

# Hoe kan de mentale vitaliteit van werknemers worden versterkt?

Leerpunten over interventies gericht op mentale vitaliteit van werknemers



## 1. Inleiding

Ben jij een werkgever, leidinggevende, HR-medewerker of een andere enthousiaste initiatiefnemer en wil jij zorgen voor meer mentaal vitale werknemers? Dan zijn er verschillende stappen die je kunt doorlopen en dingen waar je bij iedere stap aan moet denken. Succesvol de mentale vitaliteit versterken gebeurt niet zomaar. Het vereist voorbereiding, planning, communicatie, samenwerking en flexibiliteit. Deze inspiratiegids kan je hierbij op weg helpen.

Als werknemers mentaal vitaal zijn, dan bruisen ze van energie, voelen ze zich sterk en fit en tonen ze veerkracht en doorzettingsvermogen. Dit kan ze helpen bij het omgaan met bedreigingen voor hun mentale gezondheid. Zo blijven ze duurzaam inzetbaar. De mentale gezondheid van werknemers staat onder druk. Tussen 2015 en 2023 is het percentage werknemers met burn-out klachten toegenomen van ongeveer 13% naar 19%<sup>i</sup>. Sinds de pandemie zijn gevoelens van eenzaamheid, stress, angst en depressiviteit toegenomen (RIVM, 2023)<sup>ii</sup>.

Daarom heeft ZonMw, in opdracht van de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), een subsidieprogramma ontwikkeld om de mentale vitaliteit te versterken. Binnen een van de twee subsidierondes zijn 16 projecten uitgevoerd vanaf eind 2022 tot en met eind 2023. In deze projecten zijn veelbelovende interventies ingezet en geëvalueerd om de mentale vitaliteit van werknemers te versterken. De leerpunten die zijn opgedaan delen we in deze inspiratiegids.

In deze inspiratiegids worden de volgende vragen beantwoord:

1. Welke interventies zijn er uitgevoerd?
2. Welke factoren waren het vaakst van invloed op succes?
3. Hoe kun jij mentale vitaliteit versterken in organisaties?

Deze inspiratiegids is geschreven door EHERO, een onderzoeksinstituut van Erasmus Universiteit Rotterdam, in samenwerking met ZonMw. De inhoud van de inspiratiegids is gebaseerd op projectverslagen, ontwikkelde kennisproducten binnen projecten en interviews met projectleiders of projectcoördinatoren van deelnemende organisaties.

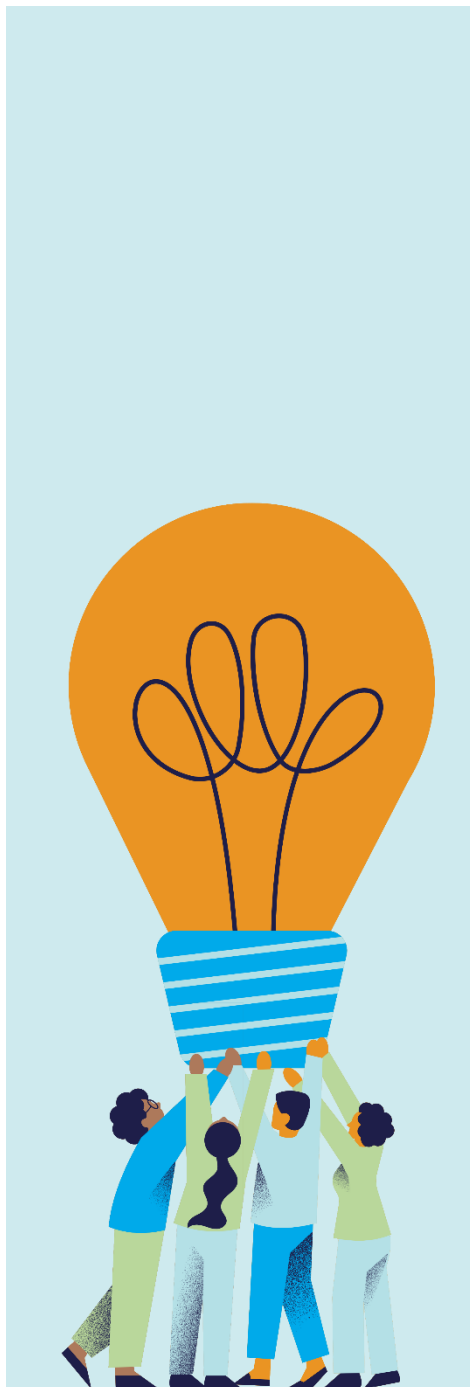


<sup>i</sup> TNO & CBS. (2023). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2023. Laatste update: 10 september 2024. <https://monitorarbeid.tno.nl/cijfers-en-trends-arbeidssituatie/werknemers/>

