

# Mentale vooruitgang en werk

Hoe vergroten we de mentale kracht  
van werkend Nederland?

Kees Kraaijeveld  
Petra van de Goorbergh  
Thomas klein Goldewijk  
Joep Verbugt



**INKIJKEXEMPLAAR**

## Mentale vooruitgang en werk

Hoe vergroten we de mentale kracht van werkend Nederland?

### Auteurs

Kees Kraaijeveld  
Petra van de Goorbergh  
Thomas klein Goldewijk  
Joep Verbugt

### Ontwerp

Leonie Lous  
Monique Willemse

### Eindredactie

Elma Drayer

### Drukwerk

Wilco Printing & Binding



### De Argumentenfabriek



1<sup>e</sup> druk, november 2023

© 2023

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

ISBN 9789493004344

NUR 860

BISAC PSY036000

## Inhoudsopgave

**INKIJKEXEMPLAAR**

Inleiding: waarom dit boek over mentale kracht en werk?	5
1. Een terugblik uit de toekomst: werk in 2050	17
2. De samenleving waarin we werken	33
3. De mentale staat van werkend Nederland	57
4. Denken over positieve doelen	91
5. Hoe vergroten we de mentale kracht van organisaties?	121
6. Wat kun je doen op je eigen werk?	161
7. Hoe nu verder?	177
8. Definities en denkgereedschap	181
De Denktank Mentale Vooruitgang en Werk	194
Waarom vinden wij dit boek belangrijk?	196
Denktank en meedenkers	204
Woord van dank	205
Over de auteurs	208
Bronnen en verwijzingen	211
Meer lezen over mentale vooruitgang?	222

mensen bij aanvang van hun behandeling nog niet structureel gevraagd naar hun werk en inkomen. Ook wordt werk nog te weinig gezien als een manier om te herstellen en te re-integreren.

*‘Het vergroten van de mentale kracht van werkend Nederland is het hoofddoel van dit boek.’*

De relatie tussen het mentale en de wereld van werk komt langzaam maar zeker op gang, dankzij de inspanningen van velen. Ook dit boek wil daaraan bijdragen: wat werkt om deze ontwikkeling te versterken?

**Doel van dit boek**

Het vergroten van de mentale kracht van werkend Nederland is het hoofddoel van dit boek, het derde in een serie over mentale vooruitgang. Mentale vooruitgang is de groei van de mentale kracht van personen, gezinnen, organisaties en van de samenleving als geheel. Focus op mentale vooruitgang is een broodnodige aanvulling op de wat eendimensionale focus op materiële vooruitgang die onze samenleving de afgelopen decennia ongekende rijkdom heeft gebracht, maar die om tal van redenen lastig is vol te houden.<sup>10</sup>

Mentale vooruitgang betekent dat we ons als samenleving voortaan ook andere doelen stellen. We streven hier onbeschaamd naar een mentaal krachtiger samenleving: gelukkiger, beter gemotiveerd, socialer, betekenisvoller en daadkrachtiger.

Mentale vooruitgang betekent een verandering van leefstijl, maar zeker ook van werkstijl. We richten ons hierbij primair op het vergroten van de mentale kracht van ‘collectieven’, dus van organisaties en van de samenleving als geheel. Meer specifiek stellen we onszelf ten doel om:

1. vanuit de wereld van werk en organisaties bij te dragen aan de mentale vooruitgang van Nederland;
2. het versterken van de mentale kracht tot een strategisch doel van organisaties te maken;
3. de sociaal-emotionele vaardigheden en de psychologische kennis op de werkvloer te vergroten;
4. mensen te leren om, ook op hun werk, op een goede manier met stress om te gaan;
5. werkgevers en werkenden beter te leren omgaan met mentale problemen;
6. het verzuim vanwege mentale problemen terug te dringen;
7. werk een belangrijkere rol te geven in het activeren en re-integreren van mensen;
8. werk een belangrijkere rol te geven in de begeleiding en behandeling van mensen met mentale problemen.

Dit zijn stuk voor stuk ambitieuze doelen, die niet snel of makkelijk te realiseren zijn. Dat we ze hier toch zo expliciet opschrijven, betekent dat we wel denken dát ze dichterbij te brengen zijn. En dat het van groot belang is dat we hier als samenleving samen de schouders onder zetten.

**De Denktank Mentale Vooruitgang en Werk**

Dit boek is het werk van de Denktank Mentale Vooruitgang en Werk. Dat is een groep gemotiveerde wetenschappers, deskundigen en bestuurders die sinds juni 2022 de krachten heeft gebundeld. De denktankleden wilden graag samen nadenken over een samenleving waarin werk een bron is van mentale kracht, in plaats van het tegenovergestelde.

De Denktank Mentale Vooruitgang en Werk is de derde denktank over hoe we de mentale kracht van Nederland kunnen vergroten. Met de eerste denktank, gestart in 2019, hebben we vooral het conceptuele kader voor de mentale vooruitgang uitgedacht. Met de tweede denktank hebben we in kaart gebracht wat er nodig is om de mentale kracht van jeugd en gezinnen te vergroten.

Met 28 partijen is in de denktank Mentale Vooruitgang en Werk vrijwel iedereen vertegenwoordigd die in Nederland iets met de relatie tussen mentale kracht en werk van doen heeft (zie pagina 204 voor de complete lijst denktankleden). We konden zo nadenken vanuit diverse perspectieven: van werkgevers, werkenden, ervaringsdeskundigen, arbodiensten, bedrijfsartsen, psychiaters, psychologen, ggz-organisaties, verzekeraars, re-integratie- en loopbaanbedrijven, gemeenten, ministeries, kennisinstituten, universiteiten en Opleidings- & Ontwikkelingsfondsen.

Een meervoudige perspectief is onmisbaar bij het denken over een onderwerp als dit. In Nederland bestaat de wereld van werk, preventie, verzuimbegeleiding en

re-integratie...  
die er in een geheel...  
wetten, regels en procedu...  
proberen te maken. Het is een se...  
zichzelf – een sector die we in de denkt...  
zijn gaan aanduiden als ‘het veld van werk en gezondheid’.

**Het veld van werk en gezondheid**

Met het ‘veld van werk en gezondheid’ bedoelen we alle partijen die zich bezighouden met preventie, verzuimbegeleiding, inkomensvoorziening bij ziekte en met re-integratie en activering. Denk aan de werkgevers, werkenden, werkzoekenden, gemeenten, UWV, arbodiensten, re-integratiebedrijven, ggz-organisaties, zorg- en inkomensverzekeraars en de Arbeidsinspectie. Denk ook aan professionals zoals bedrijfsartsen, arbeidsdeskundigen, verzekeringsartsen, psychiaters, psychologen, therapeuten, jobcoaches, trajectbegeleiders, casemanagers, preventiemedewerkers, bhv’ers en wat al niet meer zij. In hoofdstuk 3 geven we een uitvoerige beschrijving van ‘het veld’. Met deze breed samengestelde denktank konden we dus *vanuit* ‘het veld van werk en gezondheid’ nadenken *over* ‘het veld van werk en gezondheid’.

## 1. Een terugblik uit de toekomst: werk in 2050

**Hoe vergroten we de mentale kracht van werkend Nederland? Dat is de centrale vraag van dit boek. In dit eerste hoofdstuk rekken we de verbeelding alvast wat op en beschrijven we waar we naartoe willen in het Nederland van 2050. Wat is er qua werk allemaal anders in Nederland in 2050 en wat is er hetzelfde gebleven? We nemen jullie in dit hoofdstuk graag mee in een terugblik vanuit de toekomst.**

We beschrijven hier de gewenste situatie, bezien vanuit 2050. Dit betekent niet dat alle problemen zijn opgelost. Ook in mentale zin zal in 2050 niet alles rozengeur en maneschijn zijn. Ingewikkelde relaties op de werkvloer zijn er dan ook. Stress zal er zijn. Rotklussen ook. En psychiatrie blijft bestaan. Ernstige psychische aandoeningen als schizofrenie of een bipolaire stoornis verdwijnen niet. Zoals we hebben leren leven met fysiek ongemak zullen we ook beter om moeten leren gaan met mentaal ongemak. Toch zal volgens de denktank veel ten goede zijn veranderd in 2050 als het gaat om mentale vooruitgang en werk. Laten we gaan kijken.

