



# HOE AAN PSYCHOSOCIAAL WELZIJN WERKEN?

TOOLKIT VOOR DE OPLEIDER

## FEDERALE OVERHEIDSDIENST WERKGELEGENHEID, ARBEID EN SOCIAAL OVERLEG

Meer info over de FOD Werkgelegenheid, zijn bevoegdheden, organisatie en thematieken (arbeidsreglementering, arbeidsovereenkomsten, verloning, collectieve arbeidsovereenkomsten, sociaal overleg, welzijn op het werk, verloven, detachering, herstructurerings ...) vindt u op [www.werk.belgie.be](http://www.werk.belgie.be)

Wenst u de diensten van de FOD Werkgelegenheid te contacteren, raadpleeg de pagina Contact op [www.werk.belgie.be](http://www.werk.belgie.be)

**Redactie:** deze toolkit werd gemaakt door de groep IDEWE in 2020

**Verantwoordelijke uitgever:** FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

**Wettelijk depot:** D/2021/1205/05

Deze publicatie is vrij raadpleegbaar en downloadbaar op de website van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg: [www.werk.belgie.be](http://www.werk.belgie.be)

Cette publication peut être également obtenue en français.

### M/V/X

Omwille van het leesgemak wordt de mannelijke vorm gebruikt om te verwijzen naar personen. Met het gebruik van deze vorm worden personen van alle geslachten beoogd.

### VOLG ONS OP DE SOCIALE MEDIA



@FODwerk



[www.facebook.com/FODWerkgelegenheid](http://www.facebook.com/FODWerkgelegenheid)



[linkedin.com/company/fod-werkgelegenheid-arbeid-en-sociaal-overleg](https://www.linkedin.com/company/fod-werkgelegenheid-arbeid-en-sociaal-overleg)



fodwerk

### BESWIC

Raadpleeg alle thema's en nieuwsberichten over het welzijn op het werk op de website van het Belgisch kenniscentrum over welzijn op het werk:

[www.beswic.be](http://www.beswic.be)

### MEDEDELING

Deze publicatie behandelt een reglementering die soms zeer complex is. Op basis van deze publicatie kan geen enkel recht geëist worden. De enige basis daarvoor wordt gevormd door de wettelijke en regelgevende teksten.

### © FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

Hergebruik van teksten uit deze publicatie is toegestaan met bronvermelding en, in voorkomend geval, met vermelding van de auteurs van de publicatie.



## FICHE VOOR DE OPLEIDER

### Welkom

Proficiat! Jij gaat als opleider actief meewerken aan een duurzame en werkbare werkplek, met respect voor iedereen. Via de opleidingstool 'Psychosociale aspecten: toolkit voor de opleider' sensibiliseer en informeer jij de deelnemers van je opleiding over het belang van psychosociaal welzijn en reik je methodes aan om hier concreet op in te zetten.

## Thema's opleidingstool

In dialoog met zowel werkgevers (hiërarchische lijn en managers), interne preventiediensten als opleiders werd de inhoud van de opleidingstool uitgewerkt, met de volgende thema's:

1. Hoe aan psychosociaal welzijn werken: een introductie van het thema
2. Stress en burn-out voorkomen
3. Respectvol met elkaar omgaan op het werk
4. Van afwezig-zijn tot er wel-zijn
5. Het nieuwe werken
6. Leiding geven

# 1. Hoe aan psychosociaal welzijn werken: een introductie van het thema

Psychosociaal welzijn op het werk is een actueel onderwerp, zowel binnen de Welzijnswet als op de werkvloer. Werkgevers zijn wettelijk verplicht om hierop in te zetten, maar zijn zich hier niet altijd van bewust. Nochtans loont een psychosociaal welzijnsbeleid de moeite. Organisaties die investeren in psychosociaal welzijn op het werk hebben werknemers die meer tevreden zijn op het werk, beter presteren, minder afwezig zijn wegens ziekte ten gevolge van het werk en minder de intentie hebben om van werk te veranderen.



## DEZE FICHE:

- a) geeft op een eenvoudige manier inzicht in de inhoud en het belang van psychosociaal welzijn op het werk.
- b) geeft inzicht in hoe je een psychosociaal welzijnsbeleid kan opstarten, met de bijhorende wettelijke verplichtingen.
- c) reikt een aantal concrete handvaten aan om samen met je deelnemers na te denken over hoe dit geïmplementeerd kan worden.
- d) biedt jou concrete handvaten en tools om mee aan de slag te gaan tijdens je opleiding.

# 2. Stress en burn-out voorkomen

Wist je dat 32.7% van de Belgische werknemers werkgerelateerde stress ervaart? En dat het aantal gevallen van burn-out verdubbelde op vijf jaar tijd? Stress en burn-out zijn fenomenen die niet meer weg te denken zijn uit onze maatschappij.



## DEZE FICHE:

- a) geeft op een eenvoudige manier inzicht in de fenomenen stress en burn-out.
- b) reikt een aantal concrete handvaten aan om samen met je deelnemers na te denken over hoe stress en burn-out voorkomen kunnen worden.
- c) biedt jou concrete handvaten en tools om mee aan de slag te gaan tijdens je opleiding.



### 3. Respectvol met elkaar omgaan op het werk

Wist je dat 3.6% van de Belgische werknemers wekelijks tot dagelijks pestgedragingen ervaart? En 2.1% af en toe of vaker te maken krijgt met ongewenst seksueel gedrag, en 1.7% met geweld? Dit heeft ernstige gevolgen voor de werknemer, de getuigen, de organisatie en de gehele maatschappij.



#### DEZE FICHE:

- a) legt op een eenvoudige manier de verschillende vormen van ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk (OGGW) uit.
- b) reikt een aantal concrete handvaten aan om samen met je deelnemers na te denken over hoe OGGW vermeden kan worden.
- c) biedt jou concrete handvaten en tools om mee aan de slag te gaan tijdens je opleiding.

### 4. Van afwezig-zijn tot er wel-zijn

In België blijven dagelijks 7 op de 100 Belgische werknemers ziek thuis. Dit kost werkgevers jaarlijks 8.44 miljard euro. Afwezigheid op het werk is vervelend. In de eerste plaats voor de werknemer zelf, maar ook voor de achtergebleven collega's en hun leidinggevende(n). Uiteraard is iedereen weleens ziek, dit is onvermijdelijk. De achterliggende oorzaken vinden echter mogelijk (mede) hun oorsprong op de werkvloer.



#### DEZE FICHE:

- a) geeft op een eenvoudige manier inzicht in wat verzuim en re-integratie inhouden.
- b) reikt een aantal concrete handvaten aan om samen met je deelnemers na te denken over de integratie van dit thema binnen het preventiebeleid.
- c) biedt jou concrete handvaten en tools om mee aan de slag te gaan tijdens je opleiding.



## 5. Het nieuwe werken

Wist je dat iets meer dan één op de twee werknemers graag nu en dan van thuis uit zou willen werken en dat slechts 16% hier ook daadwerkelijk de kans toe krijgt? Het nieuwe werken is aan een opmars bezig. Als opleider kan het daarom interessant zijn om dit thema toe te lichten.



### DEZE FICHE:

- a) geeft op een eenvoudige manier inzicht in wat het nieuwe werken inhoudt.
- b) geeft inzicht in de voor- en nadelen van het nieuwe werken.
- c) reikt een aantal concrete handvaten aan om samen met je deelnemers na te denken over een beleid rond het nieuwe werken.
- d) biedt jou concrete handvaten en tools om mee aan de slag te gaan tijdens je opleiding.

## 6. Leiding geven

Leidinggevendens vormen een belangrijke sleutelfiguur binnen organisaties. Ze staan centraal bij het behalen van de doelstellingen en hebben een grote impact op het functioneren en welzijn van hun werknemers.



### DEZE FICHE:

- a) geeft op een eenvoudige manier inzicht in leiderschapskwaliteiten die een positieve impact hebben op het welzijn van werknemers.
- b) reikt een aantal concrete handvaten aan om samen met je deelnemers na te denken over hoe je deze leiderschapskwaliteiten concreet kan toepassen.
- c) biedt jou concrete handvaten en tools om mee aan de slag te gaan tijdens je opleiding.



## MATERIALEN EN HOE ZE GEBRUIKEN

Voor elk thema binnen deze opleidingstool werd een fiche uitgewerkt van enkele pagina's. Elke fiche geeft een sterke theoretische basis mee, alsook praktijkvoorbeelden en tips waarmee de deelnemers van je opleiding aan de slag kunnen. De fiches helpen je ook om de meegegeven informatie te integreren binnen een opleiding of sessie, met behulp van casussen, oefeningen, filmmateriaal en doorverwijzingen naar extra informatie.

Samengevat heeft elke fiche het volgende tweevoudig doel:

1. het meegeven van theorie en praktische handvaten én
2. je op weg helpen om deze informatie over te brengen aan de deelnemers van je opleiding.



## HOEVEEL TIJD PER OPLEIDING?

Elk thema is opgesteld met een interactieve sessie van ongeveer 2 uur in gedachten. De reële tijdsduur is mede afhankelijk van bijvoorbeeld het aantal voorbeelden en oefeningen die je gebruikt binnen de opleiding, alsook de mate van interactie en de grootte van de groep. In totaal heb je dus 12 uur opleidingsmateriaal in handen (6 thema's x 2 uur).

We raden aan om elke fiche eens door te nemen, al kan je dus ook met een specifiek thema apart aan de slag gaan. Binnen de fiches wordt toegelicht hoe de thema's aan elkaar gerelateerd zijn en waar het aan te raden is om ook een specifieke andere fiche te bekijken.



## DOELPUBLIEK

De fiches binnen deze opleidingstool bieden een theoretische en praktische basisvorming. De inhoud van deze opleidingstool is daarom bedoeld voor deelnemers die:

1. weinig kennis hebben over psychosociaal welzijn op het werk (bijvoorbeeld als onderdeel van een ruimere opleiding).
2. een opfrissing kunnen gebruiken van een bepaald thema of weinig met een bepaald thema in contact komen (zoals HR-medewerkers, vertrouwenspersonen, ...).



## LEERDOELEN

Deze opleidingstool voorziet een theoretische en praktische basisvorming rond psychosociaal welzijn op het werk. Binnen elke fiche worden de concrete leerdoelen toegelicht. Na het volgen van een opleiding met behulp van deze opleidingstool hebben de deelnemers voldoende basiskennis:

1. over psychosociaal welzijn op het werk en het belang ervan.
2. over actuele psychosociale thema's en wat deze inhouden.
3. om de besproken thema's te relateren aan de praktijk.
4. om met de besproken thema's actief aan de slag te gaan.



## Didactische richtlijnen

### Idealiter voorzie je:

- ✓ een lokaal dat groot genoeg is voor alle deelnemers én met ruimte voor interactieve oefeningen (bijvoorbeeld groepsdiscussies aan de hand van stellingen, mythes en taboes, post-it oefeningen, ...).
- ✓ een tafelopstelling in U-vorm of in verschillende groepen om de interactie te bevorderen.
- ✓ materiaal om te noteren (bijvoorbeeld een bord, flipcharts of post-its). Hierop kan je bepaalde processen tekenen of de verschillende antwoorden van groepsdiscussies noteren.
- ✓ een technische installatie aangepast aan de behoeften van je opleiding. Wens je bijvoorbeeld gebruik te maken van videomateriaal? Voorzie dan een goed scherm, een geluidsinstallatie en eventueel een internetverbinding.

### Om de inhoud en theorie van deze opleidingstool (nog beter) over te brengen naar de deelnemers van je opleiding, raden we aan om:

- ✓ de theorie toe te lichten aan de hand van beeldend materiaal.
- ✓ in interactie te gaan met je deelnemers. Dit zorgt ervoor dat de deelnemers de theorie beter zullen onthouden. Doorheen de fiches worden suggesties meegegeven om hierop in te zetten, bijvoorbeeld: het opstarten van een groepsdiscussie aan de hand van stellingen, mythes en taboes, het afnemen van een korte test of quiz en het tonen van videomateriaal.
- ✓ de toepassing in de praktijk te illustreren aan de hand van casussen en voorbeelden.

### Succes!





# HOE AAN PSYCHOSOCIAAL WELZIJN WERKEN: EEN INTRODUCTIE VAN HET THEMA

Psychosociaal welzijn op het werk is een actueel onderwerp, zowel binnen de Welzijnswet<sup>1</sup> als op de werkvloer. Werkgevers zijn wettelijk verplicht om hierop in te zetten, maar zijn zich hier niet altijd van bewust. Nochtans loont een psychosociaal welzijnsbeleid de moeite. Organisaties die investeren in psychosociaal welzijn op het werk hebben werknemers die meer tevreden zijn op het werk, beter presteren, minder afwezig zijn wegens ziekte ten gevolge van het werk en minder de intentie hebben om van werk te veranderen.



## DEZE FICHE:

- a) geeft op een eenvoudige manier inzicht in de inhoud en het belang van psychosociaal welzijn op het werk.
- b) geeft inzicht in hoe je een psychosociaal welzijnsbeleid kan opstarten, met de bijhorende wettelijke verplichtingen.
- c) reikt een aantal concrete handvaten aan om samen met je deelnemers na te denken over hoe dit geïmplementeerd kan worden.
- d) biedt jou concrete handvaten en tools om mee aan de slag te gaan tijdens je opleiding.

De fiche 'Hoe aan psychosociaal welzijn werken: een introductie van het thema' hoort bij de opleidingstool 'Psychosociale aspecten: toolkit voor de opleider'. Andere thema's binnen deze opleidingstool zijn: 'Leiding geven', 'Respectvol omgaan met elkaar op het werk', 'Stress en burn-out voorkomen', 'Van afwezig-zijn tot er wel-zijn' en 'Het nieuwe werken'. Als opleider is het interessant om, nog voor je dieper ingaat op de verschillende deelthema's, eerst een algemene introductie te geven. Dit enerzijds rond wat psychosociaal welzijn op het werk inhoudt en anderzijds rond de wettelijke verplichtingen voor de werkgever.



## LEERDOELEN

Op basis van deze fiche kan je een opleiding organiseren rond het thema 'psychosociaal welzijn op het werk' en de wettelijke verplichtingen gerelateerd aan dit thema. Na het volgen van de opleiding zijn deelnemers in staat om:

- een definitie te geven van psychosociale risico's.
- de wettelijke verplichtingen rond dit thema te benoemen.
- de 5 A's op te sommen, hierbij voorbeelden te geven en deze te herkennen in praktijkcases.
- na te denken over een beleid rond psychosociaal welzijn op het werk.
- meer informatie over het thema terug te vinden via de bijkomende documentatie.

# Psychosociaal welzijn en psychosociale risico's

Psychosociale risico's worden gedefinieerd als 'de kans dat één of meerdere werknemers psychische schade ondervinden, die al dan niet kan gepaard gaan met lichamelijke schade, ten gevolge van een blootstelling aan de elementen van de arbeidsorganisatie, de arbeidsinhoud, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden en de interpersoonlijke relaties op het werk, waarop de werkgever een impact heeft en die objectief een gevaar inhouden'.



## DE VIJF A'S

- **Arbeidsinhoud.** Bijvoorbeeld: de aard van het werk, variatie in de taken, duidelijkheid van de opdrachten, werkdruk, zelfstandigheid, emotionele eisen van het werk (bijvoorbeeld in aanraking komen met menselijk lijden) en mentale belasting.
- **Arbeidsvoorwaarden.** Bijvoorbeeld: verlof- en uurregeling, opleidingsmogelijkheden, evaluatieprocedures, werkrooster (bijvoorbeeld dagwerk, ploegenwerk, nachtwerk) en loopbaanbeheer.
- **Arbeidsomstandigheden.** Bijvoorbeeld: de fysieke werkplek, fysieke belasting, werkmiddelen, lawaai, verlichting en temperatuur.
- **Arbeidsrelaties.** Bijvoorbeeld: de samenwerking met collega's en leidinggevende, de sfeer, overlegmogelijkheden en contacten met derden (bijvoorbeeld een externe partner, een partner waar de eigen organisatie mee samenwerkt).
- **Arbeidsorganisatie.** Bijvoorbeeld: structuur van de organisatie, informatiedoorstroming, inspraak, werkprocedures en leiderschapstijl.



ZIE  
OEFENING  
1

## PSYCHOSOCIALE RISICO'S: ENKELE VOORBEELDEN

- Hoge werkdruk
- Onduidelijke taakinvulling of leidinggevendens die hierbij tegenstrijdige verwachtingen hebben
- Weinig mogelijkheden tot communicatie tussen werknemers en leidinggevendens
- Repetitief werk met herhaalde en routineuze bewegingen
- Onvoldoende werk materiaal of werk materiaal van een slechte kwaliteit
- Werkroosters die moeilijk te combineren zijn met het privéleven
- Tijdelijk contract en de ervaring van jobonzekerheid hierbij
- Gebrekkige communicatie tussen verschillende afdelingen
- Onduidelijke organisatiestructuur

## PSYCHOSOCIALE RISICO'S: GEVOLGEN

Psychosociale risico's op het werk kunnen een negatief effect hebben op het welzijn van werknemers en leiden tot negatieve gevolgen zoals bijvoorbeeld stress, demotivatie, conflicten, ziekteafwezigheid, verloop, inefficiëntie en imagooverlies voor de organisatie. Wanneer een werkgever inzet op psychosociale risico's en deze zoveel mogelijk probeert te beperken, heeft dit een positief effect op onder andere de motivatie en tevredenheid van werknemers, hun stressniveau, de kans op onderlinge conflicten en de kans op ziekte ten gevolge van het werk.



ZIE  
OEFENING  
2

# Wie speelt een rol? Verschillende actoren

Er zijn belangrijke rollen, met elk hun verantwoordelijkheden, weggelegd voor verschillende actoren bij het uitwerken, levend houden en optimaal functioneren van het psychosociaal welzijnsbeleid.



## De werkgever

- Risicovolle situaties voor het psychosociaal welzijn identificeren.
- Uitvoeren van bijpassende preventiemaatregelen.
- Eindverantwoordelijke voor het psychosociaal welzijnsbeleid.



## De werknemers

- Op constructieve wijze bijdragen aan een positief arbeidsklimaat, bijvoorbeeld door deel te nemen aan een risicoanalyse psychosociale aspecten.
- Geen ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk vertonen.



## De preventieadviseur psychosociale aspecten (interne of externe preventiedienst)

- Individueel aanspreekpunt voor werknemers met psychosociaal leed.
- Uitvoeren van risicoanalyses.
- Begeleiding van werkgroepen, bijvoorbeeld bij het uitwerken van een actieplan (na een risicoanalyse) rond preventieve en beperkende maatregelen.
- Ondersteuning geven bij het opstellen van een algemeen psychosociaal beleid en/of specifiek beleid rond stress, ziekteverzuim, agressie, ...



## Het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW)

- Voorafgaand advies geven over elementen van 5 A's die aanleiding kunnen geven tot psychosociale risico's op het werk.



## De leidinggevenden

- Uitvoeren van het psychosociaal welzijnsbeleid.
- Opsporen van psychosociale risico's en problemen, bijvoorbeeld conflicten.
- Zelf bijdragen tot een positief arbeidsklimaat.
- In dialoog gaan met werknemers over hun welbevinden.



## De interne preventieadviseur

- Waken over de wettelijke verplichtingen.
- Advies geven over de 5 A's die aanleiding kunnen geven tot psychosociale risico's alsook advies geven over collectieve preventiemaatregelen.



## De arbeidsarts (interne of externe preventiedienst)

- Opvolgen individueel welzijn van werknemers.
- Opvolgen gezondheidsbeleid van organisaties, waaronder psychosociaal welzijnsbeleid.
- 1 keer per jaar aan werkgever en preventieadviseur psychosociale aspecten nuttige informatie meedelen voor de evaluatie van het preventiebeleid.



## De vertrouwenspersoon

- Individueel aanspreekpunt voor werknemers met psychosociaal leed.
- Kan een werknemer doorverwijzen naar bijvoorbeeld de (interne of externe) preventieadviseur psychosociale aspecten of naar therapeutische begeleiding.
- Kan betrokken worden bij onder meer de concrete uitwerking van de interne procedures en de voorbereiding van een risicoanalyse psychosociale aspecten.
- Geeft de nodige informatie door aan de (interne of externe) preventieadviseur psychosociale aspecten.
- Kan deelnemen aan het CPBW wanneer psychosociale risico's op de agenda staan.



# Wettelijk kader

Het loont om een geïntegreerd psychosociaal welzijnsbeleid te voeren, waar het opsporen van psychosociale risico's en het voorkomen/beperken van de gevolgen van deze risico's centraal staan. Werkgevers zijn hiertoe ook wettelijk verplicht<sup>2</sup>. Zij moeten volgens de wetgeving in orde te zijn met:

## 1. Het in het arbeidsreglement vermelden van een beginselverklaring, de nodige contactgegevens en de procedures op het gebied van psychosociale aspecten

In het arbeidsreglement moeten, als het gaat over psychosociale aspecten, volgende elementen opgenomen worden:

- Een beginselverklaring waarin wordt beschreven hoe de organisatie in het algemeen omgaat met psychosociale risico's.
- De contactgegevens van de (interne of externe) preventieadviseur psychosociale aspecten of van de externe dienst voor preventie en bescherming op het werk waarvoor deze werkt.
- De gegevens van de interne vertrouwenspersoon, in het geval er een vertrouwenspersoon aangesteld werd.
- De procedures waarvan een werknemer, die ervaart dat hij het slachtoffer is van een psychosociaal risico, gebruik kan maken.



## 2. Het bijhouden van een register voor feiten van pesterijen, geweld en ongewenst seksueel gedrag gepleegd door derden

Wanneer een werknemer het gevoel heeft slachtoffer te zijn van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag gepleegd door een derde (bijvoorbeeld klanten, leveranciers en bezoekers), is het de bedoeling dat de werknemer een verklaring kan laten opnemen en registreren. Deze verklaring omvat de beschrijving van de feiten en de datum of data waarop de feiten plaatsgevonden hebben. De identiteit van de werknemer moet niet vermeld worden in het register, tenzij deze hiermee akkoord gaat of verdere opvolging en/of ondersteuning wenst. Het register moet bijgehouden worden door:

- Interne vertrouwenspersoon, indien er een vertrouwenspersoon aangesteld werd.
- Preventieadviseur belast met de leiding van de interne dienst, indien er geen vertrouwenspersoon is aangeduid en indien de preventieadviseur psychosociale aspecten extern is.



## 3. Het om de 5 jaar uitvoeren van een risicoanalyse psychosociale aspecten

- Een risicoanalyse psychosociale aspecten inventariseert en analyseert de psychosociale risico's, op basis van de 5 A's.
- De werknemers moeten hierbij betrokken worden en de mogelijkheid hebben om op een anonieme manier hun ervaringen te delen.
- Indien er niemand de faciliterende rol kan opnemen of wanneer er reeds conflicten zijn binnen de organisatie, moet deze analyse uitgevoerd worden door de externe preventiedienst voor preventie en bescherming op het werk.
- De analyse kan uitgevoerd worden met behulp van vragenlijsten (kwantitatieve methode) of door in gesprek te gaan met werknemers (kwalitatieve methode). Beide methodes hebben voor- en nadelen. Welke methode het meest aangewezen is, is mede afhankelijk van factoren binnen de organisatie zelf (bijvoorbeeld de cultuur en de grootte van de organisatie) en wat de werkgever wil bereiken. Idealiter en indien praktisch mogelijk, wordt een combinatie van beide methodes toegepast: eerst wordt een kwantitatieve bevraging georganiseerd, nadien worden deze resultaten met behulp van gesprekken (bijvoorbeeld groeps gesprekken) verder uitgediept en geconcretiseerd.
- Het is belangrijk om voldoende aandacht te hebben voor de vertrouwelijkheid van de resultaten binnen de bevraging en analyse. Betrokkenheid en engagement van werknemers is onmisbaar. Werkgevers moeten investeren in de communicatie en dialoog voorafgaand aan de bevraging (bijvoorbeeld: Waarom wordt deze bevraging georganiseerd? Wat kan de werknemer verwachten? Welke rol speelt de werknemer binnen de bevraging? Wanneer zal deze bevraging georganiseerd worden? Hoe wordt de vertrouwelijkheid van de informatie gegarandeerd?).



<sup>2</sup> Codex over het welzijn op het werk - Boek I - Titel 3 - Preventie van psychosociale risico's op het werk



#### 4. Het opmaken en uitvoeren van een actieplan op basis van de resultaten van de psychosociale risicoanalyse

Het actieplan bevat concrete maatregelen die genomen zullen worden om psychosociale risico's te voorkomen, te beheersen of te verminderen.

