

# **MENTAAL WINNEN**

**JOUW DUURZAME INZETBAARHEID**

**TALENTONTWIKKELING EN  
ZELFLEIDERSCHAP OP DE WERKVLOER**

**BENNO DIEDERIKS**  
M.M.V. HANS VAN BREUKELLEN

# De aftrap

Een goed, nuttig leven is een leven vol ontwikkeling, liefst op zoveel mogelijk vlakken. Een mens wordt zichzelf door te groeien, te leren. Of dat ook de weg is naar een gelukkig leven is daarmee nog niet beslist. Maar ik geloof dat een stilstaand, in zichzelf gekeerd wezen sowieso niet gelukkig kan worden. Leven is ontwikkelen, en hoe 'eigener' je wordt, des te duurzamer je geluk.

Maar de westerse mens ziet het leven vooral als onderneming - waarin het succes afhangt van persoonlijke inzet. Het lot is een construct van machtelozen en geluk heb je vooral zelf in de hand. De tegelwijsheden vliegen je aan alle kanten om de oren. Intussen heeft een op de zeven deelnemers aan het arbeidsproces te maken met forse stress en het nare gevoel niet goed uit de verf te komen. De een werkt zich over de kop, de volgende heeft de lat onbereikbaar hoog gelegd en weer een ander wacht in een hoekje op de dingen die komen. Of niet.

Mijn ruim 25-jarige ervaring als coach heeft me vooral dit geleerd: zonder de maakbaarheid der dingen te overdrijven, ben ik ervan overtuigd dat mensen grote invloed kunnen hebben op het persoonlijk welbevinden. Ik zag het in alle lagen van organisaties, in de top, bij het management, op de werkvloer: iedereen kan in aanraking komen met tegenslag, met zelfgegraven valkuilen of een doodlopend spoor in de eigen ontwikkeling. Die dingen gebeuren nu eenmaal, en vaak, als je het spoor terugvolgt, was het niet alleen onvermijdelijk maar ook heel zinvol: een confrontatie met diepere lagen in jezelf.

Als executive en comeback coach ben ik een loods: ik wijs je op kansen en bedreigingen, leer je anders naar je eigen 'werkmateriaal' kijken, maar neem het stuur niet over. Ieder moet en kán voor zich leren omgaan met onzekerheden en risico's. Het is gewoon een ervaringsfeit: een mens is in staat tot mentale vernieuwing, tot innovatie in denken en doen.

Met dit idee van mentale vernieuwing voor ogen wil ik je helpen. Meer zelfinzicht in jouw persoonlijke drijfveren, minder al of niet echte beren op je pad, meer grip, succes en geluk op je leven en werk. Lekker in je vel zitten, optimaal presteren; daar krijg je energie van.

Wat is er nodig om optimaal te presteren? Wat houdt je tegen, waar krijg je vleugels van? Het zijn vrijwel dezelfde vragen die binnen organisaties een centrale rol spelen als het over duurzame inzetbaarheid gaat. Veel meer dan om functieprofielen gaat het tegenwoordig immers om karakter, persoonlijke ontwikkeldoelen, purpose en de perfecte combinatie van wat jij en je werkgever elkaar kunnen bieden.

Daarom dit boek: het helpt je jouw interne 'spelbepaler' (terug) te vinden, met ondersteuning vanuit de werksfeer. Zo kun je je persoonlijke top bereiken in je huidige werk of beter zicht krijgen op andere wegen om optimaal te functioneren.

Heb je het gevoel dat je aan de zijlijn naar jezelf staat te kijken? Ik beloof je een feest van herontdekking en herwaardering. Het betekent niet dat je meteen van baan moet veranderen, want het is meestal zo dat je gelukkiger wordt van een verdieping in je huidige werk. Maar wie weet kom je tot het inzicht dat er grotere stappen nodig zijn. Een mooi avontuur!

Kom, we gaan het veld op.

***Benno Diederiks***



# 1. Speel ik mijn eigen spel?

*'My best day ever. Got up. Had breakfast. Came to school. Bored, as usual. Wishing I wasn't there, like usual. Kids ignoring me, suits me fine. Yesterday was the same, and it's gone, anyway. Tomorrow may never come. There is only today. This is the best day and the worst day. Actually it's crap.'* – Rachel Ward

Alles gaat z'n gangetje. Je hebt een aardige baan, de auto is gewassen en het regent niet. Jouw gras is net zo groen als dat van de buren en misschien ga je komend weekend bij je sportclub nog wat trainen. Er heerst rust in je bovenkamer en hopelijk is er vanavond iets leuks op tv. Het is wel oké zo.

