vader is verslaafd aan drugs en slaat hem. Hij zegt dat hij zo niet verder wil leven... Als je hem de volgende dag aan het eind van de middag spreekt, dan is er niets aan de hand volgens hem.*

*Er zijn duidelijk problemen met zijn mentale inzet. Maar, waar begin je dan?*

**Het probleem voor de medewerker zelf**

Medewerkers voelen heel goed aan hoe welkom zij zijn bij werkhervatting. Hangen er slingers, staat er iemand bij de voordeur en is zijn bureau opgeruimd of wordt hij gemeden en zit er een jonger iemand achter zijn bureau die sneller werkt en leukere grapjes maakt?

*Hij heeft als politieagent een prima staat van dienst. Maar, na een aantal levensbedreigende incidenten heeft hij last van paniekaanvallen. Hij heeft zich ziekgemeld en volgt hiervoor een behandeling. Na zijn werkhervatting voelt zich door zijn leidinggevenden in de steek gelaten. Het positieve effect van de behandelingen is hierdoor weer afgebroken.*

*Nu brengt hij zijn werktijd boven door; op de zolder van het politiebureau. Hij komt zo laat mogelijk en gaat zo vroeg mogelijk naar huis. Voor de rest doet hij bakkies samen met collega’s. Hij moet nog 12 jaar……*

*De bedrijfsarts heeft de leidinggevende gewezen op het cursusprogramma strategisch leidinggeven vanuit waarden.*

**Het probleem voor leidinggevenden**

Een leidinggevende vindt het vaak lastig om mentaal verzuim vroegtijdig aan de orde te stellen: het moment is er niet naar, de plek is niet geschikt en/of er zijn andere prioriteiten. En als het gesprek plaats vindt, dan komen miskenningen, zelfoverschatting, vermijdingsgedrag, sociaal wenselijke antwoorden en een gering probleembesef of een gebrek aan een geschikt gespreksmodel vaak voor.

**Het probleem voor de collega’s**

Mentaal verzuim is besmettelijk: collega’s zien dat mensen te laat komen, te lang pauzeren zo min mogelijk doen en te vroeg naar huis gaan. Het arbeidsklimaat verslechtert. De schade van mentaal verzuim kan wel eens vele malen hoger zijn dan van fysiek verzuim.

**Het probleem voor de organisatie**

Veel organisaties hebben wel een fysiek verzuimbeleid maar geen beleid als het gaat om mentaal verzuim. Zij investeren wel in ‘employee experience’ met als doel om het arbeidsgeluk te verhogen. Maar, als het verzuim gebaseerd is op een verstoorde arbeidsverhouding, dan los je het probleem niet op met een tafeltennistafel of een bedrijfsfeest. Je bestrijdt hiermee hooguit het symptoom, maar niet de oorzaak.

### 9. Preventie: hoe doe je dat?

Verzuim is volgens Verbaan (2003) een vorm van gedrag. Dit gedrag kun je voorkomen door het vat van ongenoegen tijdig aan de orde te stellen en te legen. De ver-ontwaardiging kun je herstellen door de geschonden waarden op te sporen, te benoemen en te herstellen. Hiervoor gebruik je de geluksvraag of de tovervraag.

Kohlrieser (2018) noemt dat: ‘put the fish on the table’. Als je dat niet doet, dan gaat die vis stinken en wordt het probleem alleen maar groter.

Werknemers zijn duurzaam inzetbaar als ze over een bepaalde periode niet meer mentale energie uitgeven aan inzet dan te ontvangen bijvoorbeeld in de vorm van werkgeluk en inkomen. Als je meer mentale energie uitgeeft dan ontvangt, dan ontstaat er een schuld. En probeer dan onder stresserende omstandigheden die extra energie vragen, maar eens in balans te blijven.

### 10. Wat kan de werkgever doen?

Niet alleen de werknemer maar ook de werkgever kan verzuimen. Bijvoorbeeld verzuimen in de vorm van verwijtbare nalatigheid in goed werkgeverschap.

Goed werkgeverschap betekent: ‘het versterken van de inzetbaarheid van werknemers zodat ze kunnen deelnemen aan het systeem waar zij deel van uitmaken’. Dit is een onderdeel van het personeelsbeleid.

Goed werkgeverschap is niet alleen een middel om individuele werknemers te laten excelleren maar ook om teams, afdelingen of organisaties prettig samen te latenwerken, zich verder te ontwikkelen, mentale inzetbaarheid te vergroten en verzuim te verminderen of te voorkomen. Om dit te bereiken heb je een visie, een beleid, een strategie, kennis, vaardigheden en instrumenten nodig.

Goed werkgeverschap betekent dat je niet alleen het vermogen beheert, maar dat je ook een beleid ontwikkelt waarmee je de inzet van dat vermogen bepaalt. Een organisatie kent een financieel beleid, een personeelsbeleid, maar een mentaal inzetbaarheidsbeleid ontbreekt meestal.

Vaak komt er pas een actie als er sprake is van verzuim. Maar dan ben je te laat. Een beleid heeft vooral een preventief oogpunt. Gas terugnemen en remmen doe je vóór de bocht, niet erna. Je wilt met een beleid niet alleen iets voorkomen, maar je wilt er ook iets mee bereiken. Vanuit een visie. Met een visie geef je antwoord op de zingevingsvraag waar Aristoteles het over had. Waartoe ben ik hier op aarde? Waartoe is deze organisatie opgericht? Waartoe is dit team samengesteld?

Zonder visie geen zingeving en zonder zingeving geen mentale inzetbaarheid.

### 11. Wat kan de leidinggevende doen?

Een beleid is gebaseerd op een visie en een visie is gebaseerd op waarden. Dat kunnen zijn; menselijke waarden, economische waarden, professionele waarden, organisatiewaarden, maatschappelijke waarden of universele waarden. Een beleid is gebaseerd op een keuze die je maakt om bepaalde waarden belangrijker te vinden dan andere waarden. Om een beleid inzichtelijk, begrijpelijk en acceptabel te maken is het belangrijk om de onderliggende waarden expliciet te benoemen. En dat hoeven geen hogere abstracte waarden te zijn. Je bestaan van een organisatie mag ook gewoon zijn om geld te verdienen. Als dat maar voor iedereen duidelijk is. Dan kan iedereen zelf bepalen of je daar fysiek en mentaal voor in wilt zetten en of je daar met plezier kunt werken of juist niet.

### 12. Wat kan de werknemer doen?

Veel effectiever is om verzuim te voorkomen door de mentale inzetbaarheid te versterken voordat mensen zich ziekmelden. Dat kan volgens het ICF-model (ICF; World Health Organization, 2001) door ‘aan twee knoppen te laten draaien’

Knop 1: de externe factoren (de E-factor) zoals de arbeidsomstandigheden.

Knop 2: de persoonlijke factoren (de P-factor) zoals je intelligentie en je sociale vaardigheden.

Het is belangrijk dat deze mogelijkheden worden onderzocht en worden opgenomen in het plan van aanpak van de bedrijfsarts.

**Investeren**

Het bedrijfsvermogen versterk je door te investeren. Dit geldt ook voor het mentale arbeidsvermogen.

Het versterken van het mentale bedrijfsvermogen is gericht op het investeren in de ontwikkeling van de talenten: van een persoon, een team, een afdeling of een organisatie als geheel. Niet probleem gericht, maar doelgericht, niet feedback gericht maar feed forward gericht. Werknemers voelen zich gehoord, gezien en gewaardeerd als hun talenten centraal staan. En waardering is de mentale brandstof voor je ziel.

### 13. Geraadpleegde literatuur

Verbaan, D. (2003). Effectieve verzuimbeheersing. Deventer. Kluwer.

Kohlrieser, (2018). Laat je niet gijzelen. Circle Publishing. Heeze

Koopmans, (2009) 'Recurrence of sickness absence. A longitudinal study'.2009. Rijksuniversiteit Groningen).

ICF; International Classification of Functioning, diability and health. ICF Geneve. Wordl Health Organization (2001).

**HOOFDSTUK 4**

**MENTALE INZETBAARHEID**

**EN EEN**

**GEMEENSCHAPPELIJKE TAAL**

In dit hoofdstuk maak je kennis met de basisbegrippen van de Transactionele Analyse (TA): een persoonlijkheidsmodel en begrippenkader dat voor iedereen te begrijpen is.

Het doel van TA is autonomie.

Dat bereik je door:

patiënt empowerment

employee empowerment en

consumer empowerment.

# 4. MENTALE INZETBAARHEID EN EEN GEMEENSCHAPPELIJKE TAAL

### 1. Wat is de Transactionele Analyse?

Voor mentale inzetbaarheid heb je een gemeenschappelijke, de-medicaliserende taal nodig. Een taal waarmee je verbindt, verduidelijkt en je inzetbaarheid versterkt. Een van die talen is de Transactionele Analyse (TA). Een taal die begrijpelijk is voor alle mensen, een taal waarin de zorg en het respect voor mensen centraal staan.

Eric Berne (1910-1970), de grondlegger van de Transactionele Analyse (TA), versterkte de mentale inzetbaarheid van zijn patiënten door hen een taal te leren waarmee zij hun problemen konden begrijpen. Een vorm van ‘patiënt empowerment’ met opzienbarende resultaten. Niet alleen zijn patiënten maar ook het grotere publiek heeft in de jaren 70 van de vorige eeuw de TA omarmd. De TA is toen bekend geworden door bestsellers zoals ‘Mens erger je niet’ (Berne, 1974) en ‘Ik ben OK, jij bent OK’ (Harris, 1967).

Momenteel is TA verder geprofessionaliseerd. Over de hele wereld zijn de opleidingsprogramma’s en de examens hetzelfde. Dat zorgt voor een wereldwijde verbinding. Europa kent de European Association for TA (EATA) en in Nederland kennen we de Nederlandse Vereniging voor TA (NVTA).



*Eric Berne (1910-1970)*

Berne gebruikte informatie als aanvulling van medicatie. Hij versterkte het inzicht en de mentale inzetbaarheid van zijn patiënten zodat ze actief konden deelnemen aan hun behandeling.

Hij was een voorstander van het gebruik van eenvoudige termen zoals Ouder, Volwassene en Kind, dramadriehoek, psychologisch spel, Aanklager, Redder en Slachtoffer. Hiermee kon hij zijn patiënten uitleggen wat er misging in hun communicatie en hoe zij dat konden verbeteren. Hierdoor kregen zijn patiënten meer greep op hun herstel en konden zij de passieve rol als slachtoffer loslaten.

**De Strook: patiënt empowerment door informatie in plaats van medicatie**

Deze methode werd in de jaren 80 van de vorige eeuw toegepast in neen kliniek met 36 borderline patiënten. Hier bleek dat het werken met TA ertoe leidde dat uiteindelijk dat mensen inzicht kregen en hierdoor zelf in staat waren om na te denken over hun probleem, doel en actie. De kliniek stond aanvankelijk bekend als een plek waar voortdurend escalaties plaats vonden. Dankzij het werken met informatie was medicatie steeds minder nodig. De drie separeerruimtes, die het hele jaar intensief gebruikt werden, waren overbodig.

### 2. Contracteren

Als je dezelfde taal spreekt, dan ben je in staat om wederzijdse afspraken te maken, wie wat zal doen om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Met deze vorm van ‘empowerment’ ben je als deskundige in staat om samen met een werknemer een probleemanalyse te maken en een plan van aanpak op te stellen. De uitvoering van dit plan vindt plaats op basis van een contract: een afspraak op basis van gelijkwaardigheid en verbinding.

Met een contract bewaak je de energetische balans tussen de mensen die samenwerken, tussen arts en patiënt, tussen docent en leerling, tussen coach en werknemer. Hiermee versterkt je de mentale inzet van beide partijen.

**Non-contracten**

Later werd ook het begrip non-contract geïntroduceerd (Kouwenhoven,2007).

In een mentaal contract spreek je af wat je wel zult doen. In een non-contract spreek je af welke acties je na zult laten. In de loop der tijd werden allerlei soorten non-contracten ontwikkeld. Bijvoorbeeld: non-alcohol contracten voor verslaafden, non-agressie contracten voor mensen met een kort lontje, niet-pesten contracten voor leerlingen en niet-wegloop contracten voor mensen die zich onttrekken aan het onderwijs, aan een behandeling of aan een relatie. In deze contracten vermeld je de onderliggende reden en beschrijf je een alternatief. Bovendien spreek je van tevoren af wat de probleemoplossende sanctie is als de betrokkene het non-contract niet nakomt. Deze contracten werden in afbreukgevoelige situaties ingevoerd en wat bleek?

Alleen al het opstellen van het contract en het openlijk bespreken van destructief en reconstructief gedrag gaf zoveel duidelijkheid dat hierdoor het doel ondermijnend gedrag enorm afnam. Met deze contract methode gaan cliënten logischer denken. Hun stress wordt minder, hun klachten nemen af en hun zelfbeschikking neemt toe. In Nederland is deze methodiek niet alleen toegepast in een psychiatrisch ziekenhuis maar ook in het onderwijs, met opzienbarende positieve resultaten (Kouwenhoven, 2005).

### 3. TA is een keuzemodel

Berne (1974) maakte onderscheid tussen drie sub-persoonlijkheden van waaruit mensen kunnen denken, voelen willen en handelen:

1. De Ouder: je reageert zoals je opvoeders hebt zien doen. In de Ouder hebben we bijvoorbeeld normen en waarden opgeslagen die vroeger voor onze ouders belangrijk waren.
2. De Volwassene: je reageert logisch overeenkomstig de huidige realiteit.
3. Het Kind: je denkt, voelt of handelt zoals je dat vroeger deed als kind.

Berne gaf de drie egoposities als volgt weer in de vorm van drie cirkels:

*De egoposities volgens Berne (1974)*

Berne noemde deze sub-persoonlijkheden ‘mental states’ of ‘ego-states’ (egoposities of ego-toestanden). Deze egoposities worden met hoofdletters geschreven om ze te onderscheiden van echte ouders, volwassenen en kinderen. Hij gebruikte deze terminologie om zijn patiënten bewust te maken van hun keuzemogelijkheden.

Ieder mens bevindt zich elk moment van de dag in een van deze drie egoposities. Geen van die posities is goed of slecht. Het gaat erom dat er een balans is tussen de drie posities en dat je een keuze maakt die binnen de gegeven situatie het meest adequaat is.

Egoposities zijn manifestaties van innerlijke bronnen van mentale energie, net zoals een brandende lamp een manifestatie is van de aanwezigheid van elektriciteit. De Volwassene is de sturende kracht, de dimmer, die naar keuze, zichzelf, de Ouder of het Kind feller of minder fel kan laten branden.