Werknemers kunnen hier betrokken worden om bijvoorbeeld prioriteiten te stellen in de te ondernemen acties. De acties kunnen:

- opgesteld worden op basis van de 5 A's
- geformuleerd worden op individueel, team- en organisatieniveau
- op verschillende preventieniveaus geformuleerd worden:
  - **Primaire preventie:** risicosituaties zoveel mogelijk voorkomen (preventief werken). Bijvoorbeeld: het uitwerken van een gedragscode of het opstellen van een alcohol-, medicatie- en drugsbeleid.
  - **Secundaire preventie:** de negatieve gevolgen van bepaalde risico's zoveel mogelijk beperken. Bijvoorbeeld: het aanstellen van een interne vertrouwenspersoon of het organiseren van een opleiding 'Omgaan met agressie voor onthaalwerknemers'.

- **Tertiaire preventie:** de schade zoveel mogelijk beperken. Bijvoorbeeld: het voorzien van ondersteuning voor werknemers die het werk hervatten na een lange periode van ziekte of het voorzien van opvang voor werknemers die slachtoffer zijn geweest van een schokkende gebeurtenis.

#### 5. De jaarlijkse evaluatie van het psychosociaal welzijnsbeleid

De werkgever moet de psychosociale risico's en de genomen actiemaatregelen jaarlijks evalueren en bijsturen waar nodig. Idealiter laat de werkgever zich hier ondersteunen door de externe preventieadviseur psychosociale aspecten.

Het actieplan bevat concrete maatregelen om psychosociale belasting te voorkomen, te beheersen of te verminderen.

# Kwantitatieve methode



- **Groot bereik:** mogelijkheid om grote groepen van werknemers te bevragen.
- **Anoniem**
- **Objectief:** alle werknemers krijgen dezelfde vragen, zonder invloed van wie de vragenlijst afneemt.
- **Statistische resultaten:** overzichtelijke weergave van cijfers in bijvoorbeeld tabellen en grafieken.
- **Vergelijkingen zijn mogelijk:** onderling (bijvoorbeeld tussen afdelingen of functies), in de tijd (evolutie nagaan door dezelfde meting na verloop van tijd te herhalen) en met een referentiegroep (bijvoorbeeld een vergelijking met de gemiddelde Belgische werknemer). Problematische groepen kunnen op die manier geïdentificeerd worden.
- **Volledigheid:** alle wettelijk gedefinieerde aspecten kunnen bevroegd worden.



- **Gestandaardiseerde vragenlijst:** beperkte mogelijkheid om deze aan te passen op maat van de organisatie.
- **Beperkte betrouwbaarheid van de resultaten bij een grote non-respons:** een goede sensibilisatie is noodzakelijk.
- **Beperkte mogelijkheid voor werknemers om extra uitleg te geven** bij hun antwoorden.
- **Vertaalslag naar praktijk** is noodzakelijk om acties te kunnen formuleren.



- In **grote organisaties**.
- Bij **gesloten communicatiecultuur** of bij veel conflicten.
- Bij **nood aan cijfers als trigger** om maatregelen te nemen of om bepaalde thema's te 'objectiveren'.
- Bij nood aan vergelijking met een benchmark of tussen afdelingen.
- Als **basis voor een langetermijnbeleid**.

# Kwalitatieve methode



- Een **hoge betrokkenheid van werknemers** is mogelijk: hun ervaringsdeskundigheid wordt optimaal benut en ze kunnen uitgebreid hun ervaring meegeven en toelichten.
- Positieve factoren en aandachtspunten worden benoemd **in de taal van de betrokken werknemers**.
- **Een grote diepgang in de resultaten** is mogelijk: werknemers kunnen uitgebreid hun ervaring meegeven en toelichten.
- Er kan tijdens de gesprekken reeds een **vertaalslag** gemaakt worden naar mogelijke acties ter verbetering



- **Arbeidsintensief:** groeps- of individuele gesprekken vragen een grotere tijdsinvestering.
- **Minder objectief:** geen voorgestructureerde vragenlijst (vragen kunnen verschillen tussen groepen werknemers), geen concreet cijfermateriaal.
- **Beperkte vergelijking mogelijk: bijvoorbeeld tussen afdelingen, functies of over de tijd heen.**
- **Het is niet altijd mogelijk om alle werknemers te bevragen:** er wordt met steekproeven gewerkt.
- **Risico op blinde vlekken of beperkte representativiteit** van de resultaten: sommige zaken zullen niet aan bod komen tijdens de gesprekken, en de resultaten kunnen mogelijk niet veralgemeend worden naar de hele groep.
- **Gelijkwaardige en open inbreng** van deelnemers **niet steeds gegarandeerd:** bijvoorbeeld niet alle werknemers zijn in staat om hun ervaringen te delen.



- **Kleine organisaties.**
- Organisaties met een **open communicatiecultuur**.
- **Snel inzicht nodig** op mogelijke en concrete te nemen acties.



## Getuigenis van Sarah, productieverantwoordelijke



Ik dacht altijd dat psychosociaal welzijn iets was voor grote organisaties met veel middelen. Gezien de wettelijke verplichting hebben we twee jaar geleden een risicoanalyse psychosociale aspecten uitgevoerd. Uit de resultaten bleek dat werknemers tevreden waren met de sfeer en de inhoud van hun werk. Anderzijds wensten ze meer inspraak en autonomie.

Om meteen de daad bij het woord te voegen hebben we werknemers inspraak gegeven om naar acties te zoeken. Daaruit is ontstaan dat we nu tijdens onze vaste overlegmomenten ook een agendapunt hebben toegevoegd waar iedereen gevraagd wordt hun algemeen gevoel van de week te omschrijven in één woord. Soms is dat op een minuut gedaan – soms babbelen we er eens 10 minuten over. Het geeft werknemers duidelijk een kans om iets op tafel te leggen. Zo worden soms roddels of onduidelijke procedures vermeld en zoeken ze zelf naar oplossingen. Ze hebben ons bijvoorbeeld gewezen op het feit dat zij worden verwacht meteen zaken te melden terwijl wij wel eens enkele weken durfden te wachten om hun persoonlijke feedback te geven.

Ik had niet gedacht dat ook zulke kleine ingrepen een verschil konden maken, en toch ben ik vrij zeker dat de verbeterde sfeer hier zijn oorzaak in vindt. Initieel had ik schrik voor de feedback of dat werknemers te hoge verwachtingen zouden hebben, maar ze lijken zelfs meer begrip te hebben voor veranderingen - ook al zijn deze niet altijd in hun voordeel!

Ik had niet gedacht  
dat ook zulke  
kleine ingrepen een  
verschil konden  
maken.



ZIE  
OEFENING  
7

# Oefeningen



## 1

Vraag je deelnemers wat de term psychosociaal welzijn bij hen oproept. Voorbeelden van vragen hierbij zijn: Wat betekent psychosociaal welzijn volgens jullie? Waaraan doet jullie dit denken? Wat zijn mogelijke psychosociale risico's? Noteer de antwoorden op een bord of flipchart. Leg vervolgens de definitie van psychosociale risico's op het werk uit aan de hand van de gegeven antwoorden.

- **Doel:** nadenken over wat psychosociaal welzijn inhoudt en de concrete invulling hiervan.
- **Duur:** 15 minuten.
- **Benodigdheden:** bord of flipchart en alcoholstiften.

## 2

Om je deelnemers inzicht te geven in wat de 5 A's inhouden, kan je een oefening organiseren waarbij je alle deelnemers 2 rode en 2 groene post-its geeft. Vraag hen om te kijken naar hun eigen werksituatie en om: (1) op de groene post-its telkens één aspect te noteren dat hen het meest motiveert op het werk en (2) op de rode post-its wat hen het meest demotiveert. Noteer ondertussen op elke flipchart één van de 5 A's en vraag je deelnemers om hun post-its onder de juiste 'A' te plakken. Overloop daarna in groep de gegeven voorbeelden en vul eventueel aan met de voorbeelden die hierboven per 'A' beschreven staan. Leg uit dat psychosociale risico's een negatieve impact kunnen hebben op het welzijn van werknemers. Licht toe dat inzetten op het voorkomen en beperken van deze risico's een positief effect kan hebben op het welzijn van de werknemers.

- **Doel:** deelnemers laten nadenken over concrete voorbeelden van de 5 A's binnen hun eigen werksituatie en bijkomende voorbeelden aanreiken.
- **Duur:** 10 minuten bedenktijd, 15 minuten bespreking.
- **Benodigdheden:** flipcharts, alcoholstiften en post-its (groen en rode).

## 3

Laat je deelnemers nadenken over de verschillende actoren die een rol spelen binnen het uitwerken, levend houden en optimaal functioneren van een psychosociaal welzijnsbeleid. Bespreek eerst in groep welke actoren een rol kunnen spelen. Gebruik daarna flipcharts waarbij je per flipchart één actor noteert. Verdeel je groep in kleinere groepen en geef elke groep één actor waarover zij moeten nadenken. Bijvoorbeeld: Welke taken en verantwoordelijkheden moet deze actor opnemen? Bespreek daarna in groep en vul waar nodig aan.

- **Doel:** deelnemers helpen nadenken over verschillende actoren en hun rol en verantwoordelijkheden in het opzetten en levend houden van een welzijnsbeleid.
- **Duur:** 10 minuten bedenktijd in groep, 15 minuten bespreking in groep.
- **Benodigdheden:** flipcharts en alcoholstiften.
- **Methodiek:** (1) Bespreek in groep de vraag: Welke actoren zijn er?, (2) noteer één actor per flipchart en verdeel de deelnemers in kleinere groepen, (3) vraag hen bij één actor (1 actor per groep) te noteren welke rollen en verantwoordelijkheden deze volgens hen moeten opnemen en (4) bespreek in groep en vul waar nodig aan.

## 4

Vraag je deelnemers ter voorbereiding van de sessie om hun eigen arbeidsreglement op te zoeken en mee te nemen. Deel eventueel je groep op in kleinere groepen van maximaal 5 personen. Laat elke groep hun arbeidsreglement nakijken op de wettelijke verplichtingen.

- **Doel:** deelnemers voeling laten krijgen met de verplichte inhoud van een arbeidsreglement.
- **Duur:** 10 minuten.
- **Benodigdheden:** voorbeelden van arbeidsreglement, mee te nemen door de deelnemers zelf.
- **Methodiek:** (1) Geef een toelichting over wat er wettelijk gezien opgenomen moet worden in een arbeidsreglement, (2) laat je deelnemers daarna hun eigen arbeidsreglement bekijken. Laat hen nagaan of alle verplichte aspecten hierin opgenomen werden.



## 5

Projecteer 3 of meer stellingen op een scherm en laat je deelnemers stemmen (juist versus fout).

- **Doel:** deelnemers voeling laten krijgen met de procedure rond geweld, pesterijen of ongewenste intimiteiten gepleegd door derden.
- **Duur:** 10 minuten.
- **Benodigheden:** scherm waar je de stellingen op kan projecteren, computer die in verbinding staat met het scherm en kaartjes met een rode (fout) of groene duim (juist) om te stemmen.
- **Methodiek:** Projecteer de stellingen één voor één op het scherm en vraag je deelnemers om na elke stelling te stemmen. Bespreek kort na elke stelling wat het juiste antwoord is en licht toe waarom.

### Voorbeelden van stellingen:

- (a) Wanneer een werknemer slachtoffer is van pesterijen, ongewenst seksueel gedrag of geweld, gepleegd door derden, is het in principe niet de bedoeling dat hij een verklaring laat opnemen. (FOUT)
- (b) De werknemer moet niet per se objectief als slachtoffer beoordeeld zijn en mag enkel 'het gevoel hebben dat' hij of zij slachtoffer is. (JUIST)
- (c) De identiteit van de werknemer moet altijd vermeld worden. (FOUT)
- (d) Het register wordt bijgehouden door de interne vertrouwenspersoon, indien deze er is. (JUIST)

## 6

Je kan eerst toelichten wat een risicoanalyse psychosociale aspecten inhoudt, op welke manier deze uitgevoerd kan worden en wat er juist geïnventariseerd moet worden. Verdeel nadien je deelnemers in 2 groepen. Laat de ene groep nadenken over de voor- en nadelen van de kwantitatieve methode en in welke organisaties deze methode aangewezen kan zijn. Laat de andere groep ondertussen dezelfde denkoefening maken voor de kwalitatieve methode. Bespreek het resultaat en vul aan waar nodig.

- **Doel:** deelnemers inzicht laten krijgen in de voor- en nadelen van de kwantitatieve en de kwalitatieve methode en hen laten nadenken over welke methode wanneer het meest aangewezen is.
- **Duur:** 10 minuten bedenktijd in de 2 groepen apart, 15 minuten overleg met de volledige groep.
- **Benodigheden:** flipcharts en alcoholstiften.

## 7

Je kan bovenstaande case gebruiken om aan de deelnemers te verduidelijken dat het ook voor kleinere organisaties mogelijk is om aan de slag te gaan met een risicoanalyse psychosociale aspecten en de acties nadien. Organiseer een brainstormoefening in groep waarbij je de deelnemers laat nadenken over voorbeelden van mogelijke acties die zouden kunnen volgen op een risicoanalyse psychosociale aspecten.

- **Doel:** deelnemers laten nadenken over acties die deel kunnen uitmaken van een actieplan na een risicoanalyse psychosociale aspecten, acties die het welzijn van werknemers kunnen verbeteren.
- **Duur:** 10 minuten.
- **Benodigheden:** bovenstaande case of een alternatieve case.



# Documentatie en oefeningen



1

## E-learning om de eerste stappen op vlak van welzijn op het werk te zetten

Deze gebruiksvriendelijke e-learning tool kan je deelnemers helpen om de wetgeving rond welzijn op het werk te ontdekken. Er wordt bijvoorbeeld ingezoomd op de belangrijkste principes binnen preventie van beroepsrisico's. De tool bestaat uit vijf modules (introductie welzijnswetgeving, gezondheid, veiligheid, musculoskeletale aandoeningen en psychosociale risico's) van elk ongeveer 20 minuten.

De module rond psychosociale risico's kan gebruikt worden als inleiding binnen jouw opleiding. In deze module vertellen verschillende experts hoe belangrijk het is om aandacht te hebben voor psychosociale risico's en om hier rond een beleid te voeren. Verder wordt ook aandacht besteed aan wat psychosociale risico's inhouden en hoe deze te voorkomen. Dit helpt te verduidelijken waarom sensibilisering van werknemers en werkgevers belangrijk is.

De e-learning tool (duur: 20 minuten per module) is beschikbaar via <https://www.beswic.be/nl/tools/psychosociale-risicos-e-learning-tools>

2

## Het vormgeven van een preventiebeleid psychosociale risico's – goede leerpraktijken

Deze bundel biedt een verzameling van 24 concrete praktijkvoorbeelden (zowel goede praktijken als leercases). De praktijkvoorbeelden zijn illustraties en ervaringen van organisaties die een preventiebeleid rond psychosociale risico's hebben opgestart. De bundel kan een inspiratiebron bieden voor een doeltreffend preventiebeleid rond psychosociale risico's.

De bundel (120 pagina's) is beschikbaar via: <https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk/psychosociale-risicos-op-het-werk/rol-en-statuut-van-de-actoren-2>



**Inspiratie voor een extra oefening:** Splits de groep op in deelgroepen. Geef elke groep één of meerdere cases uit deze bundel (zonder informatie over hoe het beter zou kunnen). Laat hen hier nadenken over bijvoorbeeld wat er slecht/goed ging, hoe zij het zouden aanpakken, .... Bespreek nadien in groep.

3

## BESWIC website <https://www.beswic.be/nl/themas/psychosociale-risicos-psr>

Deze website bevat een duidelijke omschrijving van psychosociale risico's en enkele bijbehorende deelthema's. Je vindt hier ook een overzicht van de tools van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, de regelgeving, externe documentatie en sensibiliseringsmateriaal. De website kan een aanvulling bieden op de leerstof van je opleiding.



**Inspiratie voor een extra oefening:** Leg de groep verschillende stellingen voor. Deze stellingen zijn goed of fout. Laat je deelnemers stemmen via kaartjes (groen of rood) of via een poll (bijvoorbeeld via Poll Everywhere). Voorbeeld van een stelling: 'Minder dan 1 op 10 werknemers ervaart stress op het werk' (= Fout). Laat je deelnemers de antwoorden opzoeken via deze website: zo leren ze de website beter kennen.



4

#### Rol en statuut van de actoren betrokken bij het preventiebeleid

Deze website bevat een duidelijke omschrijving van de rol en het statuut van de verschillende actoren die betrokken zijn bij een preventiebeleid rond psychosociale risico's. Deze toelichting kan informatief zijn voor iedereen die betrokken is bij het preventiebeleid.

De website is beschikbaar via <https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk/psychosociale-risicos-op-het-werk/rol-en-statuut-van-de-actoren>.

5

#### Sensibiliserende video 'Stress of Welzijn op het werk: aan u de keuze!'

Deze video illustreert de 5 A's in een werksituatie. De video kan de actoren uit de preventiewereld helpen bij de sensibilisering rond dit thema. Je kan deze video tonen als introductie of ter illustratie van de 5 A's. De video (duur: 12 minuten en 51 seconden) is beschikbaar via

[https://www.youtube.com/watch?v=AqtcGvgnKAK&list=UU\\_VdxEWCmvOimAiwWW1d\\_Ng&t=0s&index=37](https://www.youtube.com/watch?v=AqtcGvgnKAK&list=UU_VdxEWCmvOimAiwWW1d_Ng&t=0s&index=37).



**Inspiratie voor een extra oefening:** Laat je deelnemers het filmpje bekijken. Geef hen de opdracht om een voorbeeld van elke 'A' (5 A's) te zoeken. Bespreek nadien in groep.

6

#### Gids voor de preventie van psychosociale risico's op het werk

Deze gids biedt vooreerst een uitgebreide definitie van psychosociale risico's, alsook een overzicht van de gevolgen en de belangrijkste risicobronnen. Vervolgens geeft de gids weer hoe psychosociale risico's voorkomen kunnen worden via algemene preventieprincipes. Ook de factoren die preventie kunnen bevorderen, worden bekeken. Daarnaast reikt het document de lezer een uitgebreid stappenplan aan voor de preventie van psychosociale risico's, met aanbevelingen en tips voor het gebruik van instrumenten en tools. Mede hierdoor is deze gids zeer bruikbaar voor je deelnemers bij de ontwikkeling of implementatie van een preventiebeleid voor psychosociale risico's op het werk.

De gids (44 pagina's) is te vinden via <https://werk.belgie.be/nl/publicaties/gids-voor-de-preventie-van-psychosociale-risicos-op-het-werk>.



**Inspiratie voor een extra oefening:** Bezorg de verschillende stappen van het stappenplan uit deze gids in willekeurige volgorde aan de groep. Laat de groep nadenken over wat de juiste volgorde kan zijn. Je kan er ook een soort 'wedstrijd' van maken door de groep in 2 te delen waarbij de groep met de meeste juiste antwoorden wint.

## 7

### Knipperlichten psychosociale risico's op het werk

De knipperlichtentool kan toegepast worden als een 'prediagnose' (temperatuurmeting) van mogelijke psychosociale risico's. De tool maakt de thematiek bespreekbaar, en helpt je tijdens de beginfase van je preventiebeleid. Heb je de tool doorlopen, dan krijgt je organisatie een beeld van de aanwezige indicaties van psychosociale risico's, en het niveau waarop deze zich bevinden. Voert jouw organisatie al een beleid rond psychosociale risico's, dan helpt de tool je om de situatie verder op te volgen. De tool vormt geen vervanging van de wettelijk verplichte risicoanalyse.

De tool (9 pagina's) en handleiding (17 pagina's) zijn beschikbaar via <https://werk.belgie.be/nl/publicaties/knipperlichten-psychosociale-ricos-op-het-werk-handleiding-en-tools>.

## 8



**Inspiratie voor een extra oefening:** Leg je deelnemers verschillende stellingen voor. Deze stellingen zijn ofwel goed of fout. Laat hen stemmen via kaartjes (groen of rood) of via een poll (bijvoorbeeld via Poll Everywhere). Voorbeeld van een stelling: 'De werkgever is niet verantwoordelijk voor het psychosociaal preventiebeleid' (= Fout). Deze oefening laat je deelnemers kennismaken met de wetgeving.



**Inspiratie voor een extra oefening:** Laat je deelnemers de 'Wellfie' invullen zodat zij een totaalbeeld krijgen van hun werkvermogen, gevolgd door tips en suggesties.



## STRESS EN BURN-OUT VOORKOMEN

Wist je dat 32.7% van de Belgische werknemers werkgerelateerde stress ervaart? En dat het aantal gevallen van burn-out verdubbelde op vijf jaar tijd? Stress en burn-out zijn fenomenen die niet meer weg te denken zijn uit onze maatschappij.



### DEZE FICHE:

- a) geeft op een eenvoudige manier inzicht in de fenomenen stress en burn-out.
- b) reikt een aantal concrete handvaten aan om samen met je deelnemers na te denken over hoe stress en burn-out voorkomen kunnen worden.
- c) biedt jou concrete handvaten en tools om mee aan de slag te gaan tijdens je opleiding.

De fiche 'Hoe stress en burn-out voorkomen' hoort bij de opleidingstool 'Psychosociale aspecten: toolkit voor de opleider'. Andere thema's binnen deze opleidingstool zijn: 'Leiding geven', 'Het nieuwe werken', 'Respectvol met elkaar omgaan op het werk', 'Van afwezig-zijn tot er wel-zijn' en 'Hoe aan psychosociaal welzijn werken: een introductie van het thema'. In het kader van deze opleiding kan het interessant zijn om ook deze fiches te bekijken.



### LEERDOELEN

Op basis van deze fiche kan je een opleiding organiseren rond het thema 'stress en burn-out voorkomen'.

Na het volgen van de opleiding, zijn je deelnemers in staat om:

- stress en burn-out te definiëren.
- de oorzaken en gevolgen van stress te benoemen.
- actief na te denken over de implementatie van acties rond stresspreventie.
- meer informatie over het thema terug te vinden via de bijkomende documentatie.



## Ben jij al een stress-expert?

Welke van de onderstaande stellingen zijn waar?

Je zal deze vraag kunnen beantwoorden na het doornemen van deze fiche.

1. Stress is altijd slecht en te vermijden.
2. Je kan van de ene dag op de andere wakker worden met een burn-out.
3. Stress is een lichamelijke reactie op een psychologisch proces.
4. De stress van mijn werknemers is louter een privézaak.
5. Als je stress bespreekt met werknemers maak je het erger.
6. Alle sectoren hebben evenveel te kampen met burn-out.



OEFENING

1

Lees bovenstaande stellingen één voor één voor en laat de cursisten een positie innemen in de ruimte naargelang ze akkoord of niet akkoord zijn. Bijvoorbeeld, akkoord = rechts, niet akkoord = links. Vraag aan cursisten waarom ze een kant kiezen of waarom ze twijfelen. Licht kort de theorie toe aan de hand van deze stellingen en de input van cursisten.

- **Doel:** deelnemers warm krijgen voor het onderwerp en interactie opstarten.
- **Duur:** 10 minuten.
- **Documentatie:** na het doornemen van deze fiche zal het duidelijk zijn welk van bovenstaande stellingen waar is.



Tina (52 jaar, personeelsverantwoordelijke binnen een industriële organisatie) aan het woord (DEEL 1)

'Ik kreeg net de melding dat, deze ochtend, Raoul van het magazijn een vuilbak heeft kapot gemaakt na een woordenwisseling met een collega op interim contract. Ik vermoed dat er onderliggende oorzaken meespelen. Twee dagen geleden stonden er namelijk nog twee collega's van het magazijn aan mijn bureau met de melding dat ze de werkwijze in het magazijn beu zijn. Ik ga dit bespreken met de afdelingsverantwoordelijke.'

# Wat is stress?

Stress is een reflexmatige, lichamelijke reactie die automatisch ontstaat, zonder bewuste keuze of gedachte, op een psychologisch proces. Wanneer we een situatie als stressvol, bedreigend of uitdagend ervaren, worden in ons lichaam verschillende biochemische stoffen afgescheiden (bijvoorbeeld cortisol) die ons energie geven om met de stressvolle situatie om te gaan.