Of niet? Heb je dat knagende gevoel dat je er niet alles uithaalt? Dat je op je werk doet wat nodig is en 's avonds uitgeput op de bank ploft? Dat je jezelf een beetje tegenvalt omdat je er op de een of andere manier niet in slaagt om te doen wat je graag zou willen. Die rust in je bovenkamer is eigenlijk helemaal niet zo aangenaam. Je hebt talenten, maar gek genoeg zijn die vooral een goed bewaard geheim gebleven. Iemand vraagt waar ze jou om drie uur 's nachts voor uit bed mogen halen – en jij moet nadenken over het antwoord.

Dit zijn vragen die je door het hoofd kunnen spoken: Sta ik aan het roer? Leef ik of word ik geleefd? Wil ik dingen omdat men mij dat vraagt of kies ik van binnenuit? Waar loop ik echt warm voor? Houd ik van mijn werk, sta ik elke dag op om er een succes van te maken of moet ik iets om de hypotheek te betalen? En als dat laatste het geval is, wordt het dan geen tijd om mijn leven en werk te herontdekken en opnieuw te waarderen?

Een schrale troost; je bent niet alleen. Uit onderzoeken rond duurzame inzetbaarheid is gebleken dat een flink deel van werkend Nederland niet op zijn of haar beste plek zit. Dat honderdduizenden mensen last hebben van het gevoel niet goed uit de verf te komen. Het blijkt dat circa een op elke zeven Nederlanders grote last heeft van werk- en leefstress. Mensen

die, om uiteenlopende redenen, steeds meer verschil ervaren tussen werken en waarde toevoegen.

De Nederlandse overheid heeft zelfs besloten om bedrijven en organisaties die werk maken van duurzame inzetbaarheid projectondersteuning te bieden. Kennelijk vraagt een groeiend aantal mensen zich af waar hun toegevoegde waarde en inzetbaarheid ligt – en geeft daarmee tegelijk aan dat ze van meer betekenis zouden willen zijn. Voor het bedrijf, de organisatie, en niet in de laatste plaats voor henzelf.

Het wordt steeds duidelijker: een aantal jaren geleden is door bedrijven sterk ingezet op technologische innovatie – en dat spoor heeft een stroom aan nieuwe producten en technologie opgeleverd om leven en werken te vergemakkelijken. Vervolgens werd doorgestoten naar sociale innovatie, met veel aandacht voor organisatiestructuren en manieren van werken om innovatie ruim baan te geven. Het was immers gebleken dat ongeveer een kwart van het Nederlandse innovatiesucces bepaald werd door technische voortgang en voor 75 procent door innovatief organiseren. Het gaat om een snelle, doeltreffende toepassing van techniek en kennis – en daar zijn mensen met hun competenties en vaardigheden voor nodig.

Nu, aanvullend op de sporen van technische en sociale innovatie, is het tijd voor mentale innovatie. Dat betekent niks meer of minder dan het ontwikkelen van een nieuwe kijk op jezelf, op jouw talenten, mogelijkheden en ontplooiingskansen. Dit boek gaat je helpen om de kloof tussen willen en doen te dichten.

*‘You cannot build an organization fit for the future if it is not fit for human beings.’* – Gary Hamel

Vanwaar al die aandacht voor duurzame inzetbaarheid? Vanuit het bedrijfsleven en werkgeversorganisaties, de overheid, strategiefirma’s en HR-dienstverleners wordt met de regelmaat van de klok de inzetbaarheidstrom geroerd. Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, vergrijzing, vergroening, technologie die het mogelijk maakt steeds méér te doen in minder tijd, de opmars van de tijdelijke contracten – het is allemaal in beweging en jij moet daar je weg in zien te vinden. Je werkgever zal je helpen, bijvoorbeeld met scholing of bewustwordingssessies, omdat het bedrijf belang heeft bij gezonde, betrokken medewerkers die gaan voor verdere groei en verbetering

van de productiviteit. Dat is allemaal uiteraard ook jouw belang. Maar heb jij het idee dat je daarmee beter uit de verf komt? En als het antwoord ontkennend is, wat staat je dan te doen?

Meer in het algemeen geldt dat mensen zichzelf dit soort vragen vaker stellen naarmate oude zekerheden zoals een baan voor het leven wegvallen. Hoewel het nog altijd veel voorkomt dat medewerkers een kwart eeuw op hun plek blijven zitten, lijken arbeidsrelaties zowel vluchtiger als korter te worden; voor het eerste jaar in dienst om is verlaat circa een op elke drie medewerkers het bedrijf, al of niet vrijwillig, en zo'n 20 procent van het personeelsverloop doet zich voor binnen de eerste anderhalve maand.

De ruim 1 miljoen zzp'ers in Nederland – en dat aantal groeit! – vormen eveneens een duidelijk teken aan de wand. Een deel is gedwongen zelfstandig aan de slag gegaan, een ander deel heeft er genoeg van gekregen om voor een baas te werken en gekozen voor vrijheid, voor risico en ondernemerschap. De drang om zich te bevrijden van dat verstikkende sfeertje op kantoor of het irritante micro-managen van mensen die het voor het zeggen hebben is zo groot dat je in opstand komt en de bijbehorende risico's voor lief neemt.

