

# Mentale vooruitgang in organisaties

Hoe vergroten we als Nederland onze mentale kracht? Dat was de centrale vraag die een denktank, bestaande uit kennisinstituten, branche- en beroepsverenigingen, publieke en private partijen, stelde in 2021.<sup>1</sup> Het resultaat van deze denkinspanningen is te vinden in het boek *Mentale Vooruitgang* (Kraaijveld, Halink & Verbugt, 2021). In dit artikel beschrijven we waarom het relevant is na te denken over mentale vooruitgang, welke elementen bepalend zijn voor mentale vermogens van personen, maar bovenal: een aantal denk- en doerichtingen voor organisaties om hun medewerkers mentaal gezond te houden. In de zomer van 2022 is een nieuwe Denktank Mentale Vooruitgang en Werk<sup>2</sup> gestart, waarin denkrichtingen en oplossingen verder worden uitgewerkt.

**Petra van de Goorbergh, Roos Schelvis en Olivier Blanson Henkemans**

## Waarom denken over mentale vooruitgang?

Basisscholen hebben geen 'mentale gymles'. Een 'mentaal voedingscentrum' bestaat niet, evenmin 'mentale armoedebestrijding'. Waarom is de 'mentale EHBO-cursus' niet wijdverbreid? En waarom hebben we geen 'minister van Mentale Zaken'? Tot voor kort was mentale gezondheid minder belangrijk dan fysieke gezondheid. Daar komt nu verandering in. Want, hoewel het ons materieel (nog steeds) beter gaat dan ooit, gaat het mentaal juist minder goed. Mentale gezondheidsklachten, zoals angst, depressie en burn-out, komen veel voor en zijn in meer dan de helft van de gevallen voor werknemers in organisaties de belangrijkste reden om te verzuimen. Afgelopen decennia is er een dalende trend in de psychische gezondheid van Nederlanders, die zich tijdens maar ook ná corona voortzet (RIVM, 2022).

Tegelijkertijd vinden we het als Nederland moeilijk om beleid te formuleren op dit onderwerp. Dit was voor de Denktank Mentale Vooruitgang reden om na te denken over de vragen: Hoe kan Nederland mentaal beter worden? Hoe voorkomen we een 'mentale crisis'? Dit leidde tot de het boek *Mentale Vooruitgang. Hoe vergroten we de mentale kracht van Nederland?* (Kraaijveld, Halink, Verbugt, 2021).

Mentale vooruitgang is 'het streven naar immateriële progressie en naar een gelukkiger, meer betrokken, socialer, betekenisvoller en daadkrachtiger bestaan' [bron/ plaatsbepaling toevoegen]. De denktank doet suggesties voor nieuwe denk- en doerichtingen op persoonlijk, relationeel, organisatorisch en maatschappelijk niveau die kunnen bijdragen aan een mentaal krachtigere samenleving. Hierna beschrijven we wat organisaties kunnen doen aan mentale vooruitgang van hun werknemers, maar ook hoe je als organisatie mentaal

krachtig wordt. Om de denk- en doerichtingen te kunnen begrijpen geven we eerst denkgereedschap mee: de elementen van mentale kracht (de vier G's) en de aandachtsgebieden van mentale kracht (de Mentale Schijf van Vijf).

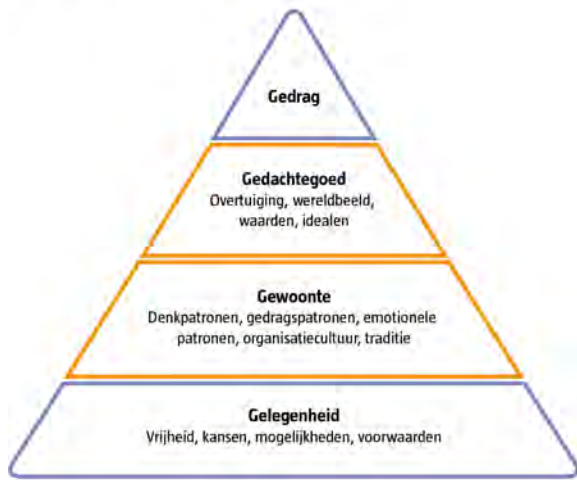
## De ijsberg van mentale vermogens

Welke elementen zijn bepalend voor de mentale vermogens van personen? Mentale gezondheid is meer dan de afwezigheid van mentale ziekte. Volgens de Wereldgezondheidsorganisatie is het 'een toestand van welzijn waarin een individu zijn of haar mogelijkheden kan realiseren, om kan gaan met de gewone spanningen in het leven, productief en vruchtbaar kan werken en een bijdrage kan leveren aan zijn of haar gemeenschap' (WHO, 2001). Mentale kracht is de verzameling van alle mentale vermogens waarover een mens of een groep mensen kan beschikken. De vier G's zijn bepalend voor de mentale kracht van personen:

- Gedrag: waarneembare handelingen
- Gedachtegoed: kennis wereldbeeld, missie, waarden
- Gewoonte: denk- en gedragspatronen, rituelen, traditie
- Gelegenheid (een voorwaarde voor mentale gezondheid): vrijheid, praktische kansen en mogelijkheden

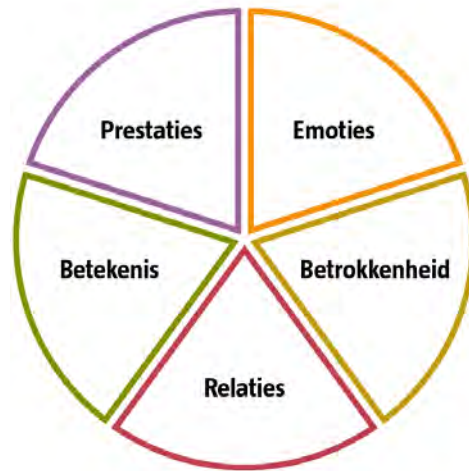
Maar deze elementen zijn lege begrippen als we ze niet koppelen aan aandachtsgebieden waarop we moeten letten om mentale gezondheid te behouden of te realiseren. Daarvoor bedacht de denktank de Mentale Schijf van Vijf, naar analogie van de bekende Schijf van Vijf van het Voedingscentrum.

Welke elementen zijn bepalend voor de mentale vermogens van groepen?



Afbeelding 1. Ijsberg van de mentale vermogens.

Wat zijn de vijf aandachtsgebieden van de mentale vooruitgang?



Afbeelding 2. Mentale Schijf van Vijf met aandachtsgebieden van mentale vooruitgang.

## De Mentale Schijf van Vijf

Op basis van het werk van Martin Seligman, de grondlegger van positieve psychologie (Seligman, 2012), onderscheidt de denktank vijf aandachtsgebieden die belangrijk zijn in het realiseren van een florerende samenleving die mentaal krachtig is, te weten: (1) Emoties, (2) Betrokkenheid, (3) Relaties, (4) Betekenis en (5) Prestaties (afbeelding 2). Het uitgangspunt is dat zodra het in een van deze aandachtsgebieden beter gaat, je daar als mens mentaal krachtiger van wordt. Ook kunnen de aandachtsgebieden elkaar versterken; wie bijvoorbeeld geleerd heeft om emoties beter te reguleren zal waarschijnlijk beter in staat zijn om ook betekenisvolle relaties te onderhouden.

Mentale vooruitgang komt dichterbij wanneer we meer emotionele voorspoed ervaren, meer betrokkenheid, betere relaties, een betekenisvoller bestaan en daadkrachtige prestaties neerzetten. Op het niveau van de organisatie gaat het om een gelukkiger, beter gemotiveerde, socialere, meer betekenisvolle en daadkrachtige organisatie. Maar, hoe doe je dat?

## Denk- en doerichtingen

De denktank geeft denk- en doerichtingen om de mentale kracht van organisaties te vergroten. Per aandachtsgebied uit de Mentale Schijf van Vijf zijn doelen en acties voor organisaties beschreven. Een voorbeeld van doelen en acties voor het aandachtsgebied 'relaties' is te vinden op de kaart in afbeelding 3 en voor het aandachtsgebied 'prestaties' in afbeelding 4, gestructureerd naar gedrag, gedachtegoed, gewoonte en gelegenheid.