### 4. TA is een empowerment model

* Met de kennis van de begrippen van de TA vergroot je het inzicht in jezelf en anderen. Dit bevordert wederzijds begrip, zicht op de voorwaarden voor samenwerking, herkennen van vastzittende en zich herhalende gedragspatronen, verbetering van kwaliteit van leven, zowel van jezelf als van anderen,
* Je versterkt het probleemoplossend vermogen omdat je werknemers bewust maakt van communicatiepatronen: zowel de effectieve, groei stimulerende als de minder effectieve, groei belemmerende. Een leidinggevende kan sturen naar effectieve communicatie en de groei belemmerende communicatie negeren of confronteren.
* De mensvisie die aan de TA ten grondslag ligt is dat ieder mens wordt geboren als prins of prinses en in essentie tot het goede in staat is. Hierdoor is het makkelijker mensen te blijven benaderen vanuit respect ook als zij gedrag vertonen dat niet bij een prins of prinses past.

**5. Mentale inzetbaarheid met de wortel of de stok**

De mentale inzetbaarheid is in TA-termen de mate waarin een werknemer bereid en in staat is om alle drie de ego-posities in te zetten en te activeren. Het investeren van mentale energie heet Cathexis (Schiff, 1975).

Het activeren van een egopositie doe je door middel van strooks. Een strook is een erkenningseenheid. Door het positief bekrachtigen van gewenst gedrag door middel van strooks versterk je de mentale inzetbaarheid.

### 6. Herkennen van egoposities

Egoposities zijn te herkennen aan:

* Woorden en zinnen,
* Intonatie,
* Attitude zoals houding, mimiek, gebaren,
* De soort relaties die de persoon met anderen aangaat.

**De Ouder**

Je reageert uit je Ouder als je denkt, voelt of handelt zoals je opvoeders dat vroeger deden. Hierbij gaat het vaak om imitatiegedrag. Vanuit je Ouder kun je kritisch of zorgend reageren. De Ouder is als volgt te herkennen:

|  |  |
| --- | --- |
| **KRITISCHE OUDER (KO)** | |
| **Woorden/ zinnen** | **Mimiek/ houding** |
| Pas op…  Schaam je.  Stommerd.  Dat doe je verkeerd  Stel je niet aan. | Streng  Geïrriteerd  Rechtop  Hoger  Waarschuwend vingertje |

|  |  |
| --- | --- |
| **ZORGENDE OUDER (ZO)** | |
| **Woorden/ zinnen** | **Mimiek/ houding** |
| Kom maar.  Ik help je wel.  Wat is er?  Wat kan ik voor je doen?  Huil maar even. | Bezorgd  Betrokken  Uitnodigend  Hulpvaardig  Troostend |

De Kritische Ouder is niet alleen negatief want het vertegenwoordigt ook onze gewetensfunctie. Het stelt de grenzen, beschermt tegen gevaren en stimuleert op die manier de groei.

De Zorgende Ouder lijkt op het eerste gezicht positief maar het kan ook doorschieten in onderdrukkende of betuttelende zorg.

**De Volwassene**

Je reageert uit je Volwassene als je informatie verzamelt en verwerkt tot logische conclusies. Dit in tegenstelling tot het Kind dat intuïtief of magisch denkt en de Ouder die normatief denkt. Vanuit je Volwassene verzamel je informatie uit de omgeving maar ook uit de Ouderpositie (normen en waarden) en uit het Kind (behoeften en gevoelens). Vanuit je Volwassene weeg je al deze factoren en trek je een conclusie die is aangepast aan de huidige realiteit.

Net als bij een computer bestaat de Volwassene ook uit twee delen: de harde schijf met alle informatie en een mentaal softwareprogramma, je script, dat in staat is deze gegevens te verwerken.

De Volwassene is als volgt te herkennen:

|  |  |
| --- | --- |
| **VOLWASSENE (V)** | |
| **Woorden/ zinnen** | **Mimiek/ houding** |
| Waarom, hoe?  Sinds wanneer?  Wat is er aan de hand?  Wat denk je zelf?  Leg me dat eens uit  Wie, wat is eraan voorafgegaan? | Gelijke hoogte  Rechtop  Neutraal kijkend  Onbewogen mimiek  Emotieloos |

**Het Kind**

Je reageert uit je Kind als je denkt, voelt of handelt zoals je vroeger als klein jongetje of meisje deed. Vanuit het Kind kun je reageren op de boodschappen van de opvoeders (zoals die vaak nog in de Ouder zijn terug te vinden). Deze reactie wordt adaptief genoemd en kent twee vormen:

1. Je past je aan en gehoorzaamt,
2. Je rebelleert.

Het positieve deel van het Adaptieve Kind is de adequate aanpassing die redelijkerwijze van iedereen verwacht wordt. Het negatieve deel van het Adaptieve Kind zijn de over aangepaste gedragingen van iemand die alles doet op grond van gehoorzamen of alsmaar rebelleert en daarmee zijn eigen mening miskent.

Het Adaptieve Kind is als volgt te herkennen:

|  |  |
| --- | --- |
| **ADAPTIEF KIND (AK)** | |
| **Woorden/ zinnen** | **Mimiek/ houding** |
| **Gehoorzamend**  Ja pa…  Ik doe het al  Jij je zin  Als het moet dan doe ik het  Kan ik nog iets voor je doen? | **Onderwerpend**  Meegaand  Lijdzaam  Hulpeloos,  Pruilend  Lager, kleiner |
| **Rebels**  Commandeer je hondje en blaf zelf.  Ga je moeder pesten.  Mankeert er iets aan je handjes? | **Uitdagend**  Tong uitsteken  Pak me dan als je kan. |

Het Kind kent ook een vrij of natuurlijk deel. Vanuit het Vrije of Natuurlijke Kind ben je spontaan, je uit je gevoelens direct en je volgt je impulsen.

Dit deel is vrij van de geboden en verboden van de opvoeders. Gedrag vanuit het Vrije Kind kan positief zijn als het gaat om creativiteit en spontaniteit, negatief als je er een chaos van maakt en je nergens wat van aantrekt.

|  |  |
| --- | --- |
| **VRIJE KIND (VK)/ NATUURLIJKE KIND (NK)** | |
| **Woorden/ zinnen** | **Mimiek/ houding** |
| Leuk joh, jippie  Ik heb zin in….  Lekker zeg…  Jan lul de behanger | Uitgelaten  Druk,  Schreeuwend  Emotioneel  Scheldend,  Creatief,  Chaotisch  Huilend,  Zingend,  Lachend |

De drie egoposities vormen samen één systeem: het referentiekader. Je bent zelfsturend als je in staat bent om te kiezen vanuit welke egopositie je wilt reageren, afgestemd op de omstandigheden.

Je kunt de mentale inzetbaarheid beoordelen en versterken door je af te vragen:

Is de werknemer zich bewust van zijn of haar behoeften en gevoelens (Kind) en hoe gaat hij daarmee om?

Beschikt de werknemer over een waarden en normensysteem (Ouder) en zo ja, welke?

Heeft de werknemer voldoende vakinhoudelijk kennis (Volwassene)?

Heeft de werknemer plezier in zijn of haar werk (Vrije Kind)?

Is de werknemer in staat om van egopositie te wisselen?

Welke egopositie overheerst bij de werknemer?

Uiteraard kun je deze vragen ook aan jezelf stellen.

De antwoorden kun je gebruiken om te bepalen wat de sterke kanten zijn van de werknemer. Maar ook de geschiktheid voor een bepaald soort werk of functie kun je ermee vaststellen.

|  |
| --- |
| Mentale inzetbaarheid is het sterkst als je alle drie de egoposities aanspreekt. |

### 7. Versterken van egoposities

Als er bij de werknemer sprake is van een onderontwikkelde egopositie dan heb je in principe drie interventiemogelijkheden:

Op individueel niveau: de werknemer (laten) coachen zodat de benodigde egopositie zich verder kan ontwikkelen.

Op relatieniveau: aanvullen van de egopositie door een andere medewerker als de egopositie bij de

werknemer ontbreekt.

Op systeemniveau: zoek binnen de organisatie een andere taak en functie passend bij de egoposities die wel

beschikbaar zijn bij de werknemer.

*Hij heeft een secretaresse die op de hoogte is van verjaardagen en privé situaties van alle werknemers.*

*Tussen hem en de secretaresse ontstaat een symbiose, een vorm van wederzijdse afhankelijkheid. Beiden hebben er profijt van, maar op den duur kan de eenzijdigheid zo groot worden dat de een niet zonder de ander kan.*

### 8. Transacties

Een transactie is een doelgerichte interactie.

Tijdens een vergadering maak je gebruik van transacties. Tijdens een receptie gebruik je interacties.

Met een transactie kan je als leidinggevende sturend communiceren.

Je de mentale inzetbaarheid versterken door:

1. het Kind aan te spreken als een werknemer weinig in contact is met zijn eigen behoeften en gevoelens.
2. de Volwassene aan te spreken als een werknemer moeite heeft met logisch nadenken.
3. de Ouder aan te spreken als een werknemer moeite heeft met normen en waarden.

Als leidinggevende kan je hierbij zelf ook kiezen of je dat doet vanuit je Ouder, Volwassene of Kind.

En dat maakt communiceren en leidinggeven heel complex. Er is niet één goed antwoord, er zijn er meerdere.

Leidinggevenden stemmen hun interventies af op die egoposities die op dat moment belangrijk zijn om een doel te bereiken.

### 9. Een psychologisch spel

Het meest bekende boek van Berne is: ‘Mens erger je niet’ (1974). Hierin beschrijft hij de stappen die mensen zetten om ingesleten en achterhaalde gedragspatronen in stand te houden. Die gedragingen noemde hij een psychologisch spel. Mensen doen dat omdat het vroeger in hun systeem van oorsprong (hun gezin) toe de meest effectieve manier was om aan strooks te komen. Dit gedrag vanuit het Kind biedt later nog steeds houvast, vooral in stresserende situaties waarin het Kind gedrag het vaak wint van de Volwassene en de Ouder.

Een spel is:

Een serie transacties met bijbedoelingen met een specifiek begin, halverwege een switch en een voorspelbaar eind.

Een spel kent een these: ‘een psychologische’ agenda. Dat leidt tot een ‘zie je wel……’ conclusie. Mensen zijn er op uit om hun overtuigingen in stand te houden, vaak tegen beter weten in. Dat is vertrouwd, zelfs als het leidt tot kommer en kwel.

Leidinggevenden kunnen door werknemers uitgedaagd worden om een spelmatige relatie aan te gaan.

*Werknemer: ‘Het gaat niet goed met me. Ik doe ’s nachts geen oog dicht.*

*Als ik wat eerder naar huis mag dan zou het een stuk beter met me gaan.*

*Leidinggevende: ‘Maar Kees, ik ben bang dat ik dat niet aan anderen kan uitleggen’.*

*Werknemer: ‘Zie je wel…niemand geeft om mij…’*

Het is de kunst om als leidinggevende gebruik te maken van een antithese. Dat is een professionele interventie die leidt tot een positieve afloop. Op deze manier vormen de these en de antithese samen een synthese. In het hoofdstuk over gesprekstechnieken vind je de voorbeelden hiervan.

*Leidinggevende: ‘Ik kan je wel iets anders bieden wat mij erg heeft geholpen.*

*Werknemer: ‘O ja…wat dan?’*

*Leidinggevende: ‘Als ik niet kan slapen, dan ga ik na een uur mijn bed uit en naar de keuken. Daar schrijf ik alles op waar ik aan gedacht heb. Dan ga ik weer terug naar bed. Slaap ik na een uur nog niet dan ga ik er weer uit en schrijf alles op wat ik na de vorige keer heb liggen denken. Dan doe ik ook een vermoeiend huishoudelijk klusje, zoals de vaatwasser uitruimen, schoenen poetsen of ramen lappen. Wat ik heb opgeschreven lees ik de volgende dag helemaal door en bespreek dat met mijn coach of mijn mentor.*

*Werknemer: ‘Ik denk dat ik dan liever ga slapen’.*

**Soorten spelen**

Berne heeft psychologische spelen namen gegeven. De namen zijn ontleend aan uitspraken die de speler van dat spel vaak doet. Met een naam kan je een psychologisch spel sneller herkennen en een negatieve afloop voorkomen.

*‘Hoe gaat het met je?*

*‘O, het is vreselijk: drie weken geleden kreeg ik een mailtje van mijn leidinggevende. Nou wat daarin stond!!! Het leek wel een arrestatiebevel. Ik kreeg gelijk uitslag’. Ik heb daarna ’s nachts geen oog meer dicht gedaan.’*

Berne noemde dit spel: Is het niet vreselijk, afgekort tot: IHNV.

### 10. Het vat van ongenoegen: dramadriehoek

Als je de dramadriehoek kent, dan hoef je niet alle spelen te herkennen.

Spelmatig gedrag is ineffectief gedrag en kenmerkt zich door drie rollen: de Redder, de Aanklager en het Slachtoffer. (Karpman, 1968). Deze drie rollen vormen samen de dramadriehoek.