Later kom ik uitgebreider terug op de vraag wat mensen precies drijft om rebels gedrag te vertonen, om afscheid te nemen van een bedrijf of organisatie – die ze ervaren als de beruchte 'gouden kooi' – en de sprong in het diepe te wagen.

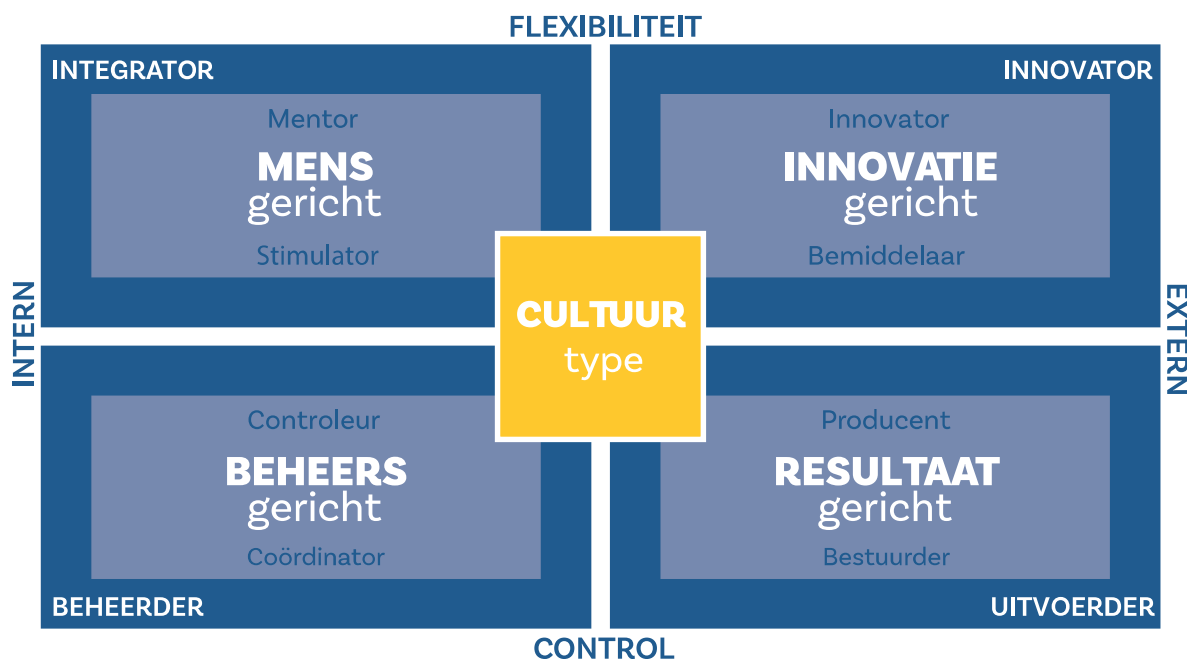
Het Sociaal Cultureel Planbureau schreef in *Aanbod van Arbeid* (Echteld et al., 2016) dat de arbeidsparticipatie in Nederland omhoog moet, waardoor er niet alleen meer concurrentie op de werkvloer kan ontstaan maar zich ook problemen zullen voordoen in het combineren van werk, privé en zorg. Het leven wordt drukker, complexer – en jij merkt dat je dingen naar je toegeschoven krijgt die je eigenlijk niet wilt. Dat je taken op een gemiddelde, grijze manier uitvoert, en dat je persoonlijke doelen en dromen meer en meer in het nauw komen.

Wat er gebeurt is allemaal niet fout, maar goed is het evenmin. Je kreeg dat fruitmandje toen je ziek was, met kerst was er dat pakketje, het was een leuke opfriscursus en je salaris is helemaal niet verkeerd. Je hebt door de jaren heen competenties en vaardigheden ontwikkeld waar je zelf als professional en de organisatie beter van zijn geworden – en toch blijft dat

irritante gevoel dat je jezelf tekortdoet en steeds verder wegraakt van dat gedroomde succes. En je begint erover na te denken hoe dat komt.

Hieronder zie je een matrixfiguur die jou kan helpen bij zelfreflectie en het nadenken over jouw inzetbaarheid. Er worden vier menstypes onderscheiden die elk op een eigen manier in leven en werken staan, met variaties in bijvoorbeeld externe of interne gerichtheid en de mate waarin mensen de behoefte kunnen hebben om boven op de dingen te zitten. Deze types zal ik later uitgebreider behandelen.