Goede voorbeelden van acties in het aandachtsgebied 'relaties' zijn:

- het borgen van sociaal kapitaal (actief werken aan de kwaliteit van relaties tussen mensen, door het bespreken ervan);
- het voeren van wensengesprekken (ruimte bieden voor een gelijkwaardig gesprek tussen leidinggevenden en medewerkers) en
- een gezelligheidsplek maken (bied mensen een fysieke ruimte waar ze samen kunnen komen om zaken anders dan werk te bespreken).

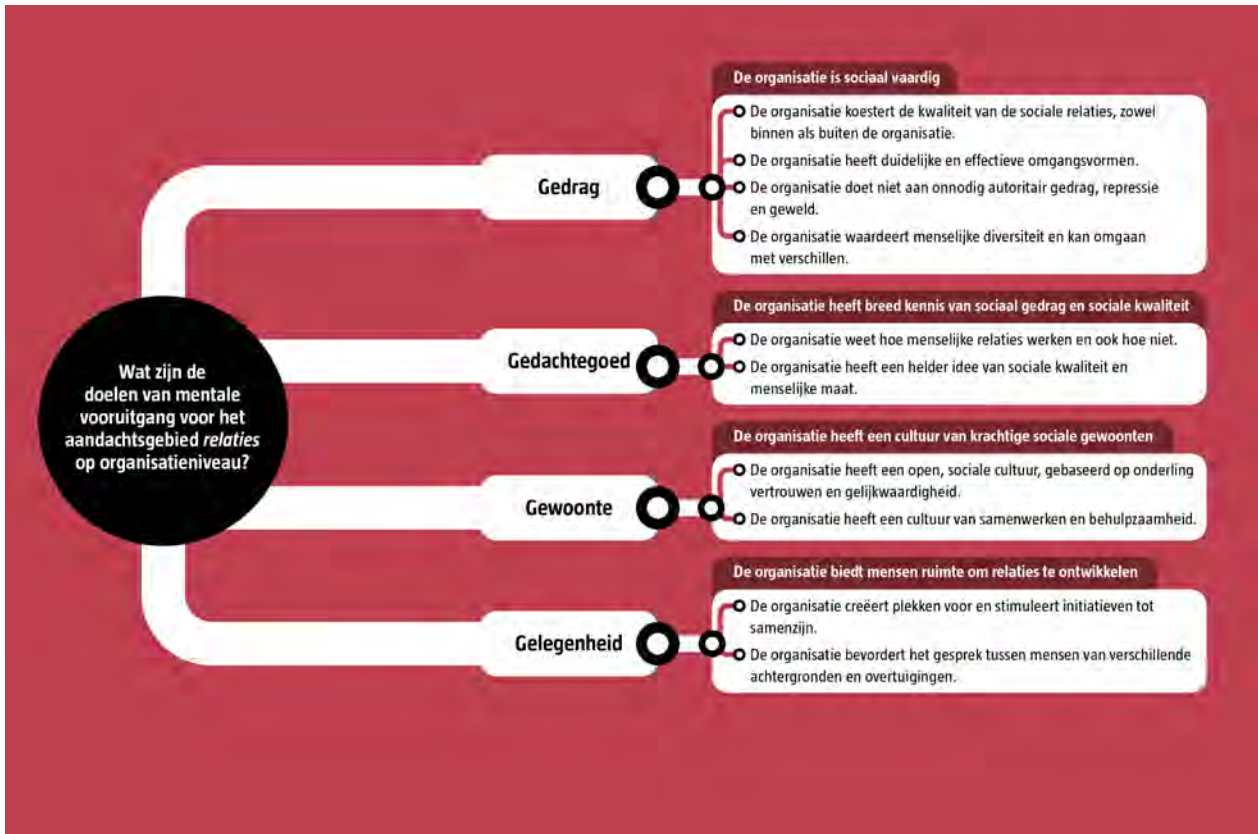
De laatste twee voorbeelden kunnen ook verandering teweeg brengen in het aandachtsgebied 'betrokkenheid' en 'betrokkenheid en emoties'. Neem je deze actie, dan sla je dus meerdere vliegen in één klap.