### Welkom in 2050

Stel je dus voor: het is 2050. Er heeft de afgelopen decennia een heuse 'mentale doorbraak' plaatsgevonden. We gaan anders

met elkaar om in 2050. De samenleving is anders, positiever, menselijker en ontspannender.<sup>1</sup> We voeden onze kinderen anders op.<sup>2</sup>

In 2050 zijn we niet meer alleen gericht op materiële vooruitgang, maar ook nadrukkelijk op *mentale* vooruitgang. We zijn als samenleving doorontwikkeld van een welvaartseconomie naar een welzijns-economie. De balans tussen materieel en mentaal is hersteld en de gevolgen daarvan zijn overal voelbaar.

Niet langer zijn we in een permanente crisismodus bezig met wat er allemaal verkeerd gaat. We weten nu te waarderen wat goed gaat. We hebben meer psychologisch inzicht en een realistischer mensbeeld, waarbij mensen niet altijd 'de beste versie van zichzelf' hoeven te zijn. Voor de overheid is het mentaal welzijn van de bevolking een expliciet doel van beleid.

Onze voorkeuren veranderden de afgelopen decennia geleidelijk: van materieel naar mentaal, we kregen meer aandacht voor het positieve, ons mensbeeld verschoof van rationeel individualistisch naar feilbaar en collectivistisch en de overheid kreeg een andere rol: van marktmeester naar hoeder van publieke waarden. Deze vier belangrijke ideologische wendingen, die we in dit hoofdstuk zullen uitwerken, hebben we al beschreven in ons eerste boek over mentale vooruitgang.<sup>3</sup>

De manier waarop we als samenleving met werk omgaan is door de mentale doorbraak ingrijpend veranderd. Net zoals we collectief een leefstijlverandering en een koopstijlverandering hebben doorgemaakt, zo is ook onze werkstijl nu anders. Werken is nauwelijks nog een oorzaak van mentale klachten. Integendeel. Werk draagt juist bij aan de mentale vooruitgang van mens, organisatie en samenleving.

*'Wat gij niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet.'*

Werk is menselijker geworden. De gouden regel 'Wat gij niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet', is hét uitgangspunt voor iedere organisatie. Dit niet alleen uit welbegrepen eigenbelang (na ruim een kwarteeuw van nijpende arbeidsmarkttekorten hebben organisaties geleerd fatsoenlijk met hun mensen om te gaan). Maar ook omdat organisaties het verwerpe-lijk vinden als je verdienmodel is gebaseerd op het uitputten van mensen. Werk is nu voor geen enkele organisatie alleen nog maar een middel om producten, winst en inkomen te genereren. De mentale vooruitgang is in deze zin ook een morele vooruitgang gebleken.<sup>4</sup>

Vanuit deze nieuwe situatie in 2050 kijken we dus terug op de afgelopen dertig jaar. Hoe heeft de mentale doorbraak kunnen plaatsvinden? Hoe zijn we zover gekomen? Wat waren de beslissende momenten?

Ons denken over werk en mentale vooruitgang is de afgelopen jaren geleidelijk veranderd. Het was geen radicale revolutie. Wel is duidelijk dat Nederland zo'n dertig jaar geleden een nieuwe weg insloeg.

In de jaren twintig van deze eeuw was de samenleving zó prestatiegericht dat werk vaak oorzaak was van mentale klachten. Dit hing sterk samen met de mentaal verkrampte en veeleisende maatschappij van toen, gericht op productiviteit, status en individuele prestaties. Voor 'mentaal anders zijn' of voor de mentale problemen die bij het leven horen was doorgaans weinig ruimte. Zo weinig dat in de praktijk alleen een ziekte nog als valide reden gold om niet mee te hoeven doen, zeker op het werk.

Wie zich ziek meldde, zag al snel zijn relatie met de werkgever veranderen: schaamte, ongemak en wantrouwen namen vaak rap de overhand. Zeker als het om mentale klachten ging. Leidinggevend en collega's durfden daar meestal niet open over te praten; ze wisten niet wat ze wel en niet mochten vragen en wisten ook niet hoe ze dat moesten doen. Het leverde verkrampte gesprekken op en vaak snelle verwijdering. De mentale onbeholpenheid was groot.

Ook in het zogeheten 'veld van werk en gezondheid'. Preventie, verzuimbegeleiding, inkomensvoorziening en re-integratie waren altijd extra ingewikkeld als het om mentale problemen ging. Het hele veld van werk en gezondheid was in de twintigste eeuw opgebouwd rondom het voorkomen van fysieke ongezondheid. Daarop was de Arbowet gericht en ook veel van de preventieactiviteiten, verzuimbegeleiding en re-integratie.

Voor problemen in de mentale sfeer was weinig aandacht of ruimte. De beeldvorming rond bedrijfsartsen hielp hierbij niet. Veel mensen zagen de bedrijfsarts als verlengstuk van de werkgever en voelden zich genoodzaakt om bij mentale klachten de schone schijn op te houden.

Aan preventie van mentale klachten deden werkgevers nog niet veel. Het is achteraf bezien dan ook geen wonder dat de uitval veroorzaakt door mentale problemen als overspannenheid, depressie en angst zo hoog was. Werkgevers wisten niet goed wat te doen en werknemers ook niet. En er was een permanent tekort aan bedrijfsartsen.

Bedrijfsartsen waren vooral bezig met het begeleiden bij verzuim en bij terugkeer naar werk. Arbodiensten hadden weinig tijd om werkgevers goed te begeleiden bij het voorkomen van mentale klachten. De inhoudelijke en financiële investering van werkgevers in mentale preventie was nog beperkt. Zo hielden we onszelf gevangen in een neerwaartse spiraal van verwaarlozing en verzuim.

Mensen met ernstige psychische aandoeningen kwamen vaak niet eens aan werken toe. Wie destijds in de geestelijke gezondheidszorg (ggz) behandeld werd, hoefde veelal niet langer te werken. Eerst behandelen, dan re-integreren, was het credo.

Er werd in de ggz gewerkt met Individuele Plaatsing en Steun (IPS), maar deze werkgerichte methode werd nog niet op grote schaal toegepast. We beseften toen nog niet ten volle hoe belangrijk het was om te blijven meedoen, hoeveel zingeving, waardering en zelfvertrouwen dat biedt.

## 2. De samenleving waarin we werken

**We willen de mentale kracht van (niet-)werkenden, van organisaties en van het veld van werk en gezondheid vergroten. Hoe doen we dat? Hoe kunnen we op zo'n manier werken dat het bijdraagt aan onze mentale kracht? Hoe kunnen we mensen versterken, klachten voorkomen en participatie en re-integratie bevorderen?**

Om deze vragen te beantwoorden, moeten we eerst weten wat de huidige situatie is. Hiertoe brengen we in de komende twee hoofdstukken de relevante trends en factoren in kaart.

We doen dit op basis van de trendanalyse die we samen met de denktank hebben gemaakt. We onderscheiden hierin interne en externe trends. De *interne* trends gaan over het veld van werk en gezondheid zelf. Denk aan de ontwikkelingen rond preventie, verzuim, re-integratie en inkomen. Deze interne trends zullen we beschrijven in het volgende hoofdstuk.

In dit hoofdstuk beschrijven we de relevante trends en factoren die spelen in de samenleving. We staan stil bij de *externe* trends die van belang zijn voor werk en mentale vooruitgang. We hebben het dan over het macroniveau: zoals demografie, economie, samenleving, technologie en politiek. Daarnaast kijken we naar de werk-, leef- en sociale omgeving van mensen.