Misschien heb jij je in je baan tot nu toe vooral in de twee bovenste kwadranten opgehouden en voel je dat de tijd rijp is geworden voor een besturende rol. Andersom is ook mogelijk. Misschien heb je lange tijd een centrale rol vervuld, bijvoorbeeld op een hoofdkantoor, en wil je graag meer contact met klanten en de markt.



Figuur 1. Vier menstypes.

Voor we dieper ingaan op duurzame inzetbaarheid, heb ik een vraag voor je. Als het over werk en bijvoorbeeld verandering van baan gaat, gaat het vaak over geld. Veel hangt af van jouw persoonlijke *risk appetite*; financiële zekerheid en voorspelbaarheid spelen voor veel mensen een grote rol. En daar is niks mis mee. Maar je zou wel de vraag kunnen stellen of jij jezelf wellicht tekortdoet omdat je vanwege je hypotheek vastzit aan je salaris. Heb je het gevoel dat geld zin geeft aan jouw werk?

# Oefening

---

Welke wedstrijd heb jij te spelen? Wie is je voornaamste tegenstander? Jijzelf? De tijdsgeest? Je team?

Wat zit jou dwars? Het lukt me niet mijn dromen waar te maken omdat:

Wat betekent het voor je leven wanneer je je droom bereikt? Welk succes is belangrijk voor jou?

Wat is je droom?

En wat heb je ervoor over dat te bereiken?

Wat vind je van je antwoorden? Tevreden, of kiert er een groot gat tussen het nu en je dromen?





Opnieuw is er de schrale troost dat je niet alleen bent. Er wordt veel gedroomd. Maar die komen vaak niet uit, met alle gevolgen van dien. Uit onderzoek onder de Nederlandse bevolking (18 tot 64 jaar) blijkt dat 20 procent in zijn of haar leven te maken krijgt met desillusies en stemmings- of angststoornissen. Hetzelfde percentage lonkt naar verslavende middelen en 10 procent wordt geconfronteerd met gedragsstoornissen. De Nederlandse bevolking scoort zoals gezegd al jaren hoog op de geluksindex, begin 2017 bleken de lage landen zelfs het op twee na gelukkigste land ter wereld, maar Nederland behoort wereldwijd gezien ook tot de grootverbruikers van kalmerende middelen en antidepressiva.

Ook als er geen concreet aanwijsbare stoornissen zijn, kun je klachten hebben die jouw welzijn in de weg staan. Slaapproblemen, nervositeit, stress, vage psychische klachten – zo'n 15-30 procent van de Nederlandse volwassenen heeft ermee te kampen (Aquina, 2015). En wie hoog op de maatschappelijke ladder staat, denk aan topsporters of -ondernemers, heeft ook vaker last van psychische problemen.

Uit Frans onderzoek kwam naar voren dat 17 procent van een groep topatleten minimaal één psychische aandoening had gehad in de afgelopen zes maanden, waaronder angststoornissen en depressieve stoornissen (Schaal et al., 2011). Een Nederlands onderzoek stelde dat 15-35 procent van de profsporters kampt met psychische klachten (Aquina, 2015). Het lijkt er dus op dat de kans op psychische moeilijkheden toeneemt naarmate de lat hoger komt te liggen en de maatschappelijke druk om te presteren oploopt.

Kort samengevat is het doel van elk menselijk leven het streven naar geluk door middel van optimale zelfverwerkelijking. De nadruk ligt op de ontwikkeling van het karakter van mensen. De elementen die samen een goed karakter vormen, noemt Aristoteles deugden. 'Een deugd is een houding die ons in staat stelt verstandig te handelen.' Een deugdelijk mens is een goed mens, iemand die als vanzelf het juiste doet, op het juiste moment, op de juiste manier, in de juiste mate en naar de juiste mensen toe.

Deugdelijkheid in de sport heeft alles te maken met sportiviteit. We weten wat niet sportief is: valsspelen, natrappen, schelden, maar ook vanuit de tribune gezien – denk aan junglegeluiden en opgeknoopte poppen – wordt er regelmatig zeer onsportief gedrag vertoond. Maar als we ons even tot het grasveld beperken: je wilt sportief zijn, maar wél winnen. Je gaat je uit angst voor eventuele overtredingen niet inhouden. Het is immers een competitief spel, het gaat om winst of verlies. En als je niet speelt om te winnen, waarom speel je dan? We hebben het nu niet over een potje voetbal om de tijd te doden of om gezellig met wat vrienden over het veld te hollen. Het gaat om een wedstrijd die ertoe doet, die belangrijk voor je is. Dan ga je voor de winst en is het niet je eerste zorg om zo min mogelijk overtredingen te maken.