De Redder reageert uit het negatieve deel van de Zorgende Ouder,

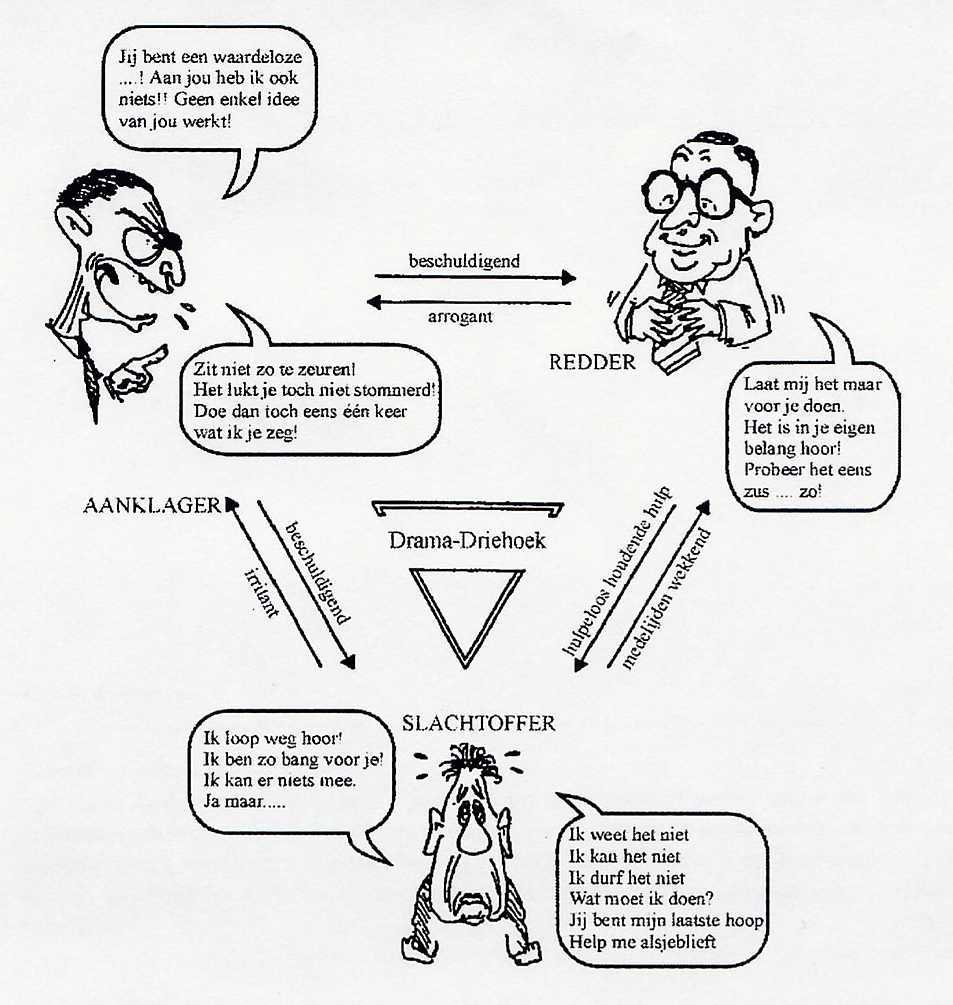
De Aanklager reageert uit het negatieve deel van de Kritische Oude,

Het Slachtoffer reageert uit het negatieve deel van het Kind.

Deze rollen worden met hoofdletters geschreven om ze te onderscheiden van echte redders, aanklagers en slachtoffers.

Je kunt werknemers hun spelmatig gedrag niet verwijten. Het hoort bij hun script. Je kunt het leidinggevenden wel verwijten als zij met dit spelmatige gedrag meegaan en het op die manier versterken.

Een leidinggevende heeft dus een instrument nodig om spelmatig gedrag snel te herkennen en er effectief op te reageren. Dat doe je met de schakelbak.



*De dramadriehoek (Karpman, 1968)*

### 11. De schakelbak

Om uit de dramadriehoek te komen maak je gebruik van de schakelbak. Ook wel het HEMA-model genoemd omdat het bij de afdeling klantenservice van grote warenhuizen heel effectief gebleken is.

De schakelbak bestaat uit vier versnellingen:

1. Positief aansluiten met parallelle transacties.
2. Vragen stellen gericht op het activeren van de gewenste egopositie. Dat doe je via een effectieve kruistransactie,
3. Samenvatten
4. Eigen mening

**Hoe sluit je positief aan?**

Stap 1: Laat de lijnen parallel lopen. Als iemand uit zijn of haar Kind reageert, dan reageert de ander uit de

Ouder. De lijnen lopen dan parallel en is er sprake van contact. Als je uit de Zorgende Ouder reageert dan is er positief contact, reageer je uit de Kritische Ouder, dan is er negatief contact. Die keuze kun je dus zelf maken.

Stap 2: Met een effectieve kruistransactie spreek je de Volwassene aan.

Stap 3: Doe een aanbod

Stap 4: Bedanken

**Bijvoorbeeld**

Klant ‘*Dit truitje is veel te kort geworden na een keer wassen!!’*

(De klant reageert boos en verontwaardigd vanuit Kind, zoals weergegeven in het schema hieronder)

1. Sluit positief aan. Toon je begrip voor de emotie door je medeleven te tonen vanuit de Zorgende Ouder (=1).

*‘Ik begrijp dat het heel vervelend voor u is en dat u er boos om bent’.*

2. Aanbod: Doe een concreet aanbod aan de Volwassene van de klant in de vorm van een keuze (=2)

*‘Wilt een ander truitje? Wilt u uw geld terug? Wilt u een tegoedbon?’*

2. De klant denkt na: ‘Ik wil mijn geld terug.’

3. Bedanken: Sluit af met bedanken en een positieve wens vanuit je Kind.

‘*Dank voor uw melding en ik hoop dat het zo naar tevredenheid is geregeld.’*

Medewerker klantenservice Klant

*Effectieve kruistransactie*



K

V

O

K

V



*‘Doe eens normaal, man!!’*  *‘Doe zelf normaal…!*

*Een ineffectieve kruistransactie*

**Wat is normaal?**

Deze vorm van communicatie is niet bedoeld om met elkaar in gesprek te gaan, maar om indruk te maken op de kiezer. In de theorie van de dramadriehoek heten dat de omstanders. Uiteindelijk bepalen de kiezers wat normaal is en laten dat weten in het stemhokje.

**Effectief reageren op Reddersgedrag**

Sluit positief aan door de goede bedoeling van de ander te benoemen.

Geef vervolgens je grenzen aan door te zeggen: ‘fijn dat je me even helpt. De rest kan ik prima zelf’

**Let op**

Het is belangrijk om je te realiseren dat je iemand anders niet uit de dramadriehoek krijgt als die er zelf niet uit wil.

### 12. Geraadpleegde literatuur

Berne, E. (1974) Mens erger je niet. Bert Bakker. Den Haag.

Erskine, R. G. Trautman, R.L. Methods of an Integrative Psychotherapy. Article (PDF Available) *in* [Transactional Analysis Journal](https://www.researchgate.net/journal/0362-1537_Transactional_Analysis_Journal) 26(4):316-328 · October 1996

Harris, T.A. (1967). I'm OK, You're Okay. Harper & Row.

Karpman, S.B. (1968). Fairytales and scriptdrama analysis. TA-Bulletin 7 (26)

Kouwenhoven, M. (2005). Herstelrecht en non-agressie contracten in het onderwijs. KPC Groep. Den Bosch

Kouwenhoven, M. (2007). Strategisch Coachen. Het handboek. Boom. Amsterdam

Schiff, J.L. (1975). Cathexis Reader. Harper & Row. New York.

**HOOFDSTUK 5**

**MENTALE INZETBAARHEID**

**EN DE**

**MATRIX-STRATEGIE**

De matrix is in de eerste plaats te gebruiken als communicatiematrix.

Daarnaast is het te gebruiken als coachmatrix en vervolgens blijkt dat het een universeel model is dat op nog veel meer manieren is toe te passen.

Het is een soort Zwitsers zakmes dat je als professional altijd bij je wilt hebben.

In dit hoofdstuk lees je hoe de matrix is ontstaan en is uitgegroeid tot een universeel model waarmee je vier verschillende hersendelen activeert.

Dat leidt tot mentale inzetbaarheid op vier mentale functies: denken, voelen, willen en doen.

De matrix is wetenschappelijk gebaseerd op de cybernetica, de attachment theorie en de ethologie.

# 5. MENTALE INZETBAARHEID EN DE MATRIX-STRATEGIE

### 1. Wat is de matrix-strategie?

De matrix is een instrument waarmee je, op een strategische manier, de mentale inzetbaarheid versterkt van een individu, een team of een organisatie als geheel. De strategie bestaat uit vier chronologische stappen:

1. Beoordelen van de feiten 2. Beschermen tegen problemen 3. Bewaken van het doel 4. Bevorderen van de actie.

Je gaat pas naar stap 2 als je het samen eens bent geworden over stap 1. Je neemt pas stap 3 als je het samen eens bent geworden over stap 2, enz. Op deze manier sla je geen stap over, je raakt elkaar onderweg niet kwijt en er ontstaat een voortschrijdend inzicht zowel bij de deskundige als bij de werknemer en je komt samen aan bij het doel.

### 2. Mentale inzetbaarheid op drie assen

In de literatuur worden vaak drie bronnen onderscheiden van mentale energie.

* Plato (427 v. Chr. Tot 347 v. Chr.) onderscheidt: ethos, logos en pathos. Ethos wil zeggen: het moet deugen op de waarden-as, logos betekent het moet kloppen op de taak-as en pathos betekent het moet liefdevol zijn op de mens-as.
* Aristoteles (384 v Chr. Tot 322 v. Chr.) heeft het over iets zinvols doen op de waarden-as, zich kunnen ontwikkelen op de taak-as en ergens bij horen op de mens-as.
* Freud (1856 – 1939), de grondlegger van de psychoanalyse, maakt onderscheid tussen ego op de taak-as, superego op de waarden-as en hun id op de mens-as.
* Berne (1910-1970), de grondlegger van de Transactionele Analyse (TA) maakt onderscheid tussen gedrag vanuit de Ouder op de waarden-as, de Volwassene op de taak-as en hert Kind op de mens-as.

**De AEM-Cube**

Robertson (2003) zijn mensen gelukkig als zij zich veilig verbonden voelen op de attachment-as (A), kunnen exploreren op de taak-as (E) en hun wijsheid kunnen ontwikkelen op de maturity-as (M). Samen vormen zij een kubus die hij de naam AEM-cube heeft gegeven.

Robertson heeft een vragenlijst ontwikkeld waarmee je kunt meten welke gebied iemand in de kubus inneemt. Deze vragenlijst is wetenschappelijk gevalideerd waardoor het mogelijk is om mensen met elkaar te vergelijken. Hiermee kun je de meest geschikte kandidaat kiezen uit een aantal sollicitanten met behulp van een assessment procedure.

Met deze methode bereik je dat mensen hun mentale inzetbaarheid kunnen ontwikkelen. En je voorkomt ermee dat mensen, net als in het verkeer, op de verkeerde baan terecht komen of zelfs spookrijders worden.

**De opbouw van de AEM-cube**

Robertson heeft de AEM-cube ontwikkeld door drie wetenschappelijke modellen te integreren:

1. A: de attachment-as is gebaseerd op de attachment-theorie waarbij twee bronnen van veiligheid worden onderscheiden: people en matter.
2. E: de exploratie is gebaseerd op de cybernetica; de leer van het besturen van complexe systemen met begrippen als feedback/ feed forward
3. M: de maturity-as is gebaseerd op de ethologie; de evolutietheorie van zoogdieren.

**Welke as kun je beïnvloeden en welke niet?**

Voor het versterken van je mentale inzetbaarheid is het belangrijk om te weten op welke assen veranderingen mogelijk zijn en op welke niet.

* De attachment-as: de mate waarin je je veiligheid aan mensen of dingen ontleend is genetisch bepaald. Het heeft dan ook weinig effect om mensen daarin te veranderen. De een kan beter omgaan met geld en goederen, de ander met mensen en hun problemen.
* Op de exploratie-as kun je heen en weer bewegen: voel je je veilig, dan denk je meer feedforward gericht en exploreer je meer. Voel je je onveilig, dan denk je meer feedback gericht en exploreer je minder. Op deze as kun je dus twee kanten op bewegen.
* Op de maturity-as kun je maar in een richting bewegen: tijdens je leven neemt je wijsheid alleen maar toe. Zowel in goede als in slechte tijden. Hier is de beweging dus maar een kant op: van onder naar boven. Deze beweging is niet rechtlijnig maar vindt plaats in de vorm van S-curves.

**Ad 1: de attachment-as: people/ matter-as**

Mensen of materie zijn volgens de ethologie, de evolutietheorie van zoogdieren, de bronnen van veiligheid.

De een voelt zich veilig als je vrienden hebt (people) en de ander voelt zich veilig als er genoeg geld op de bank staat (matter). Niet in de verdeling van 0-10, maar in verhouding van bijvoorbeeld 8 people en 2 matter.

In deze theorie is attachment (verbinding) een belangrijk begrip. Die verbinding kan veilig zijn: ‘safe attachement’ of onveilig: ‘unsafe attachement’. Dan worden de getallen negatief.

Gedrag vanuit de dramadriehoek is bijvoorbeeld gebaseerd op ‘unsafe people attachment’. Je bent bang dat je onvoldoende aandacht krijgt. Dan kun je dat krijgen door de rol van Redder, Aanklager of Slachtoffer te kiezen.

**People**

Je bent vooral ‘people attached’ als je je veilig voelt als je er niet alleen voor staat en op iemand terug kunt vallen. Je wilt bij een vast groepje mensen horen.

Een gevoel van veiligheid leidt tot feed forward gericht gedrag. Je durft samen meer te exploreren en nieuwe kansen aan te grijpen. Omgekeerd leidt een gevoel van onveiligheid tot meer feedback gericht gedrag.

**Matter**

Je bent vooral ‘matter attached’ als je je veilig voelt als de dingen het doen: je laptop die het doet, je auto die start, voldoende geld op de bank, een huis waarin je kunt wonen, een vaste werkplek, enz.

*Een vaste werkplek is voor haar een bron van veiligheid. Maar die is zij kwijt en nu heeft zij een flexplek. Haar dag begint dan al met stress. Zij wil zo vroeg op haar werk zijn zodat zij steeds dezelfde plek heeft.*

**Ad 2: de exploratie-as: feedback/ feed forward**

Feedback en feed forward zijn termen uit de cybernetica; de leer van de bestuurskunde van complexe systemen.

* Bij feedback gericht denken kijk je in de spiegel of er geen fouten zijn. Dan exploreer je niet maar controleer je. Deze vorm van denken heet error-controlled en heeft als doel de veiligheid te vergroten door fouten te voorkomen.
* Bij feed forward gericht denken kijk je door een venster naar je doel. Met deze vorm van denken kom je in beweging richting je doel. Dit heet information-controlled denken. Je let dan op signalen of je de goede kant op gaat.

*Voordat je op reis gaat, pak je feedback gericht je koffers in en sluit je een verzekering af. Je zorgt dat je auto in orde is en dat je de route kent.* *Als je dat veilig geregeld hebt dan ga je feedforward gericht op reis. Als je ziet dat de nummerboden van auto’s die je inhaalt anders zijn, dan ga je de goede kant op.*

Beide manieren van denken zijn belangrijk voor een duurzame mentale inzetbaarheid.

Als een van de systemen ontbreekt, dan neemt het afbreukrisico toe.