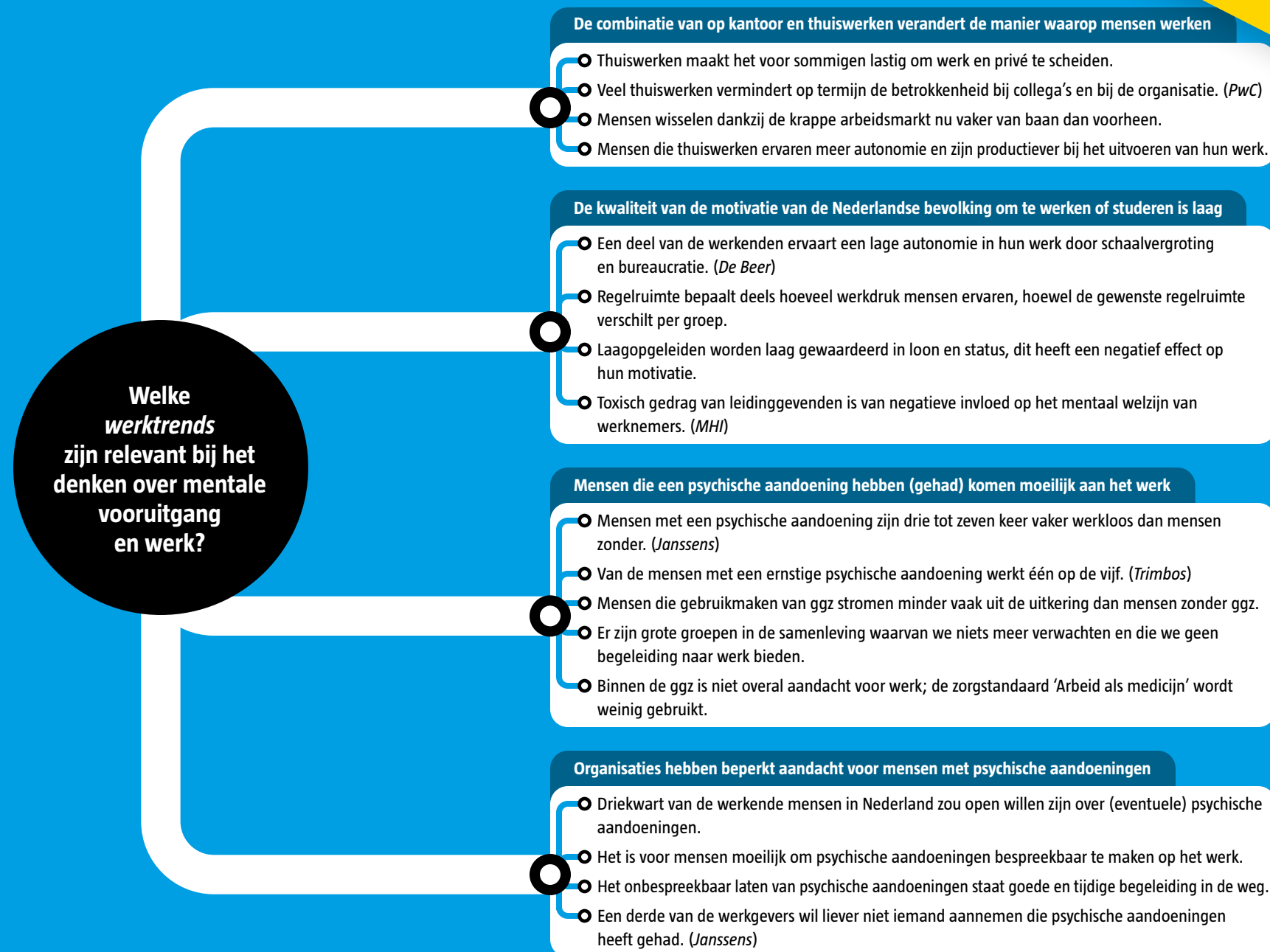
### Externe trends

We steken dus als het ware de thermometer in de samenleving. Wat zien we gebeuren in de relatie tussen werk en mentaal welzijn? We hebben met de denktank verschillende externe trends geïdentificeerd. Een aantal van deze trends gaan over algemene economische en technologische ontwikkelingen. Andere trends gaan over de leefomgeving van het individu, zoals familiere en andere sociale verbanden. Voor de indeling van de trends maken we gebruik van een bekend model met de factoren die de gezondheid van mensen bepalen: het regenboogmodel van Dahlgren en Whitehead<sup>1</sup> (zie afbeelding 2.1).

We beginnen onze bespreking met een aantal trends op het macroniveau van de *sociaal-economische, politieke en technologische factoren*. Vervolgens kijken we naar de trends in de directe leefomgeving. Eerst naar trends in onze *werkomstandigheden* en vervolgens naar trends in onze *sociale verbanden*.

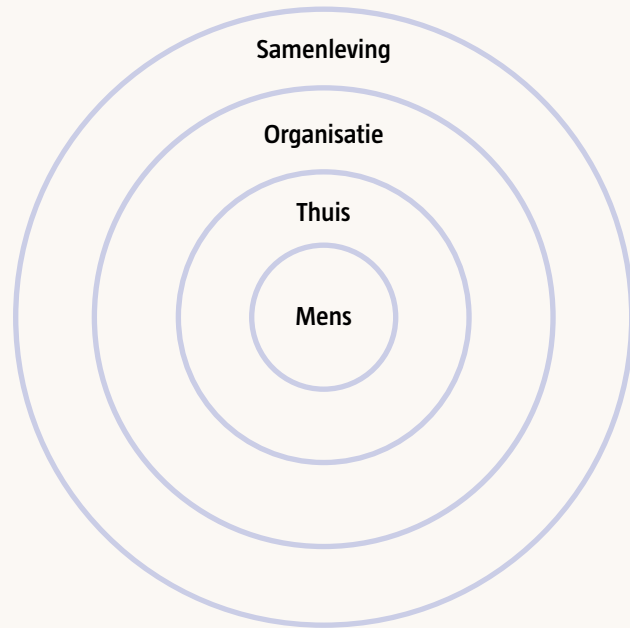
### Samenleving

Materieel rijker dan ooit, maar mentaal verwaarloosd. Dat is kort samengevat hoe onze twee eerdere denktanks over mentale vooruitgang kijken naar Nederland. De noodzaak om werk te maken van mentale vooruitgang is evident.



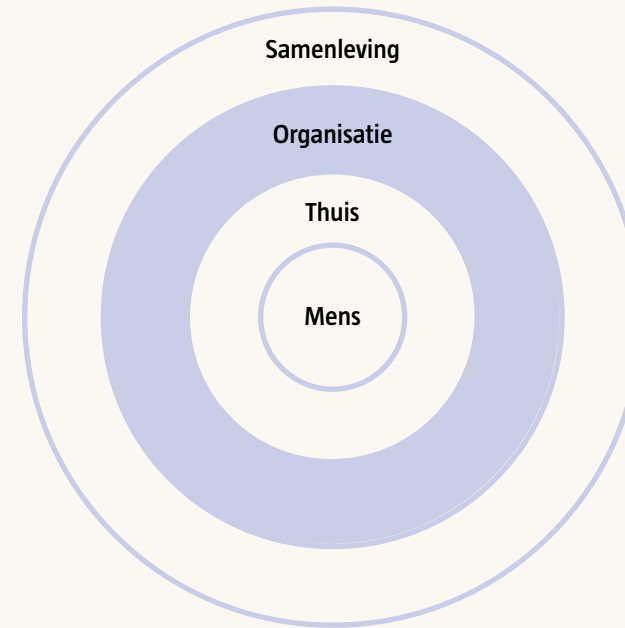
Afbeelding 2.7

**Wat zijn de vier sociale niveaus van mentale kracht?**



Afbeelding 3.2  
De vier sociale niveaus van mentale kracht

**Op welk niveau bevindt zich het veld van werk en gezondheid?**



Afbeelding 3.3  
Het veld van werk en gezondheid ligt vooral op het niveau van de organisatie

**Wat is het veld van werk en gezondheid?**

We positioneren het veld van werk en gezondheid hier om te beginnen op de vier sociale niveaus van mentale kracht. Dit zijn zoals beschreven in onze eerdere boeken over mentale vooruitgang: de persoonlijke mentale kracht, de relationele mentale kracht, de organisatorische mentale kracht en de maatschappelijke mentale kracht.<sup>15</sup> Oftewel: de mens, de thuissituatie, de werkomgeving en de samenleving als geheel. Zie afbeelding 3.2.

Op elk van deze vier niveaus bestaat er zoiets als mentale kracht. En op elk niveau wordt mentale kracht gevormd of juist uitgeput. Vanzelfsprekend beïnvloeden de niveaus elkaar en kunnen ze elkaar in balans houden of juist in disbalans brengen. Persoonlijke kwaliteiten, de situatie thuis, op het werk en in de samenleving zijn niet los van elkaar te beschouwen. Als een werkende op het werk uitvalt vanwege mentale overbelasting kan dit bijvoorbeeld mede zijn veroorzaakt doordat iemand in een scheiding ligt of schulden heeft.

Het veld van werk en gezondheid opereert vooral op het niveau van de werkomgeving, oftewel dat van 'de organisatie'. Zie afbeelding 3.3. Logisch: werkgevers, werkenden (inclusief zelfstandigen) en werkzoekenden bewegen zich op dit niveau. Tegelijkertijd raakt het veld ook aan de privésfeer. Als gezegd spelen bij psychische klachten op het werk persoonlijke kenmerken en de gezinssituatie vrijwel altijd mede een rol.