Om sportief te winnen, om je op een competitieve manier aan de regels te houden, moet je ook op andere vlakken ontwikkeld zijn. Als sociaal en denkend dier – zo stelt Aristoteles – moet je tot bloei zijn gekomen. Het is van belang dat je lichamelijk in goede conditie bent. Je moet sterk en snel genoeg zijn om duels te winnen. Je moet technisch goed zijn en over doorzettingsvermogen beschikken. Bovendien: je moet als sociaal wezen met anderen om kunnen gaan en niet meteen gaan slaan als er een overtreding op jou wordt gemaakt. Verder dien je de geschreven regels te kennen, en in staat zijn jezelf in iedere situatie op een zekere manier 'van een afstandje te bekijken', om deze regels op jezelf te kunnen toepassen. Anders gezegd: sportiviteit vereist ook een zekere mate van abstract denken.

Om echt sportief te kunnen zijn, moet je je hebben ontwikkeld in alle aspecten van het mens zijn. Zowel als sociaal en als denkend dier moet je op groei en ontwikkeling zijn gericht. Dus als je je afvraagt wat een goede, sportieve levensleidraad zou zijn, dan zou Aristoteles het zoeken in de richting van ontwikkeling in zoveel mogelijk richtingen. 'Ontwikkel je, bloei op en word gelukkig.'

## Tekenen des tijds

Maar dan de weerbarstige praktijk. In plaats van groei en bloei worden veel mensen geplaagd door diverse mentale klachten. De hoge maatschappelijke verwachtingen, een veeleisende arbeidsmarkt, doorgeslagen individualisering, maar ook de manier waarop ons schoolsysteem in elkaar zit. Dat bereidt ons niet voor op een leven lang leren en ontdekken, maar op een leven lang denken dat je ergens goed in bent, of niet. Het geven van cijfers en verdelingen in IQ-categorieën plaatst kinderen in categorieën, en dat kan ertoe leiden dat ze vast komen zitten in hun gedachten over wat ze wel of niet zouden kunnen. Er zijn weinig uitdagingen om grenzen te verkennen of te verleggen, en ze kunnen al snel de neiging krijgen van problemen weg te lopen omdat ze deze te moeilijk vinden.

Vanuit de onderwijswereld is gewezen op de consequenties hiervan. Een kernprobleem is dat de natuurlijke manier van leren vanuit passie verstoord raakt. Het 'systeem' brengt kinderen, en dus volwassenen, voort die niet durven dromen, maar uitsluitend bezig zijn met het halen van de volgende test (Dweck et al., 2014). En dat doet zich niet alleen in het basisonderwijs voor. Het aantal kinderen op middelbare scholen met burn-out neemt toe.

Een groot deel van deze jongeren schaamt zich om erover te praten, laat staan hulp te zoeken. Ze zijn toch zeker slim genoeg om er zelf uit te komen? Er is veel te doen over de 'pampergeneratie': jongeren die beschermd zijn opgevoed, nooit 'nee' te horen hebben gekregen en zolang geknuffeld zijn dat alle weerbaarheid is verdwenen. Op latere leeftijd zou zich dat wreken in de vorm van burn-out, chronische aandoeningen en depressies. Verwennen en alle ruimte krijgen blijken geen garantie voor een gelukkig leven.

Van de cijfers word je in elk geval niet vrolijk: medio 2015 zaten er ruim 70.000 jongeren thuis op de bank vanwege arbeidsongeschiktheid. Zo'n 80 procent had te maken met stress en ontwikkelingsstoornissen (RTL Nieuws/ANP, 2020). Ten opzichte van 2014 werden er 15 procent meer antidepressiva geslikt en een aantal psychologiepraktijken gaf aan dat bijna de helft van de cliënten jonger is dan 25 jaar. Heeft de jeugd de toekomst niet meer?

Denk eens aan die bekende uitspraak van Pablo Picasso: alle kinderen zijn geboren artiesten. Het probleem is artiest te blijven. Hij zag dat kinderen door het onderwijs niet tot grootse dingen worden opgeleid. En de steeds verder groeiende klassen in combinatie met de oprukkende bureaucratie

voorspellen niet veel goeds. Veel docenten beklagen zich dat talent en kwaliteit steeds verder op de achtergrond raken en dat leerlingen die niet geweldig overweg kunnen met taal en rekenen met hangende schouders de sprong naar het middelbare onderwijs moeten gaan wagen.

Van de andere kant: onderwijsdeskundigen schrikken niet meer van de gedachte dat intelligentie meer is dan foutloos spellen of sommen maken. Slechte leerlingen bestaan niet, zegt onderzoeker Antonio Di Paolo (Di Paolo & Mañé, 2016): 'slechte' scholieren zijn leerlingen wiens talent zich uit in een andere vorm dan traditioneel het geval was.

Di Paolo stelt de vraag: 'Is David Beckham intelligent?' Wij denken bij Albert Einstein aan een genie, maar zou je David Beckham in zekere zin niet ook een geniale man kunnen noemen? De relativiteitstheorie heeft hij niet bedacht, maar zijn lichamelijk-kinesthetische intelligentie is van een ongelooflijk niveau.