*Op haar werkplek moest zij alleen maar vooruitkijken. Nieuwe producten in de markt zetten, nieuwe klanten werven en wervende teksten schrijven. Hierdoor lette zij niet op alle signalen die erop wezen dat zij uit balans raakte: hoofdpijn, slecht slapen, snel geïrriteerd en spontane huilbuien.*

*Vorige week heeft haar leidinggevende haar naar huis gestuurd en een afspraak voor haar gemaakt bij de bedrijfsarts.*

|  |  |
| --- | --- |
| **CYBERNETISCH PROGRAMMA** | |
| **FEEDBACK** | **FEED FORWARD** |
| Claim gericht  Probleemgericht  Je wilt ergens vanaf  Kijken in een spiegel  Error controlled  De mens als machine  Normerend  Digitaal  Hiërarchisch: top down  Gesloten systeem  Managen  Linkerhersenhelft  Corrigerend  Wat kan niet  Verbrekend  Bestraffend  Reactief | Participatie gericht  Doelgericht  Je wilt ergens naar toe  Kijken door een venster  Information controlled  De mens als organisch systeem  Waarderend  Analoog  Netwerk: horizontaal  Open systeem  Leidinggeven  Rechterhersenhelft  Opbouwend  Wat kan wel  Verbindend  Belonend  Preventief |

*Verschillen tussen feedback en feed forward denken en handelen*

**Ad 3: maturity-as: de ethologie**

De derde as is gebaseerd op de ethologie, de evolutietheorie van zoogdieren. Evolutie gaat maar een richting op: omhoog, meestal in de vorm van S-curves. Op deze as kun je de ontwikkelingsfasen kwijt: de teamfasen forming, storming, norming en performing van Tuckman), de leiderschapsstijlen telling, selling, participating en delegating van Hersey en Blanchard. Maar ook de ontwikkeling van Kind, naar Volwassene en Ouder uit de Transactionele Analyse (Berne, 1975) passen op deze as.

Als je de feedback-feed forward-as combineert met de people-matter-as, dan ontstaat het volgende kwadrant:

10

*Matter*

1. DENKEN 4. DOEN *1 en 4: Bovenstroom*

(Beoordelen van de (Bevorderen van de

feiten) acties)

Feedback 10 10 feed forward

2. VOELEN 3. WILLEN

(Beschermen tegen (Bewaken van het doel) *2 en 3: Onderstroom*

problemen)

10

People

*Het grondvlak van de AEM-cube (Robertson, 2003)*

### 3. De coachmatrix

De coachmatrix (Kouwenhoven, 2007) is ontstaan door het grondvlak van de AEM-cube te voorzien van:

1. De vier mentale functies: denken, voelen, willen en doen. Met denken stel je de feiten vast, met voelen signaleer je de problemen, door iets te willen kies je een doel en door te doen voer je een actie uit.
2. De drie egoposities: Ouder, Volwassene en Kind. De coachmatrix is effectief omdat je al coachend eerst de Volwassene zuivert, daarna het Kind en dan de Ouder. Tenslotte integreer je die in de actie. Erskine (1996) noemt dat de geïntegreerde Volwassene.
3. Een volgorde. Toen denken, voelen, willen en doen hun plek hadden gekregen, bleken zij een logische, strategische volgorde te vertonen in een coachgesprek. Je begint met het inventariseren van de feiten, daarna vraag je naar het probleem, vervolgens stel je een doel en tenslotte kies je de acties die tot het doel leiden.

Op deze manier is de coachmatrix als strategisch instrument ontstaan met vier vakken chronologische stappen: voor het vaststellen van de feiten ga je terugkijken, bij het probleem en de emoties sta je stil, voor het vaststellen van het doel ga je vooruitkijken en tenslotte ga je bewegen naar het doel.

Stap 1 en 2 zijn feedbackgericht, kijk je in een spiegel

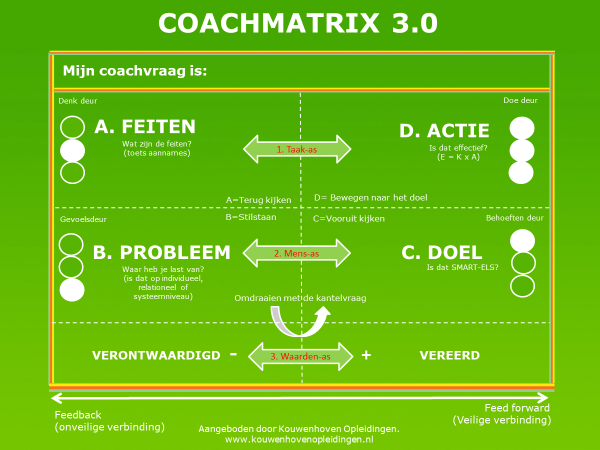
Stap 3 en 4 zijn feed forward gericht: dan kijk je door een venster

Stap 1 en 4 zijn op de taak-as, zichtbaar voor iedereen. Ook wel de bovenstroom genoemd

Stap 2 en 3 zijn op de mens-as, iets wat minder zichtbaar is voor anderen. Ook wel de onderstroom genoemd.

Ieder vakje in de matrix kent specifieke beroepsgroepen:

* Financials bevinden zich vooral in vak 1. Hun kernkwaliteit is: logisch denken over materiële zaken.
* HRM-deskundigen bevinden zich vooral in vak 2. Zij zijn beter in het aanvoelen en omgaan met emotionele problemen.
* Ondernemers bevinden zich vooral in vak 3. Zij zijn beter in het stellen van doelen: wat willen we?
* Operationele mensen zijn oververtegenwoordigd in vak 4. Dit zijn de doeners op de werkvloer.



*De coachmatrix met de vier mentale functies*

**DISC**

De matrix kun je aanvullen met de vier kleuren blauw, groen, geel en rood van het DISC-model. DISC is een gedragsmodel dat op basis van een kwadrant uitgaat van het werk van dr. William Moulton Marston (1893-1947). Met dit model onderzoek je het gedrag van mensen in hun omgeving. Het gaat hierbij dus om een classificatie model en niet om een ontwikkelingsmodel.

Deze kleurentheorie heeft weinig wetenschappelijke basis. Bovendien zijn er andere kleurentheorieën zoals die van de managementdrives de Myers-Briggs Type Indicator: de MBTI. Ook dat is een classificatiesysteem ontwikkeld door [Katharine Cook Briggs](https://nl.wikipedia.org/w/index.php?title=Katharine_Cook_Briggs&action=edit&redlink=1) en haar dochter [Isabel Briggs Myers](https://nl.wikipedia.org/w/index.php?title=Isabel_Briggs_Myers&action=edit&redlink=1) op basis van theorieën van Jung. Tenslotte is er nog een kleurentheorie van De (Caluwe en Vermaak, 2002).

Toch hebben de DISC-kleuren een toegevoegde waarde omdat deze kleuren bekend zijn bij veel leidinggevenden, HRM-werknemers en managers.

Deze vier DISC-kleuren passen bij de vier mentale functies: denken. Voelen, willen en doen.

1. Blauw is denken: dit leidt tot Conformiteit; het met elkaar eens zijn over de koele feiten.
2. Groen is voelen: dit leidt tot emotionele Stabiliteit: de bron van energie en de gezonde basis voor groei.
3. Geel is willen: dit leidt tot Inspiratie: het zonnige zuiden.
4. Rood is doen: dit leidt tot Daadkracht.

In de coachmatrix is minder ruimte voor de maturity-as. Dat komt omdat je coachmatrix gebruikt als papier waarop je de teksten schrijft. En dat gaat in twee dimensies makkelijker dan in drie dimensies.

|  |  |
| --- | --- |
| **MENTOR, THERAPEUT, COACH EN TRAINER** | |
| **1. FEITEN**  (Denken) | **4. ACTIE**  (Doen) |
| **Mentor**  Werknemer is: onbewust onbekwaam.  De vraag komt vaak in de vorm van een (ziek)melding (Wegenwacht) of op verzoek van de leidinggevende. | **Trainer**  Werknemer is bewust onbekwaam en heeft een doelgerichte oefenvraag op gebied van sociale of mentale vaardigheden. |
| **2. PROBLEEM**  (Voelen) | **3. DOEL**  (Willen) |
| **Psychotherapeut**  Werknemer is: bewust onbekwaam en heeft een hulpvraag om van klachten af te komen die gebaseerd zijn op een stoornis (DSM). | **Coach**  Werknemer is: bewust onbekwaam en heeft een ontwikkelvraag om een doel te bereiken (zingeving/ mentale inzetbaarheid). |

**De coachmatrix als strategisch instrument**

In tegenstelling tot de AEM-Cube is de coachmatrix geen assessment model waarmee je mensen met elkaar vergelijkt maar een strategisch instrument. Het is een ontwikkelingsmodel waarbij je een werknemer met zichzelf vergelijkt en coacht in het doorlopen van de vier gebieden:

1. Wat denk je dan?
2. Wat voel je dan?
3. Wat wil je dan?
4. Hoe ga je dat doen?

Werknemers met zichzelf vergelijken stelt minder hoge wetenschappelijke eisen dan mensen met anderen te vergelijken. Met een mini-vragenlijst voor preventieve aanpak hoef je niet aan strenge criteria voor diagnostiek te houden. Je wilt voorkomen dat de klachten erger worden. Het Trimbos-instituut experimenteert (ook) met zgn. mini-vragenlijsten. Het doel daarvan is om dergelijke vragenlijsten vooraan in het traject in te zetten

**Strategisch Coachen**

Het woord strategisch ontstond toen duidelijk werd dat de vier stappen: feiten, probleem, doel en actie een logische volgorde vertonen. Net zoals bij een routeplanner zijn je doel (je bestemming) en je actie (de route) het meest belangrijk. De valkuil bij probleemgericht coachen is dat je het doel en de doelgerichte actie uit het oog verliest en rondjes blijft rijden op de rotonde. Dan blijf je doorgaan met het bedenken en benoemen van problemen en de gevoelens die hiermee gepaard gaan in plaats van een afslag te kiezen richting je doel.

**Met de coachmatrix beweeg je in een logische volgorde**

De coachmatrix is een energetisch model met de beweging naar het gemeenschappelijke doel in vijf chronologische stappen.

1. je kijkt terug naar de feiten

2. je staat stil bij de emoties

3. Je draait het probleem en de emoties om in hun tegendeel

4. Je kijkt vooruit naar het doel

5. Je beweegt naar het doel met de actie en neemt pas stap 2 (het voelen) als je het samen over stap 1 (de feiten) eens bent geworden. Deze strategische beweging is toepasbaar in complexe, voortdurend veranderende emotionele omstandigheden zoals mediation bij echtscheidingen. Met de matrix bied je als coach structuur, duidelijkheid, perspectief en de basis voor een (inzetbaarheids-)convenant. Ook wel het contract genoemd.

**De voordelen van doelgericht coachen**

Door deze strategische manier van coaching neemt de inzetbaarheid enorm toe. Je richt je niet op het probleem, maar op het doel. En je ontwikkelt niet de zwakte maar juist de kracht van een werknemer.

De meeste gestelde coachvraag van cliënten is: ‘hoe kom ik van mijn probleem af?’

Meegaan met die vraag heeft de volgende nadelen:

1. De grens met hulpverlening is onduidelijk.
2. Niet alle problemen zijn oplosbaar.
3. Je verliest het doel uit het oog.
4. Je komt uit bij veel meer acties.

**De matrix als pannenkoek**

Een bedrijfsartsen die gebruik maakt van de coachmatrix vergelijkt het met het bakken van een pannenkoek.

*Een pannenkoek bestaat uit vier ingrediënten: meel, melk, zout en eieren. Door die in de juiste volgorde te mengen ontstaat beslag. Dat beslag moet je in de juiste context (een hete koekenpan) gedurende een bepaalde tijd bakken.*

De matrix bestaat ook uit vier ingrediënten: denken, voelen, willen en doen in de juiste context.

Als een van de ingrediënten ontbreekt of de context klopt niet, dan wordt het nooit een pannenkoek.

### 4. Een universeel model

Inmiddels is na 12 jaar gebleken dat de coachmatrix ook voor heel veel andere situaties uitkomst biedt. Vooral als er sprake is van complexe problematiek. De matrix is het kader waarbinnen je als teamleden met elkaar stap voor stap een gemeenschappelijk doel nastreeft.

Als team maak je gebruik van een plenaire matrix. Ieder teamlid vult de matrix steeds aan op grond van de ontwikkelingen en het voortschrijdend inzicht. Hiermee bereik je een heldere informatieoverdracht en voorkom je dat dingen dubbel worden gedaan of dat stappen worden overgeslagen.

Met de matrix neem je de stappen in een chronologische volgorde: je neemt pas de tweede stap als je het met elkaar over de eerste stap eens bent geworden. Hiermee voorkom je verwarring en stagnatie.

### 5. De eigen regie

Het voordeel van de matrix-strategie is dat iedereen zijn eigen regie kan voeren. Als het gaat om het versterken van de mentale inzetbaarheid van een werknemer, dan heeft ook de werknemer een belangrijke rol bij het invullen van de matrix. Gaat het om een behandelsituatie, dan heeft ook de patiënt en de familie een belangrijke rol bij het invullen van de matrix.

Dit heeft als voordeel dat er niet over de werknemer, over de patiënt, of over de familie wordt gesproken, maar met de werknemer, met de patiënt en met de familie.

De werknemer, de patiënt en de familie voelen zich hierdoor gehoord en gezien. Bovendien versterk je hiermee de mentale inzetbaarheid, een actieve participatie en betrokkenheid.

### 6. Het plan van aanpak: het contract met een positieve sanctie

De matrix-strategie eindigt met een actieplan in de vorm van een (wils-)overeenkomst. Het plan kan je mondeling afspreken en per mail bevestigen. Een wilsovereenkomst is een contract: een bilaterale overeenkomst met een specifiek doel waarin partijen samen afspreken wie wat zal doen om het doel te bereiken. Een contract kent een legitiem doel, een prestatie, een tegenprestatie, een tijdslimiet en een sanctie.

Een contract zonder sanctie is een belofte: dan doe je je best, maar meer ook niet.

Een contract gaat dus een stap verder: je borgt het nakomen van het contract met een (positieve) sanctie. Een positieve sanctie is niet probleemgericht, maar gericht op het herstellen van de samenwerking.

*Hij komt voortdurend te laat en gaat zonder excuus zitten. Totdat een collega meldt dat hij hier last van heef omdat het de samenwerking verstoort. De collega die te laat komt krijgt de kans deze verstoring op te heffen door de notulen te maken als hij weer te laat is. Daar is iedereen blij mee. Vervolgens bleek dat niet nodig want de collega kwam liever op tijd dan de notulen te maken.*

Met een contract zorgen partijen voor een eerlijke verdeling van de mentale en fysieke inspanningen.

Met een matrix-strategie bereik je dat werknemers met plezier hun werk doen, gezond met stress om gaan en trots zijn op hun bijdrage. Zij zijn in staat om te sturen, te remmen en gas te geven en rekening te houden met het overige sociale verkeer op de werkvloer.

### 7. Geraadpleegde literatuur

Berne (1975) Mens erger je niet. Den haag. Bert Bakker.

De Caluwé, L. en Vermaak, H. (2006). Leren veranderen Een handboek voor de veranderkundige. Management Impact

Kouwenhoven, M. (2007). Strategisch Coachen. Boom. Amsterdam.