De denktank ziet dat de interventies gericht op mentaal welzijn nu meestal

mikken op het individu zelf. Hoewel er werkgevers zijn die het goed doen, zien we dat over het algemeen nog weinig rekening wordt gehouden met de omgeving (thuis, organisatie en samenleving) waarin een persoon zich beweegt. Preventie of het vergroten van mentale kracht op het niveau van de organisatie zelf is nog te zeldzaam. Als het om mentaal herstel gaat, moet de hulp aan de persoon zelf beter én moet er meer aandacht komen voor het herstel van ziekmakende elementen in het werk en in de omgeving.<sup>16</sup>



Ook de samenwerking tussen huisarts en ggz is niet in alle regio's goed. Huisartsen kunnen patiënten zelf niet snel doorverwijzen naar de ggz, vanwege de wachtlijsten. Wanneer de ggz-behandeling van patiënten is afgerond, wordt de huisarts soms slecht geïnformeerd. Ook geeft de ggz vaak niet thuis vanwege wachtlijsten en werkdruk wanneer een ex-patiënt een terugval heeft. Hierdoor krijgt de huisarts te maken met de vaak ernstige problemen van deze patiënten, zonder de juiste hulp te kunnen bieden.<sup>36</sup> De patiënten moeten dan vaak weer opnieuw op de wachtlijst.

*'De kennis over (de oorzaken van) psychische klachten is over het algemeen beperkt.'*

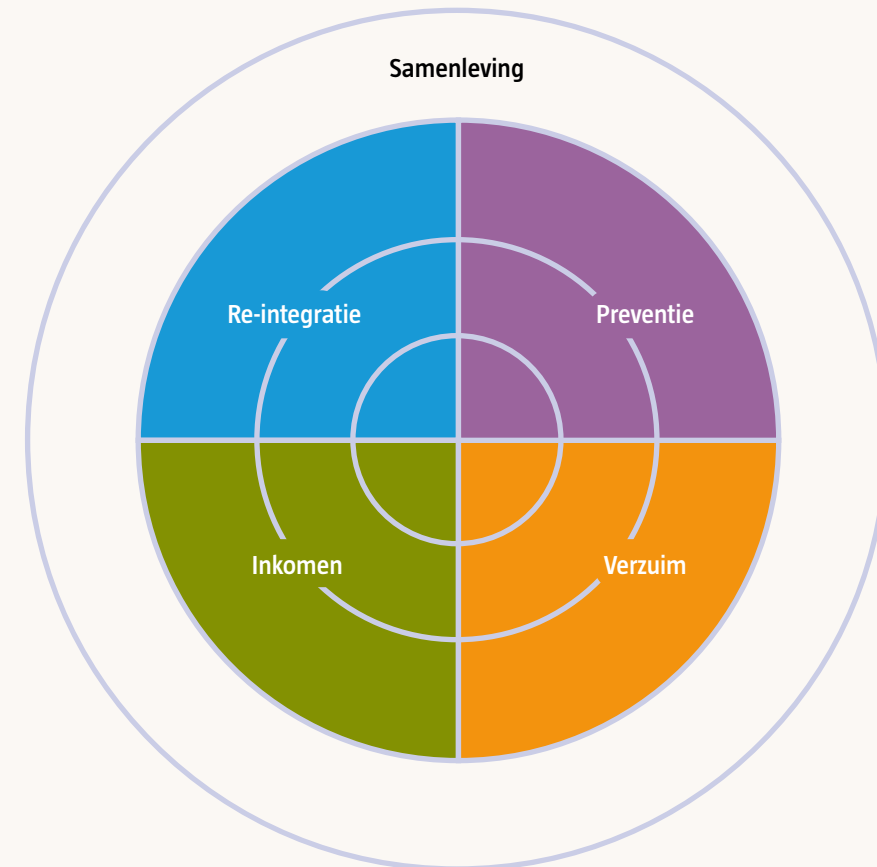
Aan bedrijfsartsen is een tekort. Hierdoor mist de werknemer de tijdige en nodige adviezen bij (het voorkomen van) uitval. Ondanks inzet van taakdelegatie,<sup>37</sup> digitale ondersteuning, samenwerking met andere professionals en flinke investeringen in het opleiden van nieuwe bedrijfsartsen is dit een structureel tekort voor de komende jaren.<sup>38</sup> Bedrijfsartsen komen hierdoor niet alleen nauwelijks toe aan hun eigenlijke werk, preventie, het leidt als gezegd ook vaak tot vertraging in de verzuimbegeleiding en de re-integratie van mensen.

De observatie dat de samenwerking in het veld van werk en gezondheid onder de maat is, geldt breder dan alleen de samenwerking

tussen huisartsen, bedrijfsartsen en ggz. Bij mensen met psychische klachten zijn, na verloop van tijd, vaak meerdere hulpverleners betrokken. Een gezamenlijk behandel- of re-integratieplan wordt eigenlijk nooit gemaakt. Laat staan dat het de diverse professionals lukt om, samen met het individu, te bepalen wat het beste is om te doen.

De professionals in het veld weten soms ook zelf niet goed wat de andere spelers en professionals in het veld zoal doen. De kennis over (de oorzaken van) psychische klachten is over het algemeen beperkt. Laat staan over de complexe relatie tussen werk en mentaal welzijn. Professionals weten daarnaast te weinig over wat een organisatie kan doen om psychische klachten te voorkomen, zo meent de denktank. Als gezegd: net als in de meeste delen van de samenleving is het mentale ook in de wereld van werk en gezondheid nog een blinde vlek. Werkgevers, werkenden, werkzoekenden, professionals, weten dus volgens de denktank allemaal te weinig over het mentale. Dat kennisgebrek is een maatschappelijk probleem. Voor het grootste deel van de huidige beroepsbevolking geldt dat er tijdens haar opleiding geen enkele aandacht was voor psychologie, sociaal-emotionele vaardigheden, het omgaan met stress of voor het versterken van je mentale kracht. Ook in het huidige onderwijs wordt hier nog relatief weinig tijd aan besteed, hoewel er hoopvolle voorbeelden zijn van aandacht voor relaties en sociaal-emotionele ontwikkeling in het basisonderwijs (bijvoorbeeld KiVa<sup>39</sup>). Begrijpelijk dus dat we als volwassenen nu veelal onnodig mentaal onbeholpen zijn en

**Met welke vier hoofdactiviteiten ondersteunen de spelers in het veld van werk en gezondheid de mensen thuis en op het werk?**



Afbeelding 3.6  
De vier hoofdactiviteiten van het veld van werk en gezondheid

te betalen. Vaak spreken werkgevers en werknemers via cao's af om in het eerste ziektejaar het loon aan te vullen tot 100 procent. De werkgever kan deze loon-doorbetalingsverplichting verzekeren bij een inkomensverzekeraar.

Deze regelingen maken wel dat de prikkel om *niet* ziek te zijn in Nederland erg laag is. Het verzuim ligt hier dan ook stevast hoger dan het Europees gemiddelde.<sup>59</sup> Landen als Finland, Denemarken en Zweden hebben eveneens een hoog verzuim. In landen waar de sociale voorzieningen minder goed zijn, is het verzuim lager.

Tegelijkertijd is het Nederlandse systeem uniek doordat er zowel voor werkgevers als werknenden (financiële) prikkels zijn om te re-integreren. De mogelijkheid tot een loonsanctie voor werkgevers die zich niet aan hun re-integratieverplichtingen houden, is al eerder genoemd.

In Nederland wordt ruim 40 procent van de arbeidsongeschiktheidsuitkeringen verstrekt vanwege psychische klachten.<sup>60</sup>

Ook weten we dat mensen met een uitkering, AOW uitgezonderd, driemaal zo vaak gebruikmaken van psychische zorg als werknenden. De kosten van de ggz<sup>61</sup> voor mensen met een uitkering bedragen bijna 60 procent van de totale kosten aan ggz. Dit terwijl het gaat om 2,4 procent van de volwassen bevolking. Het is voor mensen met psychische klachten ook moeilijker om mee te komen op de arbeidsmarkt. Van de mensen met ernstige psychische aandoeningen heeft, als gezegd, slechts één op de vijf een baan.<sup>62</sup> In afbeelding 3.11 vatten we de relevante trends en factoren over inkomensvoorziening samen.

