

Op naar mentaal sterk werk!

Mentale vooruitgang en werk in vogelvlucht

Steeds meer Nederlanders ervaren ongezonde stress door hun werk, sommigen zelfs zodanig dat ze langdurig uitvallen.¹ De negatieve gevolgen voor mensen zelf, voor hun werkgevers en voor de maatschappij zijn groot. Hoe kan het dan dat Nederland mentaal achteruit blijft gaan?² Zien we iets over het hoofd?

Het boek 'Mentale vooruitgang en werk' pleit voor een nieuwe manier van kijken naar de relatie tussen werk en mentaal welzijn. Kijken naar oplossingen gericht op het bredere 'systeem' en met minder focus op individuele oplossingen.³ Een positieve blik op wat mensen nog wél kunnen in plaats van focus op datgene wat niet goed gaat.⁴ Kijken naar het vergroten van mentale *kracht* in plaats van naar mentale aandoeningen. Dit boek is een product van een denktank met gemotiveerde wetenschappers, deskundigen en bestuurders vanuit het hele veld van werk en gezondheid. We beschrijven dus ook hoe het hele veld van werk en gezondheid werkgevers en (niet-)werkenden kan helpen om te komen tot mentaal sterk werk.

Toekomst

We beginnen het boek met een toekomstbeeld van hoe een samenleving eruitziet waarin vrijwel iedereen, met en zonder werk, mentaal floreert en waarin werk écht mentaal sterk werk is. We beschrijven dit *toekomstbeeld* door vanuit het jaar 2050 terug te kijken naar onze eigen tijd. Dit blijkt best een indrukwekkende ervaring.

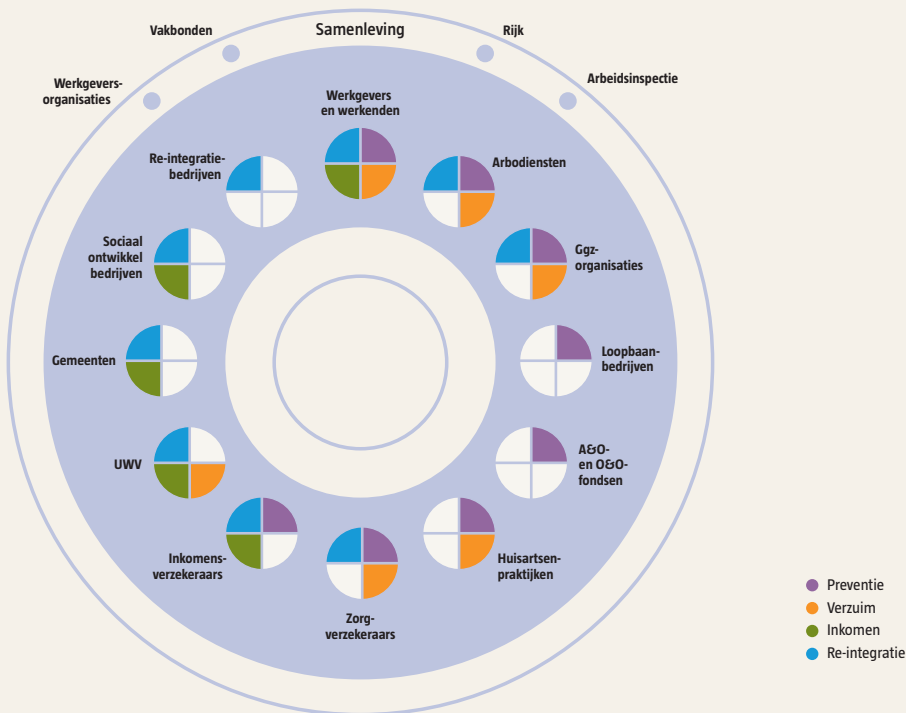
De mentale staat van Nederland

Vervolgens brengen we uitgebreid de huidige situatie in kaart. We kijken naar de mentale toestand van onze samenleving en zoomen in op het veld van werk en gezondheid. We beschrijven wie de belangrijkste spelers zijn (zie afbeelding 1), hoe zij functioneren en bijdragen aan de mentale kracht van organisaties. Voor de vier hoofactiviteiten van het veld (preventie, verzuimbegeleiding, re-integratie en inkomensverschaffing) beschrijven we wat er goed gaat en wat beter kan. Uit deze trendanalyse blijkt dat het veld van werk en gezondheid nog niet optimaal bijdraagt aan het versterken van de mentale kracht van werkend Nederland.

'Complimenten voor de heldere structuur'



Wie doet wat op het veld van werk en gezondheid?



Afbeelding 1
Spelers en hun activiteiten op het veld van werk en gezondheid

Positieve doelen

Hoe kan het beter? En welke positieve doelen horen hierbij? Mentale vooruitgang betekent een verandering van leefstijl, maar zeker ook van werkstijl. We richten ons hierbij primair op het versterken van de mentale kracht van 'collectieven', dus van organisaties en van de samenleving als geheel. Meer specifiek stellen we ons tot doel:

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.