Robertson, P. (2003). Ontsnappen uit S-catraz. Schiedam: Scriptum.

**HOOFDSTUK 6**

**STRATEGISCH COMMUNICEREN**

# 6. STRATEGISCH COMMUNICEREN

### 1. Wat is het?

Communiceren doen we allemaal. Maar erg strategisch is dat vaak niet. In dit hoofdstuk lees je hoe je mentale inzetbaarheid versterkt door gebruik te maken van de open communicatie deuren: denken, voelen, willen en doen. Je komt binnen via de open deur en als je eenmaal binnen bent, dan pas communiceer je via de andere deuren.

### 2. Wat is een open deur?

Mensen met een open denkdeur communiceren graag over de feiten.

Mensen met voelen als open deur communiceren vanuit hun gevoel.

Mensen met willen als open deur communiceren graag over hun doelen en verlangens.

Mensen met doen als open deur praten het liefst in gedragstermen over wat ze doen, gedaan hebben of gaan doen.

Als je hierop let, dan heb je dat binnen 5 minuten in de gaten.

|  |  |
| --- | --- |
| **COMMUNICATIE-MATRIX**  Open en gesloten deuren | |
| **1. FEITEN**  (Open deur is denken) | **4. ACTIE**  (Open deur is doen) |
| Als denken de open deur is dan gebruiken mensen veel denk-woorden**.**  Zij kennen de feiten hebben een goed geheugen en weten veel. | Als doen de open deur is dan gebruiken mensen veel doe-woorden.  Deze mensen weten vaak hoe je iets kunt doen. Het zijn vaak doe-het zelfvers die al snel tot actie over gaan. |
| **2. PROBLEEM**  (Open deur is voelen) | **3. DOEL**  (Open deur is willen/ zorgen) |
| Als voelen de open deur is, dan gebruiken mensen meer emotioneel geladen woorden.  Een gevoel zet je aan tot actie.  Voelen leidt tot intimiteit als je gevoelens deelt. Maar als gevoelens verschillen kan dat net zo snel tot conflicten en verwijdering leiden. | Als willen de open deur is, dan gebruiken mensen vaak het woord willen.  Wat wil jij? Wat wil ik? Wie wil er koffie? Maar, te veel zorg kan betuttelend zijn en ten koste van jezelf. |

*De vier communicatiedeuren; ook wel de vier mentale bloedgroepen*

*Vier mensen praten over het weer:*

*Open denk deur: ‘Het is sinds 1900 niet zo droog geweest als dit jaar.’*

*Open voel deur: ‘Ik ben bang dat alle planten doodgaan.’*

*Open willen deur: ‘De tuin heeft veel vocht nodig.’*

*Open doe deur: ‘Ik ga even de sproeier halen.’*

Open deuren zijn de veilige deuren. Daar zit de kracht van mensen.

*Bedrijfsarts: ‘Ik merk dat je heel goed op de hoogte bent van de feiten en dat je daar heel goed over kunt communiceren’.*

*Werknemer: Ik ben ook accountant en dat bevalt me prima. Maar nu hebben ze mij leidinggevende gemaakt en dan lig ik ’s nachts te piekeren.*

Op een receptie zie je de mensen met dezelfde open communicatiedeur elkaar opzoeken en bij elkaar staan.

### 3. Wat is een gesloten deur?

Een gesloten deur betekent dat iemand niet opendoet zelfs niet als je aanbelt. Een ‘gesloten deur’ leidt tot een afname van je mentale inzetbaarheid. Je krijgt dan geen contact, zelfs niet door je voet tussen de deur te zetten.

Veel effectiever is om binnen te komen via de open deuren.



*Bedrijfsarts: ‘Ik merk dat je niet over je boosheid praat…..maar wel*

*last hebt van hyperventilatie.*

*Sinds wanneer praat je niet over je boosheid?’*

*Werknemer: ‘Vroeger stotterde ik als kind en als ik boos werd*

*dan werd het stotteren zo erg dat iedereen me uitlachte’.*

*Toen heb ik besloten om mijn boosheid in te slikken.*

### 4. Wat is een draaideur?

Draaideuren zijn de sociaal veilige deuren.

Je tante vertelt iedere keer hetzelfde, bijvoorbeeld over haar pijnlijke knie.

Het lijkt alsof je contact hebt, maar je komt niet binnen. Net als bij een draaideur. Het zijn circulaire gesprekken zonder contactgroei, met als doel om de tijd te verdrijven.

**Wat voorkom je ermee?**

Met het herkennen van de open en gesloten communicatiedeuren voorkom je communicatiestoornissen.

**Wat bereik je ermee?**

Mensen zijn duurzaam inzetbaar op grond van hun open communicatie deuren. Dan doen zij waar ze goed in zijn, daar voelen zij zich veilig bij en daarin kunnen zij doorgroeien tot excellentie.

Je bereikt er ook mee dat het klikt tussen mensen en het is een prima manier om er een team mee samen te stellen waarin alle ‘bloedgroepen’ vertegenwoordigd zijn. Hiermee vergoot je de inzetbaarheid van het team.

Gebruik de onderstaande vragenlijst om jezelf of een ander te scoren op de open deuren.

|  |  |
| --- | --- |
| **VRAGENLIJST: OPEN EN DICHTE COMMUNICATIE DEUREN**  0= soms, 1= regelmatig, 2 = vaak  Hoge score= open communicatiedeur. Lage score = dichte communicatie deur | |
| **DENKEN: Volwassene**  Pos. Conformiteit/ overeenstemming  Neg. Mindless script (verward) | **DOEN:** Geïntegreerde Volwassene  Pos. Daadkracht  Neg. Powerless script (Slachtoffer rol) |
| Ik denk logisch 0 1 2  Ik zeg wat ik denk 0 1 2  Ik toets wat ik denk 0 1 2  Totaal: | Ik ben actief 0 1 2  Ik heb succes 0 1 2  Ik ben daadkrachtig 0 1 2  Totaal: |
| **VOELEN: Kind**  Pos. Stabiliteit/ groei/ inspiratie  Neg. Joyless script (depressief) | **WILLEN:** Ouder  Pos. Liefdevolle zorg  Neg. Loveless script (verslaafd) |
| Ik voel:  Boos, Bang, Blij, Bedroefd, Body: 0 1 2  Ik zeg wat ik voel 0 1 2  Ik ben empathisch 0 1 2  Totaal: | Ik zorg goed voor mezelf 0 1 2  Ik zorg goed voor anderen 0 1 2  Ik zorg goed voor mijn omgeving 0 1 2  Totaal: |

**Opvoeding**

Open deuren kunnen al vroeg in je jeugd ontstaan.

*Hij was vroeger de jongste thuis. Als er iets gerepareerd moest worden, dan zei zijn moeder: ‘vraag maar aan je oudste broer, die is handig.’ In de koop der tijd werd die oudste broer steeds handiger.*

*Hij was vroeger de oudste thuis. Dus als er iets misging dan werd hij erop aangesproken. Jou bent toch de oudste, jij moert beter weten. Nu is hij manager van een grote organisatie. Een echte denker die alles regelt en anderen aan het werk zet.*

**Hoe komt het dat open deuren dicht gaan?**

Maier (1938) deed onderzoek naar stereotype gedrag bij ratten. Hij confronteerde hen met een onoplosbaar probleem. Op een bepaald moment geven ratten hun zoekgedrag op en kiezen voor stereotype gedrag. De rat ‘kiest’ er dan voor om steeds één oplossing toe te passen. Zelfs als daarna de goede oplossing zichtbaar wordt aangeboden. Soms blijven ratten dan 200 keer voor de verkeerde oplossing kiezen voordat zij ‘de open deur’ gebruiken.

*Ze was zo gelukkig met haar nieuwe baan. Meer salaris, leuke collega’s een charmante leidinggevende. Maar na twee jaar ging zij steeds meer kortdurend verzuimen. Ze lacht niet meer (gesloten deur: voelen), zij doet zo min mogelijk (gesloten deur: doen) en ze is blij als het 5 uur is.*

*Een collega van haar vraagt hoe dat kan.*

*Dan vertelt ze verontwaardigd dat ze een functioneringsgesprek heeft gehad waar zij zich heel boos over heeft gemaakt. Dat heeft ze niet vertelt (gesloten deur ‘doen’). Haar persoonlijke en professionele waarden zijn geschonden. Nu wil ze niets meer (gesloten deur: willen). Alleen de denkdeur is nog open: nu piekert ze de hele dag.*

Gesloten communicatiedeuren hebben vaak te maken met geschonden waarden. Mensen zijn dan ver-ontwaardigd en doen de deur op slot en stoppen met zoekgedrag.

|  |
| --- |
| Mentale inzetbaarheid is het het vermogen om adequaat te reageren  op eisen uit de omgeving. |

**Herstellen van geschonden waarden**

Met behulp van de waardenlijst kunnen de geschonden waarden bewust worden gemaakt. Als dit is gelukt kan vervolgens een plan van herstel worden opgesteld. Geschonden waarden kun je herstellen met een positieve sanctie, met mediation, met een debriefing en/of met een simulatie.

**Oefenen met een simulatie**

Met een simulatie kijk je naar de oplossing vanuit een meta-visie. Je bent niet langer een onderdeel van het probleem, maar je stelt je erboven. Hierdoor zie de andere oplossingen sneller en kun je die oefenen. Net zolang totdat je je de nieuwe vaardigheid hebt eigen gemaakt.

### 5. Hoe communiceer je met werknemers?

Merril en Reid (1981) hebben vier typen mensen onderscheiden de Controller, de Analyzer, de Promotor en de Supporter (CAPS). Ieder type heeft zijn of haar open en gesloten deuren. Het is interessant om tijdens een eerste gesprek niet alleen op de inhoud in te gaan, maar ook om te observeren via welke communicatiedeur het contact groeit en via welke deur juist niet.

Ieder type heeft zijn of haar eigen communicatiestijl. Deze passen als volgt in de communicatie-matrix:

|  |  |
| --- | --- |
| **COMMUNICATIESTIJLEN**  volgens het C.A.P.S.-model (*Merril en Reid, 1981)* | |
| **1. FEITEN**  (Denken) | **4. ACTIE**  (Doen) |
| **Analyzer**  Meneer of mevrouw Feit | **Controller**  Meneer of mevrouw Timmermans |
| **2. PROBLEEM**  (Voelen) | **3. DOEL**  (Willen) |
| **Supporter**  Meneer of mevrouw Zorgdrager | **Promotor**  Meneer of mevrouw de Deugd |

**1. Analyzer: open deur Denken**

Een analyzer heeft een onderzoekende houding, meer gericht op ideeën en concepten dan op relaties en gevoelens. De analyzer is bedachtzaam en bescheiden en maakt een wat aarzelende indruk. De analyzer verzamelt voor het nemen van een beslissing veel informatie en heeft behoefte aan details. Een analyzer werkt grondig en gestructureerd. In het persoonlijk contact is een analyzer formeel, adaptief en komt daardoor soms saai over.

**Hoe versterk je de mentale inzetbaarheid van een analyzer?**

Zorg voor een korte en formele begroeting. Praat in denktermen en zorg voor details en een logisch en rationeel gespreksonderwerp. Praat niet met een harde/luide stem, dat kan voor de analyzer bedreigend zijn. Blijf een analyzer aankijken als je met hem of haar praat, anders vindt een analyzer je onbeleefd.

**2. Supporter: open deur Voelen**

Een supporter is aardig en behulpzaam en maakt zelden ruzie. Een supporter zal niet snel een verzoek weigeren, zelfs al gaat dat ten koste van zijn of haar eigen belangen. Een supporter praat graag over gevoelens en problemen. De supporter is een goede luisteraar en is zachtaardig. Supporters hebben veel moeite met plotselinge veranderingen.

**Hoe versterk je de mentale inzetbaarheid van een supporter?**

Zorg juist voor een lange persoonlijke begroeting. Praat in gevoelstermen en maak op dat niveau contact. Neem de supporter bij veranderingen stap voor stap bij de hand. Geef alleen kritiek onder vier ogen.

**3. Promotor: open deur Willen**

Een promotor is enthousiast en heeft een grote verbeeldingskracht. Een promotor vindt het prettig om in het middelpunt van de belangstelling te staan en is makkelijk benaderbaar. Een promotor houdt van levendigheid en gezelligheid en is geliefd om mee samen te werken. Een promotor zit vol met ideeën, alleen de uitvoering ervan is niet zijn of haar sterkste kant. Een promotor kan slecht tegen hiërarchie: vertellen wat er moet gebeuren roept weerstand op en werkt averechts.

**Hoe versterk je de mentale inzetbaarheid van een promotor?**

Reageer enthousiast zelfs als een promotor te laat komt op een afspraak. Creëer een sfeer van ‘ouwe jongens krentenbrood’ met humor. Zeg nooit wat hij of zij moet doen. Dan doet hij of zij het zeker niet.

**4. Controller: open deur Doen**

Een controller is een doener, gericht op resultaat. Het is een krachtig persoon met een sterke eigen wil, die van nature de leiding op zich neemt. Een controller kan veeleisend en ongeduldig zijn en hierdoor anderen irriteren.

**Hoe versterk je de mentale inzetbaarheid van een controller?**

Kom op tijd op de afspraak met een controller; hij of zij heeft een hekel aan mensen die te laat komen. Er is immers nog meer te doen. Zorg voor een korte formele begroeting; niet over koetjes en kalfjes beginnen maar begin gelijk over het onderwerp. Zorg ervoor dat de controller inziet wat de bespreking hem kan opleveren, dan is hij echt geïnteresseerd.

### 6. Mentale stoornissen

Als je in je jeugd al een of meerdere deuren hebt gesloten, dan kan dat leiden tot aanpassingsstoornissen of persoonlijkheidsstoornissen.

1. Dichte denkdeuren kunnen leiden tot denkfouten en verwarring
2. Dichte gevoelsdeuren kunnen leiden tot emotionele instabiliteit
3. Dichte zorgdeuren kunnen leiden tot verslaving
4. Dichte doe deuren kunnen leiden tot onmacht

**Ad 1: voorbeelden van denkstoornissen**

Ieder kind heeft aanvankelijk magische uitgangspunten van waaruit je de gebeurtenissen om je heen interpreteert en beleeft. Pas tussen je 2e en 4e levensjaar leer je logisch te denken. Dan vraagt het kind voortdurend: ‘waarom?’ Als in die periode het kind geen antwoord krijgt dan kan dat ertoe leiden dat het kind magisch blijft denken. En dat kan leiden tot denkfouten.