Voor het aandachtsgebied 'prestaties' kun je denken aan:

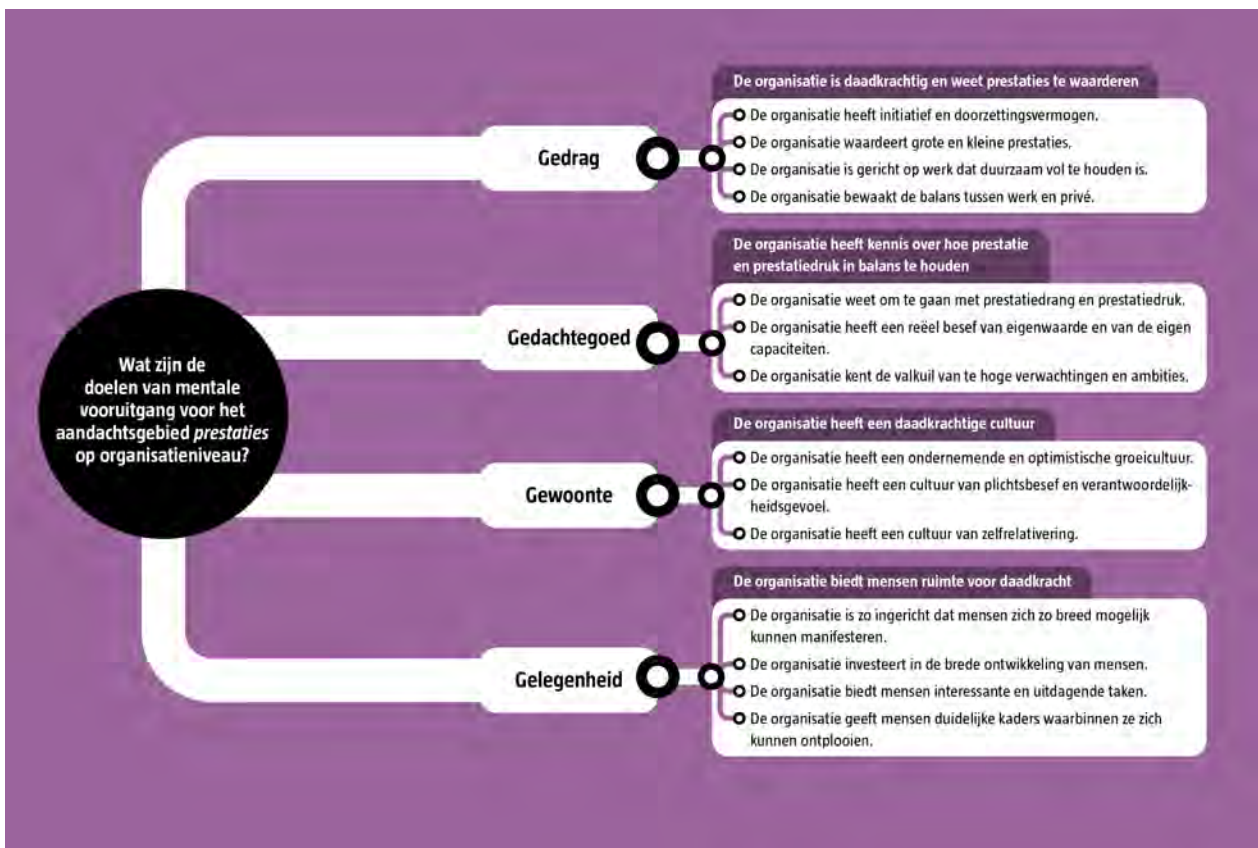
- het leren werken met de 'urgent-belangrijk'-matrix;
- het vieren van Briljante Mislukkingen (relatieveert en maakt mislukkingen bespreekbaar);
- het voeren van 'wandelganggesprekken' (helpt mensen onderling nadenken over (het verbeteren van) hun functioneren).

Ook voor deze acties geldt dat je aan meerdere aandachtsgebieden werkt met één actie (namelijk ook aan emoties, betrokkenheid en relaties).

Organisaties die aan de slag willen met het vergroten van mentale kracht kunnen de kaarten gebruiken om gesprekken tussen management en medewerkers te begeleiden en structureren. Beleidsmakers in organisaties



Afbeelding 3. Doelenkaart Relaties.



Afbeelding 4. Doelenkaart Prestaties.

kunnen de kaarten als checklist naast het huidige beleid leggen en zo vaststellen wat ze nog willen veranderen. Ondernemings- of medezeggenschapsraden kunnen de kaarten gebruiken om een vraag of advies bij het bestuur neer te leggen. Welke combinatie van doelen en acties voor een organisatie meest passend is, hangt af van de organisatiecontext en de mensen die daar werken.