Dit gaat samen met allerlei lichamelijke processen (bijvoorbeeld een verhoogde bloeddruk en een verhoogde hartslag). Of je een bepaalde situatie al dan niet als stressvol, bedreigend of uitdagend ervaart, is mede afhankelijk van jouw beleving. Éénzelfde situatie zal dus niet door iedereen als stressvol ervaren worden (bijvoorbeeld een collega verstijft helemaal wanneer hij/zij een klant moet opbellen, terwijl jij dit met alle plezier doet).



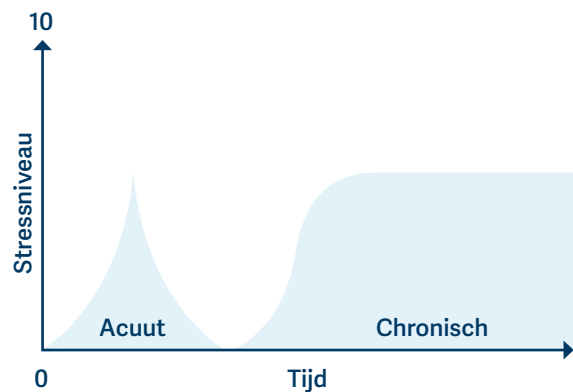
Stress heeft in een aantal gevallen een positief effect. Bij het ervaren van **acute stress** maakt je lichaam zich klaar om te **'vechten'**, te **'vluchten'** of te **'bevriezen'**. Dit is een eeuwenoud mechanisme dat geactiveerd wordt bij levensbedreigende situaties (bijvoorbeeld, je huis dat in brand staat) en/of je helpt om een doel te bereiken (bijvoorbeeld het behalen van een deadline). Stress wordt pas een probleem wanneer onze draaglast (bijvoorbeeld de hoeveelheid stress die we ervaren) groter wordt dan onze draagkracht (bijvoorbeeld de middelen waarover we beschikken om met de stressvolle situatie om te gaan).



## Chronische stress

Elke periode van spanning moet gecompenseerd worden door een evenwaardige periode aan recuperatie. Lichaam en geest moeten rust kunnen nemen om te bekomen van de prikkels die zijn verwerkt doorheen de dag.

**Wanneer hier geen ruimte voor is en de spanning gedurende een lange periode blijft aanhouden kan acute stress overgaan in chronische stress.** We vergeten vaak dat stress een fysiologisch proces is dat allerlei biochemische stoffen (bijvoorbeeld cortisol) vrijmaakt in ons lichaam. Wanneer deze stoffen continu aangemaakt worden, stapelen deze zich op. Dit kan een negatieve impact hebben op ons lichaam. Om deze reden kan chronische stress op lange termijn leiden tot een geheel aan lichamelijke (bijvoorbeeld een verzwakt immuunsysteem), emotionele (bijvoorbeeld depressie) en cognitieve klachten (bijvoorbeeld verminderde concentratie).



**CONCLUSIE:**  
Positieve stress = doeltreffend en accuraat  
Negatieve stress = niet doeltreffend en/of chronisch



## Bekijk stress als een brandstofmeter:



Als het lampje van je brandstofmeter gaat branden is het niet verstandig om dat lampje af te plakken of kapot te slaan en maar door te blijven rijden. Dit is net wat veel mensen die ongezonde stress ervaren wel doen. Ze negeren de waarschuwing en stoppen niet om bij te tanken met alle gevolgen van dien. Gelukkig kun je leren hoe je op tijd kan bijtanken! Zelfs als je zonder brandstof valt, kun je de motor weer op gang krijgen.

Stress heeft in een aantal gevallen een positief effect. Bij het ervaren van **acute stress** maakt je lichaam zich klaar om te **'vechten'**, te **'vluchten'** of te **'bevriezen'**.



### OEFFENING 2

Je kan bovenstaande metafoer uitleggen door de volgende vraag aan de deelnemers te stellen: 'Stel je stapt in je auto en de brandstofmeter begint te pinken. Je moet gaan tanken. Wat doe je?' Laat deelnemers antwoorden op vraag: 'Wie gaat er meteen naar het tankstation? Wie denkt dat ze het nog even kunnen uithouden?'

**De boodschap die je hier kan meegeven:** net zoals er verschil zal zijn in de antwoorden, is er ook verschil in hoe mensen met stress-signalen omgaan.

## Gevolgen van chronische stress



### Individueel

#### Lichamelijke klachten

Enkele voorbeelden:

- Hoofdpijn, slaapklachten, spierpijn, benauwdheid, ...
- Op lange termijn: hart- en vaatziekten, maag- en darmstoornissen, burn-out, ...

#### Cognitieve klachten

Enkele voorbeelden:

- vergeetachtigheid, concentratiestoornissen, piekeren, ...

#### Gedragsveranderingen

Enkele voorbeelden:

- veranderd eetpatroon, meer drinken/roken, geregeld afwezig, gejaagdheid, ...

#### Emotionele klachten

Enkele voorbeelden:

- snel geïrriteerd zijn, snel huilen, pessimisme, angstig of boos zijn, ...



### Team

- Conflicten
- Slechte sfeer
- Vervreemding
- Extra werkdruk
- Extra belasting door de afwezigheid van collega's, personeelstekort,...



### Organisatie

- Hoog ziekteverzuim
- Hoog verloop
- Meer fouten en hogere kans op ongevallen
- Verlies van continuïteit
- Verminderde prestatie
- Verlaagde productiviteit
- Stakingen
- Aantasting van het imago van de organisatie



### OEFFENING 3

Maak 3 groepen. Groep 1 krijgt de opdracht om na te denken over de individuele gevolgen van stress, groep 2 denkt na over de gevolgen van stress voor het team en groep 3 brainstormt over de gevolgen van stress voor de organisatie. Overloop de antwoorden daarna samen in groep en vul aan.

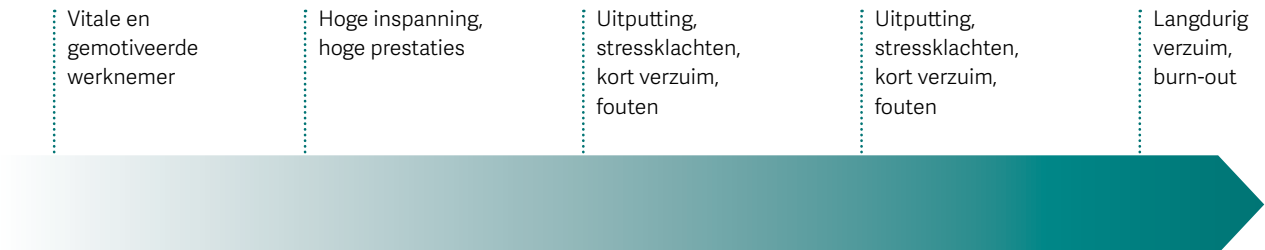
- **Doel:** deelnemers zelf laten nadenken over hun eigen stressreacties en die van anderen.
- **Duur:** 5 minuten groepsoefening, 10 minuten bespreking in groep.
- **Documentatie:** zie <https://www.stressburnout.belgie.be/nl> en <https://www.beswic.be/nl/themas/psychosociale-ricosos-psr/burn-out>) voor meer informatie.



## Wanneer spreken we dan van burn-out?

Burn-out is het **eindstadium** van een langdurige overbelasting door chronische stress die een totale uitputting tot gevolg heeft (zie onderstaande figuur). Werknemers met een burn-out ervaren extreme vermoeidheid, kunnen hun emoties minder goed beheersen en hebben een verminderd cognitief vermogen (bijvoorbeeld, geheugenproblemen). Dit kan op zijn beurt leiden tot een verandering in hun gedrag en houding: werknemers ervaren o.a. een mentale afstand van het werk, worden cynisch tegenover het werk, en voelen zich gedemotiveerd.

**Burn-out is een langdurig proces.**



**TIP:** Om burn-out te meten kan je verwijzen naar de Burnout Assessment Tool ([https://burnoutassessmenttool.be/project\\_nl/](https://burnoutassessmenttool.be/project_nl/)). Je kan deelnemers uitnodigen om deze vragenlijst in te vullen.

**Opgelet:** Leg nadien geen druk om antwoorden te delen. Moedig wél algemeen aan om resultaten te bespreken indien iemand verrast zou zijn door zijn/haar score (bijvoorbeeld met de leidinggevende, personeelsdienst, vertrouwenspersoon, externe dienst, ...).

**Opmerking:** De vragenlijst is beschikbaar in het Nederlands, Frans en Engels. De website zelf, de gebruikershandleiding en de wetenschappelijke handleiding zijn beschikbaar in het Nederlands en/of het Engels.

## Stress en burn-out: oorzaken

Binnen elke werksituatie zijn er **werkeisen**. Werkeisen (bijvoorbeeld werkdruk, onduidelijke taakverdeling en jobonzekerheid) vragen een zekere fysieke en/of psychische inspanning van een werknemer en slopen bijgevolg energie bij de werknemer op. Wanneer deze werkeisen blijven aanhouden, kan dit als gevolg hebben dat werknemers ongezonde chronische stress ervaren. Dit zorgt ervoor dat onze brandstof op geraakt. Anderzijds zijn er ook **hulpbronnen** in een werksituatie. Hulpbronnen (bijvoorbeeld voldoende afwisseling en goede relaties met collega's) helpen werknemers om hun werkdoelen te bereiken en geven energie. Deze zorgen ervoor dat we opnieuw brandstof krijgen. Bovendien beschermen hulpbronnen werknemers tegen de werkeisen die aan hen gesteld worden. Ze leiden tot meer motivatie, arbeidsplezier en groei bij de werknemer.

**Wanneer er een langdurige disbalans ontstaat tussen hoge werkeisen en onvoldoende hulpbronnen, kan dit leiden tot chronische stress en burn-out bij werknemers.**

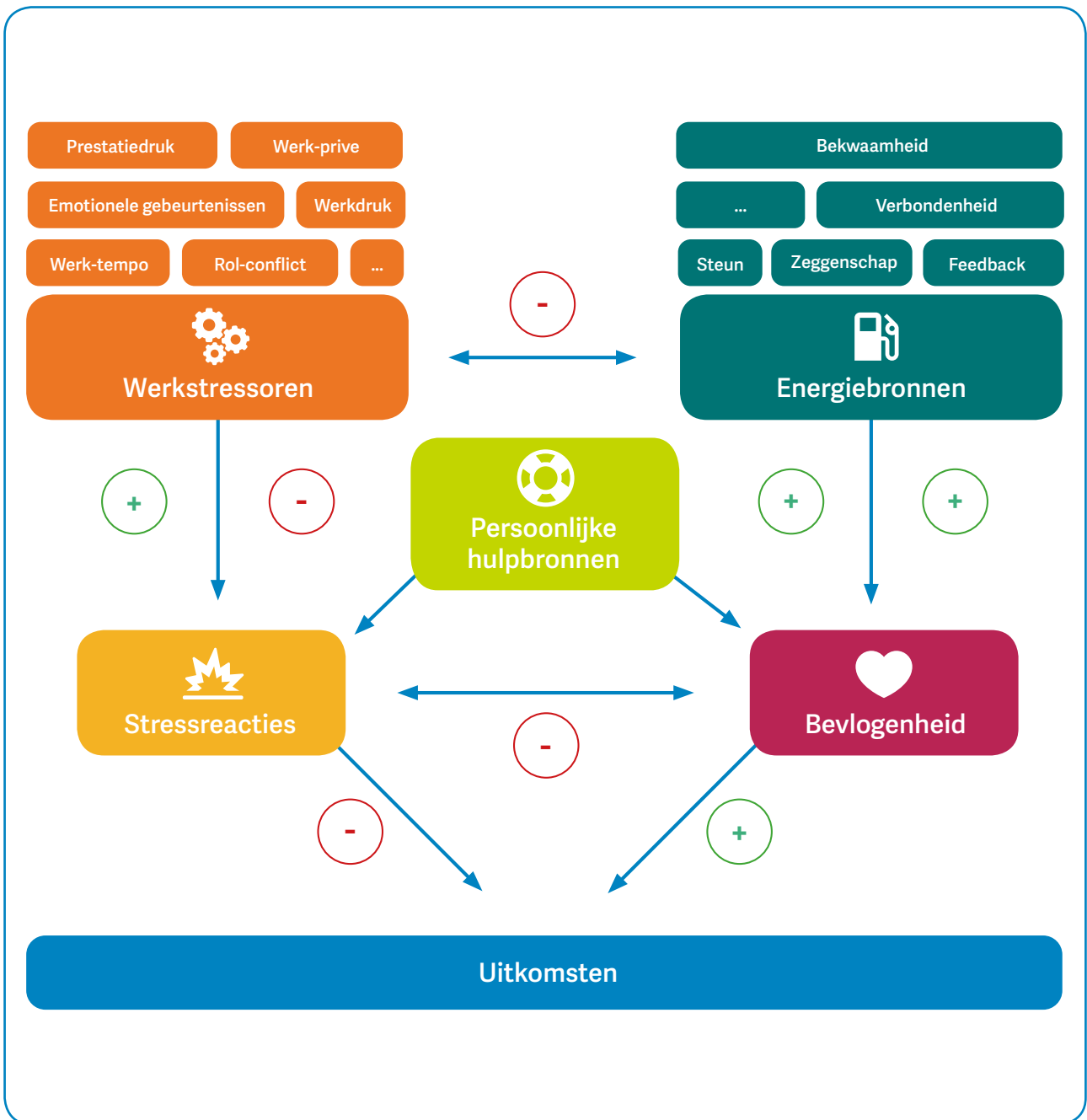
Problemen in de privésfeer, persoonlijke kwetsbaarheden en bepaalde persoonlijkheidskenmerken (bijvoorbeeld: zie onderstaande figuur) kunnen, in combinatie met een werksituatie waarin sprake is van hoge werkeisen en onvoldoende hulpbronnen, eveneens een rol spelen in het ontstaan van stress en burn-out.





Tina (52 jaar, personeelsverantwoordelijke binnen een industriële organisatie) aan het woord (DEEL 2)

'Uiteindelijk heeft een risicoanalyse psychosociale aspecten uitgewezen dat er 3 belangrijke pijnpunten zijn binnen het magazijn. De werknemers voelen zich minderwaardig t.o.v. de rest van de organisatie, geraken vermoeid door telkens nieuwe tijdelijke collega's in te werken en ervaren bijkomende werkdruk door een onlogische indeling van het magazijn.'



# Aan de slag...

## ... als organisatie

- **Inventariseer de stressoren** in jullie organisatie (bijvoorbeeld door het uitvoeren van een risicoanalyse psychosociale aspecten) en onderneem op basis hiervan acties. Mogelijke richtvragen hier zijn:
  - Ervaren werknemers voldoende steun? Is de taakverdeling logisch? Ervaren werknemers te weinig of te veel variatie in het werk?
  - Hebben werknemers voldoende en goed werk materiaal?

Elke organisatie is anders – waardoor ook elk actieplan anders zal zijn. Door werknemers te betrekken bij de inventarisatie van stressoren maak je dit thema alvast bespreekbaar. Idealiter wordt het actieplan opgevolgd door een groep werknemers die dit thema warm houden binnen de organisatie. Denk er aan om, naast mogelijke aandachtspunten (bijvoorbeeld werkdruk), ook in te zetten op het behoud van positieve zaken (bijvoorbeeld, sociale steun leidinggevende).

- **Communiceer de resultaten en de actiepunten** die je zal nemen naar de werknemers toe. Gebruik hiervoor verschillende kanalen zoals een personeelsvergadering, een bericht op het intranet en/of een brief meegestuurd met de loonbrief.
- Voorzie als organisatie voor leidinggevendenden een **training** zodanig dat zij signalen van werknemers voldoende kunnen herkennen en hierop kunnen inspelen.

## ... als leidinggevende en binnen teams

- **Maak stress systematisch bespreekbaar:** Neem het thema op als vast agendapunt tijdens een teamoverleg en/of functioneringsgesprek (Hoe ervaren werknemers hun eigen stressniveau?). Durf eveneens werkprocessen in vraag te stellen (Worden taken op een logische en efficiënte manier verdeeld?).
- **Heb aandacht voor de sfeer binnen het team:** Dit kan gaan over een uitgebreide teambuilding – maar denk er zeker ook aan om werknemers hun mening te vragen, af en toe een motiverend 'woordje' te geven, verjaardagen te vieren, enz.



### OEFENING 4

Vraag je deelnemers wat er bij hen (binnen de organisatie) gebeurt om stress en burn-out te voorkomen en wat volgens hen nog meer zou kunnen helpen. Vraag dan om hun acties op te delen in acties voor de organisatie, het team en de individuele werknemer. Overloop de verschillende tips van je deelnemers en van deze fiche.

- **Doel:** deelnemers aanzetten om een actieplan te concretiseren over stress en burn-out.
- **Duur:** 15 minuten.
- **Documentatie:** Als introductie of afronding van dit onderdeel kan je het volgende ludieke filmpje tonen waar het personage Ingrid De Witte een aantal ontstresstips uitprobeert: <https://www.youtube.com/watch?v=IYHhOyU8wUk> (duur: 2.42min).

## ... ter ondersteuning van individuen

- **Ga in gesprek:** Indien werknemers gebukt gaan onder spanningsklachten of afwezig zijn op het werk ten gevolge van stress, is het zinvol om hierover in gesprek te gaan (zie ook fiche 'Leiding geven'). Geef eveneens aandacht aan eventuele privéproblemen. Neem voldoende de tijd om te luisteren zonder te oordelen. Bekijk samen welke aanpassingen mogelijk zijn (bijvoorbeeld vermindering van de werklust).
- Voorzie **individuele reflectiemomenten** (bijvoorbeeld via functioneringsgesprekken), ook wanneer er nog geen concrete stresssignalen zijn.
- Organiseer **opleidingen en/of workshops** over individuele veerkracht. Dit kan werknemers aanzetten tot nadenken over het eigen functioneren en over mogelijke individuele acties die ze kunnen ondernemen om het eigen functioneren te verbeteren.
- Zorg voor **individuele begeleiding** (bijvoorbeeld door de vertrouwenspersoon, HR of een (externe) preventieadviseur psychosociale aspecten). Zaken zoals bijvoorbeeld gezonde denkgewoonten, assertiviteit, werk-privé balans en gezondheid kunnen hier aan bod komen.

Tina (52 jaar, personeelsverantwoordelijke binnen een industriële organisatie) aan het woord (DEEL 3)

”

‘We hebben veranderingen aangebracht in het magazijn. Een nieuwe onthaalprocedure voor interimmers zorgt ervoor dat collega’s minder instaan voor de opleiding van deze interimmers. Daarnaast worden magazijniers nu mee uitgenodigd op onze halfjaarlijkse vergaderingen samen met de rest van het personeel – vroeger deden we dit enkel voor bedienden. De indeling van het magazijn hebben we aangepast op basis van feedback die we hebben ontvangen van de werknemers. Verder geeft Raoul aan dat hij te lang in het ‘rood’ heeft moeten werken. In samenspraak met de verantwoordelijke wordt hij tijdelijk alleen ingezet bij ochtendshiften. Dit helpt hem om zowel op het werk als privé meer de nodige balans te vinden (zeker nu hij recent alleenstaande vader is geworden). Ik ga regelmatig een gesprek inplannen met de afdelingsverantwoordelijke en binnen twee maanden zitten we samen met het hele team om de effecten van onze acties te bespreken en bij te sturen waar nodig.’



#### AFSLUITENDE OEFENING

Je kan de casus van Tina (3 delen) in deze fiche gebruiken om deelnemers aan het denken te zetten.

- Geef eerst deel 1. Laat al korte brainstorm toe in groep over een mogelijke aanpak.
- Geef dan deel 2 en laat deelnemers verder brainstormen over acties.
- Overloop samen de verschillende acties en vergelijk met deel 3.
- Verduidelijk dat er nooit één perfecte aanpak bestaat voor een situatie. Het blijft altijd belangrijk om weloverwogen keuzes te maken die passen binnen de context én om dit regelmatig te evalueren en af te stemmen op eventuele veranderingen of gevolgen van de acties.
- **Doel:** aangepaste acties bedenken voor een specifieke context.
- **Duur:** 10 minuten.

# Documentatie en oefeningen



1

## Website - <https://www.stressburnout.belgie.be/nl>

Deze website kan je tijdens je opleiding aanraden als een eerste kennismaking met de topics stress en burn-out. Je ontdekt er onder andere definities, oorzaken, symptomen en getuigenissen over stress en burn-out. De website is eenvoudig opgesteld en kan tijdens of na de opleiding probleemloos gebruikt worden om bijkomende informatie terug te vinden.



**Inspiratie voor een extra oefening:** Geef de groep de opdracht om een preventiebeleid op te stellen rond stress en burn-out. Moedig hen hierbij aan om gebruik te maken van de informatie van deze website. Je deelnemers maken op deze manier kennis met de website en krijgen inzicht in de mechanismen van stress en burn-out.

2

## Website - <https://www.beswic.be/nl/themas/psychosociale-risicos-psr/burn-out>

Deze website omvat een duidelijke omschrijving van burn-out en de verschillende symptomen. Verder kan je er ook een overzicht terugvinden van de tools die de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg aanbiedt over het topic burn-out. Ook kan je hier een beroep doen op onder andere de regelgeving, externe documentatie en sensibiliseringsmateriaal. De website kan een aanvulling vormen op de leerstof die je meegeeft in de opleiding.

3

## Burn-out Assessment tool

Deze tool is een zelfbeoordelvragenlijst om burn-out te meten. Hiermee kunnen deelnemers bijgevolg snel en eenvoudig het risico op burn-out bepalen.

De tool is beschikbaar via [https://burnoutassessmenttool.be/project\\_nl/](https://burnoutassessmenttool.be/project_nl/).

Opmerking: De vragenlijst is beschikbaar in het Nederlands, Frans en Engels. De website zelf, de gebruikershandleiding en de wetenschappelijke handleiding zijn beschikbaar in het Nederlands en/of het Engels.

4

## Brochure 'Stress op het werk: risicofactoren, evaluatie en preventie'

Deze brochure van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg geeft meer inzicht in (a) de begrippen stress en stress op het werk, (b) verklarende modellen voor het ontstaan van werkstress, (c) evaluatiemethoden, (d) de impact van organisatieveranderingen, en (e) de levenskwaliteit van werknemers. De deelnemers van je opleiding krijgen via deze brochure inzicht in de praktische aanpak van stress op het werk waar ze onmiddellijk mee aan de slag kunnen gaan. De brochure (88 pagina's) is beschikbaar via <https://werk.belgie.be/nl/publicaties/stress-op-het-werk-risicofactoren-evaluatie-en-preventie>.



**Inspiratie voor een extra oefening:** Maak twee kolommen. Kolom 1: factoren die stress veroorzaken; kolom 2: gevolgen van stress voor de gezondheid. Geef elke deelnemer 2 of meer post-its en laat ze nadenken over wat factoren zijn die stress kunnen veroorzaken en wat gevolgen kunnen zijn voor de gezondheid van de werknemer. Bespreek daarna in groep.

### Artikel 'Feiten en fictie Burn-out'

In dit artikel vinden deelnemers meer informatie terug over mythes over stress en burn-out in onze samenleving. Indien deelnemers geconfronteerd worden met de onjuiste aannames over burn-out, kan dit mogelijk het proces van sensibilisering rond deze topics vergemakkelijken. De brochure (11 pagina's) is beschikbaar via [https://issuu.com/jeroenvg78/docs/artikel\\_burnout\\_de\\_psycholoog\\_septe](https://issuu.com/jeroenvg78/docs/artikel_burnout_de_psycholoog_septe).



**Inspiratie voor een extra oefening:** Leg de groep onderstaande stellingen voor. De stellingen zijn juist of fout. Laat ze stemmen via kaartjes (groen of rood) of via een poll (bijvoorbeeld via Poll Everywhere).

#### 1. Burn-out? Dat zou mij nooit overkomen

In principe kan elke individuele werknemer in zijn of haar carrière te maken krijgen met een burn-out (meer specifiek 10.9% van de Belgische werknemers scoort hoog op de kenmerken van burn-out). Onderzoek toont aan dat de combinatie van hoge werkeisen (bijvoorbeeld werkdruk) en weinig hulpbronnen (bijvoorbeeld gebrek aan autonomie) een belangrijke oorzaak is van burn-out. Dit maakt dat elke individuele werknemer die terecht komt in deze context, kwetsbaar kan zijn voor burn-out. De privésfeer kan hier eveneens toe bijdragen.