Yochelson en Samenow (1976/1977) hebben deze denkfouten geïnventariseerd bij mensen die, op grond van hun denkfouten en hun handelen, in de gevangenis terecht kwamen.

Een aantal voorbeelden:

* De wereld is rechtvaardig (en dat is niet zo)
* Schade is niet te herstellen
* Excuus aanbieden is genoeg
* Er is altijd nog een kans
* Als ik maar aardig ben dan zal alles me vergeven worden
* Op regels zijn altijd uitzonderingen
* Wat voor jou geldt, geldt niet voor mij
* Wat jij mag, mag ik ook
* De wereld draait om mij

**Ad 2: Voorbeelden van emotionele instabiliteit**

* **Gevoelens aan een elastiekje**

Je hebt vroeger iets meegemaakt wat je erg heeft aangegrepen. Later kom je in een gelijksoortige situatie. Dan komen alle gevoelens van vroeger ook weer naar boven. Je zit als het ware nog met een elastiekje aan die vroegere gebeurtenis vast. Anderen vinden je reactie dan overdreven.

* **Substituut gevoelens**

Een substituut gevoel is een basisgevoel wat een ander basisgevoel overdekt.

Bijvoorbeeld: boos over bang:

*Je bent bang dat je maandag weer aan het werk moet van de bedrijfsarts. Maar bang zijn dat ken je niet. Dus stel je je agressief op met als gevolg dat de bedrijfsarts nu bang voor jou is. Des te beter….*

*Mijn huisarts weigerde mij kalmeringsmiddelen voor te schrijven. Toen ben ik met mij auto door zijn pui gereden. Toen schreef hij het wel voor. Begrijp jij nou waarom hij dat niet gelijk heeft voorgeschreven?*

**Ad 3: Voorbeelden van verslaving**

Veel mensen weten niet wat ze willen, bijvoorbeeld omdat zij in hun jeugd vaak te horen kregen: ‘kinderen die vragen worden overgeslagen.’ Op deze manier zijn zij gestopt om te communiceren via willen. Hierdoor missen zij de liefdevolle zorg en compenseren dat later door het gebruiken van verslavende middelen. Maar, die werken maar tijdelijk en er treedt gewenning op. Met als resultaat verslaving.

*Bedrijfsarts: Hoeveel koffie drink je op een dag  
Werknemer: Drie*

*Bedrijfsarts: Bedoel je drie kopjes of drie mokken?*

*Werknemer: Ik bedoel drie kannen*

**Ad 4: Voorbeelden van onmacht**

*Mijn oudere broer was vroeger heel handig.*

*Als er iets gerepareerd moest worden, dan zei mijn moeder vraag maar aan je oudste broer….*

Seligman (1975) noemt dit: aangeleerde hulpeloosheid.

Hij baseerde zijn theorie op experimenten met proefdieren. Deze ontwikkelden verschijnselen van een hulpeloosheidsdepressie wanneer ze in situaties werden gebracht waarin ze geen controle konden uitoefenen op de beëindiging van onaangename prikkels. Seligman diende bijvoorbeeld op willekeurige tijdstippen elektrische schokken toe. De arme beestjes waren niet in de gelegenheid om de schokken te vermijden. De onaangename situatie bleef bestaan, onafhankelijk van de pogingen het te vermijden. Uiteindelijk bleken de proefdieren geen vluchtgedrag meer te vertonen, maar werden ze passief. Hetzelfde trad op bij willekeurig gegeven straf en beloning. Het is de willekeur - dat wil zeggen de onbeheersbaarheid van de situatie - die maakt dat organismen na lange tijd de pogingen om de situatie naar de hand te zetten, gaan opgeven. Een hulpeloosheidsdepressie is te beschouwen als een subklassse van depressies.

Onder andere door Schaufeli e.a., (1981) is dit later toegepast op sociale verschijnselen, zoals werkloosheid. Aangeleerde hulpeloosheid ontstaat wanneer mensen geconfronteerd worden met situaties die onbeïnvloedbaar zijn of als onbeïnvloedbaar worden waargenomen, maar desondanks moeten worden aanvaard. Hieronder vallen zowel situaties die objectief oncontroleerbaar zijn (zoals het verlies van een geliefde persoon, verlies van werk op basis van massaontslag, verlies van functies door ziekte of ongeval) als situaties die alleen door het individu als oncontroleerbaar worden ervaren maar dat in werkelijkheid niet hoeven te zijn (bijvoorbeeld: ik kan niet met een computer omgaan, dus zal ik ook wel nooit een nieuwe baan krijgen).

Aangeleerde hulpeloosheid wordt dus altijd bemiddeld door een subjectief proces van cognitieve verwerking. Het is een leerproces, dat eruit bestaat dat een reeks van ervaringen wordt omgezet in de overtuiging dat handelend optreden geen zin heeft. Dat kleurt de toekomstverwachtingen: de kans op toekomstige positieve ervaringen worden gering geacht. Daar ligt ook het aangrijpingspunt voor de hulpverlening. Als je immers kunt aanleren dat je

handelen geen effect heeft op je welzijn, kun je dat wellicht ook weer afleren (bron: G. van der Laan, juli 2001).

### 7. Geraadpleegde literatuur

Maier e.a. (1938). Experimentally produced neurotic behavior in the rat. Pennsylvania State College. Psychological Cinema Register

Merrill, D. W., & Reid, R. H. (1981). *Personal Styles and Effective Performance*. Bradner, PA: Chilton Book Company.

Seligman, Helplessness. San Francisco, 1975.

Seligman, M.E.P. (2014) Gelukkig zijn kun je leren. Spectrum.

Yochelson en Samenow (1976/1977). The criminal personality. Volume I: 1976. Volume II: 1977 Jason Aronson N.Y.

**HOOFDSTUK 7**

**MENTALE INZETBAARHEID EN GESPREKSTECCHNIEKEN**

De strategie van de matrix bestaat eruit dat je steeds vier stappen neemt. Je gaat pas naar de volgende stap als je het samen over de vorige stap eens bent geworden.

Met deze strategie blijf je samen in de pas. Het is net een Weense wals: drie passen en dan sluiten.

Je sluit af met een wederzijdse overeenkomst: een contract met probleemoplossende sancties.

# 7. MENTALE INZETBAARHEID EN GESPREKSTECHNIEKEN

### 1. Wat is het?

Ben je leidinggevende, manager of professional? Dan is het belangrijk om bij het opbouwen van de mentale inzetbaarheid van een medewerker, een cliënt, een student of een leerling een strategie gebruikt. De strategie bestaat eruit dat je steeds dezelfde vier chronologische stappen neemt bij de verschillende soorten gesprekken die je voert. Hiermee schep je orde en structuur, veiligheid en duidelijkheid.

**Soort gesprek**

Er zijn heel veel verschillende gespreksmodellen. In dit hoofdstuk zullen we een aantal basismodellen beschrijven ingepast in de communicatiematrix:

|  |  |
| --- | --- |
| **11 SOORTEN GESPREKKEN** | |
| **1. FEITEN**  (Denken) | **4. ACTIE**  (Doen) |
| **Informatie gerichte gesprekken:**  1. Onderzoek  2. Verhoor | **Actiegerichte gesprekken:**  10. Adviesgesprek  11. Voortgangsgesprek |
| **2. PROBLEEM**  (Voelen) | **3. DOEL**  (Willen) |
| **Probleem gerelateerde gesprekken:**  3. Diagnostisch gesprek  4. Mediation gesprek  5. Conflicthantering  6. Slecht nieuwsgesprek | **Doelgerichte gesprekken**  7. Herstellen van geschonden waarden  8. Functioneringsgesprek  9. Loopbaangesprek |

### 2. Gesprekscontract

De effectiviteit van het gesprek neemt toe als het voor beide personen duidelijk is wat het doel van het gesprek is. Dat doel deel je mee voorafgaand aan het gesprek. Als de ander dat begrijpt en eraan mee wil werken, dan is het gesprekscontract gesloten.

*Goedendag meneer*

*Ik ben agent Jansen van bureau Apeldoorn*

*De reden dat ik u staande houd is dat u van mij een bekeuring krijgt.*

*Als de aanhouding escaleert dan roept de agent: ‘meewerken…!!’*

In dit hoofdstuk komen vier gesprektechnieken aan de orde:

* Een onderzoeksgesprek
* Een conflictgesprek
* Een slechtnieuwsgesprek
* Een adviesgesprek.

### 3. Een onderzoeksgesprek

Bij een onderzoeksgesprek is het belangrijk dat de ander zich veilig voelt en niet het idee heeft dat alles wat hij of zij zegt later tegen hem of haar gebruikt kan worden.

**Stap 1: Positief aansluiten: plek innemen en procedure uitleggen**

Je begint bij de feiten:

Stel jezelf voor, heet iemand welkom, leg uit wat je functie/ beroep is, voor wie je het onderzoek doet en wat er met de gegevens gebeurt.

Leg uit hoelang het onderzoek ongeveer gaat duren en dat het onderzoek eruit bestaat dat je vragen gaat stellen. Leg uit dat het geen examen is en dat de betrokkene inzage en correctierecht heeft. ‘Als u later iets te binnen schiet wat nog belangrijk is om te vertellen, dan kunt u dat nog aan mij doorgeven.’

**Gesprekscontract sluiten:**

‘Heeft u hier nog vragen over en gaat u hiermee akkoord?’

**Stap 2: Uitvoering van het onderzoek**

Gebruik de stappen en de tekst zoals in de matrix hieronder beschreven is**.** Leg de stappen uit en geef aan wanneer je naar de volgende stap gaat.

|  |  |
| --- | --- |
| **ONDERZOEKSGESPREK**  Welkom heten, jezelf voorstellen en zeg dat je een onderzoek gaat doen op verzoek van…. | |
| **1. BEOORDELEN VAN DE FEITEN** (Denken) | **4. BEVORDEREN VAN DE ACTIE** (Doen) |
| Eerst ga ik u wat vragen stellen over de feiten zoals wat voor werk u doet. | Tenslotte ga ik samen met u een plan van aanpak opstellen waarmee u uw doel kunt bereiken. |
| **2. BESCHERMEN TEGEN PROBLEMEN** (Voelen) | **3. BEWAKEN VAN HET DOEL** (Willen) |
| Dan ga ik u vragen waar u last van heeft en tegen welke problemen u aanloopt. | Doel verduidelijken  Dan ga ik u vragen naar uw doel. |

**Samenvattingen**

Gebruik samenvattingen om van het ene vak over te gaan naar het volgende vak. Met een samenvatting:

1. creëer je een rustmoment voor de ander

2. de ander gaat zich gehoord en gezien voelen

3. de ander heeft even de tijd om te reflecteren

4. je slaat een paaltje: dat wil zeggen dat je het tot nu toe met elkaar eens bent als de ander de samenvatting vindt kloppen. Als je later in het gesprek elkaar kwijtraakt, dan ga je terug naar het laatst geslagen paaltje.

### 4. Conflictgesprek

Je mentale inzetbaarheid neemt af als er sprake is van een conflict. Conflicten kosten veel mentale energie, daarom gaan storingen voor. Conflicten spreek je dezelfde week uit op een passend moment en op een passende plek. Hier wacht je niet mee tot een functioneringsgesprek.

Onuitgesproken conflicten kosten extra energie. Het is net zoiets als autorijden met je handrem aangetrokken. Voor leidinggevenden is het vaak lastig om een conflict te bespreken omdat er altijd een kans is dat het gesprek escaleert. Maar niets doen is ook geen optie. Met de matrix-strategie voorkom je een escalatie omdat je pas naar de volgende stap gaat als je het over de vorige eens bent geworden.

**Probleemoplossend sanctioneren**

Is er snel een escalatie tijdens het gesprek? Vraag dan een procesbewaker die de spelregels bewaakt en probleemoplossende sancties voorstelt. Met een probleemoplossende sanctie herstel je de orde en de verbinding.

Bijvoorbeeld:

A en B hebben een conflict. De leidinggevende hoort hen beiden aan. A gaat steeds in discussie met B. Hierdoor lopen opnieuw de irritaties op. Om de orde weer te herstellen stelt de leidinggevende de volgende positieve sanctie voor:

*Leidinggevende: Ik stel voor dat, iedere keer als de een de ander onderbreekt dat degene die dat doet de ander een hand geeft en sorry zegt. Dan is de verstoring hersteld.*

Na 10 minuten blijkt dit weinig effect te hebben. Dan stelt de leidinggevende een zwaardere positieve sanctie voor:

*In plaats van een hand geven en sorry zegen gaan we er nog iets positiefs aan toevoegen: bijvoorbeeld: handgeven, sorry zeggen en een schouderklopje geven. Of: geld in een pot stoppen voor een goed doel.*

Het gesprek gaat weer verder als partijen het eens zijn over de sanctie.

Als ook probleemoplossende sancties geen positief effect hebben dan stop je met deze procedure en geef je partijen bedenktijd en stel je de vraag: ‘wil je oorlog of vrede?’

Belangrijk is om in escalerende situaties en klachtgevoelige problematiek niet meegetrokken te worden en er als Slachtoffer uit te komen. Om dit te voorkomen is het soms belangrijk om partijen voor aanvang van het gesprek te laten betalen.

|  |  |
| --- | --- |
| **CONFLICTHANTERING**  Partij A vult samen met partij B de matrix in: A met de ene kleur stift en B met een andere kleur. De pen is ‘de praatstok’. Dat wil zeggen dat degene die die de pen vast heeft mag praten, de ander stelt vragen en vat samen. | |
| **1. FEITEN**  (Denken) | **4. ACTIE**  (Doen) |
| Als er een conflict is dan begin je met het opschrijven van de feiten.  Als A klaar is en B heeft goed samengevat, dan geeft A de pen aan B en draaien de rollen om.  A en B gaan pas naar het volgende vakje als ze allebei vinden dat hun feiten op papier staan. | De laatste stap is het kiezen van de acties: individueel of gemeenschappelijk.  De kou is dan uit de lucht en dan gaat overleggen meestal makkelijker. Je kunt elkaar dan loslaten en een ingewikkelde juridische procedure is hiermee voorkomen. |
| **2. PROBLEEM**  (Voelen) | **3. DOEL**  (Willen) |
| Vervolgens schijft A het probleem op waar hij/zij last van heeft. B luistert, stelt vragen en vat samen. Als A vindt dat B goed heeft samengevat geeft A de pen aan B en draaien de rollen om. | Dan schrijft A op wat zijn/ haar doel is. Zo concreet mogelijk. B stelt vragen en vat samen. Als A vindt dat B goed heeft samengevat dan geeft A de pen aan B en schrijft B zijn/ haar doel op. Dan stelt A de vragen en vat samen. |

### 5. Slecht nieuwsgesprek

Bij een slecht nieuwgesprek neem je een besluit voordat je het gesprek voert en niet tijdens het gesprek. Als je tijdens het gesprek tot een besluit wil komen dan doe je eerst een onderzoeksgesprek, een verhoor, je gaat onderhandelen, je gaat het conflict hanteren of kiest voor mediation. Ieder soort gesprek vereist een andere techniek, maar het gereedschap waarmee je het gesprek voort is steeds dezelfde matrix.