'Een heel mooie sterke tekst'

Deze doelen werken we in het boek nader uit. We beschrijven waar we naartoe willen werken. Denk bijvoorbeeld aan organisaties die een mentaal versterkende cultuur en structuur hebben, organisaties waar het besef dat mentaal krachtige mensen belangrijk zijn voor hun eigen presteren en organisaties groot is en hiervoor structurele momenten van inspraak en feedback worden georganiseerd.

Acties

De perspectiefwisselingen van 'van individu naar collectief' en 'van focus op het negatieve naar focus op het positieve' geven ons nieuwe ideeën over hoe we de door ons geschetste doelen kunnen bereiken. We beschrijven welke acties mensen en organisaties kunnen ondernemen om een mentaal krachtige organisatie te worden. Werken aan mentale kracht als organisatie vraagt ingrijpen op alle aandachtsgebieden van onze Mentale Schijf van Vijf: betrokkenheid, emoties, prestaties, betekenis en relaties. Denk aan opleidingen van mensen, het versterken van relaties en verbinding tussen mensen in organisaties en het bespreekbaar maken van mentale klachten. Ook kunnen mensen zélf bijdragen aan een mentaal krachtige organisatie.⁵ Deze acties beschrijven we aan de hand van de 'Mentale Schijf van Vijf voor Werkenden' (zie afbeelding 2).

Het veld van werk en gezondheid bestaat niet alleen uit werkenden en werkgevers. Er staan meer spelers op het veld, waarvoor we ook acties hebben geformuleerd. Denk aan het verbeteren van de samenwerking tussen huisartsen en bedrijfsartsen, het stimuleren van de aandacht

Mentale Schijf van Vijf voor Werkenden



Afbeelding 2
Mentale Schijf van Vijf voor Werkenden

voor werk bij intake en behandelingen in de ggz, inkoop van zorgverzekeraars bij dienstverleners die inzetten op het versterken van mentale kracht of gemeenten die 'basisbanen' creëren voor mensen met een bijstandsuitkering.

Werkstijlverandering

Als denktank hebben we zo een indrukwekkende 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 in het boek direct kunt zien wie wat kan doen.

Nadeel van de afzonderlijke to-do-lijstjes 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 hebben we ook nog een keer op een andere, meer integrale manier opgeschreven hoe we samen tot een werkelijke werkstijlverandering kunnen komen.

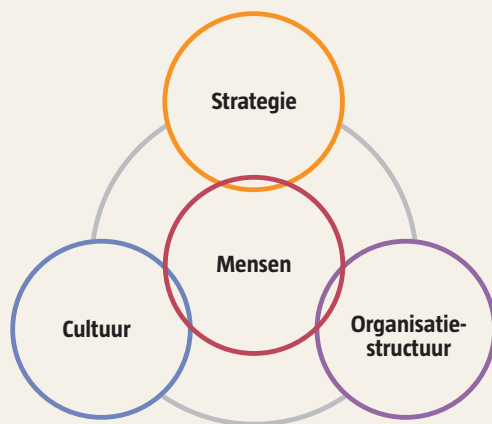
Er zijn als gezegd veel mogelijkheden die bewezen goed zijn voor de mentale kracht van je organisatie. Waar te beginnen?

Voor een structurele aanpak is het van belang aan de slag te gaan op alle niveaus van een organisatie. Denk daarbij aan de strategie, de organisatiestructuur, aan de (competenties van) de mensen en aan de organisatiecultuur (zie afbeelding 3).

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

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

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



Afbeelding 3
Strategiemodel

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 uit.
3. **Vertel de wereld erover:** Communiceer regelmatig, bijvoorbeeld via een nieuwsbrief of 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?⁶

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. 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 hier budget voor vrij.

'Prachtig
hoofdstuk!'

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 Britse Nationale gezondheidsdienst).⁷
3. **Vergroot de kennis over mentale kracht:** Train je mensen in wat mensen mentaal doet floreren en leer ze mentale problemen vroegtijdig te herkennen, bijvoorbeeld via de *Mental Health First Aid training*.⁸

Organisatiecultuur

Het vergroten van de mentale kracht van organisaties en het veranderen van de werkstijl, betekent een verandering van de organisatiecultuur. Bestaande gewoonten en werkhoudingen moeten worden aangepast aan het nieuwe strategische doel van de mentale vooruitgang.

1. **Bouw een groeicultuur:** Expliciteer met elkaar hoe de nieuwe gewenste organisatiecultuur eruitziet, inclusief de specifieke werkhoudingen die hierbij horen.
2. **Investeer in zelfevaluatie:** Maak het een gewoonte om samen te evalueren hoe het ervoor staat met de groeicultuur en met de mentale kracht. Doe dit niet alleen intern maar ook met je samenwerkingspartners.
3. **Werk aan openheid:** Creëer platforms, bijvoorbeeld via een pagina op het intranet of een plek in de nieuwsbrief, waar mensen verhalen over hun mentale kracht en hun mentale kwetsbaarheid kunnen delen.