<sup>ii</sup> De Hollander, E., Plantinga-Muis, L., Boer, J., Gerkema, M., Koning, M., Schurink, T., Loef, B. (2023). Invloed van de corona-epidemie op de gezondheid en leefstijl van Nederlandse volwassenen. RIVM, 2023

## 2. Welke interventies zijn er uitgevoerd?

De uitgevoerde interventies kunnen als inspiratie dienen als je zelf met mentale vitaliteit in je organisatie aan de slag wil gaan. Hieronder volgt per categorie een korte beschrijving van de interventies. Wil je graag meer weten over een interventie? Klik dan op de naam van de interventie. Voor meer informatie over alle projecten en het programma kun je [hier](#) klikken om naar de webpagina van ZonMw te gaan<sup>iii</sup>.



### Participatief onderzoek als startpunt en de ontwikkeling van acties op maat

- [Waarderend onderzoek project 1, 2 en 3](#): werknemers gingen samen met interventiekundigen of andere betrokkenen op zoek naar wat voor hen van waarde was, hoe ze dat konden versterken en welke acties daarvoor ondernomen konden worden. Dit werd vormgegeven door een combinatie van onderzoek en activiteiten op teamniveau. Bijvoorbeeld door het uitvoeren van een medewerkersenquête over mentale vitaliteit, gevolgd door teamsessies waarin de resultaten werden besproken en interventie-ideeën werden bedacht en uitgewerkt, waarna de implementatie en evaluatie van deze interventies plaatsvonden.
- [Actieleren](#): management, teams en individuele medewerkers werkten samen aan het bedenken van oplossingen voor gezamenlijke vraagstukken en het testen hiervan in de praktijk. Dit gebeurde door onderzoek te doen naar succesfactoren en aandachtspunten met betrekking tot mentale vitaliteit, het gezamenlijk bespreken van de resultaten en implementeren van gerichte acties in de praktijk.
- [Jongeren als ambassadeur](#): jongere werknemers werden opgeleid en ingezet als ambassadeurs om mentale vitaliteit onder jongeren in hun organisaties te versterken. Dit gebeurde door middel van trainingen, onderzoek naar hun behoeften rondom werkdruk en werkgeluk, intervisiesessies en het opstellen van een actieplan.
- [Gedragstherapie en teamdialoog](#): eerst is er onderzoek verricht naar energiebronnen en stressoren voor mentale vitaliteit. Vervolgens konden werknemers deelnemen aan de Acceptance and Commitment Therapy (ACT)-training zodat ze leerden om te gaan met belemmerende gedachten en emoties. Hierna vonden teamdialoogsessies plaats waarin de resultaten werden gedeeld en acties werden bedacht.
- [Vertalen van onderzoek naar top-down en bottom-up acties](#): een methodiek werd ontwikkeld waarmee de resultaten van de employee experience survey (EES) kunnen worden geïnterpreteerd en omgezet in gerichte top-down en bottom-up acties.

<sup>iii</sup> <https://www.zonmw.nl/nl/artikel/projecten-voor-het-versterken-van-de-mentale-vitaliteit-van-werknemers>

### Individuele trainingen of tools

- [Training voor het versterken van eigen regie](#): werknemers en leidinggevenden namen deel aan trainingen die gericht waren op het vergroten van eigen regie over het veranderproces van werknemers. Dit kon gaan over mentale vitaliteit en andere thema's die te maken hebben met mentale gezondheid en ervaring met het werk. In de training werd gebruik gemaakt van wetenschappelijk gefundeerde technieken voor gedragsverandering.
- [App-based vitaliteitsprogramma](#): er werd een app ingezet die werknemers konden gebruiken om activiteiten van de Healthy Mind Platter uit te voeren. Deze activiteiten richten zich op meerdere dimensies van mentale vitaliteit.
- [Constructieve gespreksvoering](#): e-learning modules werden doorontwikkeld en geëvalueerd, waarmee werknemers vaardigheden aanleren om constructieve gesprekken te voeren met collega's over samenwerking en onderlinge verschillen.