*De agenten besluiten in de auto of zij een overtreding die zij waarnemen, afdoen met een waarschuwing of een bekeuring. Dat doen zij niet tijdens het gesprek met de overtreder.*

Bij een slecht nieuwsgesprek is het een positief signaal als de ander emotioneel reageert. Het bericht is dan als feit ontvangen en begrepen. Dan ga je over naar stap 2: de emotionele verwerking. Je zegt dan niet dat je het begrijpt, maar wat je ervan begrijpt.

Er is sprake van een kanteling naar het doel als de ander zegt: ‘maar hoe moet het nou verder?’

|  |  |
| --- | --- |
| **SLECHT NIEUWSGESPREK**  Begroeting, jezelf voorstellen | |
| **1. FEITEN**  (Denken) | **4. ACTIE**  (Doen) |
| **Klap uitdelen**  ‘Goede morgen. Ik ben agent Jansen van bureau Zuid. U krijgt van mij een bekeuring omdat wij geconstateerd hebben dat u te hard reed.’ | **Procedure in gang zetten**  Agent: ‘U krijgt een schikkingsvoorstel en u kunt bezwaar maken bij de Officier van Justitie.  Ik wens u nog een prettige dag.’ |
| 2. PROBLEEM  (Voelen) | 3. DOEL  (Willen) |
| **Emotionele verwerking**  Verbalisant wordt boos…’wat denk je wel niet…’Ga boeven vangen…’  Agent: ‘Ik begrijp dat u daar heel boos over bent. Maar mijn besluit staat vast.’ | **Doel verduidelijken**  Agent: ‘Wij zijn bezig om de verkeersveiligheid te bevorderen. En wat u deed was niet veilig.  Zullen we even naar de video kijken die we van u gemaakt hebben?’ |

**Hoe niet: de ‘hang yourself’ methode**

**Agent**

*‘Waarom denkt u dat wij u laten stoppen?’*

*‘Heeft u wel eens eerder een bekeuring gehad?’*

**Leidinggevende**

*Waarom denk je dat ik je nu wil spreken?*

*Denk jij dat je nog in ons team past?*

*Heb je wel eens eerder ontslag gehad?*

*Weet je hoe je een WW-uitkering aan kunt vragen?*

### 6. Adviesgesprek

Bij een adviesgesprek is het de kunst om niet gelijk met oplossingen te komen in het vakje acties. De kans is dan groot dat de ander jouw oplossingen gaat lek schieten totdat de slechtste oplossing overblijft of je eindigt in hopeloosheid omdat alle oplossing zijn afgeschoten.

*Een bedrijfsarts vindt dat iemand maandag weer aan het werk kan. Maar gezien de slechte arbeidsverhoudingen en arbeidsrelaties is de kans op mislukking dan erg groot. Dus wil de bedrijfsarts adviseren: ‘ga nou het gesprek eens aan met je leidinggevende en doe niet zo moeilijk. Maar ja, als je dat zegt dan zit je zo in de dramadriehoek. Dus is het de vraag hoe je de werknemer eigenaar maakt van dit advies. De kans op succes is dan veel groter.*

Een adviesgesprek voer je symbolisch met een waslijntje dat je ophangt tussen twee palen. Vervolgens hang je iedere oplossing van de betrokkene als een kledingstuk aan de waslijn. Daarna vraag je: ‘vind je het goed als ik er ook een paar oplossingen tussen hang?’ Dan kunnen we daarna kiezen met welke actie je het doel bereikt.

|  |  |
| --- | --- |
| **ADVIESGESPREK**  Begroeting, jezelf voorstellen en zeg dat het om een adviesgesprek gaat. | |
| **1. FEITEN**  (Denken) | **4. ACTIE**  (Doen) |
| **Paaltjes slaan**  Adviseur: grenzen aangeven:  Tekent een paaltje links:  ‘Ik ga niet adviseren dat u morgen weer kunt werken.’  Teken een paaltje rechts:  ‘Maar we kunnen ook niet een maand wachten.’ | **Was ophangen**  ‘Ik heb hier twee grenzen aangegeven als paaltjes. Als ik nu hiertussen een lijn teken dan lijkt het op een waslijntje. We gaan eerst alle ideeën ophangen en daarna mag u kiezen welke we gaan bespreken. Zullen we eerst uw ideeën aan het waslijntje hangen?’ |
| **2. PROBLEEM**  (Voelen) | **3. DOEL**  (Willen) |
| **Emotionele verwerking**  Werknemer:  ‘Oei, hoe kom ik hier het beste mee weg…? (emotioneel betrokken) | **Doel verduidelijken**  De bedoeling is dat u weer gaat hervatten en met plezier uw werk gaat doen. Bent u het hiermee eens?  Dus is het de vraag hoe gaan we dat aanpakken. |

### 7. Een empowerment-programma

Tijdens het adviesgesprek is het de bedoeling dat je jouw ideeën tussen die van de werknemer hangt. Als de werknemer eraan toe is, dan bespreek je de voor- en nadelen en vergelijkt die met de andere opties.

Jouw ideeën kunnen zijn:

* Een nascholingscursus empowerment

Leidinggevenden volgen nascholingscursussen in het eigen regie model om het verzuim te bestrijden. Dit ‘eigen regiemodel’ is gebaseerd op het idee dat de leidinggevende door een stringent beleid het verzuim terug kan dringen. Het risico hiervan is dat je het symptoom bestrijdt en niet de oorzaak. Met als gevolg dat het fysieke verzuim afneemt en zich verplaatst naar mentaal verzuim, verzet, verlies en verloop. De verzuimcijfers nemen af. Maar het probleem los je er niet mee op.

Het alternatief is dat je mensen die verzuimen een extra scholing aanbiedt om hun eigen inzetbaarheid te versterken. Zij zijn toch degenen die verzuimen? Je kunt kiezen voor een employee empowerment programma dat bestaat uit 15 routekaarten naar geluk. Dit programma is gebaseerd op het IKEA-model. Met losse onderdelen, een handleiding en eenvoudig gereedschap zet de werknemer zijn of haar eigen inzetbaarheid in elkaar. De voordelen hiervan zijn wetenschappelijk aangetoond door Britnell (2015).

### 8. De 15 routekaarten naar geluk

Je vraagt: ‘zal ik je uitleggen met welk programma je je eigen mentale conditie kunt versterken?’

Als de werknemer dat wil, dan leg je het volgende uit:

‘Gelukkig zijn op je werk kun je leren. Hiervoor is een programma ontwikkeld met 15 routekaarten naar geluk (Kouwenhoven, 2020). Die routekaarten zijn de losse onderdelen waarmee je als werknemer zelf je mentale inzetbaarheid opbouwt, met een handleiding en eenvoudig gereedschap. Net zoals je een IKEA-meubel in elkaar zet. Op iedere routekaarten staat de belangrijkste informatie waar Iedere kaart gaat over een thema waar je mee aan de slag kunt. Je kunt kiezen uit de volgende thema’s:

|  |  |
| --- | --- |
| **DE 15 ROUTEKAARTEN**  naar geluk in werk en leven | |
| **1.  DENKEN: FEITEN GERICHT** | **4. DOEN: ACTIE GERICHT** |
| 1. Hoe kies ik mijn route?  2. Hoe zit ik als mens in elkaar?  3. Hoe zit mijn script in elkaar? | 13. Hoe ga ik om met lastige lieden?  14. Hoe draag ik bij aan een beter team?  15. Hoe draag ik bij aan een betere  organisatie? |
| **2. VOELEN: PROBLEEM GERICHT** | **3. WILLEN:** **DOELGERICHT** |
| 4. Hoe kom ik van de dramadriehoek in  de winnaarsdriehoek?  5. Hoe ga ik om met stress?  6. Hoe voorkom ik verzuim?  7. Hoe leer ik van mislukkingen?  8. Hoe ga ik om met conflicten? | 9. Hoe deal ik met mijn dilemma’s?  10. Hoe plan ik mijn loopbaan?  11. Hoe zorg ik goed voor mezelf en  anderen?  12. Hoe bouw ik mijn supportsysteem op? |

**Het programma**

Het programma stel je samen door die kaarten te kiezen die je het meeste aanspreken.

De routekaarten naar geluk kun je gebruiken om je mentale conditie mee op te bouwen en te voorkomen dat je tijdens je loopbaan verdwaalt of stil komt te staan. Het programma bestaat niet alleen op het bereiken van geluk door je persoonlijke doel te bereiken, maar om gelukkig te zijn tijdens de reis. Gelukkig zijn betekent bijvoorbeeld ook dat je weet wat je kunt doen als je je niet gelukkig voelt.

**Je mentor**

Net als bij het opbouwen van je lichamelijke conditie heb je ook voor het opbouwen van je mentale conditie niet alleen een programma nodig maar ook iemand die je hierbij begeleidt. Dat kan zijn een trainer, een coach of een mentor. Een trainer leert je een vaardigheid waar je moeite mee hebt, een coach stimuleert de ontwikkeling van datgene waar je goed in bent en een mentor neemt je bij de hand tijdens het volgen van een ingewikkelde route.

Je stelt samen een programma vast door bij iedere gekozen kaart antwoord te geven op de volgende vragen:

1. Wat zijn de feiten? Waar ben ik nu?

2. Wat is het probleem en wat voel ik erbij? Waar wil ik vanaf?

3. Wat is mijn doel? Waar wil ik naartoe?

4. Wat zijn mijn acties? Hoe doe ik dat?

Hierna stel je een schema op, met welke kaart wil je eerst aan de slag en welke volgen daarna?

### 9. Wat voorkom je ermee?

Met de routekaarten naar geluk voorkom je dat je vastloopt of verdwaalt. Je vermijdt valkuilen, wegblokkades, files en doodlopende wegen. Hierdoor voorkom je ook mentale klachten en mentaal verzuim. Bovendien voorkom je dat je belangrijke bronnen van mentale energie factoren overslaat en zonder brandstof stil komt te staan. Dit bespaart je tijd, energie, kosten en ergernissen.

### 10. Wat bereik je er mee?

Met deze routeplanner bereik je ordening en rust bij het opbouwen van je mentale conditie. Je kijkt niet alleen naar het verzuim, maar ook naar het vat van ongenoegen dat hieraan ten grondslag ligt. En dat betekent dat je er niet alleen mentale inzetbaarheid mee bereikt, maar die inzetbaarheid ook nog duurzaam is.

|  |
| --- |
| Je bent pas gelukkig als je ‘ongelukkig zijn’ kunt verduren. |

### 11. Voor wie?

Je mentale conditie versterken is vooral belangrijk:

1. voor ‘young potentials’; zij zijn een belangrijke risicogroep als het gaat om burn-out en andere stress-gerelateerde klachten.

2. voor risicogroepen, zoals mensen met een vitaal beroep of mensen met publieke functies.

3. als vorm van loopbaanplanning voor mensen die al lange tijd dezelfde functie bekleden en toe zijn aan een verandering en zingeving.

4. als middel om een recidive te voorkomen na een re-integratietraject.

### 12. Hoe doe je dat?

Opbouwen van je mentale conditie met de routekaarten naar geluk kan op de volgende manier:

1. volg van het zesdaagse programma ‘TA in praktijk’ ([www.kouwenhovenopleidingen.nl](http://www.kouwenhovenopleidingen.nl) of [www.plataopleidingen.nl](http://www.plataopleidingen.nl) )
2. neem deel aan een individueel mentor-online programma. Maak een afspraak met een mentor mentale inzetbaarheid (MMI) of register master mentale inzetbaarheid (RMMI) die is opgeleid en gecertificeerd door Kouwenhoven Opleidingen.
3. Neem deel aan een mentor-online programma. Je mentor-online is je gids die de routekaarten kent, je advies kan geven en de effecten kan beoordelen en bewaken. Bovendien kan je mentor voorkomen dat je halverwege het programma verdwaalt en afhaakt. Het grootste voordeel is dat je 24/7 je vragen kunt stellen en niet hoeft te wachten tot een volgende afspraak zoals bij een face to face contact.

**Het verschil met voorlichting online**

Op internet zijn eenvoudige onlinetrainingen te vinden, bijvoorbeeld voor slapeloosheid of het omgaan met stress, ([**www.snelbeterinjevel.nl**](http://www.snelbeterinjevel.nl)). Ook bestaan er tests online ([**https://www.123test.nl**](https://www.123test.nl)) en platforms voor de leidinggevenden ([**www.voorkomonnodigverzuim.nl**](http://www.voorkomonnodigverzuim.nl)).Voor volwassenen met depressieve klachten bestaat de app [Boost Me](https://www.zonmw.nl/nl/redirect/redirect-project/boostme-de-implementatie-van-een-innovatief-integraal-m-health-aanbod-gericht-op-vroege-interventie/). Maar, al deze programma’s zijn informatief en eenrichtingsverkeer en niet interactief. Het zijn een soort voorlichtingsfolders, maar dan uitgebreider en online.

### 13. Geraadpleegde literatuur

Britnell, M. (2015). In search of the perfect health system. London: Palgrave Macmillan <https://soundcloud.com/bmjpodcasts>

Kouwenhoven (2020). Routekaarten naar geluk in werk en leven. TA in de praktijk. Verkrijgbaar bij [www.kouwenhovenopleidingen](http://www.kouwenhovenopleidingen) en [www.plataopleidingen.nl](http://www.plataopleidingen.nl)

**8. MENTAAL INZETBAARHEIDSBELEID**

In dit hoofdstuk lees hoe mentale inzetbaarheid bijdraagt aan je mentale inzetbaarheid.

Mentale inzetbaarheid bereik je door te doen:

* waar je goed in bent en je daarin verder te ontwikkelen,
* waar je blij van wordt
* wat nuttig is.

Dit kun je leren met de routekaarten naar geluk en een mentor-online.

# 8. MENTAAL INZETBAARHEIDSBELEID

### 1. Wat is het?

Goed werkgeverschap betekent zowel een fysieke en ook een mentale zorgplicht. Die zorg is niet standaard. Die kan per individu, per team of per afdeling verschillen. Zorg die in de ene ontwikkelingsfase adequaat is kan in een latere ontwikkelingsfase een remmende invloed hebben. Voor het opbouwen en in stand houden van de inzetbaarheid is dus een beleid nodig.