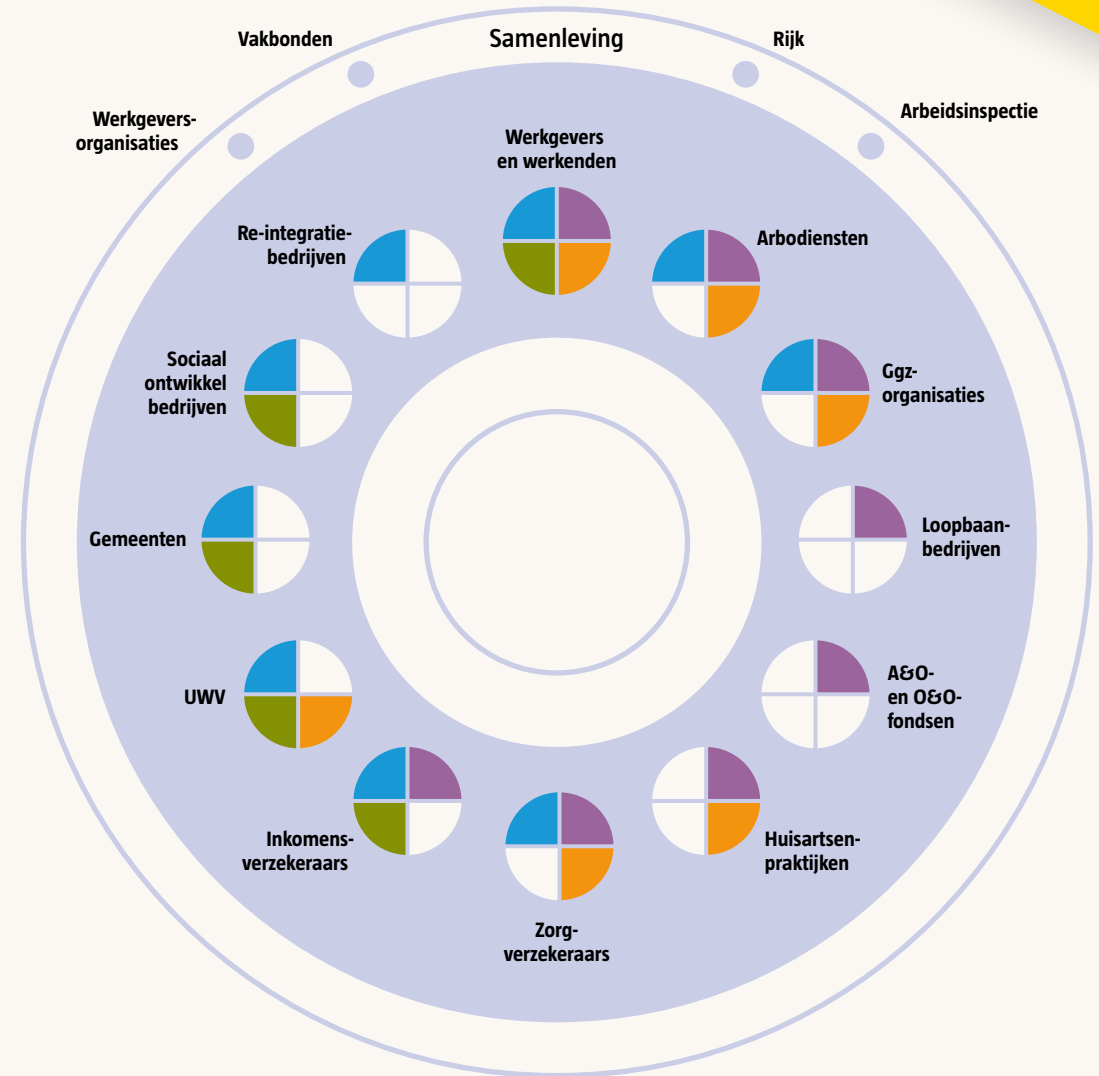
Preventie, verzuim, re-integratie en inkomensvoorziening, de belangrijkste activiteiten van het veld van werk en gezondheid, zijn stuk voor stuk nogal onvolkomen, zoals we hebben gezien. Nu we zowel de spelers als de belangrijkste activiteiten hebben beschreven kunnen we hier in één plaatje (afbeelding 3.10) grofweg laten zien wie wat doet.

### Samenvattend

We hebben in hoofdstuk 2 en 3 geschetst hoe het er voorstaat met werk en gezondheid. Het beeld dat uit deze analyse naar voren komt is veelkleurig. Enerzijds gaat er in Nederland zeker in vergelijking met andere landen al veel goed. Zo is Nederland een van de gelukkigste landen ter wereld en hebben we riante regelingen voor ziekte en arbeidsongeschiktheid. Anderzijds kan er veel beter, zowel in de samenleving als geheel als in het veld van werk en gezondheid.

In hoofdstuk 1 beschreven we een toekomstbeeld. Een blik op de huidige situatie maakt duidelijk dat we daar nog lang niet zijn. In de komende hoofdstukken beschrijven we hoe de denktank denkt dat we tot de door ons gewenste situatie kunnen komen. Dat is in de eerste plaats een kwestie van de juiste doelen stellen. Dat is wat we doen in het volgende hoofdstuk.

### Wie doet wat op het veld van werk en gezondheid?



- Preventie
- Verzuim
- Inkomen
- Re-integratie

Afbeelding 3.10  
De activiteiten van de partijen in het veld van werk en gezondheid

## 4. Denken over positieve doelen

**Er gaat mentaal veel goed in werkend Nederland. Er kan ook veel beter. En er zijn grote verschillen in hoe organisaties omgaan met hun mentale kracht. Welke positieve doelen kunnen we voor organisaties formuleren om te komen tot een mentaal krachtiger Nederland, met werk dat mentaal sterk maakt?**

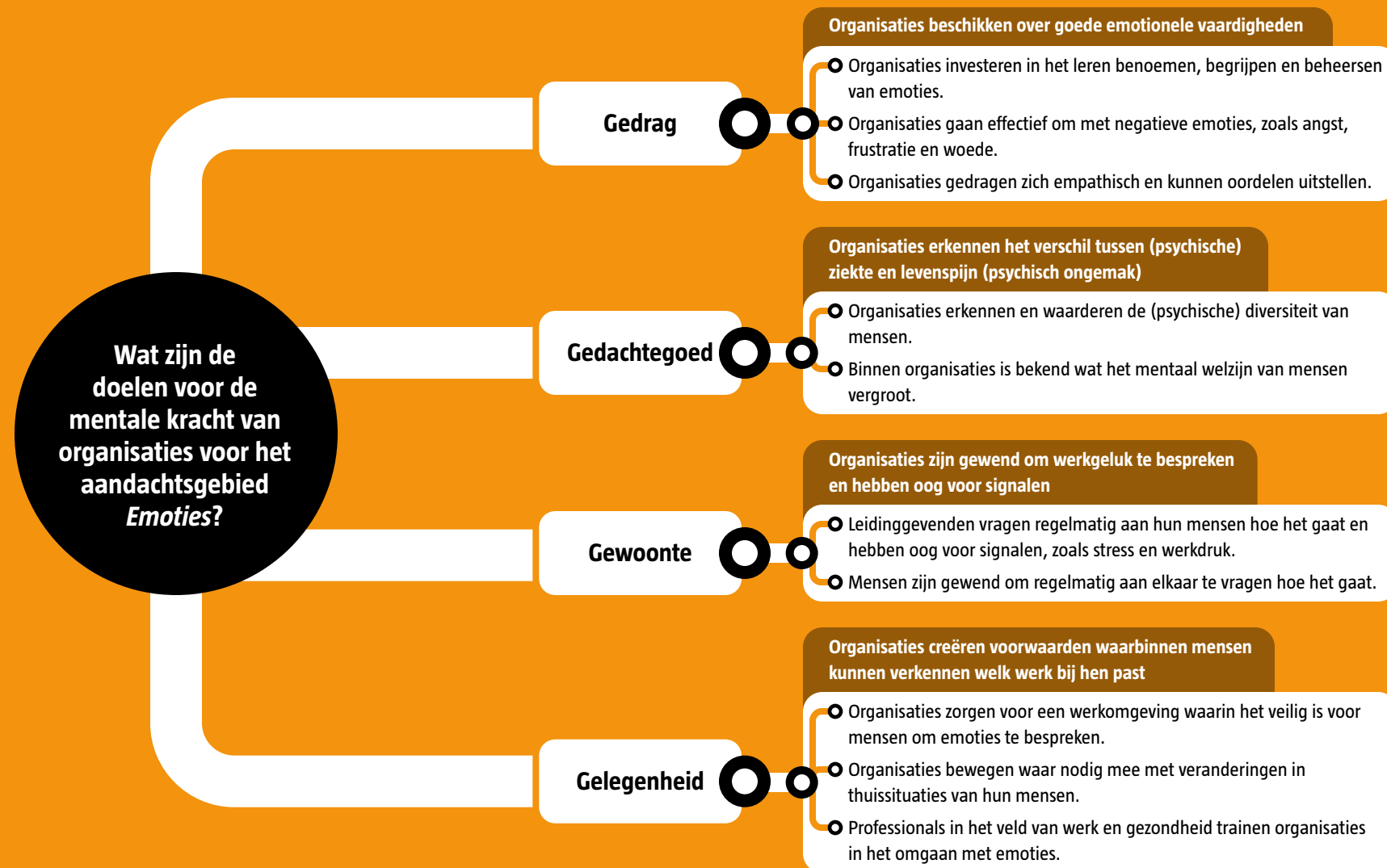
Werk waar je mentaal sterker van wordt, we kunnen ons er allemaal wel iets bij voorstellen. Je denkt dan al snel aan een werkomgeving met opgewekte en gemotiveerde mensen, in balans, ontspannen, emotioneel vaardig en met warme onderlinge relaties. Je ziet een sociale en betrokken organisatie voor je, waarin iedereen lekker aan het werk is, waar mensen trots zijn op hun werk en hun organisatie, waarin werkenden vertrouwen en ruimte krijgen, waarin ze zich kunnen ontplooiën en door hun organisatie worden uitgedaagd om eigen ideeën te ontwikkelen en in te brengen.