### Dialogo of werkafspraken tussen leidinggevenden en medewerkers

- [Gezonde werkgewoonten](#): er werden tools ontwikkeld voor managers om dialoog te voeren met werknemers over gezonde werkgewoonten. Hiervoor werd onderzoek gedaan naar de aanwezigheid van gezonde werkgewoonten, werden de resultaten teruggekoppeld aan betrokkenen, en vond de ontwikkeling plaats.
- [Oplossingsgerichte dialoog](#): de implementatie en doorontwikkeling van ondersteuning voor leidinggevenden voor het voeren van oplossingsgerichte dialoog met teams. Hierna werden oplossingen bedacht en doorgevoerd om mentale vitaliteit te verbeteren.
- [Stoplicht Systeem](#): het Stoplicht Systeem werd doorontwikkeld en geëvalueerd tot een interventie op organisatieniveau. De interventie omvat praktische oefeningen en trainingen, waardoor leidinggevenden leren in gesprek te gaan met medewerkers over mentale vitaliteit en maatregelen te nemen.

### Collegiale ondersteuning

- [De buddy](#): buddy's werden opgeleid en ingezet. Buddy's gaven hun collega's ondersteuning wanneer deze een bedreiging ervaarden voor hun mentale vitaliteit. Daarnaast verwezen buddy's hun collega's eventueel door naar aanvullende hulp.
- [Collegiale opvang](#): werknemers kregen training over collegiale opvang en boden hun collega's ondersteuning bij heftige gebeurtenissen. Met actieonderzoek werden ervaringen verzameld, kennis ontwikkeld en de implementatie verbeterd.

### Organisatiecultuur

- [Een vitale cultuur](#): principes van Large Scale Interventions werden toegepast. Hierbij werd door middel van een representatieve werkgroep en groepsbijeenkomsten gewerkt aan een organisatiecultuur die mentale vitaliteit versterkt.



### 3. Welke factoren waren het vaakst van invloed op succes?

#### Bevorderende factoren – de top 5

##### 1. Aanpak van interventie

Elementen van een succesvolle aanpak waren:

- Deelname van werknemers in teamverband.
- Met collega's los van het werk in gesprek gaan over mentale vitaliteit.
- Werknemers die meedenken of meebeslissen over de focus en inhoud van activiteiten.
- De combinatie van inzicht krijgen in aandachtspunten ter versterking van mentale vitaliteit, het duiden hiervan met collega's en gerichte acties ondernemen.

##### 2. Gebruik van de interventie

Aspecten die het gebruik van interventies hebben gefaciliteerd:

- Laagdrempeligheid van interventies, bijvoorbeeld door aansluiting bij de belevingswereld van werknemers of integratie in het werk.
- In mindere mate ook: activerende werkvormen, duidelijkheid, functionaliteit of gebruiksvriendelijkheid van interventies.

##### 3. Steun door betrokkenen binnen organisaties

Collega's, direct leidinggevenden of HR-medewerkers die:

- Interesse hebben getoond in de interventie of hebben geholpen tijdens de uitvoering.
- Het project hebben aangejaagd.
- Zelf ook hebben deelgenomen aan interventieactiviteiten.

##### 4. Samenwerking

Tussen projectleiders, interventiekundigen, onderzoekers en andere betrokkenen door:

- Korte lijntjes in de communicatie.
- Gezamenlijke betrokkenheid.
- Flexibiliteit bij het doen van tussentijdse aanpassingen.

##### 5. Facilitering door leiding of management

- Draagvlak creëren binnen organisaties voor het opzetten en uitvoeren van interventies.
- Medewerkers of teams ruimte en tijd geven voor initiatieven.

#### Belemmerende factoren – de top 5

##### 1. Werving en bereik

- Stakeholders (bijv. organisatieonderdelen) waar het project niet kon worden uitgevoerd of waarbij het lang duurde voordat ze deelnamen.
- Tegenvallende deelname aan interventieonderdelen.
- Beperkte respons bij het onderzoek.