### 2. De bedrijfsarts als specialist mentale inzetbaarheid

Bij fysiek en mentaal verzuim is de bedrijfsarts degene die een onderzoek kan doen en een advies kan geven. Een bedrijfsarts adviseert niet alleen de werknemer, maar ook de leidinggevende en de werkwerkgever.

Het onderzoeken het advies van de bedrijfsarts is de basis voor een inzetbaarheidsbeleid.

Een beleid is gebaseerd op een visie en een missie. Hieruit volgt een strategie. Een strategie is een stappenplan richting je doel.

Een visie op verzuim is bijvoorbeeld het vat van ongenoegen.

De strategie is dan om niet het verzuim te bestrijden omdat het zich dan verplaatst, maar om het ongenoegen te voorkomen of te managen. De strategie is: hoe meten we het ongenoegen, welke chronologische stappen nemen we om het vat te legen en hoe voorkomen we dat het vat van ongenoegen weer volloopt?

|  |
| --- |
| De algemeen directeur zegt:  ‘Stel je voor dat we gaan investeren  in werknemers die vervolgens weglopen.’  Waarop de directeur HRM zegt:  ‘stel je voor dat we niet investeren en iedereen blijft.’ |

### 3. Wanneer doe je onderzoek?

**1. Periodiek**

* Je kunt jaarlijks toetsen hoe het met de mentale inzetbaarheid is gesteld van werknemers in een bepaalde leeftijdsgroep of werknemers met risicovolle functies. Dit kan plaatsvinden door de bedrijfsarts in de vorm van een PAGO: een periodiek arbeidsgeneeskundig onderzoek.
* Je kunt ook periodiek onderzoek doen naar de kwaliteit van de productie. In een aantal landen zijn ziekenhuizen bijvoorbeeld verplicht om jaarlijks een ‘clinical audit’ te houden om:
* de kwaliteit van de klinische zorg te toetsen aan de eisen,
* de scores te vergelijken met de voorschriften,
* de cijfers te vergelijken met die van andere afdelingen of van andere ziekenhuizen,
* risico’s te beperken door verbeteringen te implementeren,
* het resultaat na verloop van tijd te meten (bron: www.medisch contact.nl).

Het toetsen van de mentale inzetbaarheid van werknemers kan hier een belangrijk onderdeel van zijn.

**2. Bij organisatieveranderingen**

Bij organisatieveranderingen zijn er extra risico’s op verzuim, verloop of verzet. Een werkgever is dan verplicht om deze risico’s in kaart te brengen.

Er zullen werknemers zijn die geen moeite hebben met de verandering, werknemers die weerstand vertonen en werknemers die gaan verzuimen. Voorafgaand aan een reorganisatie is dan de vraag: ‘wie zijn de potentiële uitvallers en wat gaat de organisatie doen om dat te voorkomen?’ Het versterken van de mentale inzetbaarheid met een online-programma en mentor die hen bij de hand neemt, is een prima oplossing voor werknemers die extra zorg en begeleiding goed kunnen gebruiken.

**3. Bij verzuim**

Werknemers met mentale klachten die zich fysiek ziekgemeld hebben of mentaal verzuimen op hun werk, hebben vaak een persoonlijk programma mentale inzetbaarheid nodig. Dit programma wordt afgestemd op de adviezen van de bedrijfsarts. De bedrijfsarts doet eerst een onderzoek.

### 4. Expertise-onderzoek mentale inzetbaarheid

Een onderzoek naar de oorzaken en de aanpak van complexe verzuimproblematiek kost vaak meer tijd dan de bedrijfsarts beschikbaar heeft. Een bedrijfsarts kan in dat geval een specialist op het gebied van mentale inzetbaarheid vragen dat onderzoek in het kader van taakdelegatie voor hem of haar te doen.

Een dergelijk expertiseonderzoek kan op drie manieren plaats vinden:

1. Individueel als onderbouwing bij employee empowermentprogramma
2. Team gericht als onderbouwing van een team empowermentprogramma
3. Organisatie gericht als onderbouwing bij een organisatie breed employee empowerment beleid

Op grond van de resultaten van dat onderzoek stelt de bedrijfsarts een advies op aan de werkgever, aan de leidinggevende en de werknemers zelf.

### 5. Op welke vragen krijg je antwoord?

De meest voorkomende vragen waar een bedrijfsarts antwoord op wil hebben zijn:

|  |
| --- |
| **1. CURE: DE VRAGEN VAN DE BEDRIJFSARTS**  **(Blauw = Conformiteit)** |
| 1.1. Is er sprake van een ziekte of gebrek van de werknemer/ het team/ de organisatie op het gebied van  de mentale inzetbaarheid?  1.2. Wat is de DSM-diagnose en tot welke beperkingen leidt dit?  1.3. Zijn deze beperkingen op te heffen en zo ja op welke wijze?  1.4. Wat zijn de interventie mogelijkheden?  1.5. Op welke aspecten is de werknemer/ het team/ de organisatie momenteel wel inzetbaar?  1.6. Hoe kan de werknemer/ het team/ de leiding van de organisatie bijdragen aan het herstel?  1.7. Overige vragen: |

|  |
| --- |
| **2. CARE: DE VRAGEN VAN DE WERKGEVER/ HRM**  **(Groen = Emotionele Stabiliteit)** |
| 2.1. Hoe zit de werknemer/ team/ organisatie in elkaar?  2.2. Wat zijn de sterke kanten van de werknemer/ team/ organisatie?  2.3. Hoe draagt de werknemer/ het team/ de organisatie bij aan het doel?  2.4. Welke arbeidsomstandigheden/ teamomstandigheden/ marktomstandigheden dragen bij aan  empowerment?  2.5. Hoe kan de werkgever/ het team, de werknemer zelf bijdragen aan een duurzame mentale  inzetbaarheid?  2.6. Hoe draagt een loopbaanplanning/ outplacement bij aan de mentale inzetbaarheid?  2.7. Waarop moeten wij letten bij de loopbaanplanning  2.8. Overige vragen: |

|  |
| --- |
| **3. CONSULTING: DE VRAGEN VAN DE LEIDINGGEVENDE**  **(Geel = Inspiratie/ doelgerichtheid)** |
| 3.1. Hoe kan ik de route naar duurzame mentale inzetbaarheid van een werknemer/ een team/ de  organisatie als geheel zo kort mogelijk maken?  3.2. Wat kan ik als directielid, als leidinggevende/ als werknemer doen en wat kan ik beter nalaten om de  duurzame mentale inzetbaarheid te versterken?  3.3. Hoe herstel ik geschonden waarden?  3.4. Op welke plek en onder welke omstandigheden komt deze werknemer/ dit team/ deze organisatie  het beste tot zijn/ haar recht?  3.5. Hoe communiceer ik effectief?  3.6. Overige vragen: |

|  |
| --- |
| **4. COPING: DE VRAGEN VAN DE WERKNEMER/ HET TEAM/ DE ORGANISATIE**  **(Rood = Daadkracht)** |
| 4.1. Hoe zorg ik goed voor mezelf/ hoe zorgen wij goed voor onszelf en anderen?  4.2. Hoe ga ik/ wij om met stress?  4.3. Hoe ga ik/wij om met conflicten?  4.4. Hoe ga ik/wij om met lastige lieden?  4.5. Hoe bouw ik/wij een supportsysteem op?  4.6. Overige vragen: |

### 6. Wat voorkom je met een onderzoek mentale inzetbaarheid?

Je voorkomt dat:

* een werknemer/ een team of een organisatie lange tijd op een wachtlijst staat voor een intake bij een instelling of een organisatieadviesbureau en daarna te horen krijgt dat hun programma niet past bij de vraag.
* een werknemer, een team of de organisatie als geheel voor traject kiest waarmee zij de oplossong vermijden in plaats van de oplossing aan te gaan.
* een werknemer, een team of een organisatie een programma blijft volgen zonder een volgende stap te nemen.
* werknemers in een medisch circuit terecht komen terwijl er geen sprake is (of meer is) van een ziekt of gebrek.
* Een werknemer, een team of een organisatie een scriptbevestigende keuze maakt. Dit wil zeggen een keuze vanuit onbewuste drijfveren op de onderstroom en hiermee het probleem in stand houdt.
* de oplossing bij één partij wordt gelegd terwijl er bij complexe problematiek meestal sprake is van verstoringen in het systeem.

### 6. Wat bereik je met een onderzoek mentale inzetbaarheid?

* Je krijgt als individu, als team of als organisatie inzicht in wat er aan de hand is.
* Je krijgt advies wat je beter wel en beter niet kunt doen.
* Alle betrokken partijen krijgen advies hoe zij bij samen kunnen dragen aan het opbouwen van de mentale inzetbaarheid op basis van goed werkgeverschap en een empowermentprogramma.
* Iedere partij krijgt perspectief: de route wordt samen met elkaar uitgezet en na akkoord kan de reis beginnen.

### 8. Hoe doe je dat?

Een expertise-onderzoek mentale inzetbaarheid vindt plaats volgens het ICF-model; een afkorting van: International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF-model, 2001). Het ICF-model wordt wereldwijd gebruikt (o.a. door het UWV) om de communicatie tussen de verschillende disciplines en de communicatie met de werknemer te verbeteren door medische termen te vertalen in alledaagse begrippen die voor iedereen duidelijk zijn.

**Aan welke knoppen kun je draaien?**

In het ICF-model worden twee factoren onderscheiden waardoor je mentale inzetbaarheid is te versterken. Twee knoppen waar je aan kunt draaien.

1. persoonlijke factoren: de P-factor

De persoonlijke factoren gaan over wie iemand is; de persoonlijkheid (script), vaardigheden, welke open en gesloten communicatiedeuren iemand gebruikt om te participeren.

2. externe factoren privé en op het werk: de E-factor

De externe factoren privé zijn bijvoorbeeld het hebben van schulden en de woonsituatie. In de werksituatie maken wij onderscheid tussen factoren; ingedeeld volgens de matrix-strategie.

|  |  |
| --- | --- |
| **MENTOR, THERAPEUT, COACH EN TRAINER** | |
| **1. FEITEN**  (Denken) | **4. ACTIE**  (Doen) |
| 1. Arbeidsvoorwaarden,  2. Arbeidsomstandigheden | 8. Arbeidsinhoud en 8.  7. Arbeidsprestatie. |
| **2. PROBLEEM**  (Voelen) | **3. DOEL**  (Willen) |
| 3. Arbeidsverhoudingen,  4. Arbeidsrelaties | 6. Arbeidswensen  5. Arbeidsperspectief, |

### 9. Objectiveren van de mentale inzetbaarheid

Een expertise-rapport eindigt met een objectivering van de mentale inzetbaarheid. Dat heeft als voordeel dat een expertise-onderzoek gebruikt kan worden als nulmeting. Na uitvoering van de adviezen kan een herberekening plaatsvinden waarmee je de vorderingen van de mentale inzetbaarheid zichtbaar worden.

**De formule**

De mentale inzetbaarheid is te berekenen door de persoonlijke factoren (P) te vermenigvuldigen met de externe factoren (E)

|  |
| --- |
| *Mi = P x E* |

**Berekenen van de P-waarde: de persoonlijke factoren**

De invloed van de persoonlijke factoren zijn in te schatten met behulp van een vragenlijst die gaat over je arbeidsattitude. Die staat niet in de matrix omdat die factor overkoepelend is.

* Positief is je arbeidsattitude gebaseerd op je waardenkader.
* Negatief is het ‘teveel van het goede’ en dan wordt het je valkuil. In de TA-literatuur wordt dat een Driver genoemd. Een driver is een mentale energielek. Hoe meer drivers, hoe lager de P.

Er zijn 5 drivers. De maximum P-score is dan 10. Hier trek je voor iedere driver die je vaak volgt 2 punten af en voor iedere driver die je soms volgt 1 punt.

**Berekenen van de E-waarde: de externe factoren**

De invloed van de externe factoren is te berekenen met de inzetbaarheidsmeter zoals beschreven in deel II. Hiermee wordt de invloed van de 8 externe factoren berekend aan de hand van een interview met behulp van 8 kaarten. Iedere factor krijgt een score van 0-10. De totaalscore ontstaat door deze getallen op te tellen en te delen door 8.

Een lage P-waarde geeft aan dat de werknemer op het terrein van de persoonlijke factoren veel winst kan behalen.

Een lage E-waarde geeft aan dat de werkgever en/of de leidinggevende op het terrein van de externe factoren veel winst kunnen behalen. In het expertiserapport worden hierover aanbevelingen gedaan.

### 10. De taak van een mentor mentale inzetbaarheid

Omdat het opbouwen van je mentale inzetbaarheid voor de meeste werknemers nieuw is kunnen zij zich laten bijstaan door een mentor mentale inzetbaarheid. Een mentor is niet degene die het voortgangsproces bewaakt, zoals een casemanager dat doet.

Een mentor is een coach met didactische kwaliteiten die de werknemer gevraagd en ongevraagd ondersteunt in het nemen van soms lastige stappen bij het opbouwen en versterken van je mentale inzetbaarheid. Dat kan zowel online als face to face. Een mentor mentale inzetbaarheid heeft hier een speciale opleiding voor gevolgd in de basistechnieken van strategisch coachen en het opbouwen van de mentale inzetbaarheid.

Een mentor mentale inzetbaarheid is in staat om drie rollen te vervullen.

1. **Begeleiding bij de uitvoering**

Een mentor mentale inzetbaarheid begeleidt, instrueert en informeert de werknemer tijdens de uitvoering van de adviezen zoals vermeld in het expertise-onderzoek.

1. **Toezicht op de uitvoering**

Een mentor mentale inzetbaarheid ziet erop toe dat alle adviezen uit het expertise-onderzoek worden uitgevoerd, zowel door de werkgever, de leidinggevende en de werknemer. Als dat het geval is, dan heeft de werkgever voldaan aan zijn wettelijke inspanningsverplichting van goed werkgeverschap, de leidinggevende heeft voldaan aan values based leadership (Kouwenhoven, 2018) en de werknemer heeft zich maximaal ingezet om zijn of haar herstel te bevorderen. Hiermee voorkomen partijen conflictsituaties en juridische procedures.

1. **Toetsing van de investering**

Het rendement van de investering is te berekenen door het expertise-onderzoek gebruiken als nulmeting. Na het uitvoeren van de adviezen kan een herberekening plaatsvinden van de Mi-score.

### 11. Geraadpleegde literatuur

https://www.medischcontact.nl/nieuws/laatste-nieuws/artikel/snel-meer-kwaliteit-door-clinical-audit.htm

International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF-model, 2001).

Kouwenhoven, M. (2018). Values based leadership, TA Journal. Taylor and Francis Group.