Ook de bekende leiderschapsexpert Stephen Covey (2005) onderscheidt meerdere typologieën van 'intellect': hij heeft het over fysieke intelligentie, mentale intelligentie, emotionele intelligentie en spirituele intelligentie - waarmee hij op een meer inclusieve manier het brede spectrum bestrijkt van verstandig eten, voldoende rust nemen en scholing tot en met gedragswaarden als oprechtheid en integriteit. Anders gezegd: hij doorbreekt de oude, eenzijdige verbinding tussen intellect en geest en bekijkt intelligentie vanuit het geheel van lichaam en geest en de invloed die van beide uitgaat. Hij zou het vast eens zijn met een uitspraak van Gabrielle Roth: *'The fastest way to still the mind is to move the body.'*

Een belangrijk element van intelligentie is de sociale component en waardering daarvan. Intelligentie in de zin van over veel kennis beschikken en verstandig kunnen redeneren wordt sterk gewaardeerd, maar in combinatie met bepaalde gedragskenmerken kan dat ook omslaan. Veel weten en kunnen spreekt met name aan als je in staat bent er iets goeds of nuttigs mee te doen. Zoals Elzeline Koppejan (Intelligent Change, z.j.) het zegt: *'People don't care how much you know until they know how much you care.'*

Neurowetenschappelijk onderzoek heeft laten zien dat een mens langere tijd mentaal kan blijven groeien. Er is ontdekt dat hersenen zich kunnen blijven ontwikkelen, tot na je 25ste (Hersenstichting, z.j.). Ook ontstaat er

geleidelijk meer inzicht in het belang van het spel, van spelend leren. Leuk staat voor velen recht tegenover leren, terwijl iets vaak als leuk of inspirerend wordt ervaren en daarom goed geleerd wordt. In de natuur liggen spelen en leren dicht bij elkaar; er is vrijwel geen dier dat niet speelt en zich op die manier vaardigheden aanleert die later goed van pas komen.

Zo'n ontspannen levenshouding is erg belangrijk. Uit onderzoek is gebleken dat mensen beter presteren, vindingrijker en minder angstig zijn, en minder snel depressief en overspannen raken als ze een speelse levenshouding hebben. Speels gedrag draagt ook bij aan veerkracht en aanpassingsvermogen (Bateson, 2015). Daarnaast is de grote en groeiende belangstelling voor bijvoorbeeld mindfulness een duidelijk teken aan de wand, met meer aandacht voor de mens en zijn kwaliteiten in het hier-en-nu.

Hoe zit het met de generaties? We hadden generaties X en Y, en nu is Z op komst, een volgende generatie jongere mensen die zich relatief vrij voelen in een land dat ontkerkelijk en een hoog welvaartsniveau kent. Ze willen werken aan zelfkennis en succes, lijken de gulden middenweg gevonden te hebben tussen generatie X en Y en voelen zich goed in een maatschappij die draait om zowel prestaties als plezier. Ze zetten zich niet af tegen digitalisering en geven social media een plek in hun leven. Voor eerdere generaties waren het beeld en de verwachtingen een stuk negatiever.

Filosofiestudente Rianne Philipsen (2014) stelt: 'Als we naar de generaties vóór ons kijken, dan zien we een groep uitgeputte, uitgebluste veertigers en vijftigers die worden wegbezuinigd en vervolgens geen baan meer vinden. Of die zo hard hebben gewerkt dat ze met een burn-out thuis op de bank zitten. We zien een generatie die een uitputtingsslag heeft gevochten voor onhaalbare idealen. Dus wij zijn op zoek naar nieuwe rolmodellen, nieuwe inspiratiebronnen. We zijn op zoek naar een manier van leven die ons gelukkig maakt, zonder onszelf, onze bronnen of de wereld om ons heen uit te putten.'

Duurzaamheid is voor ons niet alleen belangrijk wanneer het gaat om energie en kleding, maar we hechten bovenal belang aan onze eigen lichaam en geest: we willen onszelf niet kapot maken met een druk tot presteren die, uiteindelijk, niet de onze is. We zoeken naar een invulling van het leven dat, tegen alle verwachtingen in, minder onder druk zet en gelukkiger maakt.'

Uit de psychologie kenden we al de kracht van hersentraining voor het

verwezenlijken van doelen en het waarmaken van dromen. Die inzichten kunnen veel mensen vooruithelpen en een inspiratie vormen om je leven meer naar je hand te zetten. Dat eerdere veranderingen niet slaagden betekent dat we met weerbarstige materie te maken hebben en dat er een bepaalde mentaliteit nodig is om deze slag te maken. Het is een kwestie van durf.