Een mentaal krachtige organisatie is ook veel dingen niet. Zo zul je er geen grensoverschrijdend gedrag zien, geen gescheld, geen intimidatie. Mensen worden niet gekleineerd. Managers hebben geen onrealistische verwachtingen. Er is geen ongezonde prestatiedruk. Mensen mijden elkaar niet, ook niet als er conflicten zijn. Ze schamen zich niet als het tegenzit. Geven niet op bij tegenslag. En vinden het normaal

om hulp te vragen, zowel aan elkaar als aan hun leidinggevend. De organisatie richt zich per definitie niet eenzijdig op het maximaliseren van het financieel rendement: naast materiële vooruitgang staat ook de mentale vooruitgang hoog in het vaandel.<sup>1</sup>

Mentaal sterk werk is natuurlijk nooit ideaal. Met een mentaal krachtige organisatie bedoelen we niet de perfecte organisatie. Perfecte organisaties bestaan niet, net zomin als perfecte leidinggevend en perfecte werkenden. Mensen zijn ingewikkeld.<sup>2</sup> Menselijke interacties zijn nog ingewikkelder.<sup>3</sup> Organisaties zijn ingewikkelde systemen. Systemen die ook nog eens deel uitmaken van een complexe samenleving.

Iedere organisatie is een mix van deels onbewuste menselijke verwachtingen, ambities, behoeften, interactiepatronen en ideeën. Er werken twee, tientallen, honderden, of duizenden mensen. Stuk voor stuk mensen van vlees en bloed met ieder eigen verlangens en aversies. En ieder met een eigen gebruiksaanwijzing. Meestal gaat dat allemaal verbazingwekkend goed. Mensen hebben onderling prima werkbare relaties. Dingen die tegenzitten zijn geen probleem. Mentale kracht uit zich dan in samen resultaten behalen, samen conflicten oplossen, successen vieren en het met elkaar ervaren van werkplezier.



Afbeelding 4.5

## 5. Hoe vergroten we de mentale kracht van organisaties?

**Wat kunnen we als veld van werk en gezondheid doen en laten om de mentale kracht van organisaties te vergroten? Hoe zorgen we ervoor dat werk voor mensen een bron wordt van mentale kracht, en minder vaak een oorzaak van mentale uitputting? Hoe zorgen we ervoor dat organisaties mentale kracht van mensen kunnen versterken en ondersteunen? Kortom: hoe maken we de Nederlandse arbeidswereld mentaal krachtiger?**

In het vorige hoofdstuk beschreven we waar we naartoe zouden willen. Dit deden we aan de hand van positieve doelen. De vraag die we in dit hoofdstuk beantwoorden is wat de spelers in het veld van werk en gezondheid concreet kunnen doen om de geschetste doelen dichterbij te brengen. We beschrijven per groep de acties die helpen om de mentale kracht van (niet-)werkenden en van organisaties te vergroten.

We hanteren hierbij grofweg de volgorde uit hoofdstuk 3. We beginnen zo met de werkgevers. Dan bespreken we de acties van arbodiensten, de zorgverleners (ggz-organisaties en huisartsen) en de re-integratie-, loopbaan- en sociaal ontwikkelbedrijven. Daarna zoomen we in op wat de verzekeraars en de gemeenten kunnen doen. Ten slotte kijken we naar de partijen die ervoor moeten zorgen dat het veld van werk en

gezondheid naar behoren functioneert: de Arbeidsinspectie en het Rijk. Werkgeversorganisaties, vakbonden en UWV hebben we als denktank hier buiten beschouwing gelaten. Wat werkenden zelf kunnen doen, bespreken we in het volgende hoofdstuk.

### **Werkgevers werken aan mentaal sterk werk**

Werk helpt mensen om mentaal gezond te blijven. Mentaal sterk werk begint bij een gezonde werkomgeving, een goede kwaliteit van werk en een goede relatie tussen werkgevers en werkenden. Een relatie waarin sprake is van wederkerigheid, wederzijdse goede wil en gelijke kansen, rechten en plichten.<sup>1</sup>

De werkgever is medebepalend voor de mentale kracht van mensen. Werk is in Nederland voor veel mensen een belangrijk deel van hun leven. Werk scoort vaak hoog op alle vijf de aandachtsgebieden van de Mentale Schijf van Vijf: emotioneel, motivationeel, relationeel, qua zingeving en om lekker te kunnen presteren. Ook voor mensen die (tijdelijk) niet werken kunnen werkgevers van belang zijn. Werk kan ook hen helpen bij het voorkomen en het herstel van mentale problemen.<sup>2,3</sup>

Maar hoe krijg je als werkgever samen met je mensen 'mentale kracht' op de agenda? Hoe neem je hen hierin mee? Wat kun je doen om de mentale kracht te monitoren?

**Wat kunnen  
werkgevers doen en  
laten om de door ons  
opgestelde doelen  
te bereiken?**

**Werkgevers werken het belang van mentale kracht uit en zetten**

- Werkgevers werken het belang van mentaal krachtige werknemers uit (de businesscase).
- Werkgevers toetsen of nieuwe (bedrijfs)processen bijdragen aan de mentale kracht van de organisatie.
- Werkgevers bieden hun mensen de mogelijkheid om zich tijdig te ontwikkelen.
- Werkgevers bespreken de mentale kracht van hun organisatie periodiek met hun arbodienst.

**Werkgevers en werknemers werken samen aan het vergroten van de mentale kracht van de organisatie**

- Werkgevers overleggen structureel met hun mensen over het arbobeleid (fysiek en mentaal).
- Werkgevers informeren hun mensen over mogelijke verlofregelingen om oneigenlijk gebruik van verzuim te voorkomen.
- Werkgevers trainen hun mensen in emotionele en sociale vaardigheden.
- Werkgevers maken hun bedrijfsarts makkelijk vindbaar.
- Werkgevers creëren plekken waar mensen verhalen over hun mentale gezondheid met elkaar kunnen delen.

**Werkgevers monitoren de mentale kracht van de organisatie**

- Werkgevers brengen de mentale kracht van hun organisatie periodiek in kaart.

**Werkgevers passen werk, werkplek en cultuur aan om de mentale kracht te vergroten**

- Werkgevers stimuleren mentaal welzijn via de fysieke inrichting van het pand, zoals met planten en rustruimtes.
- Werkgevers leren leidinggevenden om goed met mensen om te gaan en hen te motiveren.
- Werkgevers investeren voortdurend in nieuwe betekenisvolle verhalen, bijeenkomsten en rituelen.
- Werkgevers staan toxisch gedrag van leidinggevenden en collega's niet toe, zoals schelden, pesten en discrimineren.
- Werkgevers geven mensen gevarieerd werk, waardoor ze kunnen ontdekken welk werk ze het beste past.
- Werkgevers werken met hun mensen aan een sterk arbeidsethos en een mentaal krachtige groeicultuur.
- Werkgevers bewaken met hun mensen de balans tussen werk en privé.