Organisatiestructuur

Organisaties kunnen alleen succesvol veranderen als ook de organisatiestructuur verandert. Mentaal krachtiger worden als organisatie vraagt andere processen, rechten en verantwoordelijkheden.

1. **Organiseer autonomie:** laat mensen hun eigen werk zoveel mogelijk zelf inrichten, zodat ze bijvoorbeeld kunnen kiezen waar en wanneer ze werken.⁹
2. **Organiseer verbinding:** organiseer intern verbinding door mensen aan een collega te koppelen en laat ze onderling openhartig spreken over hun gezondheid, behoeftes en wensen binnen het werk (je 'Power Partner').¹⁰ Organiseer extern verbinding door samen met andere organisaties coalities te vormen waarin je samen kunt werken aan de mentale vooruitgang van Nederland.¹¹
3. **Verminder bureaucratie:** plak bijvoorbeeld een vervaldatum op beleidsmaatregelen en schrap regels waar mogelijk (zoals door gebruik te maken van de 'Trechter van Verdunning').¹²

Tot slot

Het moge duidelijk zijn, gezien de ambitie van de denktank en de reikwijdte van onze doelen, dat dit boek in potentie interessant zou moeten zijn voor een flink aantal mensen.

Allereerst natuurlijk voor de miljoenen werkende Nederlanders en de honderdduizenden werkgevers in ons land. Ongeacht het type werk dat jullie doen, of de sector waarin jullie werken is mentale kracht onmisbaar. Jullie zijn de mensen die de mentale vooruitgang op het werk samen moeten gaan vormgeven. Dan voor de honderdduizenden Nederlanders die vanwege mentale problemen langs de zijlijn staan of daar terecht dreigen te komen. Als dit boek het voor iemand van jullie een beetje makkelijker maakt om weer mee te kunnen doen, zijn onze denktankers al tevreden. Dan voor de vele tienduizenden ervaringsdeskundigen, bedrijfsartsen, psychiaters, psychologen, sociaal werkers, arbeidskundigen, jobcoaches, huisartsen, verpleegkundigen,

*'Werkstijlverandering,
mooi!'*

verzekeraars, ambtenaren, beleidsmakers en onderzoekers die dagelijks in het veld van werk en gezondheid bezig zijn met het vergroten van de mentale kracht van Nederland.

Ten slotte hopen we dat dit boek ook weer nuttig leesvoer zal zijn voor iedereen die de mentale vooruitgang een warm hart toedraagt en voor alle mensen die geïnteresseerd zijn in mensen, in de kwaliteit van werk en in het vergroten van de mentale kracht van ons land.

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.



Bronnen

1. CBS en TNO (2022), *NEA*.
2. Zie ook bijvoorbeeld TNO (2023), *Burn-outklachten onder jonge werknemers*.
3. McKinsey Health Institute (2022), *Addressing employee burnout*.
4. Dit is een specifiek voorbeeld van de 'negativity bias'.
5. Zie bijvoorbeeld Seligman (2011), *Flourish*.
6. Zo zorg je ervoor dat het onder de aandacht van je mensen blijft. Recent onderzoek laat zien dat dit een belangrijke randvoorwaarde is om succesvol werken aan mentale kracht te werken. Zie Jennifer Campmans et al. (2023), 'Barriers and facilitators to the implementation of workplace health promotion programs', in: *Frontiers in Public Health*.
7. Deze app gebruikt bewezen technieken die ook worden gebruikt door topsporters om tot rust te komen en beter te presteren. Zie voor een overzicht van bruikbare apps www.ggzappwijzer.nl van MIND en de Nederlandse ggz.
8. Een meta-analyse laat zien dat mensen tot in ieder geval 6 maanden na de training beter in staat zijn om anderen te helpen met mentale problemen. Zie Amy Morgan et al. (2018), 'Systematic review and meta-analysis of Mental Health First Aid training', in: *PLoS ONE*.
9. Autonomie ervaren is één van de drie drivers van intrinsieke motivatie, zie Richard Ryan en Edward Deci (2018), *Self-Determination Theory*. Een bedrijf dat dit met succes tot in het extreme heeft doorgevoerd is het Chinese Haier, dat bestaat uit meer dan 4000 autonome 'micro-enterprises'.
10. Een grootschalig onderzoek van het International Social Survey Program (ISSP) laat zien dat de kwaliteit van je relaties met je collega's de grootste voorspellende factor is voor je werktevredenheid. Dit is in lijn met het recente onderzoek van het McKinsey Health Institute.
11. Denk hier bijvoorbeeld aan de Wellbeing Community van Zilveren Kruis, Deloitte en TNO.
12. Zie hiervoor: De Argumentenfabriek (2017), *De Trechter van Verdunning*.