Margreet Sanders (2006) stelt: 'Er is moed voor nodig om een winnaar te worden, geen winnaar in de zin van competitie door iemand anders te verslaan, maar een winnaar in de betekenis van vrijheid om authenticiteit te verkiezen boven het ondervinden van goedkeuring door anderen, om de verantwoordelijkheid op ons te nemen voor de eigen keuzes. (...). Iemand die een autonoom bewustzijn ontwikkelt, spontaan is en intiem kan zijn en zijn "conditioneringen" herkent en tot het besluit komt er iets aan te doen, komt waarschijnlijk tot de ontdekking dat alles wat ervoor nodig is om te kunnen winnen al in zijn/haar hart aanwezig is. (...)

Uiteindelijk levert dit een grote beloning op: een volwaardig leven waarin iemand zijn "eigenwaarden" leeft en zichzelf accepteert, een betere levenstoestand verwerkelijkt wordt dan de neutrale, een toestand van gezondheid en welbevinden.'

### **Gewoontedieren in een veranderlijke wereld**

De mens heeft het als gewoontedier niet gemakkelijk in een veranderende wereld. Vaak is er die spanning tussen vasthouden aan oude routines en de behoefte aan frisse vernieuwing. En zoals die beroemde natuurkundige ooit zei: als je blijft doen wat je deed, krijg je wat je altijd al kreeg. Als je wilt inspelen op veranderingen en nieuwe kansen, dan zijn flexibiliteit en aanpassingsvermogen nodig. En dat is te leren. Bovendien: al doende leer je. Door bereid te zijn bij te leren, nieuwsgierig te zijn, zul je merken dat je wendbaarheid en veerkracht groeien. Zo nu en dan een schram op je neus is een goede, in elk geval leerzame zaak.

Hoogleraar George Bonanno (2012) heeft onderzoek gedaan naar veerkracht, naar het vermogen van mensen om mee te bewegen met ontwikkelingen, het herstel na een traumatische ervaring of acute tegenspoed. Hij onderscheidt drie aspecten: herstel, duurzaamheid en groei. Herstel, mentaal en fysiek, is een zaak van de kortere termijn, groei betreft de langere termijn en duurzaamheid gaat met name over persoonlijke betrokkenheid in de vorm van doelen en behoeftes. Het zijn deze drie elementen die richting geven aan het handelen en die op

hun beurt voor voldoening kunnen zorgen. Voldoening werkt op zijn beurt weer positief op het gevoel van zelfvertrouwen en de motivatie om door te gaan. Ook als de omstandigheden moeilijk zijn of als stress een goede prestatie in de weg staat.

Maar wat ervaar je dan precies? Polizzi et al. (2020) beschrijven vier elementen die je als bouwstenen van veerkracht kunt zien en die je in je dagelijkse doen en laten zult ervaren. Zij hebben het over controle, coherentie, verbondenheid en cultuur – en voegen daar ook voorwaarden aan toe, condities waaronder veerkracht kan gedijen. Dat zijn positieve emoties als hoop en humor, trots, betrokkenheid, het gevoel tegen een stootje te kunnen.

Volgens de ‘Conservation of Resources’-theorie van Stevan Hobfoll (1989), geciteerd door Schaufeli & Bakker, ‘sparen’ mensen de middelen om mogelijke toekomstige bedreigingen te weerstaan of te overwinnen. De belangrijkste middelen zijn steunbronnen in de vorm van sociale netwerken, persoonlijke bronnen als zelfwaardering en omgevingsfactoren. Velen staan tijdens hun werk dagelijks onder spanning en kunnen schokkende of verdrietige ervaringen meemaken. Mensen met een baan die om groot incasservermogen en weerbaarheid vragen, denk aan politieagenten, de brandweer of medische personeel.

Zo spelen in de wereld van de politie vele stressoren een rol. De mentale toestand van een agent wordt niet alleen op proef gesteld door gebeurtenissen op straat, maar ook door de voortdurende reorganisaties en de zeer hoge werkdruk in combinatie met een matig tot slecht vertrouwen in de leidinggevenden. Juist vanwege dat spannende werk wordt bij de politie en bij het ministerie van Defensie al een aantal jaren met een weerbaarheidsmonitor gewerkt (de Inspire Resilience Scale). Belangrijke meetpunten daarin zijn optimisme, beheersbaarheid, zelfvertrouwen, emotionele stabiliteit, flexibiliteit, sociale competenties en trots.

Een onderzoek onder Amerikaanse intensive-careverpleegkundigen (Mealer, Jones en Moss, 2012) heeft een aantal mechanismen aan het licht gebracht waardoor verpleegkundigen weerbaar blijven ondanks hun buitengewoon stressige baan. Dat onderzoek, opgebouwd rond interviews met weerbare verpleegkundigen en verpleegkundigen met een posttraumatische stressstoornis, bracht diverse elementen naar voren. De meer weerbare verpleegkundigen bleken allemaal over een waardengedreven, positief wereldbeeld te

beschikken met een helder ethisch besef en emotionele openheid.