**Werkgevers houden zich aan hun wettelijke verplichtingen**

- Werkgevers zorgen voor goede arbeidsomstandigheden, zowel fysiek als mentaal.
- Werkgevers voldoen aan de formele eisen van het arbobeleid, zoals een goede risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E).

Afbeelding 5.1



Afbeelding 5.8

## Samen werken aan werkstijlverandering

**Dit hoofdstuk ging over wat het veld van werk en gezondheid kan doen om te komen tot mentaal krachtiger organisaties. We zetten hier, samenvattend, een twaalfstal bewezen effectieve acties op een rij.**

De denktank heeft hier een overweldigende hoeveelheid acties geformuleerd. Om zo concreet mogelijk te kunnen worden hebben we de acties per actor, of per groep actoren weergegeven. Voordeel daarvan is dat je direct kunt zien wie wat zou kunnen doen.

Nadeel van de afzonderlijke to-dolijstjes is dat de integraliteit van de mentale vooruitgang wat uit het oog verdwijnt. Dit terwijl juist dat samen werken aan het versterken van de mentale kracht zo'n onmisbaar deel is van wat de mentale vooruitgang als beweging beoogt.

Daarom willen we aan het einde van dit actiehoofdstuk nog een keer op een andere, meer integrale manier opschrijven hoe we samen tot een werkelijke werkstijlverandering kunnen komen.

Er zijn als gezegd veel mogelijkheden die bewezen goed zijn voor de mentale kracht van je organisatie. Waar te beginnen?

Voor een structurele aanpak is het van belang aan de slag te gaan op alle niveaus van de organisaties in het veld van werk en gezondheid. Denk daarbij aan de strategie, de organisatiestructuur, aan de (competenties van) de mensen en aan de organisatiecultuur (zie het organisatie-model in afbeelding 5.9). Deze vier elementen

moeten organisaties goed op elkaar hebben afgestemd om succesvol te zijn.

We geven hier per element drie tips om te komen tot werkelijke werkstijlverandering. Tips waarmee iedereen in het veld van werk en gezondheid de mentale kracht kan vergroten van zijn eigen organisatie en van het veld als geheel.

### Strategie

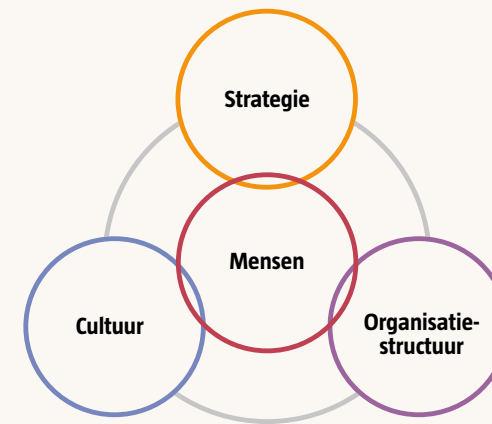
Het vergroten van de mentale kracht van organisaties begint, als gezegd, met ieders strategie. Mentale vooruitgang betekent andere doelen stellen. Om daadwerkelijk te komen tot werkstijlverandering is lange adem nodig en dus een weloverwogen strategisch besluit.

- 1. Maak de keuze:** Maak de mentale kracht van je organisatie tot een strategisch speerpunt.
- 2. Maak een plan:** Stel met (vertegenwoordigers van) alle lagen uit je organisatie vast hoe je de mentale kracht van je organisatie gaat vergroten en verspreid deze plannen door heel je organisatie en voer ze uit.
- 3. Vertel de wereld erover:** Communiceer regelmatig, bijvoorbeeld via de nieuwsbrief of het intranet, over de voortgang van je plannen; wat heb je bereikt en wat ben je concreet aan het doen om de mentale kracht van je organisatie te vergroten?<sup>55</sup>

### Mensen

Het vergroten van de mentale kracht van organisaties is ook een kwestie van het vergroten van de kennis en de vaardigheden van de mensen die er werken.

**Welke elementen van een organisatie zijn van belang bij het vergroten van de mentale kracht?**



Afbeelding 5.9  
Het Strategiemodel

Denk daarbij ook en vooral aan de leidinggevenden in de organisatie. Er valt voor iedereen nog veel te leren, willen we de mentale onbeholpenheid keren.

- 1. Investeer in sociaal-emotionele vaardigheden:** Leer je mensen mentale vaardigheden als emotiedifferentiatie, mentaliseren, omgaan met stress en conflicthantering. Bied mensen de hiervoor beschikbare trainingen aan en maak hiervoor budget vrij.
- 2. Geef mensen ontwikkelgereedschap:** Bied mensen ondersteuning om zelf te kunnen werken aan hun mentale kracht, bijvoorbeeld door gebruik te maken van zelfhulp (zoals de Feeling Good App van de National Health Service).<sup>56</sup>

- 3. Vergroot de kennis over mentale kracht:** Train je mensen in wat ze mentaal doet floreren en leer ze mentale problemen vroegtijdig te herkennen, bijvoorbeeld via de Mental Health First Aid training.<sup>57</sup>



## 6. Wat kun je doen op je eigen werk?

### Wat kunnen we als werkenden doen en laten om de mentale kracht van onze organisaties te vergroten? In dit hoofdstuk presenteren we de Mentale Schijf van Vijf voor Werkenden.

In het vorige hoofdstuk hebben we beschreven wat het veld van werk en gezondheid kan doen en laten om organisaties mentaal krachtiger te maken. Nu is het tijd om te kijken naar de werkende zélf. Wat kun je als werkende doen en laten om de mentale kracht van je organisatie te vergroten?

Dit is best een lastige vraag. Als het om mentale kracht gaat zijn er zoveel tips beschikbaar dat het mensen kan afschrikken om ermee aan de slag te gaan.<sup>1</sup> Deze kennisparadox – hoe meer informatie er beschikbaar is, hoe mínder makkelijk mensen er in de praktijk iets mee gaan doen – kan een reden zijn om niet nóg meer adviezen de wereld in te helpen. Ook bestaat er niet één verzameling tips die werkt voor iedereen of voor elke organisatie. Toch menen we als denktank dat we een aantal waardevolle dingen kunnen zeggen over wat je als werkende kunt doen om aan de mentale kracht van je organisatie te werken. Dit doen we om de volgende redenen:

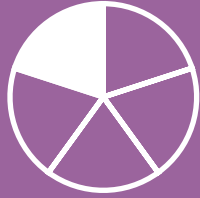
1. Omdat de mentale kracht van een organisatie uiteindelijk iets is wat mensen zelf moeten creëren en dragen. Voor werkelijke werkstijlverandering hebben we iedereen in de organisatie nodig.

2. Omdat we onze tips gestructureerd en compact weergeven. Hierdoor hopen we de informatieoverload te verkleinen, in plaats van die te vergroten.

3. Omdat deze denktank een unieke gelegenheid biedt. We zitten met ervaren bedrijfsartsen, psychologen, bestuurders, hoogleraren en ervaringsdeskundigen aan tafel. In de denktank wordt denkkracht samengebracht tot gedegen advies. Als deze groep niet iets zou kunnen zeggen over wat je als werkende beter wél en beter niet kan doen, wie dan wel?

We hebben tips verzameld voor werkenden, ingedeeld volgens de vijf aandachtsgebieden van de Mentale Schijf van Vijf. Onze adviezen zijn zowel voor mensen die met hun hoofd bezig zijn als voor mensen die met hun handen werken. We sluiten dit hoofdstuk af met een visuele samenvatting van de belangrijkste tips: dé Mentale Schijf van Vijf voor Werkenden.

De Mentale Schijf van Vijf hebben we zo vormgegeven dat die snel een overzicht geeft van wat je als werkende kan doen om je organisatie mentaal krachtiger te maken. Een overzicht dat in elke werkomgeving zou moeten hangen: in bedrijfskantines, koffiecorners en vergaderzalen. Vandaar de volgende oproep: print de schijf uit en geef hem een mooie plek, zodat mensen met elkaar kunnen praten over wat voor hen werkt of kan werken.



## Prestaties: beter presteren op je werk

**Het vijfde en laatste aandachtsgebied van de Mentale Schijf van Vijf is Prestaties. Steeds meer werkenden worstelen met stress en prestatiedruk. Hoe kun je als organisatie gezond omgaan met prestaties? Met andere woorden: hoe krijgen we als werkenden daadkrachtige organisaties?**

De belangrijkste tip van de denktank is: *waardeer grote én kleine prestaties*. Wees gul met oprechte complimenten. Let goed op wat de mensen om je heen allemaal goed doen. En beloon pro sociaal gedrag. Presteren is leuk als je (weet dat je) prestaties worden gewaardeerd.

Waardeer andermans prestaties, en waardeer die van jezelf. Probeer bewust blij en dankbaar te zijn voor wat je hebt bereikt. Een effectieve manier om dit aandacht te geven is om dagelijks stil te staan bij waar je die dag trots op bent.<sup>16</sup> Dat kunnen kleine dingen zijn, zaken die je misschien eigenlijk zo vanzelfsprekend vindt dat je geneigd bent ze te negeren. Bijvoorbeeld dat een klant of een collega tevreden was, dat je een bepaalde taak goed hebt uitgevoerd, of dat je een vergadering goed hebt voorbereid.

Achter deze tip ligt opnieuw het idee dat wat je aandacht geeft, belangrijker wordt. Gewoonte vormt je brein. In de woorden van de Amerikaanse psychiater Daniel Siegel: *'Where attention goes, neural firing flows, and neural connection grows.'*<sup>17</sup>

Dit geldt op individueel niveau, maar ook op het niveau van je organisatie als

geheel. Ook een organisatie heeft gedachtepatronen. Manieren van denken die er door gewoonte zijn ingesleten. Hoe meer je collectief aandacht geeft aan dingen die mensen goed hebben gedaan, waar jullie trots op zijn, hoe positiever het denken van je organisatie wordt.

Dit werkt ook de andere kant op. Als je veel met negatieve dingen bezig bent, dan wordt die negativiteit in je denken ook steeds groter. Dat is de reden voor de tweede tip van de denktank: *stop met zeggen dat je het druk, druk, druk hebt*. Hoe meer je het zegt, hoe meer aandacht je eraan geeft, en dus hoe groter dit voor jou en anderen wordt.

Deze tip kan lastig zijn om uit te voeren, omdat in sommige organisaties (en voor sommige groepen mensen<sup>18</sup>) 'druk, druk, druk' de norm is. Het lijkt statusverhogend om te zeggen dat je heel druk bent. Als je niet druk bent, dan doe je iets fout, zo lijkt het.

Wat kan helpen is om je te blijven herinneren aan het feit dat constant 'druk' zijn op termijn niet goed voor je is, en eerder een teken is dat je je werk blijkbare niet goed hebt gepland.

Realiseer je ook dat, zoals gezegd, 'druk, druk, druk' binnen je organisatie besmettelijk is. Wees je bewust van je voorbeeldfunctie, zeker als je een leidinggevende positie hebt.

De laatste tip van de denktank voor gezondere prestaties sluit hier goed bij aan. Stress is prima, maar voortdurende stress is slecht voor je.<sup>19</sup> Het is niet goed voor je om altijd druk te zijn. Probeer het rustig aan te doen en *neem in je vrije tijd (en soms op het werk) af en toe écht de tijd om te lummelen*.

**INKIJKEXEMPLAAR**

Neem in je vrije tijd écht de tijd om te lummelen.

Wees blij met wat je hebt bereikt.

Stop met zeggen dat je het 'druk, druk, druk' hebt.

Te vaak gebruiken we onze vrije tijd alsnog om iets te doen wat stiekem best inspannend is. We pakken meteen onze telefoon erbij, of luisteren een podcast. Dit terwijl we weten dat je net zo goed geen pauze kunt nemen, wanneer je in je pauze op je telefoon zit.<sup>20</sup>

# Mentale Schijf van Vijf voor Werkenden



## Algemeen

- Neem ook deze tips met een korreltje zout.
- Geef het goede voorbeeld.
- Houd het bij een paar tips tegelijkertijd.

## Wat als je écht niet goed in je vel zit?

**De Mentale Schijf van Vijf voor Werkenden is bedoeld voor iedereen die een bijdrage wil leveren aan de mentale kracht van organisaties. Tegelijkertijd realiseren we ons dat je, om met deze tips aan de slag te kunnen, nog wel over enige mentale kracht moet beschikken. Wat als dat niet zo is?**

Mensen die kampen met een ernstige psychische klachten of met een aandoening zoals een angststoornis, een depressie, een eetstoornis, een dwangstoornis, een psychose, een persoonlijkheidsstoornis of een echte burn-out, hebben andere prioriteiten dan het vergroten van de mentale kracht van hun organisatie. En dan heb je iets anders nodig dan goede, werkgerelateerde tips.

Wie te maken krijgt met een acute psychische crisis, moet hulp zoeken. Is er in je directe omgeving niemand die je vertrouwt en die kan helpen, bel dan de huisarts of de huisartsenpost. De huisarts kan je verhaal aanhoren, weer wat structuur bieden en direct helpen met inschatten van wat er aan verdere hulp nodig en mogelijk is.

We beschikken in Nederland over vele andere hulplijnen die je altijd kunt bellen. Denk aan de Luisterlijn, 113.nl (bij gedachten aan zelfdoding), MIND Korrelatie, Alles Oké (voor jongvolwassenen) of de Kindertelefoon (voor kinderen).

De website thuisarts.nl geeft, naast een heldere beschrijving van al deze mogelijkheden, ook meer informatie over psychische

klachten, psychische klachten, hoe daarmee om te gaan. Online is er een overweldigend aanbod aan informatie over mentale gezondheid en psychische aandoeningen. Daar zit helaas veel onzin bij. Websites met betrouwbare informatie zijn bijvoorbeeld mentaalvitaal.nl van het Trimbos-instituut, de websites van ggz-organisaties, die vaak ook online zelfhulpaanbod bevatten, of, meer werkgericht, vitaalbedrijf.info van de werkgeversorganisaties samen met de ministeries van SZW en VWS.

Er zijn ook duizenden apps gericht op het vergroten van je mentale kracht. De ggz-appwijzer helpt je bij het vinden van een betrouwbare app.<sup>22</sup>

## Meer lezen over mentale vooruitgang?

Als je meer wil lezen over mentale vooruitgang, dan kun je (een van) de twee voorgaande boeken in de mentale vooruitgang-reeks lezen. De boeken zijn goed los van elkaar te lezen. Je kunt ook lid worden van de LinkedIn-groep Mentale vooruitgang, of kijken op [www.mentalevooruitgang.nl](http://www.mentalevooruitgang.nl)

## Mentale vooruitgang

Hoe kan dit land mentaal nog beter? Hoe kan de mentale vooruitgang van Nederland eruitzien? Wat zullen we zien als ze straks in 2050 terugkijken op onze tijd?

In dit eerste boek over mentale vooruitgang hanteren we een brede blik. We onderzoeken hoe we als samenleving als geheel mentaal vooruit kunnen gaan. Bij een materieel welvarende samenleving kan iedereen zich iets voorstellen. Maar een samenleving die mentaal floreert – dat is lastiger te bevatten. Wat houdt dat überhaupt in? Hoe ziet onze samenleving er dan uit? En, vooral, wat is er nodig om tot zo'n samenleving te komen?

We moeten anders leren kijken.  
In dit boek leer je hoe.



**INKIJKEXEMPLAAR**

# Hoe komen we samen tot mentaal sterk werk?

Hoe richten we ons werk zo in dat het de mentale kracht vergroot in plaats van uitput? Hoe maken we mentaal welzijn op het werk net zo belangrijk als de fysieke gezondheid? Hoe komen we tot 'mentaal sterk werk'?

In dit boek schetst de Denktank Mentale Vooruitgang en Werk een hoopgevend beeld van hoe 'mentaal sterk werk' eruit kan zien. We kijken vooruit naar 2050. En we beschrijven hoe het nú is gesteld met de mentale staat van werkend Nederland. Ellende als burn-out en toxisch gedrag, maar ook genoegens als vertrouwen, vriendschap en veerkracht komen uitgebreid aan bod. Na het lezen van dit boek ken je het hele 'veld van werk en gezondheid', van arbodienst tot inkomensverzekeraar.

In overzichtelijke actiekaarten vatten we samen wat organisaties kunnen doen en laten om hun mentale kracht te vergroten. Voor werkenden hebben we met de denktank een inspirerende Mentale Schijf van Vijf voor Werkenden ontworpen.

Dit boek is het derde in een serie over de mentale vooruitgang. Voor werkelijke werkstijlverandering hebben we heel werkend Nederland nodig. Er is veel te doen. Met dit boek in de hand kan iedereen vandaag nog aan de slag.

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

9 789445  
004344  
INKUJKEXEMPLAAR

ArgumentenFabriek