#### 2. Stress is een individueel persoonlijkheidskenmerk

Iedereen kan reflexmatige stressreacties beleven. Echter, niet alle stressoren (bijvoorbeeld werkdruk) leiden onmiddellijk naar deze stressreacties. Enkel wanneer de stressoren beschouwd worden als bedreigend, ontstaan er reflexmatige, lichamelijke reacties. Sommige stressoren kunnen dus bij de ene collega wel tot stress leiden en bij de andere niet. Ook eerdere ervaringen of de sociale context spelen hierbij een rol. Stress kan inderdaad gezien worden als een individuele ervaring, maar de organisatiecontext kan bepalend zijn voor de stresservaring van meerdere werknemers binnen de organisatie.

#### 3. Tegenwoordig heeft een werknemer nogal snel een burn-out, terwijl ze eigenlijk gewoon overspannen zijn

Burn-out betekent niet hetzelfde als overspanning of spanningsklachten. Het zijn verschillende stress-gerelateerde zaken die verschillen in hun ernst. Spanningsklachten zijn emotionele, mentale, fysieke en/of gedragsmatige klachten die het sociale of beroepsmatige functioneren kunnen beperken. De werknemer heeft het moeilijk om het werk naar behoren uit te voeren en dreigt uit te vallen. Overspanning verwijst naar uitputting. In de meeste gevallen zal een overspannen werknemer uitvallen door ziekte. Met voldoende rust is de werknemer vrij snel weer hersteld. Burn-out is de meest ernstige vorm en treedt op na een lange periode (6 maanden tot 1 jaar) van overbelasting met chronische klachten. De werknemer is uitgevallen door ziekte, waarbij het herstelproces langer duurt.

#### 4. Burn-out bestaat niet in onze sector

Onderzoek toont aan dat alle sectoren te maken hebben met burn-out, al verschilt de frequentie sterk. Burn-out komt het meest voor in het onderwijs (20%, risico door verhoogde scores op symptomen) en het minst in de verhuur en handel van onroerend goed (8%). Gezondheids- en welzijnszorg scoort in de middelmoot (15%).

**6****Videofragment 'Wat is burn-out?' uit de video 'psychosociale risico's op het werk'**

In dit videofragment (vanaf 3 minuten en 5 seconden tot en met 7 minuten) wordt burn-out uitvoeriger besproken. Het fragment bespreekt de oorzaken, gevolgen en de manieren waarop burn-out tot uiting kan komen. Je kan dit fragment binnen je opleiding tonen als introductie.

De video is beschikbaar via <https://www.youtube.com/watch?v=wBC7yAuHTiA&feature=share>.

**7****Sensibiliserende video rond stress 'Stress of Welzijn op het werk: aan u de keuze!'**

Deze video illustreert hoe stress en burn-out kunnen evolueren in een werksituatie. De video (duur: 12 minuten en 51 seconden) kan de actoren uit de preventiewereld helpen bij de sensibilisering rond dit thema. Je kan deze video tonen als introductie.

De video is beschikbaar via [https://www.youtube.com/watch?v=AqtcGvgnKAk&list=UU\\_VdxEWCmvOimAiwWW1d\\_Ng&t=0s&index=37](https://www.youtube.com/watch?v=AqtcGvgnKAk&list=UU_VdxEWCmvOimAiwWW1d_Ng&t=0s&index=37).



**Inspiratie voor een extra oefening:** Laat je deelnemers het eerste deel van het filmpje bekijken. Stel ze de vragen: Wat gaat fout in deze situaties? Wat zijn de factoren die ervoor zorgen dat de situatie fout loopt? Hoe zouden ze deze situaties kunnen vermijden? Wat zouden ze de volgende keer beter kunnen doen? Bespreek in groep.



# RESPECTVOL MET ELKAAR OMGAAN OP HET WERK

Wist je dat 3.6% van de Belgische werknemers wekelijks tot dagelijks pestgedragingen ervaart? En 2.1% af en toe of vaker te maken krijgt met ongewenst seksueel gedrag, en 1.7% met geweld? Dit heeft ernstige gevolgen voor de werknemer, de getuigen, de organisatie en de gehele maatschappij.



## DEZE FICHE:

- a) geeft op een eenvoudige manier inzicht in de verschillende vormen van ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk (OGGW).
- b) reikt een aantal concrete handvaten aan om samen met je deelnemers na te denken over hoe OGGW vermeden kan worden.
- c) biedt jou concrete handvaten en tools om mee aan de slag te gaan tijdens je opleiding.

De fiche 'Respectvol met elkaar omgaan op het werk' hoort bij de opleidingstool 'Sensibiliseren over psychosociaal welzijn: actuele thema's'. Andere thema's binnen deze opleidingstool zijn: 'Leiding geven', 'Het nieuwe werken', 'Stress en burn-out voorkomen', 'Van afwezig-zijn tot er wel-zijn', en 'Hoe aan psychosociaal welzijn werken: een introductie van het thema'.

Aangezien de werkomgeving dé belangrijkste oorzaak is van OGGW, kan het interessant zijn om ook de fiches 'Stress en burn-out voorkomen' en 'Leiding geven' te bekijken. OGGW kan leiden tot een hoger ziekteverzuim. De fiche 'Van afwezig-zijn tot er wel-zijn' is dan ook interessant om door te nemen.



## LEERDOELEN

Op basis van deze fiche kan je een opleiding organiseren rond het thema 'respectvol met elkaar omgaan op het werk'. Na het volgen van de opleiding, zijn de deelnemers in staat om:

- verschillende vormen van OGGW te benoemen en van elkaar te onderscheiden.
- plagen, escalerende conflicten en pesterijen te herkennen in praktijkcases.
- na te denken over een beleid rond OGGW.
- meer informatie over het thema terug te vinden via de bijkomende documentatie.



# Wat is OGGW?



**TIP:** Laat de groep concrete voorbeelden bedenken die volgens hen vallen onder de noemer OGGW. Volgende reflectievragen kunnen je helpen bij de bespreking:

- Welke vorm van OGGW is dit en waarom?
- Wanneer spreek je over plagen of over een conflict?
- Vanaf wanneer wordt gedrag grensoverschrijdend?
- **Doel:** Nadenken over de verschillende vormen van OGGW en de concrete invulling hiervan. De deelnemers leren aanvoelen dat het onderscheid tussen plagen, conflicten, pesten, geweld en grensoverschrijdend gedrag niet zo eenduidig is.
- **Duur:** 20 minuten.
- **Documentatie:** zie 1. Website - <https://www.beswic.be/nl/themas/psychosociale-risicos-psr/geweld-pestereien-en-ongewenst-seksueel-gedrag-op-het-werk> en de case van Martine en Abel.

## Verschillende vormen



### PESTEN

Escalerend proces waarin een werknemer gedurende een langere periode (bijvoorbeeld 6 maanden) herhaaldelijk (bijvoorbeeld wekelijks) het doelwit is van negatieve gedragingen. Deze gedragingen kunnen van werk- (bijvoorbeeld het werk niet waarderen) en/of persoonsgebonden (bijvoorbeeld roddelen) aard zijn.



### GEWELD

Elke daad waarbij een persoon psychisch of fysiek wordt bedreigd of aangevallen bij de uitvoering van het werk. Geweld kan verbaal (bijvoorbeeld uitschelden), non-verbaal (bijvoorbeeld stalken) en/of fysiek (bijvoorbeeld duwen) van aard zijn.



### ONGEWENST SEKSUEEL GEDRAG

Ongewenst gedrag met een seksuele connotatie dat de waardigheid van een persoon aantast en/of een onaangename omgeving creëert. Dit kan eveneens verbaal (bijvoorbeeld seksueel getinte opmerkingen), non-verbaal (bijvoorbeeld lonken) en/of fysiek (bijvoorbeeld op de billen kletsen) van aard zijn.

\* De wettelijke definities van de verschillende vormen van OGGW kan je terugvinden op de website <https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk/psychosociale-risicos-op-het-werk/definities-en-toepassingsgebied>.



## OORZAKEN



Onderzoek toont aan dat een **moeilijke werkomgeving** (bijvoorbeeld te hoge werkdruk) veruit dé belangrijkste oorzaak is van OGGW. Wanneer werknemers de werkomgeving als moeilijk ervaren, ontstaan er makkelijker frustraties die kunnen uitmonden in negatieve gedragingen zoals bijvoorbeeld pesterijen (documentatie: zie 2. Brochure 'Ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk: organisatorische risicofactoren').



**Persoonsgebonden factoren** (bijvoorbeeld minder sociale vaardigheden en de manier van omgaan met werkstressoren) kunnen echter ook aanleiding geven tot OGGW. Bij preventie van OGGW is het dus van belang om aandacht te geven aan zowel de werkomgeving als persoonsgebonden factoren die veranderbaar zijn.

## GEVOLGEN

OGGW heeft ernstige gevolgen voor de werknemer (bijvoorbeeld stressreacties), de getuigen (bijvoorbeeld angst), de organisatie (bijvoorbeeld verminderde prestaties) en de gehele maatschappij (bijvoorbeeld ziektekosten). Het is dan ook cruciaal om dergelijke gedragingen te voorkomen en/of tegen te gaan.

Bij preventie van OGGW is het dus van belang om aandacht te geven aan zowel de werkomgeving als persoonsgebonden factoren die veranderbaar zijn.

## Checklist beleid OGGW: Hoe ver staan jullie?



ZIE OEFENING 1

	Ja		Nee
Werd een beleid uitgewerkt met een concrete visie rond OGGW?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Worden factoren die OGGW bevorderen en belemmeren zichtbaar gemaakt met behulp van een risicoanalyse psychosociaal welzijn?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Worden conflicten en OGGW geregistreerd?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Werd een gedragscode uitgewerkt over respectvol omgaan met elkaar?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Werden procedures opgesteld die werknemers kunnen volgen wanneer ze ervaren dat hun grenzen overschreden worden?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Werd een vertrouwenspersoon aangesteld?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Wordt er breed gesensibiliseerd over respectvol omgaan met elkaar (bijvoorbeeld workshop respectvolle communicatie)?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Wordt niet-respectvol gedrag bespreekbaar gemaakt?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Worden leidinggevenden opgeleid om conflicten te herkennen en aan te pakken?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Werd het OGGW-beleid verankerd via het CPBW, de HR-afdeling en de hiërarchische lijn in de dagelijkse werking?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

## Case van Martine en Abel: Van plagen, tot conflict, naar pesterijen op de werkvloer

Martine (38 jaar) kreeg onlangs een nieuwe functie als directrice in de school waar ze de laatste vier jaar werkzaam was. Haar collega's gunnen het haar van harte, al plagen ze haar er wel mee. Vooral Abel maakt het erg bont. Hij doet zogenaamd grappig onderdanig en roept steeds 'Ja, baas' als ze iets vraagt. Op de eerste vergadering die Martine inplant, voelt ze zich wat onzeker. Ze vindt het vreemd om ineens als leidinggevende van haar collega's te moeten optreden. Ze geeft in de vergadering duidelijk aan dat er, ondanks haar nieuwe functie, niets veranderd is.

In de weken die volgen, krijgt ze steeds meer problemen met Abel. Bij iedere opdracht die ze aan hem geeft, mompelt hij iets over luxepaarden en werkpaarden. Als hij dat voor de derde keer doet, vraagt ze hem om even met elkaar te praten. Het rustige gesprek dat ze voor ogen had, ontardt in een stevige woordenwisseling, waarbij Abel haar ervan beschuldigt dat ze niet eerlijk is en andere collega's voortrekt. Martine beschuldigt Abel van onredelijkheid en ze verlaten boos de discussie. Een maand later geeft Martine een belangrijke opdracht aan Sarah. Abel komt furieus het kantoor van Martine binnenstormen. Hij eist een verklaring. Ze vertelt hem dat hij zich er niet mee te moeien heeft. Abel vertrekt razend. Martine beseft dat het helemaal mis dreigt te gaan met Abel, maar houdt voet bij stuk.

In de weken die volgen, merkt Martine op dat er een gespannen sfeer is op school. Tijdens de middagpauze zit Abel met een aantal collega's aan de ene kant van de tafel, aan de andere kant zit Sarah met een paar andere collega's. Er zijn duidelijk twee kampen ontstaan. Martine maakt een

opmerking over de sfeer, maar niemand gaat erop in. Martine besluit om functioneringsgesprekken te organiseren. Het functioneringsgesprek met Abel verloopt aanvankelijk stroef. Hij zegt dat Martine al vanaf het begin bezig is om hem eruit te werken. Martine wordt daar erg boos om en zegt dat hij dringend van houding moet veranderen. Abel wordt op zijn beurt woedend. Martine stuurt Abel weg met de boodschap dat hij pas kan terugkomen als hij zijn excuses aanbiedt. De volgende dag meldt Abel zich ziek.

Zodra Martine hoort dat Abel zich ziek heeft gemeld, neemt ze contact op met de controlearts. Ze vertelt dat Abel niet medisch ziek is, maar dat er een conflict is. Ze wil dat Abel zo snel mogelijk wordt onderzocht en weer aan het werk gaat. De controlearts regelt een oproep voor Abel. Na deze afspraak beaamt de controlearts dat er een conflict is. Hij adviseert een bemiddelaar in te schakelen. Martine vindt dit in eerste instantie een slecht idee. Ze laat het even bezinken.

Na enkele weken besluit ze toch om contact op te nemen met de vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon zet het bemiddelingsproces in gang.



**TIP:** meer voorbeelden van de manier waarop relationele problemen tot uiting kunnen komen in organisaties zie 3. video 'Relationele problemen op het werk'.

# Hoe OGGW voorkomen?



## OP ORGANISATIENIVEAU:

- **Visie over respectvol gedrag:** Neem in je OGGW-beleid een visietekst op met het 'waarom en hoe' je een respectvol klimaat wilt creëren. In deze visietekst kan je eveneens de waarden van de organisatie opnemen die je wenst uit te dragen.



**Tip:** Je kan deze visie opnemen in de beginselverklaring van je arbeidsreglement.

- **Screening en registratie van OGGW-signalen en -incidenten (door interne en externe werknemers):** Dit helpt je om prioriteiten vast te leggen, én om je OGGW-beleid te evalueren.



**Tip:** Je kan hiervoor de gegevens uit het jaarverslag gebruiken. Bespreek dit met het CPBW.

- **Risicoanalyse psychosociaal welzijn:** Breng de factoren die OGGW bevorderen en belemmeren in kaart om zo gerichte maatregelen te treffen.



**Tip:** Werkdruk, jobonzekerheid, rolconflict en rolambigüiteit zijn de belangrijkste voorspellers van pesten op het werk. Hou deze factoren dus goed in de gaten en zet hierop in.

- **Procedures** voor werknemers wanneer zij OGGW ervaren.



**Tip:** De wettelijke psychosociale procedures (zie in de figuur hieronder) moeten beschreven zijn in het arbeidsreglement. Vraag gerust advies aan jouw externe dienst voor preventie en bescherming op het werk en/of sociaal secretariaat.

- **Aanstelling en opleiding van een vertrouwenspersoon/vertrouwenspersonen:** Communiceer over de rol van de vertrouwenspersoon en informeer je werknemers bij wie (naam), waar, wanneer ze er terecht kunnen.
- **Gedragscodes:** Maak duidelijk welke concrete waarden belangrijk zijn voor de organisatie/het team en hoe deze dagelijks zichtbaar zijn in de manier van werken en omgaan met elkaar.



**Tip:** Stel de gedragscode op in samenspraak met je werknemers, zo creëer je een draagvlak.

- **OGGW bespreekbaar maken:** Organiseer bijvoorbeeld sensibiliseringssessies/workshops voor werknemers, leidinggevenden, de interne dienst en het CPBW. Zo worden de fenomenen verduidelijkt, individuele verschillen en grenzen verkend en weet iedereen hoe en bij wie men terecht kan.



## OP INDIVIDUEEL NIVEAU:

- **Werknemers versterken in het aanvoelen en aangeven van hun grenzen, met behulp van workshops rond bijvoorbeeld:**
  - » 'Verbindend en respectvol communiceren'.
  - » 'Omgaan met conflicten'.

**Noot:** Een goed OGGW-beleid is een onderdeel van een ruimer (psychosociaal) welzijnsbeleid, met aandacht voor de permanente ondersteuning en begeleiding van werknemers.

# Hoe omgaan met OGGW?



## Wanneer je zelf OGGW ondervindt...

- **Maak duidelijk aan de andere partij dat je zijn/haar gedrag ongepast vindt en wilt dat het stopt.**



**TIP:** Doe dit op een verbindende manier door je waarneming, je gevoel hierbij, je (geschonden) behoefte en je verzoek te benoemen (bijvoorbeeld 'ik hoor dat je mij steeds 'blondje' noemt (waarneming), dit vind ik niet respectvol (behoefte) en dat maakt mij boos (gevoel), ik zou willen dat je mij bij mijn voornaam noemt.' (verzoek)).

- **Zoek hulp in je onmiddellijke omgeving**, bij jouw leidinggevende, werkgever en/of personeelsdienst (als je leidinggevende zelf betrokken is of je een meer neutrale partij wenst te spreken).
- **Je kan ook terecht bij de vertrouwenspersoon of de preventieadviseur psychosociale aspecten.** Zij zijn onpartijdig en kunnen jou ondersteunen, adviseren en informeren over de wettelijke (informele en formele) psychosociale interventies.



**TIP:** Je kan ook terecht bij de interne preventieadviseur. Deze kan jou echter alleen informeren over de psychosociale interventies.

- **Zijn de feiten strafrechtelijk van aard?** Dan kan je een klacht indienen bij de politie.
- **Heb je de formele procedure doorlopen?** En heb je de indruk dat er geen passende maatregelen werden genomen? Of heb je het gevoel dat de procedure niet juist verlopen is? Dan kan je terecht bij de dienst Toezicht Welzijn op het Werk (Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg).
- **In laatste instantie kan je een gerechtelijke procedure opstarten bij de arbeidsrechtbank.**

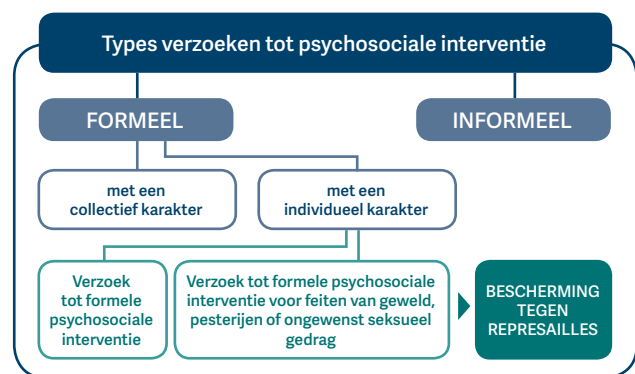
*Wettelijke psychosociale interventies (informele en formele procedures)*

## Wanneer een collega OGGW ondervindt ...

- Steun jouw collega.
- Stimuleer je collega om de betrokken partij aan te spreken of hulp te gaan zoeken.
- Geef zelf het goede voorbeeld

## Wanneer je als leidinggevende OGGW wil aanpakken binnen jouw team ...

- **Wees bereikbaar** voor jouw werknemers en luister naar hen.
- **Stel jezelf ook in vraag:** Vraag aan je werknemers hoe zij de samenwerking met jou zien en vraag feedback (bijvoorbeeld in een functioneringsgesprek).
- **Besteed aandacht aan de samenwerking** binnen het team: Organiseer voldoende (formele/informele) momenten waarop je werknemers voldoende met elkaar in contact komen (bijvoorbeeld een teambuilding en teamvergaderingen).
- **Uit voldoende waardering:** Geef je werknemers constructieve feedback, een compliment of een schouderklopje.
- **Wees alert voor signalen** van mogelijke problemen tussen je werknemers (bijvoorbeeld spanningen en toenemend ziekteverzuim).
- **Maak problemen bespreekbaar** door te luisteren en samen te zoeken naar een oplossing.
- **Zorg voor een goede opvang** van teamleden die zich gekwetst voelen door bepaalde gebeurtenissen.



## Van plagen, tot conflict, naar pesterijen op de werkvloer – Take home message:

De case van Martine en Abel toont aan dat de verschillende vormen van OGGW kunnen ontstaan vanuit iets heel onschuldig (bijvoorbeeld plagen), maar kan escaleren tot een onaangename situatie voor alle partijen. OGGW is subjectief waarbij het aangeven van grenzen cruciaal is. Het is belangrijk dat werknemers hun eigen grenzen herkennen en deze aangeven bij collega's. Het is eveneens belangrijk dat werknemers de grenzen van andere collega's leren herkennen en respecteren.



# Oefeningen



## 1

Laat je deelnemers deze checklist individueel invullen om na te gaan op welke manier er al dan niet aandacht besteed wordt aan OGGW. Antwoorden de deelnemers op één van bovenstaande vragen 'nee', laat hen dan nadenken over een actie om deze 'nee' om te buigen naar een 'ja'. Noteer op een flipchart de meest voorkomende aspecten waarop de deelnemers 'nee' hebben geantwoord. Bespreek vervolgens in groep welke mogelijke acties het OGGW-beleid kunnen versterken.

- **Doel:** nadenken over het opstellen en implementeren van een OGGW-beleid.
- **Duur:** 10 minuten bedenktijd, 20 minuten bespreking.
- **Benodigheden:** flipchart, alcoholstiften, pen en papier voor elke deelnemer.
- **Documentatie:** Bekijk zeker de rubriek 'Handvaten om OGGW te voorkomen', met tips voor de uitwerking en/of versterking van het OGGW-beleid. Deze oefening helpt eveneens bij de toelichting van de rubriek 'Hoe OGGW voorkomen'.

## 2

Dit onderdeel kan je toelichten met bovenstaande case van Martine en Abel: organiseer een post-it oefening waarbij je je deelnemers laat nadenken over mogelijke acties bij OGGW.

- **Doel:** deelnemers helpen nadenken over mogelijke acties bij OGGW.
- **Duur:** 5 minuten bedenktijd, 15 minuten overlegtijd.
- **Benodigheden:** post-its, flipcharts, alcoholstiften, pen en papier.
- **Methodiek:** (1) Neem 3 flipcharts, eentje met als titel 'wanneer je als werknemer OGGW ondervindt...'; een andere met als titel 'wanneer een collega OGGW ondervindt...'; en nog eentje met als titel 'wanneer een leidinggevende OGGW wil aanpakken...'; (2) Vraag aan je deelnemers om acties te formuleren op een post-it en deze te plaatsen op de passende flipchart, (3) Bespreek de bevindingen: Welke zaken komen vaker terug? Wat wordt er bedoeld met ...? Wat kunnen we concluderen als groep? en (4) geef zelf bijkomende toelichting als er zaken ontbreken.

### AFSLUITENDE OEFENING MET STELLINGEN:

Deze oefening kan je integreren als 'mooie afsluiter' van je opleiding. Je kan gebruik maken van steekkaarten met telkens 1 stelling per steekkaart. Toon één voor één de stellingen en vraag je deelnemers om telkens een standpunt in te nemen (akkoord/niet akkoord). Onderstaande stellingen helpen je bij een constructieve discussie.

#### 1. Het is je eigen schuld als je te maken krijgt met OGGW

Onderzoek toont aan dat zowel omgevingsfactoren (bijvoorbeeld hoge werkdruk) als individuele kwetsbaarheid (bijvoorbeeld stressmanagement-technieken) aanleiding kunnen geven tot OGGW. De belangrijkste oorzaken van OGGW situeren zich in de werkomgeving. De werkgever speelt hierbij een belangrijke rol (zie 'Hoe OGGW voorkomen').

#### 2. Wanneer pesterijen voorkomen buiten de werkuren, is er geen sprake van pesten op het werk

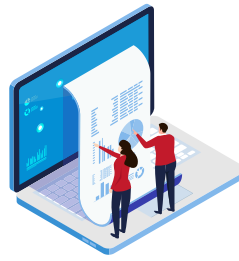
De federale overheid definieert pesten op het werk als een onrechtmatig geheel van negatieve gedragingen die kunnen plaatsvinden binnen of buiten de organisatie. Er wordt dus nog steeds gesproken van pesten op het werk wanneer deze pesterijen starten of zich verder zetten buiten de werkuren.

#### 3. Alleen vrouwen krijgen te maken met ongewenste seksuele gedragingen

Zowel vrouwen als mannen worden geconfronteerd met ongewenste seksuele gedragingen. Cijfers van de SERV (2016) geven aan dat ongeveer 0,6% mannen worden blootgesteld aan ongewenste seksuele gedragingen. Toch zien we dat vrouwen (3,9%) vaker slachtoffer zijn. Dit kan te maken hebben met het feit dat vrouwen sterker vertegenwoordigd zijn in contactberoepen (bijvoorbeeld rusthuizen, jeugdbijstand en leerkrachten), waarbij het risico op extern grensoverschrijdend gedrag hoger is.