Verder hadden ze een goed aanspreekbaar sociaal netwerk, zowel professioneel als persoonlijk, bleken ze cognitief flexibel waardoor ze snel bepaalde situaties konden interpreteren en daarnaar handelen, en stonden ze op een gebalanceerde manier in het leven. Ze voelen zich gezond van lijf, leden, geest en gevoel. En lijken daarmee minder vatbaar voor posttraumatische stressstoornissen.

## Oefening

---

Laten we tussen de bedrijven door een korte oefening doen die je alvast een beetje voorbereidt op wat er komen gaat. Stel je voor: je gaat zo dadelijk aan een wedstrijdje beginnen, een potje voetbal of dammen, net wat je wilt, tegen mensen waar je eerder al eens van verloren hebt en waar je je graag nog eens mee wilt meten. Beantwoord dan voor jezelf onderstaande vragen. Het zijn vragen die je ook goed samen met een paar vrienden of collega's onder handen zou kunnen nemen. Er ontstaat dan een vorm van positieve groepsdruk; je wilt immers goed kunnen zeggen hoe je in de wedstrijd staat en de groepsleden kunnen doorvragen op aspecten waar je zelf niet of minder aan gedacht hebt.

1. **Willen:** Hoe ziet mijn speelveld eruit? Welke dromen en visie heb ik en bepalen welke type speler en spelstijl bij mij passen?
  2. **Kunnen:** Welke wedstrijd wil ik spelen? Welk soort wedstrijd wil ik kiezen en spelen? Welke kwaliteiten en talenten kan ik toepassen?
  3. **Motiveren:** Hoe speel ik een winnende wedstrijd? Hoe ga ik de gekozen wedstrijd winnen? Weet ik wat ik in huis heb en kan ik dat allemaal in stelling brengen? Ben ik realistisch? Durf ik dit wel?
  4. **Ontwikkelen:** Wat neem ik mee naar mijn volgende wedstrijd? Sta ik mezelf (en mijn team) toe om te excelleren? Kan ik lol beleven aan mijn eigen spelstijl? En als ik het spelletje te vaak verloren heb, beschik ik dan toch over genoeg veerkracht om er vol energie weer tegenaan te gaan?
-



De ‘Big Five’, die ik straks nader zal toelichten, worden vaak genoemd als determinanten van mentale veerkracht – karaktereigenschappen gebaseerd op het Five Factor Model van Oliver John (1990), geciteerd door Schaufeli & Bakker (2020). Die eigenschappen zijn extraversie, vriendelijkheid, betrouwbaarheid, emotionele stabiliteit en relatieve autonomie. Anderen gebruiken de term ‘hardiness’ en verwijzen daarmee naar weerbaarheid.

‘Geharde’ mensen hebben een doel in hun leven, weten dat ze invloed hebben op hun omgeving, ‘in control’ zijn en in staat te leren van zowel positieve als negatieve ervaringen. Ze staan minder stressvol in het leven en hebben minder last van de negatieve effecten van bedreigende of verdrietige situaties. Anderen associëren veerkracht ook met energie, met een zekere mate van onthechting, met relativeringsvermogen en humor (Agaibi & Wilson, 2005), maar ook met factoren zoals kameraadschap binnen een team, betrokken leidinggevenden, een geschikte organisatiecultuur en cohesie en steun vanuit het thuis- en vriendenfront.

## Oefening

---

Probeer nu het bovenstaande op jezelf te betrekken. Hieronder vind je een aantal categorieën waar je een persoonlijke score aan kunt verbinden. Bekijk de diverse elementen en de bijbehorende richtvragen en geef daar antwoord op. Denk er niet te lang over na, maar probeer ‘fris van de lever’ je reactie of gevoel weer te geven.

### **Mentaal fit**

Voel je je mentaal gezond? Weet je wat je wilt? Hoe denk jij? Ben je een zwartkijker, een geweldige optimist, of zit je er ergens tussenin? Kun je relativeren? Hoe staat het met je gevoel voor humor? Ga je met lood in je schoenen naar je werk of voel je je uitgedaagd?



UITGEVERIJ  
**KLOOSTERHOF**

Uitgeverij: Kloosterhof BV  
Napoleonsweg 128A  
6086 AJ Neer  
[www.kloosterhof.nl](http://www.kloosterhof.nl)

Redactie: Pim van Tol, Monday 9:15  
Vormgeving: Annemieke Peeters

1e druk april 2023

ISBN: 9789078876373  
NUR: 808, 807

Enkele passages in dit boek zijn, in gewijzigde vorm, overgenomen uit *Topposities*, *Mentale innovatie* of *Maak je comeback*.

© Copyright 2023, Kloosterhof Neer BV  
Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur(s), noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.