##### 2. Planning

- Organisaties die weinig mogelijkheden hadden het project op korte termijn op te nemen in hun planning.
- Een te korte looptijd van projecten (1 jaar) om de effectiviteit van interventieonderdelen te onderzoeken en te realiseren.
- De zomervakantie maakte het lastig om activiteiten te plannen en de motivatie hiervoor hoog te houden.

##### 3. Gebruik van de interventie

Onduidelijkheid bij werknemers over:

- Hoe en waarom ze bepaalde oefeningen tijdens trainingen moesten doen.
- Hoe ze digitale tools konden gebruiken.
- De samenhang tussen interventieonderdelen.

##### 4. Communicatie

- Onduidelijke communicatie over welke interventieactiviteiten zouden plaatsvinden en wanneer.
- Late communicatie over de planning en inhoud van interventies.
- Minder inspirerende communicatie richting werknemers.

##### 5. Organisatiefactoren

- Een cultuur in organisaties waar werknemers niet vaak praten over mentale gezondheid of niet snel hulp vragen.
- Trage besluitvorming in organisaties.
- Veranderingen in personeel of beleid van organisaties.

## 4. Hoe kun jij mentale vitaliteit versterken in organisaties?

Om mentale vitaliteit blijvend te versterken, zijn er verschillende stappen die je kunt doorlopen en aandachtspunten per stap. Hieronder volgt een stappenplan met richtlijnen die je kunnen helpen.

### Evaluatie en vervolg

Heeft de interventie bijgedragen aan meer mentale vitaliteit? Wat werkte wel en wat niet? Hoe kan mentale vitaliteit blijvend worden versterkt?

### Implementatie

Hoe zorg je ervoor dat zo veel mogelijk werknemers deelnemen aan de interventie en deze blijven gebruiken?



### Voortraject

Hoe zorg je voor betrokkenheid van werkgevers, bestuurders, leidinggevenden, HR-medewerkers en werknemers?

### Ontwikkelen

Hoe ontwikkel je interventies die werknemers daadwerkelijk gaan gebruiken?

### 01 Voortraject

- **Communiceer het idee en de meerwaarde aan betrokkenen:** voordat partijen in organisaties hun medewerking verlenen, is het van belang hen mee te nemen in wat je voor ogen hebt, wat het doel is en wat het hen oplevert. Het kan nuttig zijn om de verwachte resultaten te kwantificeren, zoals de mate waarin mentale vitaliteit verbeterd of ziekteverzuim afneemt. Ook kan je concrete voorbeelden geven van resultaten van een vergelijkbaar project. Verder is het belangrijk de communicatie regelmatig te herhalen en diverse kanalen te gebruiken, zowel persoonlijk als digitaal. Hoe beter de communicatie aansluit op de betrokkenen, des te effectiever deze zal zijn.
- **Bespreek verwachtingen met betrokkenen en maak duidelijke afspraken:** verschillende partijen binnen een organisatie spelen een belangrijke rol in de mentale vitaliteit van werknemers. Het is daarom belangrijk om hun verwachtingen helder te krijgen. Wanneer is het project voor hen bijvoorbeeld geslaagd? Het is zinvol om concrete afspraken te maken over de aanpak en ieders rol. Het is ook handig om in dit stadium al afspraken te maken over het vervolg: worden acties blijvend ingezet, op welke manier en wie is daarvoor verantwoordelijk?
- **Maak een duidelijke planning:** breng in kaart welke activiteiten wanneer zullen plaatsvinden en hoelang deze duren. Houd bij het maken van de planning rekening met de ruimte die organisaties moeten creëren om bepaalde acties naast hun reguliere werkzaamheden uit te voeren.

- **Breng kansen en risico's in kaart:** voor een succesvolle uitvoering van een interventie is het van belang om vooraf te inventariseren welke kansen er zijn en hoe deze benut kunnen worden, evenals welke risico's er zijn en hoe deze ondervangen kunnen worden. Bestaat er binnen de organisatie bijvoorbeeld al een cultuur waarin open gesproken wordt over mentale vitaliteit of aanverwante zaken? Of hoe snel kunnen beslissingen worden genomen binnen de organisatie?