## Arbeidsorganisaties als onderdeel van een systeem

Omdat arbeidsorganisaties onderdeel uitmaken van een groter systeem, namelijk de Nederlandse samenleving, heeft ook de overheid een rol bij het realiseren van mentale vooruitgang in organisaties. Sinds 2018 werkt de Rijksoverheid met het Preventieakkoord aan maatregelen om Nederlanders gezonder te maken. Denk aan 'de rookvrije generatie' en een aanpak voor overgewicht. In 2022 is een vervolgaanpak 'Mentale gezondheid: van ons allemaal' gestart door de ministeries van VWS, SZW, OCW. Een van de pijlers in de aanpak is 'Mentaal gezond aan het werk'. In een aantal actielijnen wordt gewerkt aan het voorkomen van burn-out-klachten, ongezonde werkdruk en het (door)ontwikkelen van goed lopende initiatieven via de subsidieregeling 'Mentale vitaliteit van werkenden'. Ook de (tussentijdse) uitwerkingen van de Denktank Mentale Vooruitgang en Werk worden ingebracht voor de aanpak Mentaal gezond aan het werk, zodat acties en ideeën en de uitvoering daarvan elkaar versterken.

## Kan het concreter?

Een vraag die overblijft na het lezen van deze handreikingen is of het concreter kan. Of is het gewoon een kwestie van doen, wordt het dan vanzelf tastbaar? De nieuwe Denktank Mentale Vooruitgang en Werk heeft zichzelf ten doel gesteld om dit verder uit te werken, samen met het publiek, door steeds hoofdstukken van het voorgenomen boek (2023) via de LinkedIn-groep Mentale Vooruitgang alvast te publiceren. Een co-creatief proces, dat in zichzelf op deze manier wellicht al bijdraagt aan betekenisverlening en sociale relaties. Iedereen is welkom om hier bij aan te sluiten. Meld je aan via de QR-code!



## Referenties

- Kraaijveld, K., Halink, S. & Verbugt, J. (2021). Mentale Vooruitgang. Hoe vergroten we de mentale kracht van Nederland? De Argumentenfabriek.
- RIVM (2022). Mentaal welbevinden en leefstijl tijdens de coronacrisis. Bilthoven
- Seligman, M.E. (2012). Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being. Simon and Schuster.
- World Health Organization (2001). The World Health Report 2001: Mental health: new understanding, new hope.

## Eindnoten

- 1 Aan de Denktank Mentale Vooruitgang (2021) namen de volgende organisaties deel: Lister/iPH, SCP, Koplopers in de Zorg, Humanistisch Verbond, de Nederlandse GGZ, CZ, RVS, Trimbos, AON, Zilveren Kruis, Geestkracht, Erasmus Universiteit, Health Holland, HumanTotalCare, Dimence/Emergis, UMC Utrecht, MIND, NIP, Triodos, TNO. Meedenkers waren, naast uit eerder genoemde organisaties, ook afkomstig uit: Redesigning Psychiatry, VWS, FNO, SGF.
- 2 Aan de Denktank Mentale Vooruitgang en Werk (2022) nemen de volgende organisaties deel: ABN AMRO, Amsterdam UMC, AWWN, Cedris, OVAL, de Nederlandse ggz, Doorzaam, GGzE, Hoofdzaak Werk, Parnassia Groep, Phrenos, Reakt, RIVM, Ministeries van SZW en VWS, Tilburg University, Trimbos Instituut, Twomorrow, Van Zorg naar Inclusie, Verdiwel, Verbond van Verzekeraars, VNG, VNO-NCW/MKB, Zilveren Kruis. De denktank is gestart in juli 2022 en geïnteresseerde partijen kunnen zich nog aansluiten.

## Over de auteurs



P. van de Goorbergh  
Chef Werk  
De Argumentenfabriek B.V.  
Amsterdam  
petra@argumentenfabriek.nl



Dr. R.M.C. Schelvis  
Senior onderzoeker 'mentale  
gezondheid en werk'  
Academic Medical Center  
University of Amsterdam  
The Netherlands



Dr. O.A. Blanson Henkemans  
Senior onderzoek eHealth in de zorg  
voor de jeugd  
TNO Child Health Leiden