- **Doel:** deelnemers laten nadenken over de verschillende stellingen om zo een constructieve discussie op gang te brengen.
- **Duur:** 30 minuten.
- **Benodigheden:** steekkaarten met stellingen
- **Documentatie:** meer cijfers via <https://www.beswic.be/nl/nieuws-en-evenementen/vlaamse-werkbaarheidsmeting-van-2016-geeft-cijfers-over-grensoverschrijdend-gedrag>

# Documentatie en oefeningen



1

**Website - <https://www.beswic.be/nl/themas/psychosociale-risicos-psr/geweld-pesterijen-en-ongewenst-seksueel-gedrag-op-het-werk>**

Deze website bevat een duidelijke omschrijving van geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk. Je vindt er ook een overzicht van de tools die de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg aanbiedt over dit thema, de regelgeving, externe documentatie en sensibiliseringsmateriaal. De website kan een aanvulling bieden op de leerstof van je opleiding.

2

**Brochure 'Ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk: organisatorische risicofactoren'**

Deze brochure biedt inzicht in de rol van organisationele factoren die aanleiding kunnen geven tot OGGW en de voortzetting ervan beïnvloeden. De brochure helpt je deelnemers om (a) te begrijpen waarom OGGW ontstaat, (b) te begrijpen waarom OGGW zich verderzet binnen organisaties, en (c) risicofactoren van OGGW te identificeren. De brochure (47 pagina's) is beschikbaar via <https://werk.belgie.be/nl/publicaties/ongewenst-grensoverschrijdend-gedrag-op-het-werk-organisatorische-risicofactoren>.



**Inspiratie voor een extra oefening:** Splits de groep op in 2 of 3. Laat hen nadenken over wat mogelijke organisationele risicofactoren van OGGW kunnen zijn. Laat hen dit op post-its of op een bord opschrijven. Bespreek daarna in groep.

3

**Videofragmenten 'Relationele problemen op het werk'**

Deze videofragmenten bevatten telkens 3 fictieve praktijkvoorbeelden die aantonen hoe relationele problemen tot uiting kunnen komen binnen organisaties. Elk praktijkvoorbeeld bestaat uit 4 vignettes. Het vierde vignet ('klinisch vignet') is het meest interessant voor je deelnemers: hierin wordt een situatie voorgelegd aan een preventieadviseur, vertrouwenspersoon of HR-verantwoordelijke. Je deelnemers krijgen hierdoor inzicht in (a) zowel feitelijke en relationele elementen als getuigenissen, (b) de houding van collega's, (c) de houding van de hiërarchische lijn, (d) de organisationele context, en (e) de persoonlijke context.

- Deel 1 (duur: 59 minuten en 11 seconden) is beschikbaar via [https://www.youtube.com/watch?v=NbjQD0szJiY&list=UU\\_VdxEWCmvOimAiwWW1d\\_Ng&t=0s&index=24](https://www.youtube.com/watch?v=NbjQD0szJiY&list=UU_VdxEWCmvOimAiwWW1d_Ng&t=0s&index=24).
- Deel 2 (duur: 58 minuten en 22 seconden) is beschikbaar via [https://www.youtube.com/watch?v=cRS8Df4iARw&list=UU\\_VdxEWCmvOimAiwWW1d\\_Ng&t=29s&index=29](https://www.youtube.com/watch?v=cRS8Df4iARw&list=UU_VdxEWCmvOimAiwWW1d_Ng&t=29s&index=29).



**Inspiratie voor een extra oefening:** Bekijk 1 of meerdere praktijkvoorbeelden van deze videofragmenten. Laat je deelnemers hierover reflecteren. Voorbeeldvragen: Welke factoren zorgen ervoor dat het misloopt? Wat zijn de gevolgen of zouden de gevolgen kunnen zijn? Bespreek daarna in groep.



## 4

### Vademecum voor de diagnose van relationeel leed op het werk

Deze brochure biedt ondersteuning aan de verantwoordelijken voor de aanpak van relationeel leed op het werk (bijvoorbeeld een preventieadviseur). Het is een praktisch instrument dat kan helpen bij het stellen van een diagnose. Deze brochure kan interessant zijn voor je deelnemers aangezien stap voor stap wordt aangegeven welke elementen in verschillende situaties nodig zijn om een diagnose te stellen. De brochure (76 pagina's) is beschikbaar via <https://werk.belgie.be/nl/publicaties/vademecum-voor-de-diagnose-van-relationeel-leed-op-het-werk>.



**Inspiratie voor een extra oefening:** Splits de groep op in 2 of 3. Geef hen 2 verschillende cases waarin er sprake is van relationeel leed op het werk. Laat ze de situatie diagnosticeren via de handleiding achteraan deze brochure. Zo krijgen je deelnemers voeling met het instrument. Bespreek daarna in groep.





# VAN AFWEZIG-ZIJN TOT ER WEL-ZIJN

In België blijven dagelijks 7 op de 100 werknemers ziek thuis. Dit kost werkgevers jaarlijks 8.44 miljard euro. Afwezigheid op het werk is vervelend. In de eerste plaats voor de werknemer zelf, maar ook voor de achtergebleven collega's en hun leidinggevende(n). Uiteraard is iedereen weleens ziek, dit is onvermijdelijk. De achterliggende oorzaken vinden echter mogelijk (mede) hun oorsprong op de werkvloer.



## DEZE FICHE:

- a) geeft op een eenvoudige manier inzicht in wat verzuim en re-integratie inhouden.
- b) reikt een aantal concrete handvaten aan om samen met je deelnemers na te denken over de integratie van dit thema binnen het preventiebeleid.
- c) biedt jou concrete handvaten en tools om mee aan de slag te gaan tijdens je opleiding.

De fiche 'Van afwezig-zijn tot er wel-zijn' maakt deel uit van de opleidingstool 'Psychosociale aspecten: toolkit voor de opleider'. Andere thema's binnen deze opleidingstool zijn: 'Leiding geven', 'Respectvol met elkaar omgaan op het werk', 'Stress en burn-out voorkomen', 'Het nieuwe werken' en 'Hoe aan psychosociaal welzijn werken: een introductie van het thema'.

Onderzoek toont aan dat zowel ongewenst grensoverschrijdend gedrag (OGGW), als stress en burn-out kunnen leiden tot verzuim. Het kan interessant zijn om ook de fiches rond deze thema's te bekijken. Verder wijst onderzoek uit dat de leidinggevende een belangrijke rol speelt bij het verlagen van de kans op langdurige afwezigheid, burn-out en stress. De fiche 'Leiding geven' is dus eveneens interessant om door te nemen.



## LEERDOELEN

Op basis van deze fiche kan je een opleiding organiseren rond het thema 'verzuim en re-integratie op het werk'. Na het volgen van de opleiding, zijn je deelnemers in staat om:

- het verschil te herkennen tussen ziekte en ziekteverzuim.
- de verschillende soorten verzuim te benoemen en van elkaar te onderscheiden.
- de bepalende factoren bij de afwezigheid van werknemers te herkennen in praktijkcases.
- de bouwstenen van een verzuimbeleid te herkennen en te benoemen.
- de actoren die een rol kunnen spelen voor, tijdens en na de verzuimperiode te herkennen en te benoemen.
- actief na te denken over de implementatie van acties rond het tegengaan van verzuim.
- meer informatie over het thema terug te vinden via de bijkomende documentatie.



Deze oefening kan geïntegreerd worden aan het begin van je opleiding en kan dienen als 'mooie introductie tot het thema'. Projecteer de stellingen op een scherm en vraag je deelnemers om links in het opleidingslokaal te gaan staan als ze niet akkoord zijn met de stelling en rechts als ze wel akkoord gaan. Vraag vervolgens aan elke groep (akkoord versus niet akkoord) om hun standpunt kort toe te lichten en geef hen onderstaande bevindingen mee.

- **Doel:** Nadenken over de concrete invulling van verzuim en re-integratie. Het op gang brengen van een constructieve discussie.
- **Duur:** 10 minuten.
- **Benodigheden:** scherm voor de projectie van de stellingen en een computer verbonden met het scherm.

## **Ziek zijn overkomt je, verzuim is een keuze**

Deze stelling toont aan dat 'ziekte' een andere betekenis heeft dan 'verzuim'. Ziek zijn is geen keuze. Hoe je hiermee omgaat verschilt van persoon tot persoon. Bij het begin van de afwezigheid vormen voornamelijk medische symptomen de hoofdoorzaak. Naarmate de duur van het verzuim toeneemt, verdwijnen deze factoren naar de achtergrond en nemen psychologische en sociale factoren de bovenhand (bijvoorbeeld schuldgevoelens, angsten rond reacties op de afwezigheid, de perceptie van de eigen capaciteiten, ...).

## **Hoe langer je afwezig blijft, hoe moeilijker het wordt om weer aan de slag te gaan**

Onderzoek toont aan dat de eerste 3 tot 6 maanden cruciaal zijn voor een succesvolle terugkeer. Vanaf 6 maanden afwezigheid daalt de kans op terugkeer bij dezelfde werkgever tot 50%. Na 1 jaar afwezigheid daalt de kans tot 20%. Na een afwezigheid van 2 jaar of meer daalt de kans tot maar liefst 10%.

## **Weer aan het werk gaan, kan het ziek zijn verminderen**

Je kan natuurlijk niet verwachten dat iemand die ernstig ziek is of een fysiek ongemak heeft zomaar opnieuw aan het werk gaat. Het is echter wel zo dat terug aan het werk gaan een positieve impact kan hebben. Werken zorgt onder andere voor financiële draagkracht, brengt een sociale omgeving met zich mee, en kan bijdragen tot een betere geestelijke gezondheid. Nadenken over een mogelijke en haalbare terugkeer (voor zowel de werknemer als werkgever), kan dus gunstig zijn.

# (Ziekte)verzuim, wat?

Hoewel ziekte gelinkt is aan verzuim, hebben beide termen een fundamenteel andere betekenis.

- **Ziekte** verwijst naar fysieke en/of psychische symptomen die worden vastgesteld via een medische diagnose.
- **Verzuim** duidt op gedragingen en/of strategieën om te kunnen omgaan met een ziekte-toestand of om ziekte een plaats te geven in ons dagelijks functioneren.

Verzuim van een werknemer hangt dus niet alleen af van zijn psychische of lichamelijke symptomen (= de mate van arbeidsgeschiktheid), maar ook van zijn/haar motivatie en betrokkenheid bij het team/de organisatie (= gedrag). Dit is goed nieuws! Gedrag is namelijk beïnvloedbaar. We kunnen als organisatie, werkgever, leidinggevende hierop een impact hebben door actief het gedrag te beïnvloeden.

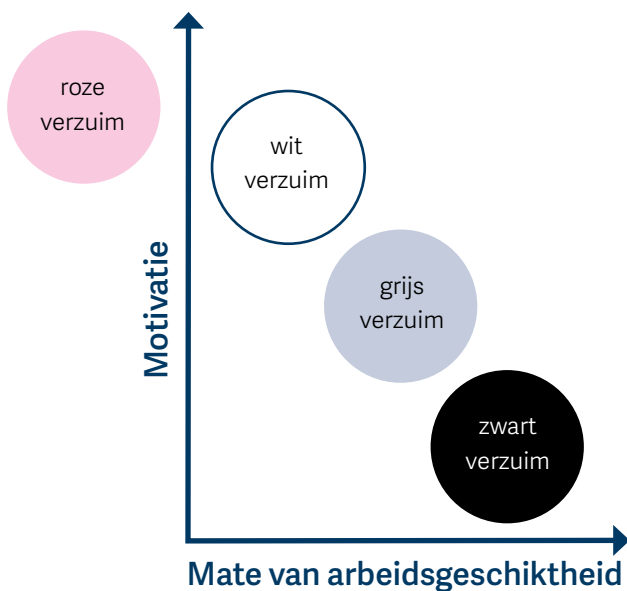


Vraag aan je deelnemers wat het woord 'verzuim' bij hen oproept. Concreet: waar begint en eindigt dit begrip voor hen? Je kan de deelnemers hun ideeën laten noteren op een flipchart. Vat vervolgens samen en licht de definities van ziekte en verzuim toe. Ga nadien verder met een toelichting over welke factoren de verschillende soorten verzuim bepalen.

- **Doel:** Inzicht geven in het begrip 'verzuim' en je deelnemers bewust maken over de manier waarop zij naar verzuim kijken. Dit heeft namelijk een invloed op hoe zij zelf met ziekte/afwezigheid omgaan.
- **Duur:** 15 minuten.
- **Benodigheden:** flipchart en alcoholstiften.

Op basis van de **arbeidsgeschiktheid** en **motivatie** van een werknemer kunnen drie verschillende soorten verzuim gedefinieerd worden. Ze vereisen elk een andere aanpak (lees hiervoor zeker het stukje 'Aanpak').

- **Wit verzuim:** de werknemer wil werken maar is hiertoe niet in staat door psychische of fysieke symptomen. Dit is de meest sociaal aanvaarde vorm van verzuim (bijvoorbeeld griep). 30% van het algemeen verzuim wordt gezien als wit verzuim.
- **Grijs verzuim:** de werknemer ervaart fysieke of psychologische klachten die minder uitgesproken of onweerlegbaar zijn (bijvoorbeeld hoofdpijn, rugpijn, depressieve gevoelens, ...). Onderliggend speelt motivatie hierbij vaak een rol (bijvoorbeeld conflicten in het team, te hoge werkeisen, een ziek kind waarvoor men geen opvang vindt, ...). In overleg met de arts wordt beslist om al dan niet een ziekteattest uit te schrijven. 60% van het algemeen verzuim wordt gezien als grijs verzuim.
- **Zwart verzuim:** de werknemer is niet ziek, maar toch afwezig op de werkvloer (frauduleus). Hierbij is het duidelijk dat de werknemer niet wil werken: er stelt zich een probleem rond zijn/haar werkhouding en motivatie. 10% van het algemeen verzuim wordt gezien als zwart verzuim.
- **Roze verzuim:** de werknemer is ziek en komt toch werken. Op het eerste gezicht geen probleem, maar ook dit is een ongewenste situatie. De werknemer kan anderen besmetten of een ernstigere ziekte ontwikkelen en is vaak niet zo productief als anders.



### OEFENING 3

Maak verschillende cases op waaruit je de verschillende soorten verzuim kan afleiden. De case van Koen (zie einde van deze fiche) kan dienen als voorbeeld. Deel je deelnemers op in kleine groepen (maximaal 5 personen), vraag hen om welk soort van verzuim het gaat en laat hen hierover nadenken. Bespreek nadien de conclusies met de hele groep.

- **Doel:** Deelnemers meer inzicht doen krijgen in de soorten verzuim en hen duidelijk maken dat afwezigheid op het werk verschillende oorzaken kan hebben. Kennismaking met een casus uit de praktijk.
- **Duur:** 5 minuten bedenktijd, 15 minuten bespreking.



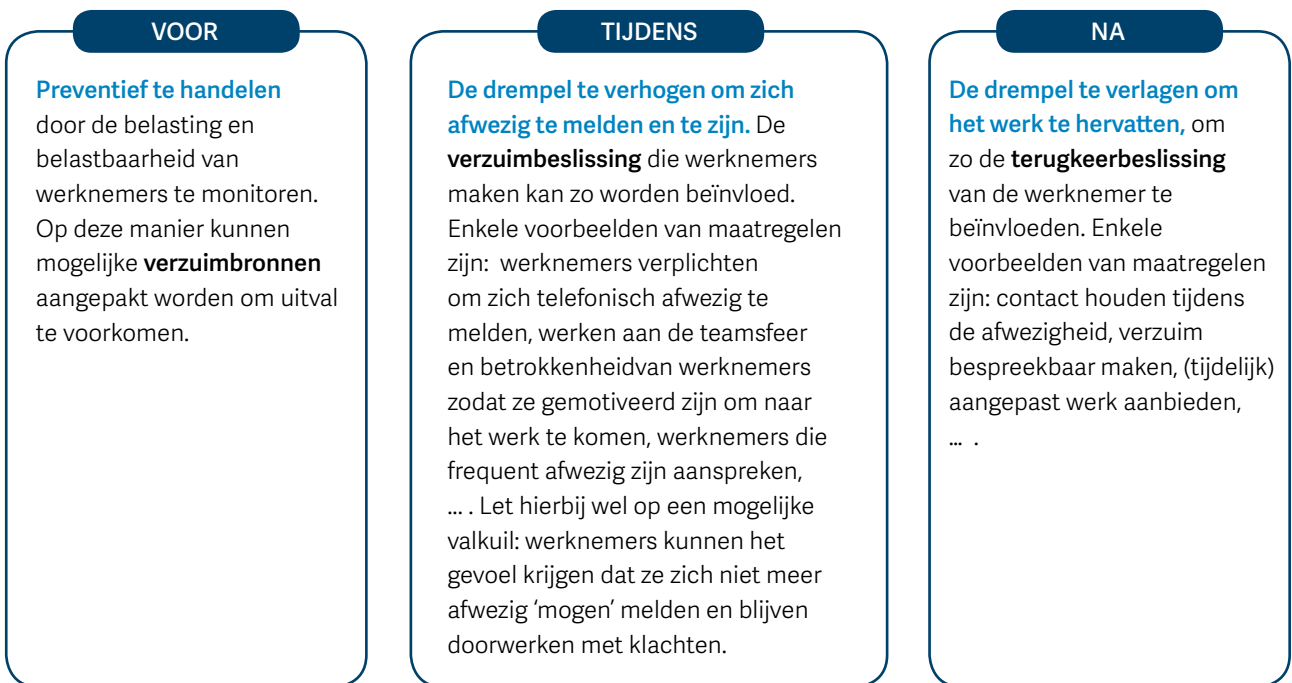
# Aan de slag



Vraag je deelnemers wat er binnen hun organisatie reeds gebeurt op het gebied van verzuim. Vraag hen om deze acties op te delen volgens het verzuimproces, namelijk: voor, tijdens en na de afwezigheid. Bespreek de verschillende vernoemde acties in groep. Integreer onderstaande informatie in een korte toelichting na de oefening.

- **Doel:** Nadenken over acties. Deelnemers kunnen elkaar inspireren.
- **Duur:** 20 minuten.

Verzuim is geen statisch gegeven: er is een fase voor, tijdens en na de afwezigheid. Binnen elke fase van dit 'verzuimproces' kan je als werkgever impact hebben door:



De aanpak zal variëren naargelang het soort verzuim. Het hoeft niet te verbazen dat 'wit verzuim' een andere benadering vraagt dan 'grijs verzuim'. We sommen de belangrijkste richtlijnen op:

- **Wit verzuim:** focus op het voeren van een attentiebeleid (bijvoorbeeld een kaartje of bloemetje sturen bij langdurige afwezigheid, campagne rond griepvaccinatie, gezondheids promotie, ...) en werknemers gemotiveerd en betrokken houden (zie ook de fiche 'Stress en burn-out voorkomen').
- **Grijs verzuim:** focus op het verhogen van de motivatie en het in kaart brengen van werkgerelateerde oorzaken die mogelijk een impact hebben op het psychosociaal welzijn van de werknemer (bijvoorbeeld conflicten binnen het team en een te hoge werkdruk, ...).
- **Zwart verzuim:** consequent reageren (bijvoorbeeld een controlearts sturen bij vermoeden van fraude), maar ook zicht krijgen op werkgerelateerde oorzaken die mogelijk een impact hebben op het psychosociaal welzijn van de werknemer.

# Verzuimbeleid

De voorgaande principes kunnen organisaties alvast op weg helpen. Het is verder ook belangrijk om een duidelijk verzuimbeleid uit te werken en afwezigheden op een doordachte manier aan te pakken.



- Een verzuimbeleid zorgt voor duidelijkheid over hoe de werkgever kijkt naar verzuim.
- Het zorgt voor duidelijkheid rond de procedures en afspraken rond verzuim.
- Het geeft duidelijk de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden weer die verschillende actoren in het verzuimbeleid hebben.

**Samengevat:** Een beleid zorgt voor een duidelijk kader waardoor elke werknemer op dezelfde manier wordt behandeld. Dit creëert vertrouwen en zorgt ervoor dat iedereen zich veilig voelt.

## Een verzuimbeleid dient volgende bouwstenen te bevatten:

1. Een **visietekst** maakt duidelijk hoe de organisatie naar verzuim kijkt en op welke manier er inspanningen worden geleverd om verzuim aan te pakken. Hierin kunnen concrete doelstellingen opgenomen worden. Zo wordt ook duidelijk op welk vlak de organisatie wenst te evolueren en wanneer er vooruitgang wordt gemaakt. Bijvoorbeeld: 'In 2020 willen we dat het verzuimpercentage met 1% daalt.' (zie ook puntje 3 over 'registratie en analyse').
2. Een **verzuimprotocol** omvat de afspraken en richtlijnen rond verzuim die gangbaar zijn in de organisatie. Bijvoorbeeld: de procedures rond ziektemelding, contact tijdens ziekte, werkhervatting, het inzetten van een controlearts, ... . Het is cruciaal dat het protocol beschrijft wat er gebeurt bij het niet naleven van deze procedures.
3. De **registratie en analyse** van de verzuimcijfers (bijvoorbeeld verzuimpercentage, duurtijd van verzuim, trends in de afwezigheden zoals altijd ziek op vrijdag, ...) en kwalitatieve data (bijvoorbeeld ervaringen van afwezige werknemers en hun leidinggevenden, ervaring van leidinggevende inzake aanpak van afwezigheid in hun team, ...) kunnen helpen om het beleid af te stemmen op de realiteit. Het is belangrijk om deze cijfers periodiek op te volgen (bijvoorbeeld jaarlijks of halfjaarlijks) zodat de evolutie in kaart gebracht kan worden en de situatie opgevolgd kan worden.
4. Het **sensibiliseren van werknemers** over de gemaakte afspraken binnen de organisatie rond verzuim en het **opleiden van leidinggevenden** in het omgaan met verzuim zijn noodzakelijk. Werknemers moeten voldoende op de hoogte zijn van hun eigen rol binnen het verzuimbeleid, maar ook van de rol van de andere actoren (bijvoorbeeld de werkgever, leidinggevende, preventieadviseur en vakbondsafgevaardigde) zodat er geen misverstanden kunnen ontstaan. Leidinggevenden informeren werknemers, treden preventief op en spelen een grote rol bij de terugkeer van afwezige werknemers. Het is belangrijk om leidinggevenden op te leiden in het **bespreekbaar** maken van verzuim.
5. Vergeet in je verzuimbeleid niet om ook een luik op te nemen rond **re-integratie** van langdurig afwezige werknemers. De wetgever verplicht sinds 2016 om langdurig afwezige werknemers te begeleiden bij hun terugkeer naar de werkvloer. Meer informatie over deze wetgeving kan je terugvinden op de website <https://www.beswic.be/nl/themas/terug-aan-het-werk>.  
Uiteraard zijn deze richtlijnen tot het opzetten van een beleid niet meer dan een raamwerk dat nodig is om een verzuimbeleid zichtbaar te maken binnen de organisatie. In de praktijk blijven werk en verzuim een zaak tussen mensen. Het ontstaan van verzuim is vaak afhankelijk van de relatie tussen de werknemer en zijn/haar leidinggevende. Het toevoegen van een flinke dosis empathie aan de bedrijfsvoering kan je al een heel eind verder helpen. Het bespreekbaar maken van verzuim is een must bij de aanpak ervan!



## OEFENING 5

Overloop de verschillende bouwstenen van een verzuimbeleid. De website '<http://hrwijs.be/thema/welzijn-en-gezondheid/verzuim>' bevat concrete voorbeelden van bijvoorbeeld een visietekst, een verzuimprotocol, hoe je de registratie en analyse kan maken van de verzuimcijfers, welke gesprekken er zijn en hoe en wie deze moet voeren. Deze voorbeelden kan je tonen ter illustratie tijdens je opleiding. Dit geeft je deelnemers concrete handvaten.

- **Doel:** Nadenken over de concrete invulling van de verschillende bouwstenen van een verzuimbeleid. Je deelnemers concrete handvaten meegeven.
- **Duur:** 20 minuten.
- **Documentatie:** <http://hrwijs.be/thema/welzijn-en-gezondheid/verzuim>. Deze website beschikt over handige tips voor HR, tools en cases rond verzuim en re-integratie van werknemers. Het kan een houvast bieden na deze opleiding.

Door een flinke dosis empathie toe te voegen aan de bedrijfsvoering kom je al een hele eind verder. Het bespreekbaar maken van verzuim is een must bij de aanpak ervan!



## OEFENING 6

Hang in de ruimte verschillende flipcharts (1 flipchart per preventieactor). Vraag aan je deelnemers welke rol zij kunnen invullen voor, tijdens en na de verzuimperiode. Je kan hiervoor de 'carrousel-methode' gebruiken, waarbij je je deelnemers in kleine groepen verdeelt (maximaal 5 personen) en deze laat doorschuiven tot alle groepen elke actor besproken hebben.

- **Doel:** Inzicht geven in de verschillende preventieactoren. Nadenken over welke rol ze kunnen innemen binnen het verzuimproces.
- **Duur:** 15 minuten.
- **Benodigheden:** flipcharts en alcoholstiften.

## Rollen binnen het verzuimbeleid

Verzuim is een dynamisch proces waarbij verschillende actoren een belangrijke rol spelen voor, tijdens en na de verzuimperiode:

- De **werkgever en/of direct leidinggevende** (a) leert signalen voorafgaand aan het verzuim herkennen, (b) houdt contact tijdens afwezigheden, en (c) zet re-integratieplannen op.
- De **personeelsdienst** ondersteunt de werknemer en leidinggevende bij het uitwerken van een re-integratieplan. Zij hebben vaak inzicht in het wettelijke kader en kunnen administratieve ondersteuning bieden.
- De **werknemer** moet ook nauw betrokken worden (bijvoorbeeld het signaleren van situaties die een impact hebben op zijn/haar welzijn).
- De **interne en/of externe dienst** biedt ondersteuning via de preventieadviseur psychosociale aspecten (bijvoorbeeld het in kaart brengen van psychosociale risico's die werkhervatting bemoeilijken), de arbeidsarts (bijvoorbeeld beoordelen of de werknemer arbeidsgeschikt is en het werk kan hervatten) en de ergonoom (bijvoorbeeld advies over de werkplaats, het materiaal en de werktuigen).
- De **vakbondsafgevaardigden en/of het syndicaal overleg** helpen bij de communicatie met de verschillende betrokken actoren en de jaarlijkse evaluatie van het re-integratiebeleid.



## In de praktijk: van verzuim tot terugkeer naar het werk

Koen (41 jaar) is getrouwd, heeft 2 jonge kinderen en is zorgverlener in een ziekenhuis. De laatste tijd heeft hij heel wat permanenties van collega's overgenomen en administratieve overuren geklopt. Hij heeft het gevoel hiervoor niet erkend te worden door zijn leidinggevende die hij zelden tot nooit ziet op de werkvloer. Verder struikelt Koen over het bewaken van de grens tussen zijn werk en het contact met zijn gezin. Het is niet gemakkelijk om zijn ploegensysteem en overuren te combineren met zijn gezinssituatie, waardoor de frustraties in het gezin eveneens oplopen.

De afgelopen 6 maanden is hij meermaals uitgevallen door maag- en darmklachten. Dit is echter vreemd, aangezien hij zich doorheen zijn loopbaan amper ziek gemeld heeft. Zijn behandelend arts geeft aan dat zijn fysieke problemen te wijten kunnen zijn aan het huidige stressniveau van Koen. Zijn vermoedens worden ondersteund door de hoge hartslag en bloeddruk.

Zijn leidinggevende heeft een aantal signalen opgevangen van de collega's en besluit Koen hierop aan te spreken. Koen apprecieert dit gebaar, maar heeft niet het gevoel dat er een oplossing is. Hij neemt nog steeds permanenties over en heeft het moeilijk om zijn privé- en werksituatie te combineren. De situatie escaleert en Koen meldt zich opnieuw ziek: hij valt volledig uit. Zijn behandelend arts schrijft dit keer een ziektebriefje voor een langere periode (1 maand). Na afloop van zijn ziekteverlof, verlengt de huisdokter zijn ziekte opnieuw met 1 maand.

Zijn leidinggevende maakt zich zorgen en neemt in deze periode regelmatig contact op met Koen. Dit staat ook beschreven in het uitvoerig uitgeschreven verzuimbeleid van de organisatie. Hij vraagt wat er aan de hand is en biedt zijn hulp aan. Koen apprecieert deze telefoontjes enorm en voelt zich ondersteund en gehoord. Hij weet dat dergelijke telefoontjes van de leidinggevende tijdens een afwezigheid gebruikelijk zijn. Hij gaat in gesprek met een psycholoog en probeert zijn leven terug op de rails te krijgen. Dit gaat met ups en downs. Zijn leidinggevende belt hem nu maandelijks om te vragen hoe het met hem gaat. Ondertussen maken zijn collega's eveneens de tijd om Koen te contacteren. Koen heeft nu echt het gevoel dat hij gesteund wordt.

Na 4 maanden van afwezigheid en herstel, zou Koen graag opnieuw aan het werk gaan en de gesprekken met zijn psycholoog verderzetten na zijn werkuren. Hij bespreekt dit met zijn behandelend arts. Die geeft aan dat een voltijdse hervatting nog niet aan de orde is. Hij wil wel toestemming geven voor een deeltijdse hervatting. Zijn leidinggevende plant een aantal weken voor zijn terugkeer een gesprek in met Koen. Samen werken ze een voorstel uit: Koen zal 18 uur per week werken in het ziekenhuis, waarbij hij in de eerste maanden vrijgesteld wordt van administratie. De arbeidsarts en adviserend geneesheer geven ook hun akkoord. Koen hervat volgens plan. Na een maand werkt Koen al 25 uren per week. Vanaf de derde maand gaat hij terug voltijds aan de slag. Deze stappen worden telkens ter goedkeuring voorgelegd aan de arbeidsarts en adviserend geneesheer. Zijn leidinggevende polst nog regelmatig hoe het met hem gaat en besteedt tijdens het jaarlijkse functioneringsgesprek aandacht aan het welzijn van Koen.



### OEFENING 7

Laat je deelnemers de casus van Koen afzonderlijk lezen en vraag hen om na te denken over de belangrijkste succesfactoren bij zijn terugkeer naar het werk (faciliterende factoren). De belangrijkste antwoorden kan je terugvinden binnen onderstaande rubriek

'Faciliterende factoren: concrete tips bij verzuim'

- **Doel:** Integratie van de binnen de opleiding meegekregen informatie. Kennismaking met een casus uit de praktijk.
- **Duur:** 15 minuten.

”

# Faciliterende factoren: concrete tips bij verzuim



Je kan binnen de case van Koen verschillende tips terugvinden. We zetten ze even voor je op een rij:

- Maak verzuim bespreekbaar. Geef aan dat je bezorgd bent en spreek je werknemer hierover aan. Vraag naar de mogelijke (werkgerelateerde) oorzaken en of je hier als leidinggevende of organisatie iets aan kan doen.
- Betrek de afwezige werknemer in de oplossing van het verzuim.
- Betrek de verschillende preventieactoren tijdig.
- Maak leidinggevend medeverantwoordelijk en leer hen om te gaan met verzuim.
- Blijf ook tijdens de afwezigheid contact houden met de afwezige werknemer.
- Betrek en informeer het team wanneer het gaat over een langdurige afwezigheid (bespreek dit echter altijd eerst met de werknemer zelf!).
- Bespreek de mogelijkheden tot werkhervatting tijdig met de werknemer (liefst voor deze hervat), volg systematisch op wanneer de werknemer terug aan het werk is.
- Stel een eenduidig en duidelijk verzuimbeleid op en communiceer dit naar je werknemers.





# Documentatie en oefeningen



1

## BESWIC - <https://www.beswic.be/nl/themas/terug-aan-het-werk>

Deze website bevat een duidelijke omschrijving van wat re-integratie inhoudt, een preventiebeleid rond re-integratie, de verschillende actoren die hierbij een rol spelen en de mogelijke ondersteuning die van belang is bij re-integratie. Je vindt hier ook een overzicht van de tools van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg rond dit thema, de regelgeving, externe documentatie en sensibiliseringsmateriaal. De website kan een aanvulling bieden op de leerstof van je opleiding.



**Inspiratie voor een extra oefening:** Gebruik deze website als inspiratie voor het formuleren van enkele stellingen. Leg deze stellingen voor aan je deelnemers. De stellingen zijn ofwel juist of fout. Laat je deelnemers stemmen via kaartjes (groen = juist en rood = fout) of via een poll (bijvoorbeeld via Poll Everywhere). Voorbeeld van een stelling: 'De werkgever is niet verplicht om een werkhervattingsbeleid op te stellen.' (= Fout). Laat je deelnemers de antwoorden op de stellingen opzoeken via deze website. Zo leren ze de website beter kennen. Bovendien helpt dit hen meer inzicht te krijgen in onder andere het preventiebeleid rond re-integratie en de verschillende actoren die hierbij een rol spelen.

2

## Brochure 'Werkhervatting na afwezigheid wegens medische redenen. Preventie en re-integratie'

Deze brochure kan een belangrijke informatiebron bieden voor je deelnemers. De brochure behandelt volgende thema's: de actoren die een rol spelen bij werkhervatting, een werkhervattingsbeleid op maat van de onderneming, wat als een werknemer ziek wordt, het individueel werkhervattingstraject voor de werknemer, ondersteuningsmaatregelen voor werkaanpassing, gedeeltelijke werkhervatting na een periode van tijdelijke arbeidsongeschiktheid en het einde van de arbeidsovereenkomst wegens medische overmacht. Deze brochure (42 pagina's) is beschikbaar via <https://werk.belgie.be/nl/publicaties/werkhervatting-na-afwezigheid-wegens-medische-redenen-preventie-en-re-integratie>.



**Inspiratie voor een extra oefening:** Gebruik deze brochure als inspiratiebron voor het formuleren van een case. Maak een case op waarbij een werknemer langdurig ziek is en het werk zou willen hervatten door aangepast werk uit te voeren. Stel hierbij volgende vragen: Hoe zou dit werk kunnen aangepast worden? Wat zou een mogelijke procedure kunnen zijn? Waar moet men rekening mee houden? Bespreek in groep.

3

## <https://www.waardevolwerk.be/invloed/verzuim>

Deze website bevat handige tips en tools om met verzuim om te gaan en verzuim tegen te gaan. De website kan een houvast bieden na de opleiding omdat deze: (1) zeer duidelijke en praktisch toepasbare tips bevat, (2) tools omvat die een goede aanvulling vormen op deze opleiding (bijvoorbeeld concrete tips voor een verzuimgesprek), en (3) geschikt is voor zowel werknemers als voor leidinggevenden en organisaties.



**Inspiratie voor een extra oefening:** Gebruik deze website als inspiratie voor het formuleren van een case. Maak een case op waarbij een werknemer langdurig ziek is geweest en zich terug wil re-integreren. Vraag je deelnemers tips op te maken voor zowel de werknemer, werkgever als leidinggevende.

## 4

### Onderzoeksrapport 'Werkhervatting na een langdurige afwezigheid'

Het onderzoeksrapport bevat een analyse van de maatregelen genomen door instanties en actoren die betrokken zijn bij re-integratie van werknemers na langdurige ziekte. Het rapport bespreekt onder andere belemmerende en faciliterende factoren bij re-integratie, discrepanties tussen theorie en praktijk en enkele goede praktijken. Een samenvatting van het rapport (24 pagina's) is beschikbaar via <https://werk.belgie.be/nl/onderzoeksprojecten/2011-werkhervatting-na-ziekte>.



**Inspiratie voor een extra oefening:** Hang in de ruimte een flipchart op. Maak 2 kolommen met (1) faciliterende en (2) belemmerende factoren bij re-integratie. Deel je groep op in kleinere groepen (maximaal 5 personen) en geef hen een aantal post-its. Laat je deelnemers nadenken over praktijkvoorbeelden van de faciliterende en belemmerende factoren van het onderzoeksrapport. Bespreek nadien in groep.

## 5

### [www.weeraandeslag.be](http://www.weeraandeslag.be)

Deze website bevat een sensibiliseringsfilmpje (duur: 30 seconden) over re-integratie op het werk. Het filmpje geeft een veel voorkomend denkpatroon weer bij iemand die langdurig afwezig is en kan gebruikt worden als introductie van het thema 'verzuim en re-integratie'. De website bevat verder ook verschillende getuigenissen, alsook tips en handvaten voor zowel werkgevers als werknemers.

## 6

### Videofragment 'Re-integratie van een werknemer in een KMO'

Dit videofragment bevat een getuigenis. De werknemer getuigt over zijn re-integratie na een periode van langdurige ziekte. Het videofragment (duur: 4 minuten en 11 seconden) is beschikbaar via <https://www.youtube.com/watch?v=QD32UOohCZA&feature=youtu.be>.



**Inspiratie voor een extra oefening:** Laat je deelnemers de eerste 1 minuut en 20 seconden van het videofragment bekijken (vanaf 20 seconden tot 1 minuut en 40 seconden). Geef hen de opdracht om individueel na te denken over hoe deze werknemer zou kunnen gere-integreerd worden. Bespreek in groep. Bekijk nadien de getuigenis volledig.



## HET NIEUWE WERKEN

Wist je dat iets meer dan één op de twee werknemers graag nu en dan van thuis uit zou willen werken en dat slechts 16% hier ook daadwerkelijk de kans toe krijgt? Het nieuwe werken is aan een opmars bezig binnen organisaties. Als opleider kan het daarom interessant zijn om dit thema toe te lichten.



### DEZE FICHE:

- geeft op een eenvoudige manier inzicht in wat het nieuwe werken inhoudt.
- geeft inzicht in de voor- en nadelen van het nieuwe werken.
- reikt een aantal concrete handvaten aan om samen met je deelnemers na te denken over een beleid rond het nieuwe werken.
- biedt jou concrete handvaten en tools om mee aan de slag te gaan tijdens je opleiding.

De fiche 'Het nieuwe werken' hoort bij de opleidingstool 'Psychosociale aspecten: toolkit voor de opleider'. Andere thema's binnen deze opleidingstool zijn: 'Leiding geven', 'Respectvol met elkaar omgaan op het werk', 'Stress en burn-out voorkomen', 'Van afwezig-zijn tot er wel-zijn' en 'Hoe aan psychosociaal welzijn werken: een introductie van het thema'.

Aangezien het nieuwe werken impact kan hebben op de manier van leiding geven is het eveneens interessant om de fiche 'Leiding geven' te bekijken.



### LEERDOELEN

Op basis van deze fiche kan je een opleiding organiseren rond het thema 'het nieuwe werken'. Na het volgen van de opleiding, zijn de deelnemers instaat om:

- de verschillende deelaspecten van het nieuwe werken te benoemen en van elkaar te onderscheiden.
- de voor- en nadelen van nieuwe werkvormen te benoemen en te herkennen in praktijkcases.
- na te denken over een beleid rond het nieuwe werken.
- na te denken over de implementatie van een nieuwe werkvorm.
- meer informatie over het thema terug te vinden via de bijkomende documentatie.

## Wat zijn nieuwe werkvormen?

Meer en meer organisaties zetten actief in op nieuwe werkvormen als een manier om efficiënter, effectiever en aangenamer te werken. Maar wat houden deze nieuwe werkvormen in? En welke voor- en nadelen zijn hieraan verbonden? Baane, Houtkamp en Knotter (2011) onderscheiden 4 deelaspecten binnen het nieuwe werken:

- **Tijd- en plaatsonafhankelijk werken:** Werknemers krijgen meer vrijheid om het tijdstip, de locatie en de werkwijze in te vullen op een manier die voor hen het meest geschikt is. Voorbeelden zijn flexibele werktijden, thuiswerk, werken op afstand in een satellietkantoor of een onafhankelijk co-working kantoor, flexdesks of landschapskantoren.
- **Zelfsturend werken:** De aansturing van werknemers is gebaseerd op vertrouwen en minder op controle. Hierdoor hebben werknemers de vrijheid en autonomie om hun werk zelf te organiseren en uit te voeren. De focus ligt op het behalen van resultaten in plaats van op aanwezigheid.
- **Flexibele arbeidsrelaties:** Er wordt gezocht naar een optimale match tussen de persoon en het werk. Hierbij wordt de inhoud van het werk zoveel mogelijk afgestemd op de competenties, interesses, levensfase en ambitie van de werknemer. Onderlinge afstemming, tussen onder meer de werknemer en zijn of haar leidinggevende, is hierbij belangrijk.
- **Vrije toegang en circulatie van kennis en informatie:** Werknemers krijgen volledige toegang tot ondersteunende hulpmiddelen om hun werk(vorm) mogelijk te maken. Voorbeelden van ondersteunde hulpmiddelen zijn ICT toepassingen (bijvoorbeeld gedeelde server, intranet en een internetverbinding), het beschikbaar stellen van communicatietools zodat werknemers vanop afstand kunnen communiceren (bijvoorbeeld (video)chat en conferencing tools), en materialen zoals een laptop, GSM en scherm (bekijk hier zeker bijlage 1 voor informatie over deconnecteren).



Figuur 1 De vier deelaspecten van HNW

Bron: Baane, Houtkamp, Knotter, (2011)



### ZIE OEFENING 1



## Getuigenis van Frederik, zaakvoerder van een communicatiebureau



Enkele jaren geleden kwam de vraag van werknemers om van thuis uit te kunnen werken. Dit zou de motivatie en creativiteit verhogen volgens hen – dus gingen we er graag op in. We merkten echter dat werknemers al snel tot drie dagen per week thuis werkten. Hoewel ze zelf aangaven tevreden te zijn, merkten we toch problemen op kantoor: er was minder contact, werknemers waren minder op de hoogte van elkaars werk en er werd minder samengewerkt. Bovendien leken er ook spanningen, verwijten en tegenstrijdige verwachtingen te ontstaan tussen collega's op vlak van werktijden, het aantal dagen dat er thuis gewerkt werd, taken die men van thuis uit kon doen en aanwezigheid op vergaderingen.

We hebben gelukkig relatief snel ingegrepen door een open overleg te organiseren met iedereen (sommigen hadden elkaar al 3 weken niet gezien!). We zijn op zoek gegaan naar de behoefte van onze werknemers om hun werk efficiënt en aangenaam te kunnen uitvoeren. Flexibele werktijden, focusmomenten en onderling overleg kwamen naar boven als dé belangrijkste onderdelen. Daarna hebben we met een kleinere werkgroep een plan uitgetekend. Vervolgens kreeg iedereen de mogelijkheid om feedback te geven. In onderling overleg, hebben we uiteindelijk de volgende richtlijnen opgesteld:

- Er kan maximum 1 keer per week van thuis uit gewerkt worden.
- Wanneer er vergaderingen ingepland staan, dienen werknemers hierop aanwezig zijn.
- Er werden glijtijden ingevoerd en vaste stamuren waarbinnen werknemers verwacht worden aan het werk te zijn.
- Woensdag en vrijdag zijn doorwerkdagen – er worden dan geen vergaderingen ingepland, er worden geen e-mails verwacht en telefoons worden enkel bij hoogdringendheid doorgeschakeld.

We merken dat het bieden van een duidelijk kader en het formuleren van regels meer duidelijkheid brengt bij het personeel. Hierdoor zijn ze meer tevreden. We zien eveneens dat er minder werknemers zijn die zich afwezig melden omdat ze hun thuiswerkdag kunnen inplannen op een dag dat zij zich niet optimaal voelen, maar ook niet ziek genoeg zijn om niet te werken. Verder is er is minder sprake van onderlinge conflicten.

We hebben een evaluatiemoment ingepland tijdens een personeelsvergadering, zodat we de vinger aan de pols kunnen houden en tijdig aanpassingen kunnen aanbrenge in dit nieuwe beleid. We zijn alvast trots op wat we hebben kunnen bereiken in onze organisatie tot nu toe. Moesten we het opnieuw doen zouden we eerder in gesprek gegaan zijn met onze werknemers en zouden we sneller een duidelijkere structuur hebben opgebouwd.



**TIP:** Meer getuigenissen en goede praktijken vind je via <https://www.telewerken.be/werkgever/goede-werkwijzen-en-inspiratie>



ZIE OEFENING 2



### VOORDELEN VOOR DE WERKNEMER

- Een betere **werk-privé balans**.
- **Efficiënter werken** op zelf gekozen tijdstippen. Men wordt hierdoor minder gestoord.
- Meer gevoel van **autonomie en verantwoordelijkheid**, een verhoogde **inzetbaarheid** en de mogelijkheid tot **creatiever** werken.
- Meer **werktevredenheid**.
- Een **vermindering van reistijd**.
- Meer keuze in **woon- en werkmogelijkheden**.
- **Minder stress en vermoeidheid** door het vermijden van verplaatsingen en files.
- Meer mogelijkheden voor mensen met een **(arbeids)beperking** of **kansengroepen**.



### VOORDELEN VOOR DE ORGANISATIE

- **Kostenbesparing**.
- Een daling in het **ziekteverzuim**.
- **Tevreden en gemotiveerde** werknemer.
- Een sterker **imago** als aantrekkelijke werkgever.
- Betere klantenbediening, verhoging van **klanttevredenheid**.
- **Tijds winst** door flexibeler en efficiënter inzetten van werknemers.
- Stijging van de **productiviteit** en **betere resultaten**.
- **Duurzame inzetbaarheid** van werknemers.
- Meer mogelijkheden om mensen met een **arbeidsbeperking** of **kansengroepen** aan te trekken.

## Wat zijn de voor- en nadelen van het nieuwe werken?



### NADELEN VOOR DE WERKNEMER

- Risico op  **sociaal isolement** door minder contacten met de collega's.
- **Verstoring van de werk-privé balans** door het ontbreken van een fysieke scheiding.
- Extra druk bij de werknemers door de vraag naar **meer flexibiliteit** en **24/7 bereikbaarheid** (bijvoorbeeld te pas en te onpas bekijken en beantwoorden van e-mails).
- **Informeel en formeel overlegmomenten** zijn moeilijker te organiseren.
- **Fysieke klachten** ten gevolge van een niet-ergonomische werkplek.
- Bij sommige werknemers kan de nood aan structuur, sociale controle of sociaal contact leiden tot **verminderde productiviteit en concentratieproblemen**.



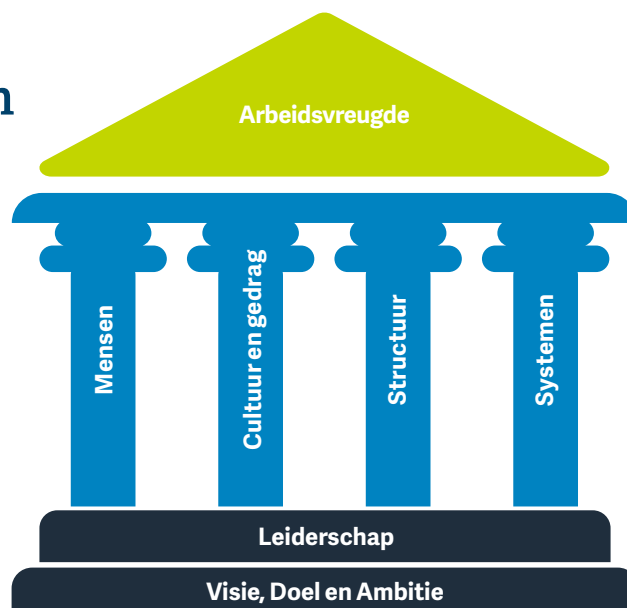
### NADELEN VOOR DE ORGANISATIE

- Nadelen verbonden aan **landshapskantoren**: verminderde productiviteit, concentratieproblemen, lawaaihinder en verminderde privacy.
- Weerstand van werknemers tegenover veranderingen.
- **Verhoging van stressklachten** indien het nieuwe werken onduidelijkheid of impliciete verwachtingen creëert.
- Verminderde **sociale controle**.
- **Niet mogelijk voor alle functies** (bijvoorbeeld receptionisten, schoonmakers en monteurs).

# Iets voor jullie?

## Ga dan zeker aan de slag met onderstaande richtlijnen

De getuigenis van Frederik toont aan dat het uitbouwen van één of meerdere nieuwe werkvormen een doordachte aanpak vraagt en meer is dan het louter toestaan van thuiswerk en/of het voorzien van geschikte materialen. Stevige fundamenten moeten uitgewerkt worden om een beleid op te bouwen. Daarna moeten de verschillende pilaren verankerd worden (bron: Flanders Synergy). Alleen zo zullen nieuwe werkvormen zorgen voor verhoogde arbeidsvreugde en zullen de bovengenoemde nadelen beperkt blijven (zie ook documentatie '2. Studie over de impact van nieuwe arbeidsvormen op werk-gerelateerd welzijn').



### DE FUNDAMENTEN:

- **Werk een visie, doelen en ambities uit:** creëer een gedragen visie binnen je organisatie en formuleer hoe jullie de nieuwe werkvorm zien. Enkele richtvragen die hierbij kunnen helpen:
  - Op welke aspecten van de nieuwe werkvormen wens je in te zetten? Wat vind je er goed aan? Wat zijn de valkuilen? Waar zouden jullie over twee jaar willen staan?
  - Welke doelstellingen wil je als organisatie bereiken en hoe kan de nieuwe werkvorm je hierbij helpen? Waarom en hoe ga je dit implementeren binnen de organisatie?
- **Investeer in (aangepast) leiderschap:** voorzie ondersteuning en opleiding voor leidinggevend en in het omgaan met de nieuwe werkvorm (bijvoorbeeld omgaan met weerstand). Ga eveneens na of de leidinggevend en over de competenties beschikken die aansluiten bij jullie visie over de nieuwe werkvorm. Staan zij achter de visie van de organisatie en kunnen zij deze mee helpen uitdragen? Kunnen zij verbindend communiceren?

### DE PILAREN:

- **Schenk voldoende aandacht aan de werknemers:** dit is van cruciaal belang in jullie beleid. Volgende handvaten kunnen hierbij helpen:
  - Verhoog de betrokkenheid van je werknemers door hen te informeren en te betrekken bij het bepalen en uitdragen van jullie visie.
  - Promoot sociale cohesie door momenten te organiseren waarop werknemers elkaar zien (bijv., vaste overleg- of opleidingsmomenten, informele contacten via een teambuilding en/of eindejaarsreceptie, ...).
  - Voorzie opleidingen rond bijvoorbeeld ICT systemen, omgaan met veranderingen en communicatie.
  - Anticipeer op weerstand en op manieren om hiermee om te gaan (bijvoorbeeld via opleidingen).



ZIE OEFENING 3

- **Cultuur en gedrag:** het implementeren van een nieuwe werkvorm gaat gepaard met een cultuur- en gedragsverandering. Het zou bijvoorbeeld kunnen dat er meer gestuurd wordt op basis van resultaat (output) dan op basis van aanwezigheid. Dit vraagt een gedragsverandering bij werknemers: zij krijgen verantwoordelijkheid, vrijheid en vertrouwen. Het is belangrijk om dit in verschillende fasen te implementeren. Enkele richtlijnen:
  - Geef werknemers de mogelijkheid om stap voor stap ervaring op te doen met de nieuwe werkvorm.
  - Blijf communiceren gedurende het volledige veranderingsproces. Promoot open communicatie.
  - Formuleer duidelijke regels en afspraken (bijv., de momenten waarop thuiswerk mogelijk is, bereikbaarheid van werknemers, glijdende uren en prestatieverwachtingen).
- **Structuur:** Het implementeren van nieuwe werkvormen kan ook aanpassingen vragen aan de inrichting van de werkomgeving. Denk na over het voorzien van bijvoorbeeld flexplekken, landschapsbureaus, stille ruimtes, en ruimtes voor een-op-eengesprekken.
- **Systemen:** aangepaste technologie kan nodig zijn om de nieuwe werkvorm mogelijk te maken (bijv., ICT hulpmiddelen, technologie voor het werken op afstand,...). Vergeet niet dat het eveneens belangrijk is om werknemers te leren omgaan met deze hulpmiddelen via de nodige opleiding en ondersteuning.



ZIE AFSLUITENDE  
OEFENING

Het nieuwe werken is telkens ook maatwerk waarbij aandacht voor de kenmerken van het individu en de organisatie zeer belangrijk zijn.

### Let op! De paradox van het nieuwe werken

Hoewel nieuwe werkvormen kunnen zorgen voor een toename van werkgerelateerd welzijn, is er ook een risico op stress en burn-out door bijvoorbeeld prestatiedrang bij werknemers en verminderde sociale steun (zie voor- en nadelen van het nieuwe werken). Het is belangrijk om dit ook mee te geven in je opleiding. Je kan hierbij vermelden dat het daarom uiterst belangrijk is om een goede omkadering (tempelmodel) te voorzien. Bovendien floreert niet iedereen onder vrijheid en autonomie. Sommige werknemers hebben behoefte aan een duidelijke structuur en een kader met concrete verwachtingen, daar waar anderen floreren onder meer flexibiliteit. Dit geldt zowel voor de plaats en tijd, als voor de inhoud van het werk. Het nieuwe werken is dus telkens ook maatwerk waarbij aandacht voor de kenmerken van het individu en de organisatie zeer belangrijk zijn. De handvaten in deze fiche helpen de deelnemers in je opleiding alvast op weg.





# Oefeningen



1

De figuur van Baane, Houtkamp en Knotter (2011) wordt gebruikt om de verschillende deelaspecten van het nieuwe werken toe te lichten. Je kan het volgende videofragment gebruiken om dit op een eenvoudige manier voor te stellen: <https://youtu.be/QI18WWdpX1U>.

- **Doel:** de verschillende deelaspecten van het nieuwe werken toelichten, introductie tot het thema.
- **Duur:** 5 minuten 28 seconden.

## AFSLUITENDE OEFENING:

### Wat zijn de mogelijke troeven en aandachtspunten bij het introduceren van het nieuwe werken?

Deze oefening kan geïntegreerd worden op het einde van de opleiding als 'mooie afsluiter'. Nadat de leerstof en de paradox over het nieuwe werken werden toegelicht, hebben je deelnemers een notie van mogelijke troeven en aandachtspunten bij het introduceren van het nieuwe werken. Dit kunnen deelnemers gebruiken ter inspiratie voor onderstaande oefening.

Via onderstaande oefening krijg je als opleider inzicht in welke mate je deelnemers de materie beheersen, de leerstof kunnen toepassen en over de leerstof kunnen reflecteren.

**Oefening:** Schrijf op: 'Wat kan fout gaan bij het introduceren van het nieuwe werken?' Geef iedereen 2 post-its en laat ze nadenken over deze vraag. De post-its worden opgehangen en besproken. Laat nadien de groep stemmen over wat zij het meest problematisch vinden bij de introductie van nieuwe werkvormen. Daarna verdeel je de groep in kleinere groepjes. Iedere groep krijgt één of meerdere topics van het bord toegewezen en zoekt naar mogelijke oplossingen. Achteraf bespreek je de verschillende oplossingen met de hele groep.

Het kan ook andersom: 'Welke dingen lopen fout wanneer er geen nieuwe werkvormen zijn?' en 'Hoe kan het nieuwe werken hier een oplossing voor bieden?'. (Zelfde principe als hierboven).

2

Dit onderdeel kan je toelichten met de bovenstaande case van Frederik: organiseer een post-it oefening waarbij je deelnemers via deze case laat nadenken over de mogelijke voor- en nadelen van het invoeren van een nieuwe werkvorm. Zie bijlage 2 voor een uitgebreide toelichting van de voor- en nadelen.

- **Doel:** je deelnemers helpen reflecteren over de voor- en nadelen van nieuwe werkvormen.
- **Duur:** 5 minuten bedenktijd, 15 min overlegtijd.
- **Benodigheden:** roze en groene post-its.
- **Methodiek:** (1) Teken een tabel met assen: werknemer – organisaties en voordelen – nadelen (2) geef deelnemers 2 groene post-its en 2 roze post-its, (3) vraag om per post-it een voordeel (groen) of een nadeel (roze) op te schrijven, (4) vraag om deze post-its te plaatsen in het passende kwadrant op de tabel, (5) bespreek de bevindingen: welke zaken komen vaker terug? Wat wordt er bedoeld met ....? Wat kunnen we concluderen als groep?, en (6) geef zelf bijkomende voor- en nadelen mee, indien deze niet door de groep werden vermeld.

3

Leg dit onderdeel uit met behulp van onderstaande figuur. Vervolgens verdeel je de groep in 3. Laat hen nadenken over 2 onderdelen van de figuur aan de hand met behulp van volgende reflectievragen:

- **Groep 1:** Hoe zou een **visie** over een nieuwe werkvorm er kunnen uitzien? Welke manier van **leidinggeven** is hierbij belangrijk en hoe ga je hen hierin ondersteunen?
- **Groep 2:** Hoe zou je concreet aandacht kunnen besteden aan de **mensen**? Welke **cultuur en gedragsveranderingen** zou je verwachten?
- **Groep 3:** Welke **structurele wijzigingen** zijn nodig? Welke **systemen** moeten ingevoerd worden?

Vraag iedere groep om een samenvatting te geven van hun bevindingen. Vul eventueel aan.

- **Doel:** Nadenken over de voorwaarden om een nieuwe werkvorm op een succesvolle en onderbouwde manier in te voeren. Aanvoelen dat dit: (1) een proces is waarover nagedacht moet worden en (2) een proces is dat regelmatig geëvalueerd moet worden.
- **Duur:** 10 minuten bedenktijd, 10 minuten bespreking.
- **Benodigheden:** figuur, pen en papier per groep.

# Documentatie en oefeningen



1

## Checklist deconnecterent

Het implementeren van een nieuwe werkvorm kan ertoe leiden dat de grenzen tussen werk en privé vervagen. Daarom is het belangrijk om je regelmatig te deconnecteren met je werk. Dit document geeft meer informatie over de nieuwe wetgeving rond deconnectie en bevat een checklist om deconnecteren bespreekbaar te maken: [https://www.idewe.be/documents/40830/224189/Deconnectietool\\_checklist\\_NL\\_201806-v1-21337.pdf/5c09ebc0-d7f5-d69e-635c-695a1db0899c](https://www.idewe.be/documents/40830/224189/Deconnectietool_checklist_NL_201806-v1-21337.pdf/5c09ebc0-d7f5-d69e-635c-695a1db0899c).

2

## Studie over de impact van nieuwe arbeidsvormen op werk-gerelateerd welzijn

Een meer uitgebreide toelichting over de voor- en nadelen van nieuwe arbeidsvormen vind je terug via <https://www.beswic.be/nl/nieuws-en-evenementen/onderzoek-over-de-impact-van-de-nieuwe-arbeidsvormen-op-het-welzijn>.

3

## Webinar 'Thuiswerken werkt'

Dit webinar (duur: 56 minuten en 36 seconden) licht toe waarom thuiswerken een goede keuze kan zijn. Met praktijkvoorbeelden wordt weergegeven hoe thuiswerk succesvol geïmplementeerd kan worden. Het webinar is beschikbaar via [https://youtu.be/\\_tC4AezxcH4](https://youtu.be/_tC4AezxcH4). De slides zijn eveneens beschikbaar via [https://www.thuiswerkenwerkt.be/media/get/original/147/Thuiswerkenwerkt\\_webinar\\_2018sept11.pdf](https://www.thuiswerkenwerkt.be/media/get/original/147/Thuiswerkenwerkt_webinar_2018sept11.pdf).



**Inspiratie voor een extra oefening:** Maak kaartjes met allerlei karakteristieken van een teamleider. Vraag aan de groep: wat zijn volgens jou cruciale karakteristieken waarover een teamleider moet beschikken zodat thuiswerken optimaal kan verlopen? Laat ze enkele kaartjes uitkiezen en uitleggen waarom zij denken dat deze belangrijk zijn.



**Inspiratie voor een extra oefening:** Vraag wat er zou verschillen in de implementatie van thuiswerken bij grote bedrijven vs. kleine bedrijven. Maak twee kolommen en laat ze dit in de kolommen opschrijven. Bespreek achteraf in groep.



## 4

### Brochure 'Naar een maatschappelijk verantwoord intern communicatiebeleid tijdens herstructurering' (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg)

Het implementeren van een nieuwe werkvorm, kan zorgen voor een aantal veranderingen binnen de organisatie. Deze brochure kan een leidraad vormen voor het implementeren van deze veranderingen. De brochure verduidelijkt onder andere wat veranderingen inhouden, de cruciale rol van communicatie bij veranderingsprocessen, en op welke manier deze communicatie het best kan verlopen. De brochure (aantal pagina's: 64) is beschikbaar via <https://werk.belgie.be/nl/publicaties/naar-een-maatschappelijk-verantwoord-intern-communicatiebeleid-tijdens-herstructurering>.



**Inspiratie voor een extra oefening:** Geef de opdracht om na te denken over een verandering in hun organisatie in het verleden en hoe de communicatie hier is verlopen.

- Wat was goed/slecht?
- Wat kon beter?
- Hoe zou je dit anders aanpakken in de toekomst? Deel de brochure uit ter inspiratie hiervoor.

## 5

### CAO 85 rond Telewerk in de privésector

In CAO 85 vind je de wetgeving over telewerken terug. De belangrijkste elementen hierbij zijn: (a) telewerken is steeds vrijwillig, (b) de arbeidsovereenkomst rond telewerken moet steeds schriftelijk worden opgesteld, (c) beide partijen moeten zich houden aan de verplichte vermeldingen die in de schriftelijke overeenkomst werden opgenomen, (d) de werkgever verschaft de werknemer de nodige informatie, (e) en informeert hem/haar over de arbeidsvoorwaarden, (f) de veiligheid en gezondheid van de telewerker worden gecontroleerd en beschermd, en (g) er wordt rekening gehouden met de wet rond telewerkers in een ander land. Meer informatie is beschikbaar via <https://werk.belgie.be/nl/themas/arbeidsovereenkomsten/bijzondere-arbeidsovereenkomsten/huisarbeid-en-telewerk/huisarbeid-0>.

6

<https://www.telewerken.be/>

Deze website is een aantrekkelijke website met meer informatie over telewerken voor zowel de werkgever als werknemer. Je vindt hier onder andere meer informatie over de voor- en nadelen van telewerken, het juridische kader en cijfers over telewerken in België. De informatie wordt weergegeven aan de hand van filmpjes, polls en illustraties. Je kan deze website gebruiken als aanvulling op de informatie die in deze opleiding wordt meegegeven.



**Inspiratie voor een extra oefening:** Leg de groep verschillende stellingen voor. Ze zijn ofwel goed of fout. Laat ze stemmen via kaartjes (groen of rood) of via een poll (bijvoorbeeld via Poll Everywhere). Bijvoorbeeld: 'Telewerken biedt enkel voordelen voor werknemers' (= Fout). Laat je deelnemers kennis maken met de website en antwoorden zoeken op de stellingen.

7

**De gids voor het nieuwe werken (uitgewerkt door ESF)**

Deze gids helpt om de verschillende aspecten van het nieuwe werken bespreekbaar te maken met de verschillende betrokkenen. Je vindt er een concreet stappenplan om een nieuwe werkvorm in te voeren, rekening houdend met het feit dat geen enkele organisatie hetzelfde is. Het is een handleiding geschikt voor organisaties zonder ervaring met nieuwe werkvormen en voor organisaties die reeds een nieuwe werkvorm hebben geïmplementeerd. De gids (aantal pagina's: 88) is beschikbaar via <https://www.flowweb.nl/sites/default/files/downloads/gids-voor-het-nieuwe-werken.pdf>.

8

**Website - <https://www.waardevolwerk.be/het-werk/het-nieuwe-werken>**

Deze website bevat handige tips en tools rond het nieuwe werken. De website kan een houvast bieden na de opleiding omdat deze: (1) zeer duidelijke en praktisch toepasbare tips bevat, (2) tools omvat die een goede aanvulling vormen op deze opleiding, en (3) geschikt is voor zowel werknemers als voor leidinggevend en organisaties.



# LEIDING GEVEN

Leidinggevendens vormen een belangrijke sleutelfiguur binnen organisaties. Ze staan centraal bij het behalen van de doelstellingen en hebben een grote impact op het functioneren en welzijn van hun werknemers.



## DEZE FICHE:

- a) geeft op een eenvoudige manier inzicht in leiderschapskwaliteiten die een positieve impact hebben op het welzijn van werknemers.
- b) reikt een aantal concrete handvaten aan om samen met je deelnemers na te denken over hoe je deze leiderschapskwaliteiten concreet kan toepassen.
- c) biedt jou concrete handvaten en tools om mee aan de slag te gaan tijdens je opleiding.

De fiche 'Leiding geven' hoort bij de opleidingstool 'Psychosociale aspecten: toolkit voor de opleider'. Andere thema's binnen deze opleidingstool zijn: 'Respectvol met elkaar omgaan op het werk', 'Het nieuwe werken', 'Stress en burn-out voorkomen', 'Van afwezig-zijn tot er wel-zijn' en 'Hoe aan psychosociaal welzijn werken: een introductie van het thema'.

Aangezien leidinggevendens een belangrijke sleutelfiguur vormen binnen organisaties en deze een grote impact hebben op het functioneren en welzijn van hun werknemers is het interessant om ook de andere fiches van deze opleidingstool te bekijken.



## LEERDOELEN

Op basis van deze fiche kan je een opleiding organiseren rond het thema 'leiding geven'. Na het volgen van de opleiding zijn de deelnemers in staat om:

- de verschillende leiderschapskwaliteiten die een positief effect hebben op het welzijn van werknemers te benoemen.
- deze leiderschapskwaliteiten te herkennen in praktijkcases.
- na te denken over hoe deze leiderschapskwaliteiten kunnen toegepast worden binnen organisaties.
- meer informatie over het thema terug te vinden via de bijkomende documentatie.

# Stellingen



## ZIE OEFENING 1

	Ja		Nee
◆ Ik motiveer mijn werknemers door hen mee te nemen in en uitleg te geven over de missie van het team en de richting die we uitgaan.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
● Ik bepaal de prioriteiten en leg de focus op het coördineren, plannen en organiseren van het werk.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
★ Ik heb een goed zicht op de competenties van mijn werknemers en stimuleer hen om deze zoveel mogelijk in te zetten en te ontwikkelen.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
◆ Ik breng mijn team in beweging door de focus te leggen op onze doelstellingen en de richting die we uit willen.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
★ Ik sta langs mijn werknemers en verwacht dat zij zelf verantwoordelijkheid opnemen.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
● Ik zie het als mijn rol om de verschillende taken die uitgevoerd moeten worden te delegeren.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
★ Ik vind het belangrijk dat mijn werknemers op een zo goed mogelijke manier kunnen samenwerken en zal dit ook stimuleren.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
● Ik houd bij het verdelen van de taken rekening met de sterktes en competenties van elk teamlid.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
◆ Ik ken de visie, missie en strategie van ons team uit mijn hoofd.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

### Vooral ★

Jij bent een **COACH**.

De coach staat niet boven, maar naast zijn of haar werknemers. Deze manier van leidinggeven zet in op de individuele competenties van zijn/haar werknemers en probeert hen zo goed mogelijk te motiveren om het beste uit zichzelf te halen. De verantwoordelijkheid ligt sterk binnen het (zelfsturend) team, waarbij de leidinggevende vanaf de zijlijn zijn of haar werknemers steunt en de samenwerkingspatronen binnen het team zo goed mogelijk versterkt.

### Vooral ●

Jij bent een **MANAGER**.

De manager draagt de eindverantwoordelijkheid, bepaalt de prioriteiten en neemt een coördinerende rol op. Hij of zij delegeert de taken naargelang de competenties en talenten van zijn/haar werknemers en staat in voor het plannen, organiseren en faciliteren van het werk. De manager evalueert het proces en stuurt bij waar nodig.

### Vooral ◆

Jij bent een **LEIDER**.

De leider zal zijn/haar werknemers motiveren, inspireren en betrokkenheid creëren door op een heldere manier de visie, missie en strategie van het team weer te geven. De leider zet de richting uit, wijst de weg en legt de focus op het bereiken van de doelstellingen.

# Situationeel leiderschap

Op de vraag 'Welke vorm van leidinggeven is nu de beste?' is geen eenduidig antwoord te geven. Naargelang de specifieke situatie zal een bepaalde stijl van leiding geven of een combinatie van bepaalde stijlen goed werken en een positieve impact hebben op het welzijn van de werknemers. Welke soort leidinggevers nodig zijn in jouw organisatie, is afhankelijk van een aantal factoren zoals onder andere:



De **structuur en cultuur** van je organisatie: Is je organisatie hiërarchisch opgebouwd of is er sprake van een platte horizontale structuur? Heerst er een cultuur waarin er veel vrijheid en autonomie gegeven wordt aan werknemers of wordt er net sterk ingezet op sturing en opvolging?



Het **profiel van jouw werknemers**: Kunnen je werknemers goed zelfstandig werken of hebben zij net veel sturing nodig? Een nieuwe werknemer, bijvoorbeeld, heeft andere begeleiding nodig dan een ervaren werknemer.



De **taak die uitgevoerd moet worden**: Gaat het om een nieuwe taak? Als leidinggevende kan je dan het best een duidelijke toelichting geven over hoe werknemers deze taak tot een goed einde kunnen brengen. Weten werknemers reeds hoe ze de taak moeten uitvoeren, maar zijn deze weinig gemotiveerd om dit te doen? Dan zet je als leidinggevende het best in op het stimuleren, overtuigen en motiveren van je werknemers.

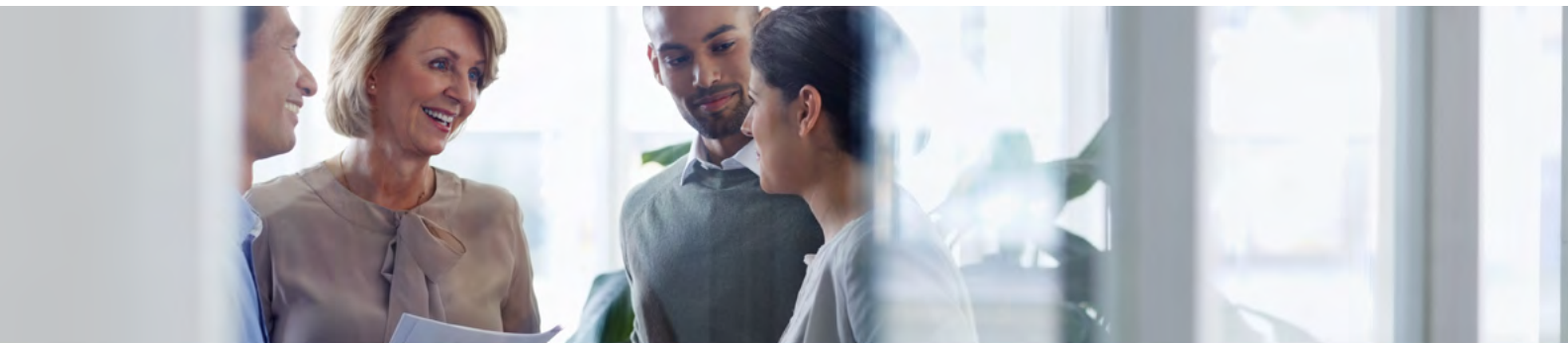


Nu kan ik veel sneller oppikken wat er leeft en dus ook ingrijpen.

## Getuigenis van Thomas, leidinggevende binnen een verzekeringsbureau

Sinds vorige zomer maak ik elke week bewust wat tijd voor werknemers en beschouw ik langsgaan op de werkvloer als één van mijn officiële taken. Vroeger stonden werknemers soms al in tranen aan mijn deur of namen ze onverwacht ziekteverlof. Nu kan ik veel sneller oppikken wat er leeft en dus ook ingrijpen. Onlangs heb ik zo nog bijkomende uitleg gegeven over het systeem om verlof aan te vragen. Twee collega's stelden openlijk in vraag of anderen dit wel correct deden en dachten dat sommigen voorgetrokken werden. Ik weet nu dat zelfs dit soort kleinigheden kunnen leiden tot grote spanningen onder collega's. Het is goed dat we dit hebben kunnen uitklaren voordat het escaleerde.





## Basingrediënten voor leidinggevend

Los van de factoren die zullen bepalen welke stijl van leidinggeven het meest aangewezen is, zijn er verschillende kenmerken waarover een goede leidinggevende het best kan beschikken en een aantal aspecten waarvoor een leidinggevende best aandacht heeft. Belangrijke aandachtspunten en tips hierbij zijn:

- **Heb aandacht voor de mens achter de werknemer:** Denk eraan dat je met mensen werkt. Behandel werknemers steeds met waardigheid en respect. Zet in op voldoende en regelmatig contact met je werknemers. Praat met hen, luister naar hen en geef feedback. Dit draagt bij tot een verhoogde betrokkenheid, wat een positief effect heeft voor zowel de werknemer als voor de organisatie. Onderzoek toont aan dat een verhoogde betrokkenheid leidt tot een verbeterd welzijn van werknemers, een verhoogde productiviteit en creativiteit, en tot een daling van ziekteverzuim en verloop.
- Zet in op de **samenwerking** binnen het team en op de onderlinge relaties. Stem processen op elkaar af en zorg voor een duidelijke taakverdeling binnen je team. Pak relationele conflicten zo snel als mogelijk aan zodat deze niet escaleren (zie ook de fiche 'Respectvol met elkaar omgaan op het werk').
- Zorg voor gemotiveerde werknemers. Werknemers die zich gemotiveerd voelen zullen zich goed voelen op het werk, geëngageerd zijn en efficiënt werken. **Het ABC-model van de gemotiveerde werknemer** (zie verder) licht 3 essentiële behoeften van werknemers toe (autonomie, betrokkenheid en competenties) en kadert hoe je hier als leidinggevende op kan inzetten.
- Geef duidelijke **richtlijnen en structuur** waar nodig. Dit is zeker belangrijk in stressvolle situaties. Hou hier rekening met het profiel van de werknemers en de uit te voeren taak.
- Draageen **visie, culturenbeleid** uit naar je werknemers. Het is belangrijk dat je als leidinggevende een voorbeeldrol opneemt van de gewenste gedragingen, waarden en normen. Bijvoorbeeld:
  - Vind je het als organisatie belangrijk dat je werknemers stipt aanwezig zijn?
    - » Begin dan overlegmomenten op de afgesproken tijdstippen.
    - » Kom zelf op tijd naar het werk.
- Hecht je als organisatie belang aan open communicatie?
  - » Zorg dat je aanspreekbaar bent en vaak genoeg aanwezig.
  - » Geef je werknemers inspraak bij beslissingen en breng hen tijdig op de hoogte van veranderingen.
  - » Indien er moeilijkheden zijn, spreek je werknemers hier rechtstreeks over aan.
- Draag het **welzijnsbeleid** binnen de organisatie mee uit. Als leidinggevende speel je hierin een sleutelrol. Het is belangrijk dat je:
  - signalen van stress en burn-out bij werknemers herkent en hen hier tijdig over aanspreekt (zie ook onze fiche 'Stress en burn-out voorkomen').
  - aandacht hebt voor ziekte-afwezigheid door bijvoorbeeld contact te houden met de afwezige werknemer, werkhervatting te ondersteunen en taken te herverdelen binnen het team, rekening houdend met de gemaakte afspraken binnen de organisatie (zie ook onze fiche 'Van afwezig-zijn tot er wel-zijn').
  - zorg draagt voor je eigen fysieke en mentale gezondheid, zodanig dat je er voor anderen kan zijn wanneer nodig.
  - deelneemt aan initiatieven rond psychosociaal welzijn, welzijnsgroepen, opleidingen, ...
  - preventief risico's opspoorst en evalueert waar werknemers aan blootgesteld worden. Wacht niet op een voorval, probeer dit voorval net te voorkomen (zie ook onze fiche 'Hoe aan psychosociaal welzijn werken: een introductie van het thema').
- **Evalueer regelmatig** of jouw aanpak en manier van leidinggeven efficiënt werkt en de gewenste effecten heeft.



# Het ABC van de gemotiveerde werknemer

Iedere leidinggevende wilt geëngageerde en efficiënte werknemers. En daarvoor is het belangrijk dat werknemers zich voldoende gemotiveerd voelen op hun werk. De zelfdeterminatietheorie brengt daarvoor drie essentiële behoeften in kaart, in de vorm van het ABC-model.

## Autonomie

Werknemers floreren wanneer zij ruimte krijgen om beslissingen te nemen, om initiatieven voor te stellen en om verantwoordelijkheid te dragen. De mate waarin is verschillend van persoon en context. Het is dus kwestie van een goed evenwicht te zoeken tussen de mogelijkheden van de omgeving en de wensen en mogelijkheden van de werknemer.



### TIPS VOOR LEIDINGGEVENDEN:

- Bespreek de interesses en ambities van je werknemers – komen deze voldoende aan bod in hun taken op het werk? Misschien is het zinvol om dit met het volledige team te bespreken en taken te verdelen.
- Formuleer duidelijke en realistische doelstellingen met werknemers (bijvoorbeeld een onthaalbrochure opstellen, een proeverij van het nieuwe assortiment organiseren in de winkel).
- Bespreek opleidings- en doorgroei mogelijkheden.
- Verduidelijk welke beslissingen autonoom kunnen gemaakt worden.
- Breng ook autonomie in arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld flexibele werktijden en aangepaste extralegale voordelen).

## Betrokkenheid

Gemotiveerde werknemers hebben bovendien een goede samenwerking met hun collega's en leidinggevenden en voelen zich sterk betrokken bij het team en de organisatie.



### TIPS VOOR LEIDINGGEVENDEN:

- Stimuleer open communicatie en wederzijdse feedback.
- Geef werknemers inspraak in de werkwijze.
- Zet in op positieve teamdynamieken, zoals vaste overlegmomenten en informele contacten
- Communiceer ook over de impact van het werk (bijvoorbeeld de klantentevredenheid, alsook de verbinding van hun werk met die van anderen in de organisatie: welke bijdrage levert de werknemer of het team voor het geheel?).
- Zet in op het algemeen welbevinden van werknemers. Zijn de hulpbronnen die geboden worden in verhouding met de eisen waarmee werknemers worden geconfronteerd? (zie ook onze fiche 'Stress en burn-out voorkomen')

## Competenties

Tenslotte worden werknemers meer gemotiveerd als ze hun eigen sterktes en talenten zoveel mogelijk kunnen inzetten op het werk. Het werk moet voldoende uitdagend zijn.



### TIPS VOOR LEIDINGGEVENDEN:

- Zorg dat je werknemers taken uitvoeren waar ze zich comfortabel bij voelen of die net voldoende uitdaging bieden.
- Stem jullie aanwervingsbeleid af op deze competenties: worden de juiste personen ingezet voor de juiste jobs? Worden nieuwe werknemers voldoende begeleid?
- Geef werknemers de kans om te reflecteren over hun eigen functie en rol binnen de organisatie.
- Ga in gesprek met je werknemers om hun interesses te bespreken en te kijken waar deze ingezet kunnen worden.



ZIE OEFENING 2

# Verlies jezelf niet uit het oog!

Het belang van zelfzorg als leidinggevende kan je metaforisch vergelijken met de procedure rond zuurstofmaskers op een vliegtuig. Hier wordt steeds benadrukt dat het belangrijk is om éérst je eigen zuurstofmasker op te zetten alvorens je medepassagier hierbij te helpen. Het is belangrijk om eerst voor jezelf te zorgen, voor je zorg kan dragen voor iemand anders.

Aan leidinggevendenden worden er vaak hoge eisen gesteld. Je bent eindverantwoordelijk voor het geleverde werk, maar ook voor je werknemers. Er wordt verwacht dat je je werknemers zo goed als mogelijk begeleidt en er mede voor zorgt dat zij zich goed voelen op het werk. Waak erover dat je jezelf en je eigen behoeften hierbij niet uit het oog verliest. Pas wanneer je als leidinggevende goed zorg draagt voor jezelf, ben je in staat om ook goed te zorgen voor anderen.



## Het is daarom belangrijk om:

- je eigen grenzen te bewaken.
- binnen en buiten het werk voldoende dingen te doen die jou energie geven.
- voldoende tijd te nemen voor jezelf, bijvoorbeeld door het inlassen van pauzes.
- goede sociale contacten te onderhouden, zowel binnen als buiten het werk.
- te zorgen voor een gezonde levensstijl: voldoende slaap, gezond eten en bewegen.
- prioriteiten te stellen: Wat is er écht dringend? Wat kan wachten?
- te zorgen voor een goed gevulde competentie-rugzak d.m.v. het volgen van relevante opleidingen en uitwisselen van ervaringen met andere leidinggevendenden.
- te waken over je mentaal welzijn, bijvoorbeeld door zelfreflectie, acceptatie en door denkfouten te herkennen.

## In gesprek met werknemers



ZIE OEFENING 3

Als leidinggevende is het belangrijk om werknemers aan te spreken en feedback te geven bij problemen of wanneer er zaken moeilijk lopen. Enkele voorbeelden:

- Er zijn signalen van overbelasting of net van te weinig inzet bij een werknemer.
- De samenwerking tussen een bepaalde werknemer en de rest van de collega's verloopt moeizaam.
- Er zijn klachten van klanten over een bepaalde werknemer.

Vaak vinden leidinggevendenden het lastig om hierover in gesprek te gaan met hun werknemers, mede omdat dit zou kunnen zorgen voor weerstand bij de werknemer in kwestie. Toch loont het om hierop in te zetten omdat zo de betrokkenheid en dus motivatie van werknemers vergroot.

## Hieronder vind je 8 praktische richtlijnen voor leidinggevenden om dergelijke gesprekken te voeren:

- 1. Zorg voor een goede voorbereiding:** Bedenk vooraf wat de doelstelling is van het gesprek. Waarom vind je het belangrijk om met de werknemer in gesprek te gaan? Wat wil je zeker besproken hebben aan het eind van het gesprek?
- 2. Besteed aandacht aan de timing, de plaats en het doel van het gesprek:** Spreek de werknemer in kwestie niet aan in de wandelgangen of in aanwezigheid van andere collega's. Plan liever samen een moment en een plaats in waarop er een een-op-eengesprek kan plaatsvinden. Probeer zo weinig mogelijk tijd te laten tussen het inplannen van het gesprek en het voeren van het gesprek zelf. Geef op voorhand duidelijk en beknopt aan de werknemer mee waarover je het graag wil hebben.
- 3. Spreek vanuit jezelf en probeer zo concreet mogelijk te zijn:**
  - Bespreek en benoem concrete feiten, situaties en gedrag, wees niet te algemeen en vaag. Bijvoorbeeld:
    - » Zeg niet 'Je bent de laatste tijd regelmatig te laat op het werk.', maar wel 'Gedurende de voorbije twee maanden kwam je drie keer te laat op het werk. Je kwam om half negen toe, daar waar je hier om acht uur verwacht wordt.'
    - » Zeg niet 'Ik heb de indruk dat het niet goed met jou gaat.', maar wel 'Ik merk dat je de laatste weken's middags niet meer mee gaat eten met de collega's, stiller bent en meer fouten maakt dan voorheen. Ik maak mij hier zorgen over omdat het mij het gevoel geeft dat het niet goed gaat met jou.'
  - Spreek vanuit de ik-vorm en benoem zaken die je zelf waargenomen hebt. Vermijd dus dat je spreekt voor anderen of over zaken die je 'van horen zeggen' hebt.
- 4. Benoem het 'waarom':** Verduidelijk aan de werknemer waarom je bepaalde zaken belangrijk vindt en welke waarden of behoeften hieraan onderliggend zijn. Zeg bijvoorbeeld: 'Ik zou graag hebben dat je op tijd aankomt op het werk omdat ik het belangrijk vind dat 1. ik kan rekenen op jou als werknemer, 2. we het werk gedaan krijgen en 3. werknemers zich aan afspraken houden.'
- 5. Luister en stel open vragen:**
  - Vermijd dat het gesprek een monoloog wordt van jou als leidinggevende en besteed minstens evenveel aandacht aan het actief luisteren naar de werknemer in kwestie. Probeer oog te hebben voor zijn of haar verbaal en non-verbaal gedrag. Stel ook open vragen. Dit zijn vaak vragen die beginnen met een W: Wat, Wanneer, Waarom, ... .
  - Door het stellen van open vragen kan je de werknemer in kwestie ook aanspreken op diens verantwoordelijkheid en hem of haar aansporen om zelf na te denken over mogelijke oplossingen voor het probleem. Je kan bijvoorbeeld vragen stellen als: 'Wat kan jou helpen om in de toekomst op tijd te komen op het werk? Wat heb jij nodig van mij als leidinggevende? Welke stappen kan je ondernemen om te zorgen voor verbetering?'
  - Durf door te vragen wanneer iets niet duidelijk is voor jou. Hieraan zal je werknemer merken dat je als leidinggevende oprecht geïnteresseerd bent in zijn of haar standpunt, bezorgdheden en behoeften en dat je hem of haar serieus neemt.
  - Let erop dat je telkens slechts één vraag per keer stelt. Zeg dus niet: 'Wat maakt dat je de laatste twee maanden drie keer te laat kwam? Voel je je misschien niet goed? Heb je het te druk? Zijn er zaken op het werk waarover je niet tevreden bent?'; maar stel deze vragen één per één. Zo geef je je werknemer de kans om alle vragen te beantwoorden en vermijd je ook dat de werknemer alleen een antwoord zal formuleren op die dingen die hij of zij wil bespreken.
- 6. 'Speel op de bal, niet op de man':** Voer gesprekken steeds vanuit een onvoorwaardelijk respect voor de werknemer in kwestie. Benoem het gedrag dat je storend vindt, maar koppel dit los van de werknemer als persoon. Vermijd dus te allen tijde het geven van kritiek op de werknemer als persoon of het persoonlijk aanvallen van de werknemer.
- 7. Maak duidelijke afspraken en leg deze vast:** Zorg dat je aan het eind van het gesprek een aantal afspraken hebt gemaakt met de werknemer. Maak deze afspraken zo concreet mogelijk. Spreek bijvoorbeeld het volgende af: 'We spreken af dat werknemer X vanaf nu zal zorgen dat hij/zij om 8 uur aanwezig is op het werk.' en niet 'We spreken af dat werknemer X vanaf nu op tijd zal toekomen op het werk.'. Zet de gemaakte afspraken bij voorkeur ook op papier. Plan een opvolggesprek in voor een evaluatie van de gemaakte afspraken. Wees hierbij transparant over wat er gebeurt wanneer er tijdens het opvolggesprek vastgesteld wordt dat de gemaakte afspraken wel of niet nageleefd werden.
- 8. Uit fouten kan je leren:** Leg de lat niet te hoog voor jezelf. Durf fouten te maken en weet dat je hieruit kan leren. Geen enkel gesprek zal perfect of foutloos zijn. Wanneer je iets anders verwoord hebt dan bedoeld of wanneer je iets vergeten bent te benoemen dat je belangrijk vindt, kan je hier steeds later in het gesprek of tijdens een vervolggesprek op terugkomen.

# Oefeningen



## 1

### Inleidende oefening met stellingen

Deze oefening kan tijdens je opleiding dienen als 'mooie introductie tot het thema'. Je kan voor deze oefening gebruik maken van steekkaarten met telkens 1 stelling per steekkaart. Elke stelling wordt daarbij voorafgegaan door één van volgende 3 symbolen: ★ ● ◆

Toon één voor één de stellingen en vraag je deelnemers om een standpunt in te nemen (akkoord/niet akkoord). Bekijk welke stellingen het meest beantwoord worden met 'akkoord', en dus welke symbolen het vaakst terugkomen. Zo leert elke deelnemer bij welk type 'leidinggevende' (of leiderstype) zijn/haar manier van leidinggeven het meest aanleunt, namelijk 'de coach', 'de manager' of 'de leider'. De toelichting van deze types vind je terug onder de stellingen.

- **Doel:** de deelnemers: (1) kennis te laten maken met verschillende mogelijke types leidinggevendenden, (2) te laten nadenken over welk type leidinggevende het best aansluit bij de eigen manier van leiding geven, en (3) warm te maken voor het thema van de opleiding.
- **Duur:** 15 minuten.
- **Benodigheden:** steekkaarten met stellingen en bijbehorende symbolen.

## 2

Het is belangrijk dat je deelnemers de link kunnen leggen tussen de toegelichte leiderschapskwaliteiten en de praktijk. Je kan hier een post-it oefening organiseren waarbij je deelnemers - via de bovenstaande case van Thomas en het ABC van de gemotiveerde werknemer - moeten nadenken over mogelijke acties om deze leiderschapskwaliteiten te stimuleren en toe te passen.

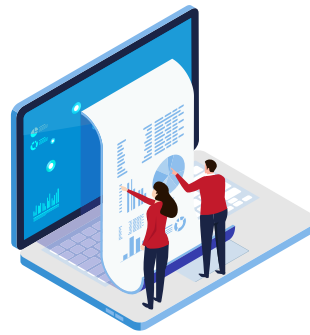
- **Doel:** deelnemers helpen nadenken over hoe de toegelichte leiderschapskwaliteiten kunnen geïmplementeerd worden binnen een organisatie.
- **Duur:** 10 minuten bedenktijd, 20 minuten overlegtijd.
- **Benodigheden:** post-its, flipcharts, alcoholstiften, pen en papier.
- **Methodiek:** (1) Neem een flipchart per besproken basisingrediënt voor leidinggevendenden, (2) schrijf per flipchart een basisingrediënt op als titel, (3) vraag je deelnemers om acties te formuleren per post-it en deze te plaatsen op de passende flipchart, (4) bespreek de bevindingen: Welke zaken komen vaker terug? Wat wordt er bedoeld met .... ? Wat kunnen we concluderen als groep?, en (5) geef zelf bijkomende toelichting, indien er zaken ontbreken.

## 3

Het onderdeel 'In gesprek met werknemers' kan je toelichten met een rollenspel. Organiseer een rollenspel waarbij je deelnemers de positie van een werknemer of leidinggevende innemen bij het voeren van een gesprek rond problemen of zaken die moeilijk lopen.

- **Doel:** je deelnemers laten nadenken over hoe dergelijke gesprekken aan te pakken in de praktijk.
- **Duur:** 15 minuten voor de oefening, 20 minuten voor de toelichting van de theorie.
- **Methodiek:** (1) vraag twee vrijwilligers die de rol van werknemer en de rol van leidinggevende op zich willen nemen, (2) vraag hen om een gesprek te voeren rond het gegeven dat de werknemer systematisch te laat komt op het werk (zie voorbeeld opgenomen binnen het onderdeel 'In gesprek met werknemers'), (3) bespreek met de volledige groep de gehanteerde aanpak: Wat ging er volgens jullie goed? Wat zou je zelf anders aanpakken? Wat zijn volgens jullie mogelijke aandachtspunten?, (4) licht de theorie binnen het onderdeel 'In gesprek met werknemers' toe, (5) vraag opnieuw twee vrijwilligers om het gesprek te voeren, maar nu met de meegegeven theorie, (6) bespreek ook nu met de volledige groep de gehanteerde aanpak: Wat ging er volgens jullie goed? Wat zou je zelf anders aanpakken? Wat zijn volgens jullie mogelijke aandachtspunten? Wat is het verschil met het eerste gesprek? en (7) geef zelf bijkomende toelichting indien er zaken ontbreken en corrigeer waar nodig.

# Documentatie en oefeningen



## 1

### **EHBO-kit voor psychosociaal welzijn**

Deze toolkit biedt concrete tips over hoe je als werkgever kan omgaan met psychosociale risico's. Volgende thema's worden besproken: 'Signalen van onwelzijn op het werk', 'Stress', overspannenheid en burn-out', 'Conflicten en pesten op het werk', 'Privéproblemen', 'Alcohol en drugs', 'Leiding geven', 'In gesprek met je werknemer(s)', 'Beter voorkomen dan genezen' en 'Wie kan mij ondersteunen?'. Bovendien helpt deze toolkit werkgevers om psychosociaal welzijn bespreekbaar te maken bij hun werknemers. De toolkit kan gebruikt worden in verschillende sectoren en richt zich voornamelijk tot KMO's en ZKO's. De toolkit omvat verschillende casussen en concrete tips die je kan meegeven aan de deelnemers van je opleiding.

De toolkit (21 pagina's) is beschikbaar via <https://werk.belgie.be/nl/publicaties/eerste-hulp-voor-meer-psychosociaal-welzijn-kmos>.



**Inspiratie voor een extra oefening:** Schrijf de verschillende thema's (of enkele thema's naargelang de beschikbare tijd en vraag van je deelnemers) vanuit deze toolkit op een flipchart. Gebruik de meegegeven casussen binnen deze toolkit als inspiratie voor een probleemstelling. Vraag aan je deelnemers om individueel acties te formuleren die leidinggevendenden kunnen ondernemen in een dergelijke situatie. Laat de deelnemers deze acties noteren op post-its om deze nadien op de bijbehorende flipcharts te plaatsen. Bespreek het resultaat in groep.



**Inspiratie voor een extra oefening:** Gebruik de meegegeven casussen binnen deze toolkit als inspiratie voor een probleemstelling. Formuleer hier een probleemstelling waarbij verschillende aspecten fout lopen aan de kant van de leidinggevende. Laat je deelnemers de fouten zoeken vanuit de tips die ze in deze toolkit kunnen vinden of aangereikt hebben gekregen in deze opleiding.

## 2

### **Rol en statuut van de actoren betrokken bij het preventiebeleid: de leden van de hiërarchische lijn**

Deze website bevat een duidelijke omschrijving van de rol die de leden van de hiërarchische lijn hebben in een preventiebeleid rond psychosociale risico's. Deze toelichting kan zowel informatief zijn voor leden van de hiërarchische lijn zelf als voor werknemers.

De website is beschikbaar via <https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk/psychosociale-risicos-op-het-werk/rol-en-statuut-van-de-actoren-2>.



**Inspiratie voor een extra oefening:** Gebruik deze website als inspiratie voor het formuleren van enkele stellingen. Leg deze stellingen voor aan je deelnemers. De stellingen zijn ofwel juist of fout. Laat je deelnemers stemmen via kaartjes (groen = juist of rood = fout) of via een poll (bijvoorbeeld via Poll Everywhere). Voorbeeld van een stelling: 'Leden van de hiërarchische lijn moeten zelf geen actie ondernemen bij incidenten van psychosociale aard' (= Fout). Deze oefening laat je deelnemers kennismaken met de website door de antwoorden op de stellingen hier op te zoeken. Bovendien helpt dit hen meer inzicht te krijgen in de rol van een leidinggevende binnen het preventiebeleid.

### 3

#### Onderzoeksproject 'Onderzoek betreffende de impact van de managementstijlen op het welzijn op het werk'

Binnen de periode 2018-2020 wordt een onderzoeksproject uitgewerkt over de impact van managementstijlen op welzijn op het werk. De website geeft de doelstellingen van het onderzoek weer en benadrukt de reden van de opstart van het onderzoek. Het resultaat van dit onderzoek kan: (1) een belangrijke inspiratiebron vormen voor je opleiding en (2) je deelnemers helpen meer inzicht te krijgen in de impact van managementstijlen op het welzijn van werknemers.

Meer informatie over dit project kan je terugvinden via <https://werk.belgie.be/nl/onderzoeksprojecten/2018-onderzoek-betreffende-de-impact-van-de-managementstijlen-op-het-welzijn-op>.

### 4

#### Website - <https://www.waardevolwerk.be/leiding-geven-en-krijgen>

Deze website bevat handige tips en tools om de relatie tussen werknemers en leidinggevendenden te verbeteren/versterken. De website kan een houvast bieden na de opleiding omdat deze: (1) zeer duidelijke en praktisch toepasbare tips bevat, (2) tools omvat die een goede aanvulling vormen op deze opleiding (bijvoorbeeld: concrete tips voor een terugkeergesprek), en (3) geschikt is voor zowel werknemers als voor leidinggevendenden en organisaties.

### 5

#### Brochure 'Naar een maatschappelijk verantwoord intern communicatiebeleid tijdens herstructurering'

Deze brochure kan een inspiratiebron vormen voor het implementeren van veranderingen binnen organisaties. De brochure verduidelijkt onder andere de cruciale rol van communicatie bij veranderingsprocessen en op welke manier deze communicatie het best kan verlopen om het welzijn van werknemers te bevorderen en psychosociale risico's te beperken. De praktische aanbevelingen zijn gericht op iedereen die verantwoordelijk is voor communicatie ten tijde van veranderingen, zoals ook de leden van de hiërarchie en leidinggevendenden.

De brochure (aantal pagina's: 64) is beschikbaar via <https://werk.belgie.be/nl/publicaties/naar-een-maatschappelijk-verantwoord-intern-communicatiebeleid-tijdens-herstructurering>.



**Inspiratie voor een extra oefening:** Geef je deelnemers de opdracht om na te denken over een verandering in de eigen organisatie, of een gelijkaardig praktijkvoorbeeld, en hoe de communicatie hier verloopt of is verlopen. Laat ze hierover reflecteren. Voorbeeldvragen: Wat was goed/slecht? Wat kon beter? Welke rol speelde de leidinggevende hierin? Hoe zou je dit anders aanpakken naar de toekomst toe? Deel de brochure uit ter inspiratie voor deze oefening. Bespreek het resultaat in groep.