## 02 Ontwikkelen

- **Laat werknemers meedenken en meebeslissen:** om ervoor te zorgen dat werknemers daadwerkelijk deelnemen aan de interventie en hiervan profiteren, is het belangrijk dat de interventie aansluit op de doelgroep. Zij zijn immers de experts op het gebied van hun eigen mentale vitaliteit. Daarom is het van belang om de dialoog met hen aan te gaan. Bespreek bijvoorbeeld hoe zij denken over mentale vitaliteit, wat al goed gaat, wat verbeterd kan worden, hun ideeën, en de factoren die bijdragen aan succes. Betrek hen ook bij het nemen van beslissingen over de uiteindelijke interventie.
- **Onderzoek hoe de implementatie bevorderd kan worden:** een interventie wordt naast het reguliere werk van werknemers ingezet. Ook kan iets nieuws soms spannend zijn. Daarom is het belangrijk om te checken bij de doelgroep in hoeverre de interventie voor hen van meerwaarde is en gemakkelijk in hun werk is in te passen. Ga hierover in gesprek met werknemers en breng verbeteringen aan op basis van de opgedane inzichten.

## 03 Implementeren

- **Zorg voor effectieve verspreiding:** om ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk werknemers aan de slag kunnen met de interventie, is het zinvol om vooraf duidelijk en op een aantrekkelijke manier te communiceren over de inhoud van de interventie, hoe deze bijdraagt aan mentale vitaliteit, wat er van werknemers wordt verwacht en hoe de interventieonderdelen gebruikt kunnen worden. Workshops, groepsbijeenkomsten en materialen zoals instructieboekjes kunnen hierbij helpen.
- **Betrek medewerkers als ambassadeurs:** het kan zinvol zijn om enthousiaste medewerkers als ambassadeurs te betrekken. Zij kunnen hun collega's stimuleren om deel te nemen aan de interventie en hen ondersteunen als ze tijdens de uitvoering ergens tegenaan lopen. Dit draagt bij aan het bereiken van werknemers en zorgt ervoor dat zij blijven deelnemen.
- **Faciliteer de uitvoering van interventies:** stimuleer de uitvoering door werknemers te ondersteunen en ze de tijd en ruimte hiervoor te geven. Dit geeft ook het signaal af dat werken aan mentale vitaliteit belangrijk wordt gevonden. Wanneer werknemers de gelegenheid krijgen om bewust met collega's te praten over hun mentale vitaliteit, is dit al een interventie op zich.

## 04 Evaluatie en vervolg

- **Evalueer regelmatig en stel bij:** evalueer samen met betrokkenen regelmatig het verloop en de effecten van de interventie en stel waar nodig bij. Het kan helpen om cyclisch te werken door herhaaldelijk acties te plannen, uit te voeren, te observeren en hierop te reflecteren. Hierdoor kunnen verbeteringen direct worden doorgevoerd. Gezamenlijke tussentijdse reflecties helpen ook om het project levend te houden. Evalueer ook met werknemers enige tijd na hun deelname: is hun mentale vitaliteit nog steeds verbeterd en passen ze nog aspecten van de interventie toe?

- **Kies passende onderzoeksmethoden:** wil je cijfermatig inzicht in de verandering van mentale vitaliteit door de interventie? Dan kan op meerdere momenten vragenlijstonderzoek worden uitgevoerd onder een representatieve groep deelnemers. Hierbij kunnen vragen worden gesteld over mentale vitaliteit en de meerwaarde van de interventie. Wil je meer weten over de achterliggende drijfveren en ervaringen van werknemers of wil je de resultaten van het vragenlijstonderzoek beter kunnen duiden? Dan kunnen methoden zoals interviews en focusgroepen helpen.
- **Maak een plan voor borging van de interventie:** om te voorkomen dat de successen van de interventie eenmalig zijn, is het belangrijk om de interventie levend te houden en toekomstig gebruik van interventieonderdelen te stimuleren. Maak hiervoor een plan met activiteiten en afspraken. Blijf communiceren over het belang van mentale vitaliteit en vier successen om de interventie te borgen.



# Colofon

## Auteurs:

David van de Ven & Martijn Hendriks (EHERO)

## In samenwerking met:

ZonMw

## Met dank aan:

Alle werkgevers, leidinggevenden, HR-medewerkers, werknemers en andere enthousiastelingen die betrokken waren bij de 16 projecten. In het bijzonder ook dank aan alle geïnterviewden.

## Contact

[ehero@ese.eur.nl](mailto:ehero@ese.eur.nl)

## Creative Commons-licentie:

