

PSYCHOSOCIALE ASPECTEN



Mei 2015



REEKS SOBANE-STRATEGIE HET BEHEER VAN BEROEPSGEBONDEN RISICO'S

Algemene Directie Humanisering van de Arbeid

Dit document werd gerealiseerd dankzij de financiële steun van de Europese Unie - Europees Sociaal Fonds

SOBANE STRATEGIE

De SOBANE-strategie is een strategie voor risicobeheersing op vier niveau's (Screening (Opsporing), OBServatie, ANalyse, Expertise).

De reeks publicaties "SOBANE-STRATEGIE Beheer van werkgebonden risico's" heeft als doel deze strategie kenbaar te maken. Bovendien wordt aangetoond hoe de strategie kan worden toegepast op verschillende arbeidssituaties. Onder de titel "Sobane-strategie en gids voor de opsporing van risico's (Déparis)", wordt een algemene voorstelling gegeven van de 4 niveaus en een participatieve opsporingsgids.

De Observatie-, Analyse- en Expertisemethodes werden ontwikkeld en zijn gepubliceerd voor 15 domeinen :

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1. Personeelsvoorzieningen | 9. Lawaai |
| 2. Machines en handgereedschappen | 10. Thermische omgevingsfactoren |
| 3. Veiligheid (ongevallen, vallen, uitglijden...) | 11. Gevaarlijke chemische producten |
| 4. Elektriciteit | 12. Biologische agentia |
| 5. Risico's van brand of explosie | 13. Globale lichaamstrillingen |
| 6. Beeldschermwerk | 14. Hand-arm trillingen |
| 7. Musculo-skeletale aandoeningen (RSI) | 15. Psychosociale aspecten |
| 8. Verlichting | |

Eén van de doelstellingen van SOBANE bestaat erin om de inspanningen van de ondernemingen voor het verbeteren van werkomstandigheden, zelfs bij complexe problemen, efficiënter, sneller en goedkoper te laten verlopen. SOBANE zet aan tot een dynamische manier van risicobeheersing en creëert een overlegcultuur in ondernemingen.

De Sobane Strategie en het geheel van de methodes werden ontwikkeld door de Unité Hygiène et Physiologie de Travail van professor J. Malchaire van de Université catholique de Louvain, in het kader van het onderzoeksproject SOBANE, gefinancierd door de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg en het Europees Sociaal Fonds.

In deze brochure wordt de SOBANE-strategie toegepast voor preventie van psychosociale problemen (ontevredenheid op het werk, stress, burn-out, pesten, ...). De basis is de DEPARIS-gids om de algemene arbeidsomstandigheden in kaart te brengen. Hierbij aansluitend worden de drie andere niveaus, Observatie, Analyse en Expertise voorgesteld.

Het team dat aan dit project heeft meegewerkt bestond uit:

- L'Unité Hygiène et Physiologie du travail de l'UCL (Prof. J. Malchaire, A. Piette)
- L'Unité des Sciences Hospitalières de l'UCL (Prof. W. D'Hoore, S. Stordeur)
- Departement Onderzoek en Ontwikkeling van IDEWE (Prof. G. Moens)
- Externe Dienst voor Preventie en Bescherming CESI (S. Boodts)
- Externe Dienst voor Preventie en Bescherming IDEWE (Prof. V. Hermans, Y. Cogo)
- Externe Dienst voor Preventie en Bescherming PROVIKMO (Dr. G. De Cooman)
- Externe Dienst voor Preventie en Bescherming MENSURA (Dr. P. Carlier)
- Het departement Nouvelles Technologies et Formation van ClFoP (J.F. Husson)

Meer details over de reeks publicaties van de SOBANE-strategie vindt u op de website: <http://www.sobane.be>

Deze publicatie is gratis te verkrijgen:

- Telefonisch op het nummer 02 233 42 11
- Door rechtstreekse bestelling op de website van de FOD: <http://www.werk.belgie.be>
- Schriftelijk bij de Cel Publicaties van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg
Ernest Blerotstraat 1
1070 BRUSSEL
Fax: 02 233 42 36
E-mail: publicaties@werk.belgie.be

Deze publicatie is ook raadpleegbaar op de website van de FOD: <http://www.werk.belgie.be>

Cette publication peut être également obtenue en français.

Volledige of gedeeltelijke verveelvoudiging van de teksten uit deze publicatie mag alleen met bronvermelding.

De redactie van deze brochure werd afgesloten op 1 mei 2015

Productie: Algemene Directie Humanisering van de Arbeid

Coördinatie: Directie van de communicatie

Wetenschappelijke supervisie: Alain Piette

Omslag en lay-out: Sylvie Peeters

Tekening: Serge Dehaes

Druk:

Verspreiding: Cel Publicaties

Verantwoordelijke uitgever:

FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

Wettelijk depot: D/2015/1205/14

M/V

Met de termen "werknemer", "werkgever", "expert" en "adviseur" wordt in deze brochure verwezen naar personen van beide geslachten.

© FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

Alle rechten voorbehouden voor alle landen. Niets uit deze uitgave mag geheel of gedeeltelijk worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of enige wijze, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van de Directie van de communicatie van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. Indien de verveelvoudiging van teksten uit deze brochure echter gebeurt voor informatieve of pedagogische en strikt niet-commerciële doeleinden is dit toegestaan met bronvermelding en, in voorkomend geval, met vermelding van de auteurs van de brochure.





VOORWOORD

De wetgeving over de preventie van psychosociale risico's op het werk (PSR) (Belgisch staatsblad van 28 april 2014) beschrijft expliciet de verplichtingen van de werkgevers en de rol van de verschillende betrokken actoren bij de preventiemaatregelen die genomen worden op basis van een risicoanalyse.

Het doel van dit document bestaat eruit middelen aan te reiken voor de werknemers, hun omkadering en de preventieadviseurs. Alle technische, organisatorische en menselijke aspecten die deze risico's beïnvloeden, zijn hierin opgenomen. Het resultaat is een snellere, efficiëntere en minder kostelijke preventie.

Naar analogie met de SOBANE-strategie wordt de problematiek rond psychosociale problemen best in het globaal kader van de werkomstandigheden bekeken. De participatieve opsporingsmethode Déparis is hiervoor een geschikte methode. Het geheel van risico's gerelateerd aan werkzones, technische organisatie tussen de werkposten, omgevingsfactoren en psychosociale aspecten wordt hiermee geëvalueerd. Op deze wijze wordt rekening gehouden met alle factoren om zo op een coherente manier de werkomstandigheden te optimaliseren.

In een tweede fase zal het document kunnen aangewend worden om alle aspecten aangaande psychosociale problemen in detail te "observeren". Op deze manier kan men nagaan welke maatregelen onmiddellijk kunnen genomen worden om de situatie te verbeteren. In een derde fase kan men, wanneer dit nodig blijkt, gebruik maken van de Analysemethode. Deze vereist de tussenkomst van een preventieadviseur voor psychosociale aspecten die met zijn kennis meer uitgewerkte maatregelen kan voorstellen en het restrisico kan evalueren.

Dit document is niet alleen bestemd voor preventieadviseurs, zoals preventieadviseurs psychosociale aspecten, arbeidsgeneesheren, veiligheidsverantwoordelijken, ergonomen..., maar ook voor bedrijfsleiders verantwoordelijk voor de uitvoering van de preventie en voor de werknemers die bij deze preventie betrokken zijn.





INHOUDSTAFEL

VOORWOORD	3
Inhoudstafel	5
1. ALGEMENE STRATEGIE VOOR HET BEHEER VAN BEROEPSGEBONDEN RISICO'S	7
1.1 BASISPRINCIPES	8
1.1.1 Preventie primeert.	8
1.1.2 Het risico	8
1.1.3 Complementariteit van de beschikbare kennis.	8
1.1.4 De werknemer: centrale figuur van de preventie.	8
1.1.5 Oorsprong van de problemen.	8
1.1.6 Schatting vs meting	9
1.1.7 KMO.	9
1.2 STRATEGIE VOOR RISICOBEBEER.	9
1.2.1 Inleiding	9
1.2.2 De 4 niveaus van de strategie.	10
1.3 Algemene toepassing van de observatie-methodes sobane.	11
1.3.1 Toepassing	12
1.3.2 Het verslag.	13
1.3.3 Schriftelijke presentatie	14
1.3.4 Mondelinge presentatie	14
1.3.5 Vervolg van de studie.	14
2. NIVEAU 2: OBSERVATIE.	17
2.1 INLEIDING	18
2.1.1 Doelstellingen.	18
2.1.2 Wie ?	18
2.1.3 Hoe ?	18
2.1.4 Te bespreken punten	19
2.1.5 Terminologie.	20
2.2 PROCEDURE	21
2.2.1 Arbeidsorganisatie	21
2.2.2 Arbeidsinhoud	23
2.2.3 Arbeidsvoorwaarden	26
2.2.4 Interpersoonlijke relaties op het werk	29
2.2.5 Arbeidsomstandigheden	32
2.2.6 Samenvatting	33
2.2.7 Maatregelen op korte termijn	33
2.3 VERSLAG VAN HET OBSERVATIEONDERZOEK	34
2.3.1 Samenvatting van de Observatieresultaten.	34
2.3.2 Het verslag.	34
3. NIVEAU 3: Analyse	37

HULPFICHES

OBSERVATIE

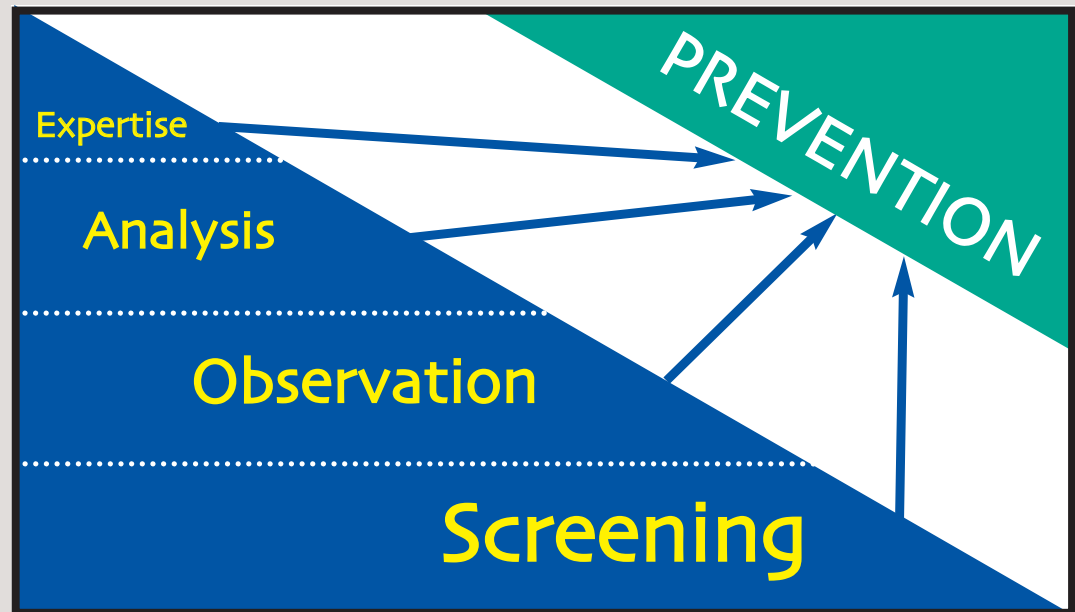
Fiche 1	Reglementair kader voor psychosociale risico's op het werk	43
Fiche 2	Definitie van psychosociale risico's op het werk en de verschillende concepten	50
Fiche 3	Impact van psychosociale risico's (PSR) op het werk	55
Fiche 4	De Burn-out	60
Fiche 5	Mentale werklast	64
Fiche 6	Flexibiliteit en intensivering van het werk	66
Fiche 7	Ambivalenties en rolconflicten	68
Fiche 8	Waakzaamheidstaken	70
Fiche 9	Informatie verwerken en beslissingen nemen	72
Fiche 10	Leren	75
Fiche 11	Sociale ondersteuning van collega's en leidinggevende	77
Fiche 12	Verschillende soorten leiderschap	79
Fiche 13	Functioneringsgesprek	82
Fiche 14	Evaluatiegesprek	85
Fiche 15	Discriminatie op het werk	89

ANALYSE

Fiche 16	Tools voor de preventie van psychosociale risico's (PSR) www.respectophetwerk.be	91
----------	--	----



1. ALGEMENE STRATEGIE VOOR HET BEHEER VAN BEROEPSGEBONDEN RISICO'S



1.1 BASISPRINCIPES

De Welzijnswet vereist dat de werkgever de veiligheid en de gezondheid van de werknemers in alle aspecten aangaande het werk verzekert, door de algemene principes van preventie aan te wenden:

1. Risico's vermijden
2. Niet te vermijden risico's evalueren
3. Risico's aan de bron bestrijden
4. Het werk aanpassen aan de mens
5. ...

De SOBANE-strategie die hier wordt voorgesteld, reikt elementen aan zodat men op een zeer efficiënte en realistische wijze aan deze eisen kan voldoen.

De strategie steunt op enkele fundamentele basisprincipes.

1.1.1 Preventie primeert

De nadruk wordt gelegd op **de preventie van risico's** en niet op de bescherming en het gezondheidstoezicht.

1.1.2 Het risico

Een risico is de kans dat een schade met een bepaalde ernst zich voordoet. De blootstelling aan een bepaalde risicofactor en de omstandigheden waarin de blootstelling plaatsvindt, zijn belangrijke factoren die het risico bepalen.

De beperking van een risico dient dus te gebeuren door de blootstelling te verminderen, de omstandigheden van deze blootstelling te verbeteren en de ernst van de gevolgen te beperken. De verschillende aspecten dienen op een coherente manier benaderd te worden.

1.1.3 Complementariteit van de beschikbare kennis

- De reële kennis op het vlak van veiligheid en gezondheid neemt toe bij de verschillende spelers die betrokken zijn. Ze is het kleinst bij de werknemer, ze is groter bij de hiërarchische lijn en neemt dan verder toe bij de interne preventieadviseurs, arbeidsgeneesheren, externe adviseurs, ... tot expert.
- Nochtans vermindert tegelijkertijd de kennis van wat zich in werkelijkheid op de werkvloer afspeelt. Deze is het kleinst bij de expert en het grootst bij de werknemer die het werk uitvoert.
- Het is dus belangrijk de complementariteit van beide kennisdomeinen, in functie van de noden, op een coherente manier samen te brengen.

1.1.4 De werknemer: centrale figuur van de preventie

Het doel van preventiemaatregelen is het bewaren of verbeteren van het welzijn van de werknemer. Daarom is het aangewezen om geen belangrijke acties te ondernemen zonder kennis van de arbeidssituatie die enkel de werknemer in detail kent. De werknemer is als dusdanig de spilfiguur en niet enkel het object van preventie.

1.1.5 Oorsprong van de problemen

De werknemer 'beleeft' zijn werksituatie als een geheel en niet als onafhankelijke en afzonderlijke feiten: lawaai heeft een invloed op communicatie en relaties, de techni-



sche organisatie tussen de werkposten heeft een invloed op de musculo-skeletale risico's, de verdeling van verantwoordelijkheden heeft een invloed op de inhoud van het werk.

Een coherente actie m.b.t. de werksituatie vereist een systematische en globale benadering van deze situatie. Deze aanpak heeft het voordeel elk opkomend probleem in de juiste context te kunnen plaatsen.

1.1.6 Schatting vs meting

De belangrijkste doelstelling is de preventie. Om deze te realiseren is een inschatting van de risico's vaak voldoende. Metingen kunnen niettemin nodig zijn om complexere problemen op te lossen. Zo kunnen ook voor het psychosociale domein studies op grote schaal helpen bij het detecteren van problemen die anders onopgemerkt zouden blijven.

1.1.7 KMO

De methodes die ontwikkeld worden in grote ondernemingen zijn niet toepasbaar in KMO's. In omgekeerde richting is dit wel het geval. KMO's stellen 60% van de loontrekkenden tewerk.

De methodes worden dan ook best ontwikkeld in functie van de beperktere middelen en competenties die in de KMO's beschikbaar zijn.

1.2 STRATEGIE VOOR RISICOBEBEER

1.2.1 Inleiding

De SOBANE-strategie is trapsgewijs opgebouwd en omvat vier niveaus : *Opsporing, Observatie, Analyse en Expertise*.

Het betreft hier een strategie die, al naargelang de noden, tools, methoden en middelen aanreikt.

Op elk niveau wordt er gezocht naar oplossingen ter verbetering van de arbeidsomstandigheden.

Onderzoek op een volgend niveau is slechts noodzakelijk indien blijkt dat na het invoeren van de verbeteringen de situatie nog steeds onaanvaardbaar blijft.

Men start het onderzoek van een arbeidssituatie steeds met het Opsporingsniveau, ongeacht de reden (klacht, ongeval...) van dit onderzoek. De aard van dit probleem dat de aanzet is tot het onderzoek, wordt zo in de totale context geplaatst. Andere aspecten die eveneens een invloed hebben op de gezondheid, de veiligheid en het welzijn komen ook aan het licht. Er worden oplossingen gezocht voor het geheel van de arbeidssituatie.

Het Observatie-, Analyse- en Expertiseniveau worden slechts uitgevoerd indien men tijdens het Opsporingsniveau geen passende oplossing kon vinden om tot een aanvaardbare situatie te komen. De noodzaak om over te gaan tot een volgend niveau hangt in grote mate af van de complexiteit van de arbeidssituatie.

De middelen die worden aangewend bij het zoeken naar oplossingen zijn het goedkoopst bij de eerste 2 niveaus (Opsporing en Observatie). Ze zijn duurder op het Analyse- en Expertiseniveau maar worden met kennis van zaken toegepast en aangepast aan de situatie. De strategie heeft het voordeel efficiënt, snel en goedkoop te zijn.

De tussenkomst van verschillende partijen wordt gekaderd in de strategie. De mensen uit de onderneming voeren zelf het Opsporings- en Observatieniveau uit. De hulp van externen (preventieadviseur) wordt ingeroepen voor het toepassen van het Analyseniveau en eventueel wordt er een beroep gedaan op een expert voor het toepassen van het Expertiseniveau.

1.2.2 De 4 niveaus van de strategie

Niveau 1, Opsporing

De voornaamste problemen worden geïdentificeerd. Markante fouten, zoals gaten in de vloer, achtergelaten recipiënten gevuld met solventen, naar een venster gericht beeldscherm ..., kunnen opgelost worden.

Deze identificatie moet intern gebeuren, door personen van het bedrijf die de arbeidssituatie perfect kennen, zelfs al hebben zij geen of slechts een oppervlakkige opleiding rond problemen van veiligheid, fysiologie of ergonomie. Dit zijn dus de werknemers zelf, hun rechtstreekse technische omkadering, de werkgever in kleine ondernemingen of een interne preventieadviseur met de werknemers in middelgrote of grotere ondernemingen.

Een werkgroep bestaande uit enkele werknemers en hun professionele omkadering (met deelname van een preventieadviseur indien mogelijk) denkt na over de belangrijkste risicofactoren, zoekt naar onmiddellijke acties ter verbetering en preventie en omschrijft de aspecten die meer in detail onderzocht dienen te worden.

Er wordt in de onderneming een contactpersoon aangeduid. Deze zal de Opsporing leiden en de onmiddellijk toe te passen maatregelen coördineren. Hij zal eveneens het vervolg van de studie (niveau 2, Observatie) voor een diepgaandere studie opvolgen.

De methode die wordt toegepast is de **Déparis**-methode. Deze wordt voorgesteld in het eerste nummer van de SOBANE-reeks.

Niveau 2, Observatie

Een werkgroep (bij voorkeur dezelfde) met vertegenwoordiging van werknemers en technisch verantwoordelijken (met deelname van een preventieadviseur indien mogelijk) zal de arbeidsomstandigheden meer in detail bestuderen. Zij zullen eveneens minder voor de hand liggende oplossingen voorstellen en bepalen waarom de medewerking van een preventieadviseur noodzakelijk is.

Indien het niet haalbaar is om deze werkgroep te laten samenkomen, voert de verantwoordelijke de Observatie alleen uit. Hierbij is het essentieel de noodzakelijke informatie te verkrijgen van de werknemers.

Dit niveau 2, Observatie, vereist een grondige kennis van de verschillende aspecten van de arbeidssituatie, zowel bij normale als bij abnormale werking. De diepgang van deze Observatie zal variëren in functie van het bestudeerde domein (risicogebied) en in functie van de onderneming en de bekwaamheid van de deelnemers.

Er wordt opnieuw een contactpersoon aangeduid (bij voorkeur dezelfde persoon) die het Observatieniveau zal leiden en die de onmiddellijk te nemen maatregelen zal coördineren. Hij zal eveneens het vervolg van de studie (niveau 3, Analyse) opvolgen voor de aspecten die een diepgaandere analyse vereisen.



Niveau 3, Analyse

Indien de niveaus Opsporing en Observatie niet toelaten het risico tot een aanvaardbaar niveau terug te brengen of indien er twijfel blijft bestaan, moet men verder gaan met de Analyse om te zoeken naar oplossingen.

Deze analyse, om de situatie diepgaander te onderzoeken, dient te gebeuren in samenwerking met preventieadviseurs die over de nodige kennis, middelen en technieken beschikken. Meestal wordt het analyiseniveau uitgevoerd door externe preventieadviseurs. Zij werken nauw samen met de interne preventieadviseurs. De externe preventieadviseurs stellen de nodige kennis en middelen ter beschikking van de interne preventieadviseur.

Tijdens de Analyse worden de specifieke arbeidsomstandigheden, bepaald op het einde van niveau 2, Observatie, diepgaander onderzocht. Het kan aangewezen zijn om metingen te doen met eenvoudige 'standaardapparaten'. Deze metingen moeten expliciet bepaalde doelstellingen hebben zoals het objectief vaststellen van de problemen, het zoeken naar oorzaken, de optimalisering van de oplossingen ... Het belangrijkste aspect van dit niveau is dat men beroep doet op een externe preventieadviseur die over voldoende kennis en middelen beschikt voor wat betreft het evalueren van restrisico's in het desbetreffende domein.

De preventieadviseur en de coördinator gebruiken de resultaten van voorgaande niveaus (Opsporing en Observatie) als basis. De eerste taak is het herbekijken van deze resultaten. Vervolgens wordt een Analyse van de items die werden geïdentificeerd, uitgevoerd. De resultaten van deze Analyse worden besproken met de uitvoerders van de voorgaande niveaus en in het bijzonder met de coördinator. Zij beslissen of er eventueel beroep moet gedaan worden op een expert (Expertise) die meer gespecialiseerde en verfijnde metingen kan uitvoeren.

Niveau 4, Expertise

De studie van niveau 4, **Expertise**, wordt uitgevoerd door dezelfde personen uit het bedrijf en preventieadviseurs, met de bijkomende hulp in het desbetreffende domein van gespecialiseerde experts. Het betreft hier bijzonder complexe situaties die eventueel bijzondere metingen vereisen.

1.3 ALGEMENE TOEPASSING VAN DE OBSERVATIEMETHODES SOBANE

De **Déparis Opsporingsmethode** wordt best toegepast tijdens een vergadering met 4 tot 7 personen. De deelnemers aan deze vergadering dienen de werksituatie grondig te kennen of zullen zoeken naar oplossingen om de werksituatie te verbeteren en zullen meewerken aan de uitwerking ervan.

Tijdens de **Déparis Opsporing** wordt bv. beslist tot

- de vloer herstellen, sommige werktuigen of sommige recipiënten met chemische produkten vervangen, sommige machinefilters veranderen, een zekere werkprocedure aan te passen, een herverdeling van het werk voorstellen, verantwoordelijkheden herdefiniëren ...
- één of meerdere aspecten van de werksituatie grondiger bestuderen tijdens één of meerdere specifieke Observatievergaderingen: bij voorbeeld de slechte houdingen, de rol van éénieder, collectieve en individuele relaties, verdeling van verantwoordelijkheden...



1.3.1 Toepassing

Volgens de SOBANE-strategie wordt dit grondiger onderzoek gerealiseerd door de **Observatie** methode specifiek is aan het meer in detail te bestuderen probleem en, opnieuw, tijdens een vergadering met dezelfde personen.

Tijdens de **Déparis**-vergadering worden alle aspecten van de werksituatie besproken. Tijdens de **Observatie**-vergadering daarentegen, is de discussie op een specifiek aspect gericht: lawaai in het atelier of goederenbehandeling of beeldschermwerk...

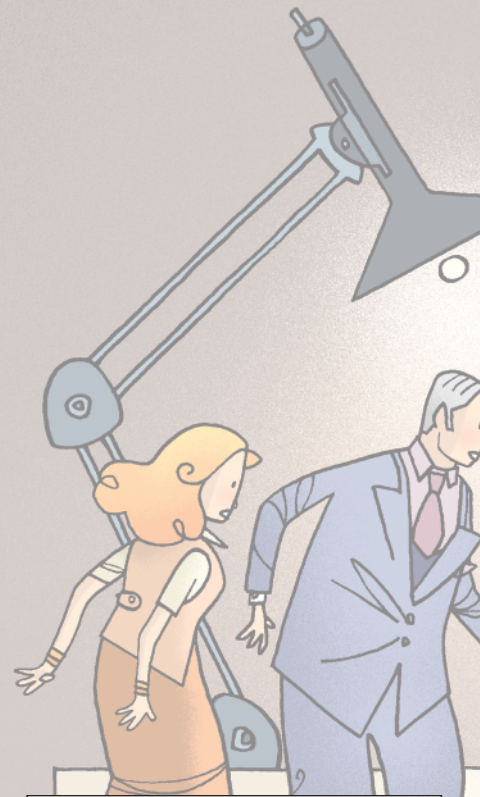
De toepassing van de methode is gelijk aan deze gebruikt tijdens het niveau I **Opsporingsmethode Déparis**.

De directie moet eerst vóór elke actie:

- ten volle over de gevolgen van het gebruik van de methode ingelicht worden
- bewust zijn van zijn verplichtingen
- zijn volledig akkoord gegeven hebben met de toepassing van de methode.

De stappen van de toepassing zijn:

1. Informatie door de directie van de hiërarchische lijn en de werknemers over de nagestreefde doelstellingen en belofte rekening te houden met de resultaten van de vergaderingen en de studies.
2. Keuze van een kleine groep personen die een geheel vormen, een "arbeidssituatie": de deelnemers zouden dezelfde moeten zijn dan deze van het niveau I **Opsporingsmethode Déparis**.
3. Aanduiding van een coördinator door de directie in overleg met de werknemers: opnieuw zou het dezelfde persoon moeten zijn die de **Opsporing Déparis** heeft gecoördineerd.
4. Voorbereiding van de coördinator: hij leest de **Observatiemethode** in detail en leert hoe ze te gebruiken. De methode wordt aan de betrokken arbeidssituatie aangepast door bepaalde termen te veranderen, sommige niet betrokken aspecten te verwijderen, door andere aan te passen, of nog door bijkomende aspecten toe te voegen.
5. Oprichting van een werkgroep samengesteld uit sleutelwerknemers van de betrokken arbeidssituatie, aangewezen door hun collega's en hun vertegenwoordigers, en uit personen van de technische omkadering aangewezen door de directie. Deze werkgroep zal minstens één man en één vrouw omvatten in geval van een gemengde groep. Deze werkgroep zou dezelfde moeten zijn dan deze die aan de **Opsporing Déparis** heeft deelgenomen, met eventueel 1 of 2 bijkomende personen van de dienst "methoden", de dienst "onderhoud" of nog van de dienst "aankopen".
6. Vergadering van de werkgroep in een kalm lokaal dicht bij de werkposten: opnieuw teneinde direct naar de werkplaatsen te kunnen terugkeren om bepaalde punten te bespreken.
7. Duidelijke uitleg door de coördinator van het doel van de vergadering en van de procedure. Te discussiëren aspecten kunnen aan de deelnemers ofwel vóór of in het begin van de vergadering gegeven worden, ofwel door een projector of door multimedia op een scherm vertoond worden, teneinde de discussie doeltreffend te begeleiden.
8. Discussie over iedere rubriek door zich te concentreren op de aspecten van deze rubriek en zonder lang stil te staan om te bepalen of de situatie niet, een beetje of veel bevredigend is, maar bij
 - wat kan worden gedaan om de situatie te verbeteren, door wie en wanneer
 - datgene waarvoor de hulp van een preventieadviseur moet worden ingeroepen tijdens het niveau 3 **Analyse**
9. Na de vergadering stelt de coördinator een synthese op:
 - de gebruikte rubrieken met de gedetailleerde informatie voortvloeiend uit de vergadering,
 - de lijst met de geplande oplossingen met bepaling van wie wat doet en wanneer
 - en de lijst met de meer in detail te bestuderen punten met hun prioriteit.



10. Voorstelling van de resultaten aan de deelnemers, herziening, bijvoegingen...
11. Afronding van de synthese.
12. Voorstelling aan de directie en aan de overlegorganen.
13. Vervolg van de studie voor de niet opgeloste problemen door middel van de methode van niveau 3, **Analyse**, van de SOBANE-strategie.

De volgende tekst kan helpen om het doel van de vergadering te verduidelijken.

"In de loop van de vergadering herzien we alle punten in relatie met de risicofactor "————" die uitmaken dat het werk moeilijk, gevaarlijk, niet efficiënt en onaangenaam is.

De bedoeling is niet om te weten of het gemakkelijk en aangenaam is voor 20, 50 of 100%, maar wel om uit te vinden wat er concreet onmiddellijk, binnen de 3 maanden en later kan ondernomen worden om efficiënter en aangenamer te zijn. Het kan gaan om technische veranderingen, om nieuwe werktechnieken, maar ook om betere communicaties, om reorganisatie van de dienstregeling, om meer specifieke opleidingen.

Voor sommige punten zou men moeten kunnen zeggen wat er veranderd moet worden en hoe dit concreet moet gebeuren.

Voor andere zullen er bijkomende studies moeten worden verricht.

De Directie verplicht zich ertoe een actieplan op te stellen met als doel zo goed mogelijk gevolg te geven aan hetgeen besproken zal worden."

Wanneer geen vergadering van 4 tot 7 personen kan belegd worden, zal de **coördinator** de **Observatie** alleen leiden of met één of twee personen en eventueel op de werkplek zelf. Deze niet-ideale oplossing blijft nuttig aangezien zij de preventie laat vooruitgaan en het eventuele beroep op een externe preventieadviseur voorbereidt.

De **coördinator** of deze personen moeten echter:

- de werkplek goed kennen (even goed als de operatoren zelf!)
- informeel de mening van de operatoren vragen
- technisch onderlegd zijn om oplossingen te kunnen vinden en ze in de praktijk om te kunnen zetten
- vervolgens direct of indirect naar de operatoren en hun technisch kader terugkeren voor adviezen over de overwogen oplossingen.

Deze werkwijze is dus enkel aan te raden als er binnen het bedrijf geen vergadering van een werkgroep op dat moment georganiseerd kan worden.

1.3.2 Het verslag

Dit verslag moet omvatten:

- De beschrijving van het probleem:
 - hoe het probleem is gebleken: na klachten, ziekte, afwezigheden ...
 - de mening van de operatoren en van de mensen uit het bedrijf tijdens de **Opsporing**.
- De resultaten van het optreden, zonder uitgebreid in te gaan op de verschillende stappen, maar met een duidelijke beschrijving van de verdiensten van iedereen die meegewerkt heeft:
 - de aspecten die in detail **geobserveerd** zijn en de voorgestelde oplossingen
 - indien nodig, de aspecten die nog een **Analyse** behoeven
- Een synthese van de technische of organisatorische oplossingen en verbeteringen.
- Een algemene verantwoording van deze oplossingen, waarbij wordt aangetoond:
 - dat zij de beschreven problemen werkelijk kunnen verhelpen.
 - dat zij geen andere problemen zullen veroorzaken voor het geheel of een deel van de operatoren.
 - dat zij niet tegenstrijdig zijn met de productiviteits- en rentabiliteitseisen van het bedrijf.
- De eventuele verantwoording voor een bijkomende **Analyse**.
- Een draaiboek voor de uitvoering van de voorgestelde oplossingen, met daarin **wie** doet **wat**, **wanneer** en **hoe** en tevens hoe de follow-up verloopt, om zo de kans op concrete resultaten te verhogen.
- Een samenvatting van dit eindverslag waarin op 1 bladzijde de belangrijkste technische oplossingen worden herhaald.

1.3.3 Schriftelijke presentatie

Dergelijke verslagen zijn vaak te "formeel" en te "literair" opgesteld.

Aangezien het verslag bedoeld is om die inlichtingen te verschaffen die nodig zijn om beslissingen te nemen, moet het kort en eenvoudig zijn, ontdaan van alle oppervlakkige, te algemene of niet ter zake doende uitweidingen.

Het is niet de bedoeling in telegramstijl te schrijven, maar de tekst moet toch:

- net als in deze tekst gebruik maken van alinea's en insprongen die de informatie overzichtelijk maken
- zo weinig mogelijk tabellen of statistieken bevatten
- de informatie systematisch en op een logische manier weergeven, zodat de gedachtegang makkelijk te volgen is
- indien nodig technische schema's of foto's bevatten.

Ten slotte moet de tekst grondig herlezen worden om

- herhalingen te vermijden
- het lezen en begrijpen te vergemakkelijken
- de logische gedachtegang en indeling in acht te nemen
- het opzoeken van specifieke informatie te vereenvoudigen.

De samenvatting van 1 bladzijde zit niet, zoals gewoonlijk, achteraan, maar aan het begin, zodat zij meer aandacht krijgt dan de gedetailleerde uiteenzetting.

1.3.4 Mondelinge presentatie

De precieze procedure hangt af van de omstandigheden.

Idealiter wordt dit verslag voorgesteld aan de volgende personen, al dan niet tegelijkertijd aan de verschillende groepen:

- De werkgever, die instaat voor de gezonde arbeidsomstandigheden en die beslist.
- De operatoren, die immers rechtstreeks betrokken partij zijn. De efficiëntie van de technische oplossingen staat of valt immers met de uitvoering ervan, zodat het belangrijk is dat de personen die de oplossing moeten uitvoeren, geraadpleegd worden.
- Alle personen die op de verschillende niveaus hebben meegewerkt, aangezien het resultaat in de eerste plaats hun verdienste is.
- De hiërarchie, de technische staf, aangezien die instaat voor de uitvoering en het opvolgen van de oplossingen.
- De andere preventiepartners (bedrijfsarts, preventieadviseurs ...) uiteraard.

Het welslagen van het optreden hangt niet alleen af van de kwaliteit, maar vaak nog meer van de manier waarop het wordt voorgesteld.

Alle hoofdrolspelers (werkgevers, staf, operatoren) menen de werkomstandigheden goed te kennen, maar zij hebben er vaak een heel ander beeld van. Het benadrukken van de conclusies van de vergaderingen kunnen dan nuttig zijn om een gemeenschappelijke voorstelling te hebben van de toestand, de problemen en de mogelijke verbeteringen.

1.3.5 Vervolg van de studie

Als de **Observatiemethode** op punten de aandacht vestigt die een meer diepgaande **Analyse** vereisen, moet een gespecialiseerde preventieadviseur op het betrokken gebied gecontacteerd worden.

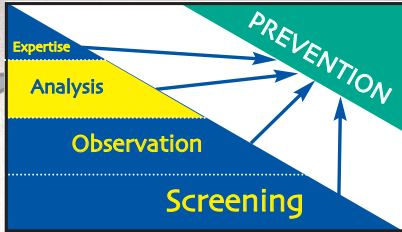
De werkwijze die met deze **preventieadviseur** moet gevolgd worden, is:

- hem op de hoogte brengen van de resultaten van de twee eerste niveaus **Opsporing** en **Observatie**

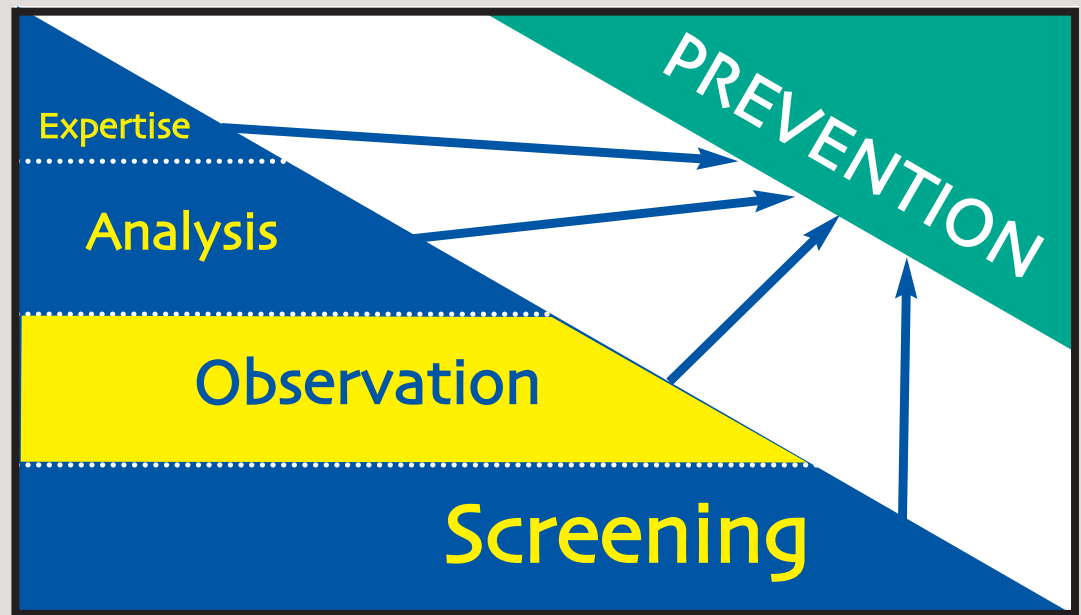


- herziening van de resultaten, de conclusies en de voorgestelde oplossingen
- deze oplossingen bevestigen of amenderen
- daarbij vaststellen welke aspecten een nadere specifieke **Analyse** behoeven.

Alle werkdocumenten die op de verschillende niveaus gebruikt zijn worden in het bedrijf bewaard. Zo kunnen zij later dienen als referentiepunt bij het aanpassen van werkplekken of bij het uitdenken van nieuwe arbeidsomstandigheden.



2. NIVEAU 2: OBSERVATIE



2.1 INLEIDING

2.1.1 Doelstellingen

- Bestuderen van de situatie voor wat betreft de psychosociale aspecten.
- De maatregelen bepalen die onmiddellijk kunnen genomen worden om de risico's te verbeteren.

2.1.2 Wie ?

- De **werknemers** en hun **staf** die zeer goed de situatie kennen,
- De **verantwoordelijken** (staf, studiebureau, interne preventieadviseurs) die de werksituatie goed kennen.

2.1.3 Hoe ?

Een meer gedetailleerde beschrijving van de toepassing van de Observatiegidsen wordt beschreven in de algemene inleiding van de SOBANE strategie.

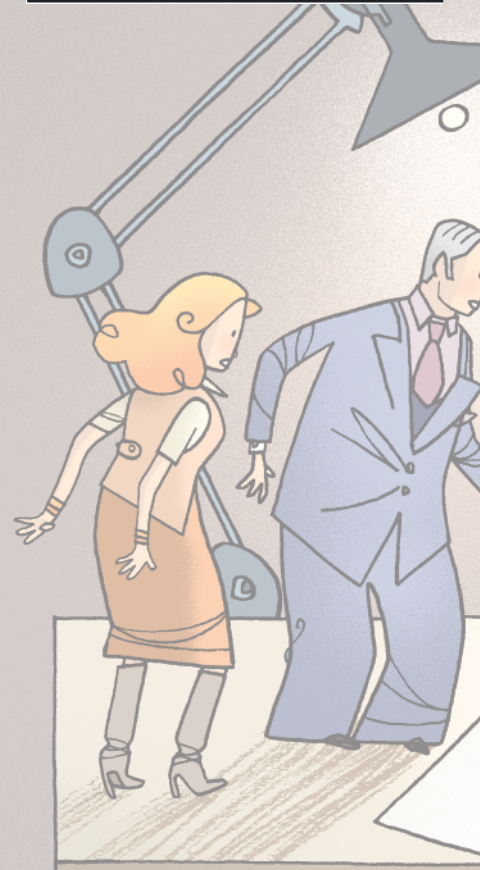
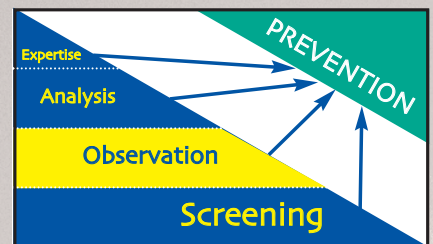
Enkel de voornaamste richtlijnen worden hieronder vermeld.

De werkmethode is vergelijkbaar met deze gebruikt tijdens het niveau 1, **Opsporingsmethode (Déparis)**, en de deelnemers zouden dezelfde moeten zijn:

1. Keuze van een "arbeidssituatie". Dit is een kleine groep werkposten die samen een geheel vormen.
2. Aanduiden van een **coördinator**.
3. Voorbereiding van de coördinator: hij leest de **Observatiegids** grondig, leert hoe ze te gebruiken en past ze aan de betrokken arbeidssituatie aan.
4. Oprichten van een werkgroep samengesteld uit de belangrijkste werknemers en personen van de technische omkadering.
Als er zowel mannen als vrouwen tewerkgesteld zijn in de onderzochte arbeidssituatie, zullen beide sexen in de werkgroep vertegenwoordigd zijn.
5. Vergadering van de werkgroep in een rustig lokaal dicht bij de werkposten (gemiddeld gedurende een tweetal uren).
6. Duidelijke uitleg door de coördinator over het doel van de vergadering en de procedure.
7. Discussie over elke rubriek met de nadruk op:
 - wat **concreet** kan gedaan worden om de situatie te verbeteren, door wie en wanneer
 - datgene waarvoor, op **Analyse** niveau, de hulp van een preventieadviseur moet worden ingeroepen.

Tijdens de discussie over de werksituatie wordt rekening gehouden met de karakteristieken van de werknemers. Er wordt speciale aandacht besteed aan het feit dat het om mannen of vrouwen gaat, jonge of oudere werknemers, mensen die de taal al of niet kennen ...

8. Na de vergadering maakt de coördinator een syntheseverslag van de voorgestelde oplossingen. Dit omvat:
 - de gebruikte tabellen, met duidelijke informatie zoals besproken tijdens de vergadering
 - de lijst met mogelijke oplossingen met voorstel van **wie** doet **wat** en **wanneer**
 - de lijst met de meer in detail te bestuderen punten op niveau 3, Analyse, en hun prioriteiten.
9. De resultaten worden voorgesteld aan de deelnemers van de werkgroep, aan de directie en aan de comité van preventie en bescherming op het werk. Er kunnen punten aangepast of toegevoegd worden en beslissingen genomen worden tijdens deze vergaderingen.
10. Vervolg van de studie voor de niet opgeloste problemen door een methode van het niveau 3, **Analyse**.



Wanneer het niet lukt om een vergadering met 4 tot 7 medewerkers te organiseren, zal de **coördinator** het observatieniveau zelf sturen. Dit gebeurt best in samenwerking met 1 of 2 werknemers en het overleg kan eventueel op de werkvloer georganiseerd worden.

Deze situatie is niet ideaal maar blijft nuttig om de preventie te bevorderen. Op deze manier kan het eventueel beroep doen op een extern deskundige voorbereid worden.

2.1.4 Te bespreken punten

De hierna beschreven Observatieprocedure behandelt volgende aspecten. Tussen deze verschillende aspecten bestaat uiteraard een interactie.

1. Arbeidsorganisatie

- Graad van initiatief, autonomie
- Autonomie van de groep
- Contactvrijheid
- Verantwoordelijkheden
- Fouten
- Sociaal overleg

2. Arbeidsinhoud

- Rolambivalentie
- Rolconflicten
- Werkritme
- Vertragingen en onderbrekingen
- Diversificatie en werkbelang
- Aandachtsniveau
- Beslissingen

3. Arbeidsvoorwaarden

- Tewerkstelling
- Lonen
- Uurroosters en werkduur
- Pauzes
- Bekwaamheden
- Opleiding
- Functioneringsgesprek
- Evaluatiegesprek
- Toekomstperspectieven

4. Interpersoonlijke relaties op het werk

- Relaties tussen werknemers
- Relaties tussen binnendiensten
- Soort leiderschap – de hiërarchie
- Relaties met de hiërarchie
- Relaties met derden
- Sociaal klimaat
- Pesten en discriminatie

5. Arbeidsomstandigheden: deze beogen de materiële omgeving waarin het werk wordt verricht, zoals de inrichting van de arbeidsplaatsen, de arbeidsmiddelen, het lawaai, de verlichting, de gebruikte stoffen, de werkhoudingen.

De meest van deze aspecten worden aangebracht tijdens een Déparisvergadering (opsporingsniveau I van de Sobane-methode).



Misschien zijn niet al deze aspecten toepasbaar op de werksituatie in Observeren. **Allereerst moeten dus de aspecten worden geselecteerd die betrekking hebben op deze werksituatie.**

Dat moet gebeuren op basis van de resultaten van de besprekingen op de Déparis bijeenkomst. De onvoldoende aan bod gekomen aspecten op het vlak van Déparis of die waarvoor geen preventie maatregelen konden worden gevonden of die onvoldoende blijken om tot een aanvaardbare werksituatie te komen, worden in aanmerking genomen.

Er wordt aanbevolen om elk aspect kort te overlopen alvorens er wordt beslist om het in aanmerking te nemen of niet, en niet alleen op de benaming af te gaan.

2.1.5 Terminologie

De psychosociale risico's (Fiches 1,2, 3 en 4)	De psychosociale risico's op het werk worden gedefinieerd als de kans dat een 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.
Stress (Fiches 1,2 en 3)	Het begrip stress is de door een groep werknemers als negatief ervaren toestand, die gepaard gaat met klachten of functiestoornissen op fysiek, psychisch en/of sociaal vlak en het gevolg is van het feit dat de werknemers niet in staat zijn om aan de eisen en verwachtingen binnen hun werksituatie te voldoen.
Mentale werklast (Fiche 5)	Volgens ISO 10075-2 is de mentale werklast afhankelijk van: <ul style="list-style-type: none"> • De vereisten van de taak: beperkte tijd, complexiteit, snelheid, nauwkeurigheid, gevraagde aandacht... • De verwerkingscapaciteiten van de met de uitvoering van deze taak belaste persoon.
Geweld op het werk (Fiches 2 en 3)	Geweld op het werk wordt gedefinieerd als elke feitelijkheid waarbij een persoon psychisch of fysiek wordt bedreigd of aangevallen bij de uitvoering van het werk.
Pesten op het werk (Fiches 2 en 3)	Pesterijen op het werk worden gedefinieerd als een onrechtmatig geheel van meerdere gelijkaardige of uiteenlopende gedragingen, buiten of binnen de onderneming of instelling, die plaats hebben gedurende een bepaalde tijd, die tot doel of gevolg hebben dat de persoonlijkheid, de waardigheid of de fysieke of psychische integriteit van een persoon bij de uitvoering van het werk wordt aangetast, dat zijn betrekking in gevaar wordt gebracht of dat een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende omgeving wordt gecreëerd dat zich inzonderheid uit in woorden, bedreigingen, handelingen, gebaren of eenzijdige geschriften.
Ongewenst seksueel gedrag op het werk (Fiches 2 en 3)	Ongewenst seksueel gedrag op het werk wordt gedefinieerd als elke vorm van ongewenst verbaal, niet-verbaal of lichamelijk gedrag met een seksuele connotatie dat als doel of gevolg heeft dat de waardigheid van een persoon wordt aangetast of een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende omgeving wordt gecreëerd.
Discriminatie (Fiche 15)	Er is sprake van discriminatie als het verschil in behandeling van verschillende personen niet objectief en redelijk te rechtvaardigen is en gebaseerd wordt op geslacht, ras, kleur, afkomst, nationaliteit, etnische afkomst, seksuele geaardheid, een handicap, religieuze of politieke overtuiging, gezondheid, enz.



2.2 PROCEDURE

2.2.1 Arbeidsorganisatie

A. Graad van eigen initiatief, autonomie (Fiche 6)

- Iedereen wordt op de hoogte gebracht van zijn dagelijkse of wekelijkse werkvolume en kan zelf het verloop van zijn werkdagen plannen en organiseren.
- Iedereen kan zijn werk plannen en beslissen in welke volgorde en op welk moment het zal worden uitgevoerd.
- Iedereen kan initiatieven nemen en zijn werkwijze aanpassen zonder het werk van de groep te verstoren.
- De werkprocedures zijn niet te strikt. Iedereen kan zijn eigen werkritme kiezen zonder het werk van de groep te verstoren in plaats van een door een machine of door het team opgelegd ritme te moeten volgen.
- Iedereen kan zijn werkplek verlaten voor een korte pauze (toilet, drinken) zonder het werk te verstoren.
- Elke werknemer mag redelijkerwijze zijn vakantiedagen opnemen wanneer hij dat wenst.
- De verdeling van mensen in de werkzones maakt een minimum aan privésfeer mogelijk (telefoneren...).
- De dienstverantwoordelijke wordt betrokken bij de keuze van zijn medewerkers (de beslissing gaat dus niet uitsluitend van de directie uit).

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?

B. Autonomie van de groep

- Elke afdeling zorgt voor zijn eigen organisatie wat betreft:
 - pauzes, rotaties;
 - uurroosters en vakantie;
 - overuren en de recuperatie daarvan;
 - werk- of productievertragingen;
 - hoogte- en diepteperioden in het werk (gedeeltelijke werkloosheid...).

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?

C. De vrijheid van contact

- Iedereen weet:
 - welke problemen hij zelf kan oplossen;
 - wanneer hij hulp moet invoeren om andere problemen op te lossen.
- De werknemers nemen zelf contact op met de randdiensten wanneer ze dat nodig achten
 - . voor de uitvoering van hun werk;
 - . of bij problemen.
- de te contacteren entiteiten zijn goed geïdentificeerd;
- ze zijn beperkt in aantal;
- en kunnen snel een antwoord verschaffen.

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?

D. Verantwoordelijkheden

- De verantwoordelijkheden zijn niet gecentraliseerd maar wel op een heldere en ondubbelzinnige manier verdeeld over verschillende personen naargelang hun competentie.
- Alle werknemers kennen de verantwoordelijkheden die ze dragen en schatten die naar waarde. Allemaal vinden ze die niet te licht noch te zwaar;
 - verantwoordelijkheden ten opzichte van andere werknemers;
 - verantwoordelijkheden ten opzichte van de klant;
 - verantwoordelijkheden ten opzichte van materiaal en uitrusting;
 - verantwoordelijkheden ten opzichte van afgewerkte producten.
- De competenties van elke werknemer en de organisatie van het werk stellen hem in staat om zijn verantwoordelijkheden op te nemen.

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?

E. Fouten

- De gevolgen van fouten voor de uitrusting, de productie, de mensen... zijn niet te ingrijpend.
- De werknemer corrigeert zelf zijn eventuele fouten.
- In geval van fouten wordt een objectieve analyse uitgevoerd, zonder te proberen een schuldige aan te wijzen.
- Er worden controlemechanismen gehanteerd om fouten zo snel mogelijk te herstellen.

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?

F. Sociaal overleg

- De directie zet zich in voor de gezondheid, de veiligheid en het welzijn op het werk.
- De verhoudingen tussen directie en vakbonden verlopen goed en constructief.
- De werknemers zijn goed op de hoogte van wat er omgaat in de onderneming.
- De onderneming wil risico's en problemen m.b.t. veiligheid-gezondheid voorkomen en niet alleen de wetgeving ter zake naleven.
- De vakbonden worden erkend door de directie en de werknemers en vervullen hun controle- en ondersteuningsfunctie:
 - ze beschikken over middelen (lokalen, tijd, mededelingenborden ...);
 - ze pakken problemen tijdig aan;
 - ze zijn goed opgeleid;
 - ze vertegenwoordigen alle werknemers (ook onderaannemers, uitzendkrachten, stagiair(e)s...).
- De overlegorganen (CPBW, ondernemingsraad) behandelen de echte problemen in een constructieve sfeer.
 - De directieafgevaardigden bezitten een duidelijk mandaat om beslissingen te nemen en zich tot acties te engageren.
 - De vergaderingen zijn goed voorbereid en verlopen vlot.
 - Er heerst een sfeer van overleg, niet van eisen of conflicten.
 - De arbeidsgeneesheer woont het CPBW bij.
 - Andere specialisten, de preventieadviseur psychosociale aspecten, de vertrouwenspersoon of bepaalde werknemers worden indien nodig uitgenodigd m.b.t. specifieke punten.
- De overlegorganen (CPBW, ondernemingsraad) verschaffen advies en opleiding inzake preventie van psychosociale risico's.
- Zijn deze organen niet aanwezig (in KMO's), dan worden er personeelsvergaderingen georganiseerd om de problemen inzake bedrijfsbeleid en veiligheid-gezondheid te bespreken.
- De onderneming heeft een doeltreffend systeem voor informatieverspreiding opgezet (krant, mededelingenbord, vergaderingen... voor verslag CPBW, op sociaal vlak, jaarplan...).





- Het jaarplan en het vijfjarenplan inzake veiligheid-gezondheid zijn bekend en worden toegepast en iedereen weet wat zijn bijdrage aan die plannen is.
- De vakbonden hebben een reële invloed op:
 - de aanpassingen van het arbeidsreglement;
 - het inschakelen van onderaannemers, uitzendkrachten of stagiair(e)s;
 - het opleidingsbeleid;
 - de werkorganisatie;
 - het promotiebeleid;
 - de werktijden;
 - de invoering van nieuwe technologieën;
 - de invoering van premies/extralegale voordelen;
 - de invoering van deeltijdse werkloosheid;
 - het presteren van overuren;
 - criteria in geval van collectief/individueel ontslag;
 - het functieclassificatiesysteem;
 - het vastleggen van vakantiedagen;
 - de invoering van tijdscontrolesystemen;
 - het bepalen wie in aanmerking komt voor loopbaanonderbreking;
 - de maatregelen in het kader van de strijd tegen het absentisme omwille van ziekte.

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?

2.2.2 Arbeidsinhoud

A. Rolambivalentie (Fiche 7)

- Elke werknemer weet precies:
 - wat de aard van zijn werk is: wat als resultaat wordt verwacht, de te gebruiken procedures, het te gebruiken materiaal, de beschikbare tijd, de documenten die er betrekking op hebben;
 - wat zijn rol in de werkprocedures is;
 - wat zijn bijdrage aan de behaalde resultaten is;
 - wie de eventuele medewerkers en mensen ter beschikking zijn, wat hun beschikbaarheid en rol is;
 - wat de technische of procedurewijzigingen zijn die eventueel aan zijn werk worden aangebracht;
 - wat zijn verantwoordelijkheden zijn en de gevolgen van een goede of slechte uitvoering van het werk (voor hemzelf, het product of de werkgroep).
- Elke werknemer beschikt over alle elementen nodig voor de goede uitvoering van zijn werk:
 - de informatie is begrijpelijk, volledig en beschikbaar op het juiste moment;
 - het materiaal is volledig, functioneel en beschikbaar op het juiste moment.
- Er is weinig verschil tussen het gevraagde werk en de manier waarop dat in de praktijk wordt uitgevoerd wat betreft:
 - de gevraagde werkhoeveelheid;
 - de gevraagde werkkwaliteit.
- De werknemers en de hiërarchie overleggen geregeld om:
 - het werk en de uitvoeringswijze te definiëren (opeenvolging en werkritme...);
 - het werk eerlijk binnen de groep te verdelen en in functie van ieders bekwaamheden en competenties;
 - problemen op te lossen.
- De werknemer weet hoe hij moet reageren bij noodgevallen of onverwachte situaties.

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?

B. Rolconflicten (Fiche 7)

- Niemand hoeft tegenstrijdige opdrachten of verwachtingen na te komen.
 - De vereisten op het vlak van werk en gezondheid-veiligheid zijn verenigbaar.
 - Er is een duidelijke hiërarchische lijn.
 - De werkvereisten (productie, veiligheid, gezondheid) zijn verenigbaar met de persoonlijke doelstellingen van elke werknemer.
 - De verschafte technische en organisatorische middelen om het werk uit te voeren, maken het mogelijk om daarbij te voldoen aan de vereisten.
- Geen enkele vorm van concurrentie wordt georganiseerd, bestaat of wordt getolereerd tussen de mensen betrokken in een werksituatie.
 - Een gezonde rivaliteit onder collega's wordt wel aangemoedigd.

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?

C. Werkritme

- Het aantal werknemers binnen de werkomgeving is gepast en voldoende.
- Iedereen kent zijn uurrooster en werkprogramma geruime tijd van tevoren.
- De uitvoeringssnelheid ligt noch te hoog noch te laag.
- De voor elke taak toebedeelde tijd maakt het mogelijk om de bijhorende planings- en onderhoudstaken veilig en kwaliteitsvol uit te voeren.
- Bij werkoverlast kan een werknemer zich laten bijstaan door een daartoe bekwaame collega.
- Bij een tekort aan werk wordt de werknemer toegewezen aan langetermijntaken (renovatie, rangschikking, klassering, nazicht van materiaal, onderhoud...) die de uitvoering van de hoofdtak echter niet in de weg staan.
- De werknemer kan routine- en repetitieve taken automatisch uitvoeren zonder steeds aan zijn werk te moeten denken.
- De middelen (personeel, materiaal en voorraad) zijn zo aangepast dat ze inspelen op de schommelingen en werklast (verkoop, verzorging...).

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?

D. Vertragingen en onderbrekingen

- Vertragingen in het werk zijn gemakkelijk in te halen.
- Het werk wordt slechts sporadisch onderbroken door omstandigheden waarover de werknemer geen controle heeft:
 - diverse incidenten in de werking als gevolg van:
 - . onverwachte aanpassingen van het productieproces;
 - . machinepannes of problemen met materiaal of software;
 - . niet-bestaande, ontbrekende of laattijdige informatie;
 - . slechte voorbereiding van het voorafgaande werk;
 - . slechte coördinatie tussen werknemers;
 - . uitputting materiaalvoorraad;
 - . synchronisatieproblemen (het materiaal komt te vroeg of te laat aan);
 - Telefoontjes of bezoeken van collega's of klanten;
 - E-mail.
- Problemen (pannes, voorraad...) worden over het algemeen snel opgelost.
- De werknemers nemen zelf contact op om problemen op te lossen.

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?





E. Diversificatie en belang van het werk (Fiche 5)

- Het werk omvat zowel voorbereidende als uitvoerende en ondersteunende taken
 - Voorbereidende taken:
 - . de situatie en de uit te voeren/te verwezenlijken taak analyseren;
 - . de taken en activiteiten plannen (intellectuele voorbereiding);
 - . het nodige materiaal bijeenbrengen;
 - . nagaan of alles naar behoren werkt.
 - Uitvoerende taken
 - Ondersteunende taken:
 - . preventief onderhoud van materiaal (machines, instrumenten, uitrusting...);
 - . materiaal afstellen;
 - . herstelling;
 - . kwaliteitscontrole;
 - . gegevenscodering;
 - . informatieoverdracht;
 - . opleiden en omkaderen van nieuwe werknemers.
- De activiteit laat ruimte voor creativiteit (is niet te repetitief of monotoon).
- Indien de activiteit repetitief is, veranderen de werknemers geregeld van taak (rotatie) binnen een zelfde werkgeheel.
- Het werk levert een belangrijke toegevoegde waarde voor het afgewerkte product.
- De taken zijn zo opgevat dat ze voor de werknemer zinvol zijn, hij erdoor gestimuleerd wordt en zich erin kan ontplooien.
- Het werk is niet emotioneel afmattend omwille van:
 - Ernstige gevolgen van eventuele fouten;
 - De aard van de taken en relatie met de patiënten (ziekenhuizen, zorginstellingen...);
 - Het contact met en de ondersteuning van derden (hulpverleners).

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?

F. Aandachtsniveau (Fiche 8)

- Het werk vraagt een gemiddelde aandacht en concentratie, noch permanent noch te occasioneel van aard, afhankelijk van:
 - de ernst van de te ondernemen acties;
 - het onvoorspelbare karakter van gebeurtenissen.
- Om veilig en kwaliteitsvol te kunnen gebeuren, vereist het werk best niet te veel of te weinig:
 - nadenken over of aandacht voor een beperkt aantal elementen tegelijk;
 - precisie;
 - concentratie, vooral wanneer er veel bronnen van afleiding zijn.
- Er is niet te veel of te weinig informatie die tegelijk en voor langere tijd moet worden onthouden (kortetermijngeheugen).
- Het is mogelijk om zich af te zonderen voor taken die concentratie vereisen.

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?

G. Beslissingen (Fiche 9)

- De werknemer moet een bepaald aantal, noch te veel noch te weinig, beslissingen nemen.
 - Het aantal mogelijke beslissingsopties is beperkt;
 - De nodige informatie is niet te uitgebreid en is beschikbaar;
 - Het gaat om gemakkelijk te nemen beslissingen;
 - De nodige reactiesnelheid is normaal.

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?

2.2.3 Arbeidsvoorwaarden

A. Tewerkstelling

- De wervingscriteria zijn duidelijk, objectief en goed aangepast aan de functie en de uit te voeren taken:
 - de vereiste kwalificaties zijn passend (niet te zwak, niet te gewichtig);
 - de vereiste beroepservaring is relevant (niet te weinig, niet te veel).
- Bij de aanwerving worden de werknemers duidelijk en passend geïnformeerd:
 - over de missie, de doeleinden en gedeelde waarden;
 - over de organisatie van de onderneming;
 - over de inhoud van het werk;
 - over de werktijden;
 - over het loon, de bonussen en extralegale voordelen;
 - over de promotiemogelijkheden.
- Mutatieaanvragen (tussen diensten of sites) vanwege de werknemer worden besproken.
- De onderneming geeft voorrang aan contracten van onbepaalde duur.
- Weinig werknemers hebben een tijdelijk contract of een contract van korte duur.
- De vacatures worden snel ingevuld.
- Het personeelsverloop blijft beperkt en de werksituatie is er niet de aanleiding toe.
- De werkzekerheid is minstens 5 jaar gegarandeerd:
 - geen technologische dreiging (automatisering, nieuwe machine);
 - geen dreiging van herstructurering;
 - geen dreiging van delokalisering;
 - geen dreiging van faillissement.
- De werknemers worden duidelijk en snel op de hoogte gebracht:
 - collectief: over de toekomst van hun onderneming en/of hun werksituatie;
 - persoonlijk: over hun toekomst.
- In geval van werkonzekerheid krijgen de werknemers de kans om zich op eventueel ander werk voor te bereiden (outplacement).
- Het beleid inzake het gebruik van onderaanneming en uitzendkrachten wordt door iedereen gewaardeerd.
- Er zijn geen periodes van economische werkloosheid.
- In geval van deeltijdse economische werkloosheid:
 - wordt die werkloosheid objectief verdeeld over alle werknemers;
 - wordt het werk van deeltijds werklozen niet uitgevoerd door onderaannemers of uitzendkrachten.

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?

B. Lonen

- De lonen zijn competitief vergeleken met de concurrentie en andere ondernemingen uit de streek.
- De werknemers kennen de objectieve basis waarop lonen en bonussen worden toegekend.
- Die basis wordt in de praktijk gerespecteerd.
- Overuren, nachtwerk, buitengewone prestaties en verplaatsingskosten worden snel uitbetaald.
- De lonen houden rekening met de kwalificatie, de bekwaamheden en de ervaring van elke werknemer.
- Er bestaat geen systeem van risicopremies.
- De bezoldiging houdt rekening met de moeilijkheid van het werk.

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?



C. Uurroosters en werkduur

- De uurroosters zijn toereikend wat betreft:
 - duur per dag;
 - duur per week;
 - aanvangs- en eindtijdstip van het werk;
 - aantal opeenvolgende vakantiedagen per week;
 - duur van ononderbroken werk;
 - maaltijdpauzes tijdens de werkdag.
- De uurroosters zijn in de mate van het mogelijke en binnen bepaalde grenzen flexibel, wat betreft:
 - aanvangs- en eindtijdstip van de werkdag;
 - aantal uren per dag;
 - aantal uren per week.
- De uurroosters zijn verenigbaar met een bevredigend privéleven (gezin...).
- De regels verbonden aan de uurroosters zijn bij iedereen bekend en worden door iedereen gewaardeerd en gerespecteerd.
- Er is zo min mogelijk nachtwerk en werk met onderbroken uurroosters.
- De werknemers maken zelden overuren.
 - Alleen wanneer dat absoluut noodzakelijk is.
 - Volgens een programma dat minstens een week van tevoren wordt meegedeeld.
 - Overuren worden geboekt.
 - De werknemers kunnen vrij deze uren recupereren of worden ervoor uitbetaald.
- De vervanging van afwezig is goed georganiseerd (vliegende ploegen, uitzendkrachten,...).
- Als er in ploegen wordt gewerkt.
 - Wordt er zo min mogelijk tijdens het weekend gewerkt.
 - Verloopt het rotatiesysteem als volgt: ochtend – namiddag – nacht – rust.
 - De posten beginnen bij voorkeur om 7, 15 en 23 uur.
 - De rotatie verloopt zodanig dat er niet te veel (ideaal genomen niet meer dan 3) opeenvolgende nachten gewerkt wordt.
 - Het uurrooster is 4 tot 8 weken van tevoren bekend.

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?

D. Pauzes

- Elke werknemer en/of de groep als geheel kan beslissen om frequent en korte recuperatiepauzes (in plaats van een lange pauze) te nemen in moeilijke werkomstandigheden:
 - Lawaaiig werk, werken bij hitte of grote kou;
 - fysiek zwaar werk;
 - mentaal uitputtend werk;
 - moeilijk werk door de houding die ervoor moet worden aangenomen;
 - repetitief en snel werk volgens een opgelegd ritme.

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?

E. Competenties

- De werknemers hebben bepaalde taken toebedeeld gekregen op basis van een functiebeschrijving en rekening houdend met hun competenties.
- De taken sluiten goed aan bij de functie en competenties van de werknemers.
- Het werk maakt het voor iedereen mogelijk om zijn talenten en kennis te gebruiken en ontwikkelen.

- Alle werknemers krijgen persoonlijke en professionele ontwikkelingskansen.
- De oudere werknemers krijgen de mogelijkheid om hun professionele kennis en ervaring aan de jongere door te geven.

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?

F. Opleiding (Fiche 10)

- De leerperiode is redelijk geweest:
 - niet te kort: ze omvat de opleiding voor andere voorbereidende of ondersteunende taken die zijn toegevoegd;
 - niet te lang: de inhoud van het werk is duidelijk afgelijnd en is na het leren moeiteloos gekend.
- Tijdens de leerperiode (onthaal van de nieuwe werknemers):
 - de werknemers hebben de tijd en materiële mogelijkheden gekregen om hun bekwaamheden en competenties te verbeteren;
 - ze kregen de ondersteuning van ervaren peters en meters.
- Alle medewerkers (jong, ouder, uitzendkrachten, onderaannemers...) krijgen systematisch een opleiding en informatie:
 - . bij hun komst in het bedrijf;
 - . bij elke verandering van functie;
 - . periodiek (bijscholing).
 - over de regels die gelden binnen de onderneming (huishoudelijk reglement);
 - over de specifieke technische aspecten van hun werk;
 - over de aspecten gezondheid en veiligheid, risico's en preventie.
- De inhoud en de vorm van de opleiding is relevant en bevredigend wat betreft:
 - de organisatorische aspecten;
 - de uit te voeren taken;
 - de aspecten veiligheid en gezondheid.
- De wijzigingen aan de werkprocessen gebeuren geleidelijk aan: niet te snel of te frequent, zodat de werknemers zich kunnen aanpassen.
- De onderneming moedigt de werknemers aan om zich bij te scholen en beroepsmatig te verbeteren. Ze zet opleidingsessies op de agenda.
- Bijscholing en verdere opleiding kunnen aanleiding geven tot functie- en loonevolutie.

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?

G. Functioneringsgesprek (Fiche 13)

- Het functioneringsgesprek:
 - omvat een bespreking (en dus geen rechtvaardiging);
 - geeft twee gesprekspartners de kans om kritiek tot uiting te brengen;
 - leidt tot het zoeken naar de best mogelijke werkwijze.
- Het functioneringsgesprek laat toe:
 - de verwachtingen en doelstellingen te herdefiniëren;
 - samen met de werknemer diens loopbaanmogelijkheden te bekijken;
 - het gevoel van beheersing van de werksituatie te vergroten.
- De onderneming stelt de werknemers tools ter beschikking waarmee ze hun eigen sterke en zwakke punten kunnen herkennen, alsook hun professionele interesses en doelstellingen.
- Het omkaderende personeel werd opgeleid om functioneringsgesprekken te voeren.
- Er wordt een korte inhoud van het gesprek gemaakt en door beide partijen ondertekend.

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?



H. Het evaluatiegesprek (Fiche 14)

- Iedereen weet wanneer en hoe zijn werk wordt geëvalueerd.
- De evaluatie wordt gevoerd door de meest nabije hiërarchische overste.
- Iedereen kent en begrijpt de evaluatieprocedure.
 - De criteria op basis waarvan het werk wordt geëvalueerd, zijn duidelijk, objectief en gekend door de werknemers.
 - De evaluatie is geen voortdurend proces maar vindt periodiek plaats volgens een bekende planning.
 - De evaluatie omvat geen visuele, machinale of computercontrole.
- Het omkaderende personeel werd opgeleid om evaluatiegesprekken te voeren.
- Iedereen wordt op de hoogte gebracht van de resultaten van zijn evaluatie.
- Iedereen kent de gevolgen van deze evaluaties voor zijn loon, tewerkstelling, promoties...

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?

I. Toekomstperspectieven

- De functies zijn duidelijk geclassificeerd en iedereen kent de promotiemogelijkheden en -voorwaarden.
- De promotiemogelijkheden zijn noch onvoldoende, noch overmatig.
- De promotiecriteria zijn duidelijk en objectief:
 - ze zijn bekend bij het personeel;
 - ze houden rekening met professionele en sociale bekwaamheid;
 - ze worden door de onderneming nageleefd.
- Iedereen krijgt de kans om zijn loopbaan te oriënteren door een bijscholing of bijschikende opleiding te volgen, die aansluit bij zijn huidige of toekomstige functie.
- De oproepen tot kandidaatstelling voor vacatures worden duidelijk en bij voorrang aan het reeds aanwezige personeel meegedeeld.
- De onderneming geeft voorrang aan interne promotie om functies van het eerste hiërarchische niveau in te vullen.

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?

2.2.4 Interpersoonlijke relaties op het werk

A. Verhoudingen onder werknemers (Fiche 11)

- De samenstelling van de werkgroepen varieert niet te vaak.
- Er heerst een goede verstandhouding in de werkgroep, iedereen heeft het gevoel dat hij erbij hoort en niemand is sociaal uitgesloten (geen beledigende opmerkingen, buitensporige plagerijen, praatjes of geroddel, geen sociaal isolement of uitsluiting).
- Er heerst een klimaat van vertrouwen en samenwerking:
 - geen wantrouwen, irritatie, vijandigheid;
 - geen tegengestelde visies of disputen;
 - geen concurrentiegeest.
- De werkomstandigheden geven de werknemers de kans om vrij en doeltreffend hun mening te uiten, zowel wat het werk als andere onderwerpen betreft.
 - er is niet teveel lawaai;
 - er is steeds oogcontact mogelijk;
 - niemand werkt ver van de anderen;
 - pauzes en maaltijden kunnen samen met de anderen genomen worden.
- De verschillende activiteiten (vooral onaangename of weinig waardetoevoegende taken) worden evenredig verdeeld over de verschillende werknemers.

- De werknemers helpen elkaar:
 - ze doen vrijwillig een beroep op een of meer collega's bij werkoverlast of werkmoeilijkheden;
 - ze wisselen advies, suggesties, ervaring uit en brengen elkaar meer kennis bij;
 - ze praten over werk- of persoonlijke moeilijkheden zonder dat ze zich hoeven te schamen of belachelijk worden gemaakt;
 - ze steunen elkaar bij persoonlijke moeilijkheden (overlijden...) of werkgebonden moeilijkheden (ongeval, ziekte, evaluatie...);
 - ze kunnen door een collega worden vervangen bij problemen van voorbijgaande aard.

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?

B. Verhoudingen tussen interne diensten

- De relaties tussen de diensten zijn goed (technisch, commercieel...):
 - De doelstellingen van de verschillende diensten zijn verenigbaar (bijv.: kwaliteit vs. snelheid...).
 - Het werkritme en de organisatievormen zijn verenigbaar.
 - Er worden overlegvergaderingen georganiseerd om de problemen te analyseren en oplossingen te vinden.
 - De verschillende diensten helpen elkaar bij moeilijkheden of vertragingen.
 - De ondersteunende diensten (onderhoud) zijn in staat de technische problemen snel te verhelpen.

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?

C. Het soort leiderschap-hiërarchie (Fiche 12)

- De personen die de verschillende hiërarchische posities bekleden zijn bij alle werknemers bekend.
- Het zijn niet voortdurend andere personen die deze posities bekleden.
- Ze beschikken over de vereiste professionele en sociale vaardigheden om hun verantwoordelijkheden op te nemen.
- Ze tonen dat ze rekening houden met de werknemers.
- Ze werken onderling samen en er zijn geen conflicten die terugvallen op de werknemers.
- Ze gaan effectief op zoek naar overleg (participatief management).
- Hun gezag wordt erkend en gewaardeerd door iedereen.
- De werknemers erkennen de integriteit en de rechtschapenheid van hun hiërarchische overste.

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?

D. Verhoudingen met de hiërarchie (Fiche 11)

- De werkinstructies zijn duidelijk.
- De verantwoordelijke verschaft de nodige informatie, voldoende ruim van tevoren en reikt mogelijke werkwijzen voor de uitvoering van het werk aan.
- De werknemers hebben een aandeel in beslissingen over:
 - de werkorganisatie;
 - het dagelijkse leven in de onderneming.
- Er worden geregeld teamvergaderingen ingepland. Die omvatten het volgende:
 - balans opmaken van het gerealiseerde werk en de geleverde inspanningen;
 - herdefinitie van rollen, verantwoordelijkheden en taken van iedereen om onduidelijkheden en rolconflicten te voorkomen;
 - werk plannen en organiseren;
 - informatie verschaffen over wijzigingen en die bespreken;





- analyse van alle fabricage- of organisatie-incidenten, de oorzaken en oplossingen ervoor onderzoeken;
- alle ontevredenheden, uiteenlopende visies en rollen- of interpersoonlijke conflicten analyseren en er oplossingen voor zoeken.
- De werknemers kunnen suggesties doen of kritiek geven, zelfs naar hun oversten toe, zonder te moeten vrezen voor afrekeningen.
- De verantwoordelijke houdt voldoende rekening met deze meningen en opmerkingen.
- De verantwoordelijke is bereikbaar, beschikbaar en toegankelijk wanneer de werknemers hulp nodig hebben.
- Hij tracht conflicten op te lossen (en ze dus niet te verdoezelen) door open en constructieve gesprekken.
- Hij delegeert zijn verantwoordelijkheden als dat nodig is.
- De hiërarchische lijn behandelt de werknemers zonder uitzondering als partners in de verwezenlijking van het werk:
 - de werknemers zijn niet teveel op zichzelf aangewezen;
 - de verantwoordelijken zijn niet overdreven leidend.
- Elke werknemer ontvangt snel feedback (positief of negatief) over de voltooide taken:
 - die feedback heeft betrekking op de werkhoeveelheid en -kwaliteit;
 - hij wordt niet voorgesteld of ervaren als een soort controle, maar helpt elke werknemer om zijn werk beter te beheersen;
 - het nut van zijn werk en bijdrage aan de onderneming krijgen geregeld de nodige erkenning.
- Het werk van elke werknemer krijgt uitdrukkelijke en voldoende waardering.

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?

E. Contacten met derden

- De contacten met derden verlopen positief en leiden niet tot conflicten of fysiek of psychisch geweld.
- De contacten met derden leiden niet tot een te hoge emotionele belasting.
- Het onthaal is goed georganiseerd voor derden : bewegwijzering, tickets, ontvangst aan een receptie.
- De aanwezigheid van een aangepast lokaal om derden te ontvangen : vertrouwelijkheid, zetels, bureau, desk,....
- U beschikt over alle nodige informatie om onmiddellijk en duidelijk te kunnen antwoorden. Is dit niet mogelijk, dan is de wachttijd op een antwoord redelijk en gekend door iedereen.
- U kunt beslissen of u moeilijke of gewelddadige personen wenst te ontvangen.
- Verlopen de contacten met derden via een afspraak, een uitnodiging of een oproep, zorg er dan voor dat de persoon alle nodige informatie ontvangt : plaats, datum, openingsuren, nodige documenten....
 - De toegang tot de dienst is enkel mogelijk als de persoon zich aanbiedt met een uitnodiging of een oproepbrief.

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?

F. Sociaal klimaat

- Het personeel is over het algemeen tevreden over de leefomstandigheden in de onderneming.
 - Het aantal arbeidsongevallen of industriële incidenten of ongevallen is gering.
 - Het absentisme omwille van niet a priori arbeidsgebonden ziektes is gering.
 - Er zijn zeer zelden stakingsacties en deze worden snel opgelost.

- Het aantal klachten m.b.t. de arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen is beperkt.
- De potentiële symptomen van individuele stress (alcoholisme, vermoeidheid, geneesmiddelen...) zijn zeer gering.
- Alle klachten worden ernstig behandeld.
- De oorsprong van elk symptoom van stress wordt bestudeerd en er wordt een oplossing voor gezocht.
- De werknemers hebben het gevoel dat de onderneming hen rechtvaardig en billijk behandelt (gaat voorkeursbehandeling uit de weg).
- De structuren en procedures voor het reageren op persoonlijke problemen (ontevredenheid, stress, pesterijen, vermoeidheid...) bestaan en worden gebruikt:
 - de vertrouwenspersoon en de preventieadviseur psychosociale aspecten zijn bekend, beschikbaar en worden gewaardeerd;
 - de procedures zijn duidelijk en bij iedereen bekend.
- Het imago van de onderneming, zowel vanuit maatschappelijk als economisch standpunt, is uitstekend.
- De infrastructuur (transport, kinderopvang, kleedkamers, cafetaria, sport, drankautomaten...) is volledig toereikend.
- De werknemers nemen initiatieven inzake sociale activiteiten en krijgen daarvoor de steun van de onderneming voor zover er middelen beschikbaar zijn.
- Er worden plaatsen voorzien waar men zich desgewenst kan afzonderen (religie, behandeling van chronische aandoeningen, pauze voor zwangere vrouwen of borstvoeding...).
- De arbeidsvoorwaarden (uurroosters, vermoeidheid, stress) zijn verenigbaar met een bevredigend privéleven (gezin...).
- De onderneming respecteert het privéleven van de werknemers.

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?

G. Ongewenst gedrag en discriminatie (Fiche 15)

- Er bestaat geen enkel geval van pesterijen of van ongewenst seksueel gedrag, noch een dubbelzinnige situatie van ongewenste intimiteiten en dit wordt ook niet getolereerd.
- Er bestaat geen impliciete of expliciete discriminatie:
 - op basis van leeftijd, geslacht, afkomst, taal, persoonlijke kenmerken, ziekte...;
 - bij de aanwerving, tijdens het werk, bij evaluaties, wat loon en promoties betreft.
- Er bestaan geen misverstanden of belangenconflicten tussen werknemers met verschillende statuten (onbepaalde duur, bepaalde duur, uitzendarbeid...).
- De onderneming zorgt geregeld voor informatie en preventieacties m.b.t. stress, pesten, ongewenst seksueel gedrag, discriminatie.
- Er zijn geen spanningen tussen verschillende groepen (leeftijd, geslacht, afkomst, taal, statuten...) binnen de onderneming.

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?

2.2.5 Arbeidsomstandigheden

Deze beogen de materiële omgeving waarin het werk wordt verricht, zoals de inrichting van de arbeidsplaatsen, de arbeidsmiddelen, het lawaai, de verlichting, de gebruikte stoffen, de werkhoudingen. De meest van deze aspecten worden aangebracht tijdens een Déparisvergadering (opsporingsniveau I van de Sobane-methode).



2.2.6 Samenvatting

- Maak een **beoordeling** van de actuele situatie:
- **Op basis** van de bovenstaande **Observaties** m.b.t.
 - arbeidsorganisatie
 - arbeidsinhoud
 - arbeidsvoorwaarden
 - interpersoonlijke relaties op het werk
 - arbeidsomstandigheden
- **Vindt u de situatie:**
 - aanvaardbaar
 - te controleren door een bevoegde persoon (preventieadviseur psychosociale aspecten...)
 - niet aanvaardbaar en snel aan verbetering toe
- **Overzicht van de beoogde preventie-/verbeteringsmaatregelen**
- Noteer de beoogde maatregelen in de vakken van de **Observatie**
- Preciseer **wie wat wanneer** doet volgens **prioriteit**, uitgaande van de antwoorden op de vragen:

Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?

Wat moet meer in detail worden onderzocht?

- **Overblijvend risico na preventie**
 - Evalueer de vermoedelijke toekomstige toestand indien de beoogde preventie- of verbeteringsmaatregelen in werkelijkheid niet worden genomen
- **Noodzaak** van een meer diepgaande **Analyse** (niveau 3):
- Rekening houdend:
 - met de doeltreffendheid van de beoogde preventie- of verbeteringsmaatregelen
 - met het overblijvende risico in de verwachte toekomstige toestand
- Bepaal waarop de **Analyse** betrekking moet hebben
- Bepaal wat de **noodzaak** ervan is

2.2.7 Maatregelen op korte termijn

- Individuele begeleiding van bepaalde werknemers in moeilijkheden (stress, burn-out, pesten, discriminatie...)
- Voorlopige aanpassing van de werkorganisatie waarbij hevige open conflicten worden vermeden (voorlopige toewijzing aan een andere werkplek, tijdelijk op een zijspoor zetten...)
- ...
- Voor hoelang?

2.3 VERSLAG VAN HET OBSERVATIEONDERZOEK

2.3.1 Samenvatting van de Observatieresultaten

Het verslag moet een samenvatting vormen van alle informatie die geleidelijk aan werd ingezameld en van de oplossingen of verbeteringen die werden toegepast of gepland. Het omvat:

- Een samenvatting van wat voorafging aan de **Observatie**
 - de manier waarop het probleem zich heeft voorgedaan en aanvankelijk heeft opgeworpen
 - de grote lijnen van het **Opsporingsonderzoek** met de operatoren en omkadering
- De resultaten van de **Observatie** en de voorgestelde oplossingen, met gebruik van het daartoe voorbereide verslagmodel dat de verschillende punten van de **Observatiegids** volgt
- Een algemene rechtvaardiging van deze oplossingen, die aantoont dat:
 - ze werkelijk de eerder beschreven problemen kunnen oplossen
 - ze geen andere problemen voor de operatoren met zich brengen
 - ze verenigbaar zijn met de productiviteits- en rentabiliteitsvereisten van de onderneming
- Een samenvatting van de technische of organisatorische oplossingen en verbeteringen met de voorstellen van **wie wat, wanneer**, hoe doet en met welke **follow-up** in de tijd
- Desgevallend de aspecten waarvoor een **Analyse** moet worden gemaakt
- Een samenvatting van dit eindverslag op 1 bladzijde met de voornaamste technische oplossingen

Een meer gedetailleerde beschrijving van de manier waarop dit verslag moet worden opgesteld en voorgelegd aan de Directie en de operatoren, bevindt zich in de algemene inleiding tot de **SOBANE**-strategie.

2.3.2 Het verslag

Schema voor het verzamelen van informatie:

- aan te passen aan de situatie waarmee men geconfronteerd wordt
- gebruikt voor de opmaak van het verslag

Onderneming:

Arbeidssituatie:

Coördinator:

Personen die aan het onderzoek hebben deelgenomen:

Data:





Factor	Observaties	Preventie-bescherming
1. Arbeidsorganisatie		
• Graad van initiatief, autonomie		
• Autonomie van de groep		
• Contactvrijheid		
• Verantwoordelijkheden		
• Fouten		
• Sociaal overleg		
2. Arbeidsinhoud		
• Rolambivalentie		
• Rolconflicten		
• Werkritme		
• Vertragingen en onderbrekingen		
• Diversificatie en werkbelang		
• Aandachtsniveau		
• Beslissingen		
3. Arbeidsvoorwaarden		
• Tewerkstelling		
• Lonen		
• Uurroosters en werkduur		
• Pauzes		
• Bekwaamheden		
• Opleiding		
• Functioneringsgesprek		
• Evaluatiegesprek		
• Toekomstperspectieven		
4. Interpersoonlijke relaties op het werk		
• Relaties tussen werknemers		
• Relaties tussen binnendiensten		
• Soort leiderschap – de hiërarchie		
• Relaties met de hiërarchie		
• Contacten met derden		
• Sociaal klimaat		
• Pesten en discriminatie		
5. Arbeidsomstandigheden (Deze aspecten worden aangebracht tijdens een Déparisvergadering (opsporingsniveau I van de Sobane-methode)		
• ...		
• ...		
• ...		
• ...		
• ...		
• ...		

6. Samenvatting

• Huidig risico

- Op basis van de bovenstaande **Observaties** m.b.t.
 - arbeidsorganisatie
 - arbeidsinhoud
 - arbeidsvoorwaarden
 - interpersoonlijke relaties op het werk
 - arbeidsomstandigheden

• Vindt u de situatie:

- Aanvaardbaar;
- te controleren door een bevoegde persoon (preventieadviseur psychosociale aspecten...);
- niet aanvaardbaar en snel aan verbetering toe.

Overzicht van de beoogde preventie-/verbeteringsmaatregelen

- **Wie doet wat, wanneer, volgens prioriteit**

Wie	Wat	Wanneer

Overblijvend risico na preventie

- **verwachte toekomstige toestand**

Nood aan een meer diepgaande Analyse (niveau 3)

- **welke mate van dringende noodzaak?**
- **welke doelstellingen?**

7. Maatregelen op korte termijn

- **Welke?**

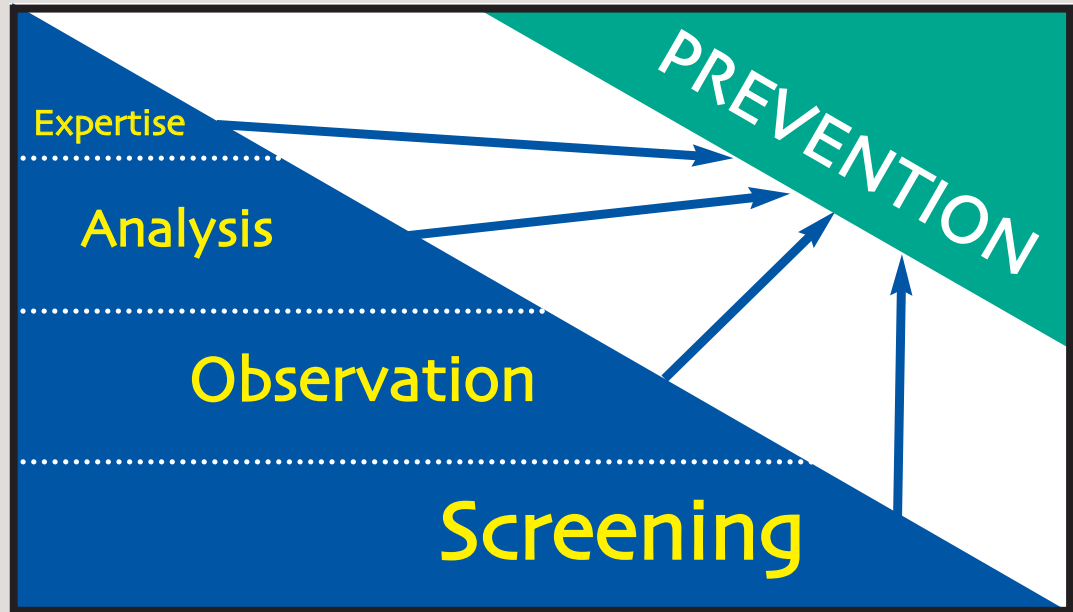
- **Wie?**

- **Wanneer?**

- **Voor hoelang?**



3. NIVEAU 3: ANALYSE



Net als voor de andere risicodomeinen (elektrische, chemische risico's...) en volgens de algemene filosofie van de SOBANE-strategie, vereist het Analyseniveau de hulp van een in dat welbepaalde domein gespecialiseerde preventieadviseur: in dit geval is dat de preventieadviseur psychosociale aspecten.

In tegenstelling tot de andere domeinen beschrijft deze brochure aangaande de preventie van psychosociale risico's geen Analyseprocedure als vervolg op de procedure van Observatieniveau 2, maar wordt verwezen naar een reeks tools die in België en elders werden uitgewerkt m.b.t. de diagnose van probleemsituaties en de individuele of collectieve behandeling van deze problemen.

De SOBANE-strategie die is toegepast op de psychosociale aspecten omvat, meer nog dan voor de andere risicotypes, tools voor het anticiperen op problemen. In die zin verschilt ze grondig van de zeer talrijke min of meer erkende problemdiagnose-tools of tools voor de behandeling van problemen die de afgelopen 20 jaar zijn opgedoken.

Heel wat tools (Fiche 16) zijn terug te vinden in de toolkit op de site van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg:

- <http://www.respectophetwerk.be/>

De toolkit biedt geen exhaustieve lijst van instrumenten, wel een overzicht van een aantal tools die gratis ter beschikking gesteld worden. Deze rubriek omvat instrumenten die ontwikkeld werden in het kader van onderzoek naar psychosociale risico's op het werk, dat gefinancierd werd door het Europees Sociaal Fonds (ESF) en de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. Deze onderzoeksprojecten werden verricht in samenwerking met Belgische universiteiten en onderzoeksinstituten.

Al deze tools kunnen onderdelen zijn van een bredere dynamische risicoanalyse in het bedrijf of de instelling. De interventie- of diagnosetools zijn instrumenten die naast een analyse ook mogelijke interventies of oplossingen voorstellen.

In de tweede kolom van de toolkit vindt u de tools die gericht zijn naar of ingevuld kunnen worden door alle werknemers van het bedrijf of de dienst,

In de derde kolom staan de tools die in eerste instantie gebruikt worden door professionele krachten die werken rond psychosociale preventie op het werk: preventieadviseurs, vertrouwenspersonen, arbeidsgeneesheren, HR-medewerkers.

Het Analyseniveau kan betrekking hebben op andere interventievelden dan diegene behorende tot de tools die voorafgaand geciteerd werden. Zodra het Observatieniveau aan het licht heeft gebracht welke gebreken er zijn, bijvoorbeeld wat de technische of tijdsorganisatie van het werk aangaat, de aanpassing en instandhouding van competenties, de organisatie van pauzes, het delen van verantwoordelijkheden..., moet er onderzoek worden gedaan om die aspecten te hervormen, optimaliseren en verbeteren.

Deze meer gerichte en gespecialiseerde onderzoeken zijn de onderzoeken die, conform de filosofie van de SOBANE-strategie, op het vierde niveau, Expertise, zouden worden aanbevolen. In dit geval van psychosociale risico's lijkt het gerechtvaardigd om niveau 3 en 4 (Analyse en Expertise) samen te voegen.

Deze onderzoeken waarbij dieper wordt ingegaan op specifieke punten, worden uitgevoerd door mensen die meestal experts zijn op het vlak van bedrijfsorganisatie en -beheer.

Net als voor de andere risicodomeinen is het essentieel om hier te benadrukken dat deze experts een tussenkomst moeten doen na de Observatievergaderingen en de groepen die daaraan deel hebben genomen het volgende moeten verschaffen:

- de nodige onderzoeksmethoden;
- de vaardigheden voor onderzoek van welbepaalde oplossingen.



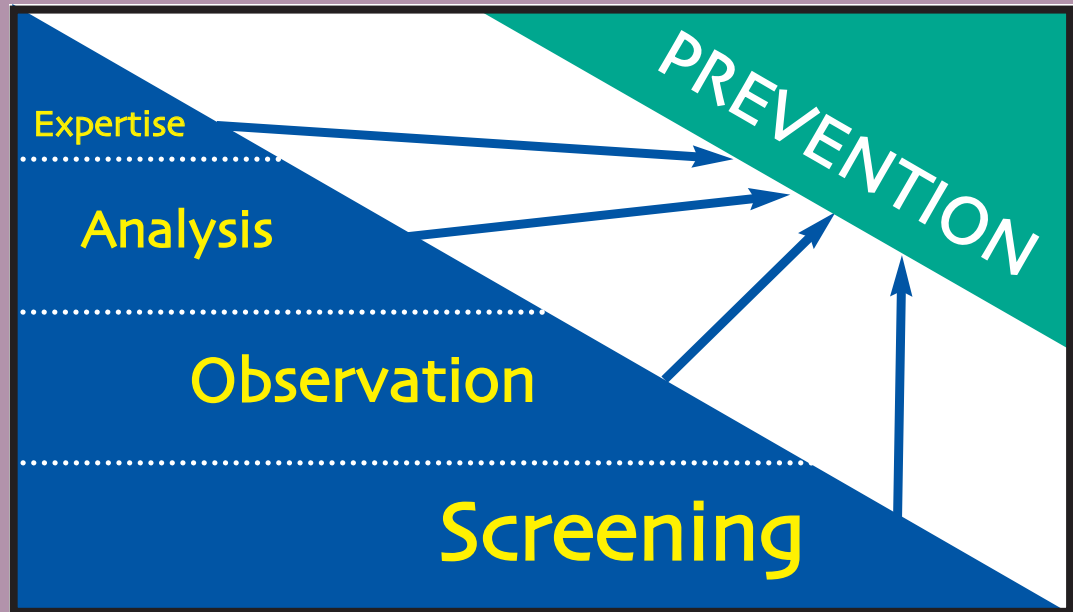
Er worden geen werkdocumenten gepresenteerd, want het onderzoek gebeurt door experts die de informatie afstemmen op het geval in kwestie. De **Expertise** moet bijgevolg het volgende omvatten:

- rechtvaardiging van de gebruikte technieken;
- aanbevolen preventie-/verbeteringsmaatregelen;
- wie wat wanneer doet.

Deze samenvatting moet opnieuw worden gemaakt door de werkgroepen die, na de Déparis-vergaderingen, hebben nagedacht over de werksituaties.



HULPFICHES



INHOUDSTAFEL VAN DE HULPFICHES

OBSERVATIE

Fiche 1	Reglementair kader voor psychosociale risico's op het werk	43
Fiche 2	Definitie van psychosociale risico's op het werk en de verschillende concepten	50
Fiche 3	Impact van psychosociale risico's (PSR) op het werk	55
Fiche 4	De Burn-out.	60
Fiche 5	Mentale werklast	64
Fiche 6	Flexibiliteit en intensivering van het werk.	66
Fiche 7	Ambivalenties en rolconflicten.	68
Fiche 8	Waakzaamheidstaken.	70
Fiche 9	Informatie verwerken en beslissingen nemen.	72
Fiche 10	Leren.	75
Fiche 11	Sociale ondersteuning van collega's en leidinggevende.	77
Fiche 12	Verschillende soorten leiderschap.	79
Fiche 13	Functioneringsgesprek	82
Fiche 14	Evaluatiegesprek	85
Fiche 15	Discriminatie op het werk.	89

ANALYSE

Fiche 16	Tools voor de preventie van psychosociale risico's (PSR) www.respectophetwerk.be	91
----------	--	----

FICHE 1

REGLEMENTAIR KADER VOOR PSYCHOSOCIALE RISICO'S OP HET WERK

De term « psychosociale risico's » verscheen voor het eerst in de Belgische wetgeving in 2014. Het doel van deze fiche is de evolutie van de verschillende concepten te schetsen die ertoe geleid hebben dat de wetgever vandaag spreekt over psychosociale risico's alsook ze te herpositioneren binnen het ruimere kader van de Europese wetgeving.

1. In België:

A. De Welzijnswet

De wet van 4 augustus 1996 (1) betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk is de basiswet op vlak van veiligheid en gezondheid op het werk. Ze behandelt uitdrukkelijk psychosociale aspecten van het werk zoals een van de domeinen van welzijn op het werk (art.4, §1er, al.3).

Welzijn op het werk is een geheel van factoren die te maken hebben met de werkomstandigheden waarbij werk wordt uitgevoerd:

- veiligheid op het werk
- bescherming van de gezondheid van de werknemer
- psychosociale aspecten van het werk
- ergonomie
- arbeidshygiëne
- verfraaiing van de werkplaatsen

De wetten van 28 februari 2014 (2) en van 28 maart 2014 (3) hebben de bepalingen van hoofdstuk Vbis van de wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk grondig gewijzigd. Dit hoofdstuk stelt voortaan een algemeen kader vast voor de preventie van de psychosociale risico's op het werk, daar waar het voorheen enkel betrekking had op geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk.

Geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk maken integraal deel uit van de psychosociale risico's op het werk en dienen dus behandeld te worden in het algemene kader voor de preventie van psychosociale risico's op het werk. Afdeling 2 van hoofdstuk Vbis blijft evenwel specifiek aandacht besteden aan deze risico's

B. Evolutie van de wetgeving

Eind jaren '80 werd er een studie uitgevoerd rond de aanwezigheid van ongewenst seksueel gedrag op de werkplek op aansturen van de Minister van werk. Deze studie leidde eerst tot een sensibiliseringscampagne en werd vervolgens, op initiatief van de Europese instanties gevolgd door de inwerkingtreding van Koninklijke Besluiten, waaronder dat van 18 september 1992 tot bescherming van werknemers tegen ongewenst seksueel gedrag op het werk.

De wetgeving behandelde ook het bredere domein van preventie van psychosociale lasten door het werk via de wet van 4 augustus 1996 over het welzijn van de werknemers tijdens de uitvoering van hun werk. Er was vanaf dan geen sprake meer van enge begrippen rond veiligheid en gezondheid uit de voorgaande wet van 1952. Het begrip welzijn op het werk heeft als doel om alle aspecten van de werksituatie te groeperen en een multidisciplinaire aanpak te bevorderen. België is een van de eer-

ste Europese landen die de psychosociale belasting, ergonomie en arbeidshygiëne naast de begrippen rond gezondheid en veiligheid in haar wetgeving aanwendt om welzijn op het werk te definiëren.

De Belgische reglementering inzake psychosociale risico's evolueerde sterk sinds 1996. Op aansturen van de Minister van werk werd er een hoofdstuk Vbis met specifieke bepalingen rond geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk opgenomen in de wet van 4 augustus 1996 door de wet van 11 juni 2002. Dit hoofdstuk maakte het voorwerp uit van uitvoeringsmaatregelen in het Koninklijk Besluit van 11 juli 2002 betreffende de bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk. Het was de bedoeling om deze problematiek in het algemeen preventiekader van de onderneming op te nemen en de werkgever te responsabiliseren. De nieuwe wetten bevatten een luik rond preventie en een luik rond bescherming.

Om rekening te houden met de wetenschappelijke vooruitgang en de realiteit van het terrein, hebben deze wettelijke bepalingen het voorwerp uitgemaakt van een evaluatie waarvan het verslag in juli 2004 (4) werd voorgelegd aan het Parlement. De toepassing van deze wetgeving toonde aan dat er enkele werkgerelateerde problemen waren die niet overeenkwamen met de definitie van pesterijen maar die toch konden leiden tot psychisch lijden bij de werknemer en die ook pesterijen als gevolg konden hebben als er geen rekening mee werd gehouden (conflicten, stress,...). De evaluatie leidde tot een herziening van de wetgeving in 2007 waarbij de nadruk ligt op de primaire preventie door de werkgever ertoe te verplichten om een risicoanalyse uit te voeren van alle situaties die kunnen leiden tot een psychosociale last op het werk en die de individuele procedures voor geweld en pesterijen verbetert.

Het oude KB van 11 juli 2002 werd vervangen door het KB van 17 mei 2007 betreffende de voorkoming van psychosociale belasting veroorzaakt door het werk, waaronder geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk.

Tussen 2010 en 2011 vond er een tweede evaluatie van de reglementering plaats, meer bepaald op vraag van de Minister van werk (5) en het Parlement (6), dat leidde er in 2014 toe dat de wet rond welzijn op het werk werd herzien en het KB van 2007 werd opgeheven. Voortaan is er sprake van "Psychosociale risico's op het werk". De wetgeving hernam een definitie van dat concept (zie fiche 2). De wettelijke bepalingen ontwikkelen de preventie van al deze risico's en spitsen zich niet louter toe op preventie van geweld en pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk. De psychosociale risico's op het werk moeten in rekening worden gebracht in het preventiebeleid van de onderneming, net als alle andere risico's die afbreuk kunnen doen aan de gezondheid en veiligheid van de werknemers. De rol van alle ondernemingsactoren werd gedefinieerd en de individuele procedures staan open voor alle psychosociale risico's en niet alleen voor problemen inzake geweld of pesterijen op de werkplek.

C. De preventie van PSR vandaag (2014)

De werkgever moet de preventie van psychosociale risico's door het werk opnemen in haar preventiebeleid en preventiemaatregelen treffen om ze te voorkomen en te beheersen.

Deze verplichtingen staan in:

- Hoofdstuk Vbis van de wet van 4 augustus 1996 betreffende welzijn van werknemers tijdens de uitoefening van hun werk die het begrip psychosociale risico's op het werk definieert en algemeen de verplichtingen van de werkgever beschrijft om deze risico's te voorkomen.
- Het koninklijk besluit van 10 april 2014 (7) betreffende preventie van psychosociale risico's op het werk.
- Het voert hoofdstuk Vbis rond de welzijnswet uit en bevat bepalingen die onder andere risico's en preventiemaatregelen kunnen analyseren, hun evaluatie, de ver-

schillende procedures waartoe de werknemers toegang hebben, die vinden dat ze problemen ondervinden als gevolg van psychosociale risico's en van het statuut van de preventieadviseur psychosociale aspecten en vertrouwenspersoon, de rol van het comité voor preventie en bescherming op het werk, de preventieadviseur arbeidsgeneesheer, de hiërarchische lijn en de preventieadviseur van de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk.

Dit besluit geldt voor alle psychosociale risico's, zowel stress als ernstige conflicten, fysiek en psychisch geweld, pesten, burn-out,...

De werkgever heeft de volgende verplichtingen :

De werkgever moet de nodige maatregelen treffen om psychosociale risico's op het werk te voorkomen, om schade te voorkomen die voortvloeit uit deze risico's of om deze schade te beperken.

De tool waarmee de nodige maatregelen kunnen gevonden worden, is de risicoanalyse. Ze moet a priori uitgevoerd worden, vóór een ongeval optreedt, maar eveneens erna, nadat het incident is voorgevallen. Deze psychosociale risicoanalyse moet rekening houden met de werkorganisatie, de jobinhoud, de arbeidsomstandigheden, de levensomstandigheden op het werk en de werkrelaties. Ze moet in samenspraak met de werknemers en eventueel met de preventieadviseur psychosociale aspecten worden uitgevoerd. De risicoanalyse en de preventiemaatregelen van de onderneming moeten jaarlijks geëvalueerd worden. De resultaten van deze analyses moeten in het globaal preventieplan opgenomen worden en indien nodig in het jaaractieplan.

Een lid van de hiërarchische lijn of ten minste een derde van de werknemersvertegenwoordigers van het comité kunnen een risicoanalyse aanvragen wanneer ze een gevaar vaststellen of wanneer ze erover geïnformeerd worden door de werknemers. We spreken in dat geval van een risicoanalyse van een specifieke werksituatie.

Naast de verplichtingen van de werkgever, definieert het besluit eveneens de actiemiddelen van de werknemer die meent psychische schade te ondervinden, die tevens gepaard kan gaan met fysieke schade die voortvloeit uit de psychosociale risico's van het werk. De werknemer die problemen ondervindt, beschikt over talrijke handlungsmogelijkheden:

- De eerste aanspreekpartner van de werknemer blijft de werkgever of de hiërarchische meerdere van de werknemer, die rechtstreeks bevoegd zijn om een antwoord te bieden op het probleem.
- Wanneer de tussenkost van deze mensen zonder resultaat bleef of wanneer de werknemer geen actie wens te ondernemen, kan hij een beroep doen op een specifieke interne procedure, die in alle ondernemingen mogelijk is en die twee soorten tussenkosten omvat:
 - De informele psychosociale tussenkost : De werknemer kan de tussenkost van een vertrouwenspersoon of van de preventieadviseur psychosociale aspecten vragen om het probleem informeel op te lossen. Dit kan bestaan uit persoonlijke gesprekken tijdens dewelke er naar de werknemer geluisterd wordt en hij advies krijgt, ofwel een tussenkost bij een andere persoon van het bedrijf (werkgever, lid van de hiërarchische lijn...) of een verzoening tussen de betroffenen mensen indien het probleem gerelateerd is aan arbeidsrelaties.
 - De formele psychosociale tussenkost : De werknemer kan bij de preventieadviseur psychosociale aspecten een aanvraag tot formele psychosociale tussenkost indienen. De bedoeling van deze tussenkost bestaat erin om de werkgever te vragen gepaste preventiemaatregelen te treffen. De preventieadviseur zal een risicoanalyse van de werksituatie van de aanvrager uitvoeren en een advies afleveren aan de werkgever dat onder andere de resultaten van deze analyse alsook voorstellen met individuele en collectieve maatregelen bevat.

Voor meer informatie over de regelgeving :

<http://www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=564>

D. De collectieve arbeidsovereenkomst n° 72 ter voorkoming van stress door het werk (8)

De collectieve arbeidsovereenkomst n° 72 van 30 maart 1999, gesloten binnen de Nationale Arbeidsraad, betreffende het beleid ter voorkoming van stress door het werk en algemeen verbindend verklaard door het Koninklijk Besluit van 21 juni 1999 (Belgisch Staatsblad van 9 juli 1999) is nog steeds van toepassing. Ze geldt enkel voor werkgevers uit de privésector.

De cao behandelt de problematiek eerder vanuit het perspectief van de arbeidsomstandigheden waarvoor er een rol is weggelegd voor de ondernemingsraad.

Afgezien van de definitie van stress en de nadruk op de rol van de ondernemingsraad, worden alle bepalingen van de cao toch opgenomen in het Koninklijk Besluit van 10 april 2014 dat hierover meer in detail treedt. Het KB heeft een ruimer toepassingsdomein en grotere algemeen verbindendverklaring dan die van de cao:

- Deze cao is louter van toepassing voor stress van collectieve aard, terwijl het Koninklijk Besluit voor alle psychosociale risico's geldt ;
- Deze cao is enkel van toepassing op de werkgevers van de privésector. Het KB, daarentegen, geldt zowel voor de private sector als voor de overheid.
- Deze cao heeft als doel problemen op collectief niveau op te sporen en aan te pakken (dat betekent op niveau van de onderneming in zijn geheel of groepering), terwijl het KB de problemen tevens op individueel niveau benadert.
- De cao heeft als doel risico's te voorkomen (primaire preventie) en schade te voorkomen (secundaire preventie). Het KB op zijn beurt bespreekt eveneens maatregelen om schade op individueel niveau te beperken (tertiaire preventie).

2. In Europa:

Het regelgevend kader over de directe of indirecte psychosociale risico's op het werk (waaronder stress) wordt hieronder in chronologische volgorde opgelijst.

- De kaderrichtlijn 89/391/EEG van de Raad, van 12 juni 1989, betreffende de tenuitvoerlegging van maatregelen ter bevordering van de veiligheid en de gezondheid van de werknemers op het werk. (9)

Deze richtlijn vermeldt de psychosociale risico's of stress op het werk niet als dussdanig, maar integreert deze kwestie resoluut in het juridisch domein van gezondheid en veiligheid op het werk. Meer bepaald wordt er voorgenomen "het werk aan te passen aan de werknemer, in het bijzonder wat betreft (...) de keuze van de werkuitrusting en werk- en productiemethodes, meer bepaald om eentonig en repetitief werk te verminderen en de gevolgen daarvan op de gezondheid af te zwakken."

Ze stelt als principe dat dit probleem op dezelfde rationele en systematische manier moet worden aangepakt als alle andere veiligheids- en gezondheidsproblemen, door het risicobeheersingssysteem toe te passen en door een bijzondere aandacht te schenken aan preventieve acties.

- Drie richtlijnen die vervolgens gepubliceerd werden hebben indirecte gevolgen op de psychosociale risico's op het werk door de mentale belasting :
 - De Richtlijn 90/270/EEG (10) betreffende het werken met beeldschermapparatuur vereist dat de werkposten geanalyseerd worden om de veiligheid en de gezondheid te evalueren, meer bepaald wat zicht, lichamelijke en mentale belasting betreft.
 - Richtlijn 92/85/EEG (11) inzake veiligheid en gezondheid op het werk van werkneemsters tijdens zwangerschap, na bevalling en tijdens lactatie vereist dat "de risico-evaluatie eveneens moet gaan over de mentale vermoeidheid en andere soorten mentale belasting."
 - De Richtlijnen 2003/88 en 93/104/EG (12) (inrichting arbeidstijd) vereisen dat de werkgever die van plan is om het werk volgens een bepaald ritme te organiseren rekening houdt met het algemene principe van de aanpassing van werk aan de werknemer, onder andere om monotoon en repetitief werk af te zwak-

- ken al naargelang de aard van de activiteit en de vereisten inzake veiligheid en gezondheid, meer bepaald wat de pauzes tijdens de arbeidsduur betreft.
- De richtlijnen betreffende discriminatie die pesten door discriminatie behandelen (13)
 - Richtlijn 2000/78/EG van 27 november 2000 tot instelling van een algemeen kader voor gelijke behandeling in arbeid en beroep ;
 - Richtlijn 2000/43/EG van 29 juni 2000 houdende toepassing van het beginsel van gelijke behandeling van personen ongeacht ras of etnische afstamming
 - Richtlijn 2006/54/EG van het Europees Parlement en de Raad van 5 juli 2006 betreffende de toepassing van het beginsel van gelijke kansen en gelijke behandeling van mannen en vrouwen in arbeid en beroep
 - De Europese normen behandelen tevens de problemen rond mentale werkbelasting (14).
 - De norm ISO 10075-1 definieert de termen inzake mentale werkbelasting, met inbegrip van de mentale belasting en de mentale dwang en legt de relaties vast tussen deze concepten.
 - De norm ISO 10075-2 bevat aanbevelingen voor het onderwerpen van werksystemen, meer bepaald voor het uitwerken van taken en materiaal, de uitwerking van een werkpost en arbeidsomstandigheden.
 - De norm ISO 10075-3 stelt principes vast en specificeert de eisen voor de evaluatie en de meting van de mentale arbeidsbelasting. Ze specificeert tevens de vereisten inzake meetinstrumenten en levert informatie waarmee aangepaste methodes kunnen gekozen worden. Deze norm is hoofdzakelijk bedoeld voor ergonomie specialisten.
 - Het syntheserapport : handboek stress op het werk « Kick of kus des doods? » van de Europese Commissie van 1999 (15), geeft de definitie van stress, bespreekt stressfactoren, de gevolgen ervan op de gezondheid en welzijn, personen die risico lopen, benaderingen inzake preventie en onderliggende tools. Het stelt aanbevelingsrichtlijnen voor aan de Lidstaten van de EU op vlak van stressbeheersing op het werk.
 - Het Groenboek dat in 2001 door de Europese Commissie werd uitgegeven “Een Europees kader promoten voor de sociale verantwoordelijkheid van ondernemingen” (16) betreft onrechtstreeks stress op het werk. Het heeft als doel een breder debat te voeren over de manier waarop de EU haar sociale verantwoordelijkheid van ondernemingen kan promoten, en dat zowel op Europees als internationaal niveau, over de manieren waarop de bestaande ervaringen het best benut kunnen worden, vernieuwende praktijken aangemoedigd kunnen worden, transparantie kan verbeterd worden en de betrouwbaarheid van de evaluatie en de validering van diverse initiatieven in Europa versterkt kan worden.
 - In 2004 werd het Europees kaderakkoord betreffende stress op het werk (17) gesloten dat getekend werd door de Europese sociale partners – ETUC, UNICE, UEAPME en CEEP. Dit Europees kaderakkoord betekende een duidelijke vooruitgang gelet op de kaderrichtlijn over gezondheid en veiligheid (83/391/EG) :
 - Stress wordt aanzien als gemeenschappelijke Europese bezorgdheid van de werkgevers, werknemers en hun vertegenwoordigers;
 - Stress op het werk en de uitlokkende factoren worden duidelijk toegevoegd aan de risico's waarvoor preventief dient te worden opgetreden ;
 - Er wordt een algemeen kader opgesteld voor preventie, voor de uitschakeling en het beheer van stressfactoren : de organisatie, de inhoud en de werkomgeving worden duidelijk beoogd ;
 - De verantwoordelijkheid van de werkgevers is duidelijk gedefinieerd en de deelname alsook de medewerking van de werknemers en hun vertegenwoordigers in de toepassing van anti-stressmaatregelen maken volwaardig deel uit van het akkoord;
 - De stress die niet eigen is aan de onderneming of aan de arbeidsomstandigheden wordt in rekening gebracht als hij uitwerkingen heeft binnen de onderneming (“ ingevoerde stress”)

De werkgevers en de Europese vakbondsvertegenwoordigers hebben op 15 december 2008 een rapport voorgelegd aan de Europese Commissie over de toepassingen van het Europees akkoord.

- Het Europees kaderakkoord van 26 april 2007 over pesterijen en geweld op het werk. Dit akkoord biedt de werkgevers, werknemers en hun vertegenwoordigers een kader waarin concrete handelingen worden voorgesteld om situaties van pesten en geweld op het werk te herkennen, te voorkomen en te genezen (18).
- De Europese Commissie heeft haar nieuwe strategie inzake gezondheid en veiligheid op het werk voorgesteld voor de periode 2007-2012 (19). Door de vaststelling dat een slechte mentale gezondheid de 4de meest voorkomende oorzaak is van arbeidsongeschiktheid, moedigt ze de lidstaten aan om specifieke strategieën voor verbeterde preventie en promotie van deze mentale gezondheid in hun nationale strategieën op te nemen. Ze toont aan dat de prioriteiten op vlak van onderzoek ook psychosociale kwesties moeten omhelzen. De Commissie moedigt de sociale partners aan om lessen te trekken uit de evaluatie van de toepassing van het Europees kaderakkoord over stress op het werk.

3. Voor meer informatie :

Alle details rond de reglementering op vlak van preventie van psychosociale risico's is beschikbaar op www.werk.belgie.be < onderwerp : welzijn op het werk < psychosociale risico's. Een juridische gids is ook beschikbaar (20).

4. Referenties

1. Wet van 4.8.96 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk, <http://www.werk.belgie.be> Thema Welzijn op het werk, – rubriek regelgeving.
2. Wet van 28 februari 2014 tot aanvulling van de wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk wat de preventie van psychosociale risico's op het werk betreft, waaronder inzonderheid geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk. (Belgische Staatsblad, 28 april 2014, p.35011).
3. Wet van 28 maart 2014 tot wijziging van het Gerechtelijk Wetboek en de wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk wat de gerechtelijke procedures betreft. (Belgische Staatsblad, 28 april 2014, p.35020).
4. Evaluatieverslag 2004, Wet van 11 juni 2002 betreffende de bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk - <http://www.werk.belgie.be>, Thema Welzijn op het werk, – rubriek publicaties.
5. ISW Limits, FOD WASO, 2011, Evaluatie van de wetgeving inzake de preventie van psychosociale belasting (geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk). <http://www.werk.belgie.be> Thema Welzijn op het werk, – rubriek onderzoeksprojecten
6. Evaluatie door het Parlement van de wetsbepalingen rond welzijn op het werk inzake pesterijen op het werk en aanbevelingen van het Parlement – Kamer van Volksvertegenwoordigers, parlementaire Documenten n°1671, zitting 2010-2011)
7. Koninklijk besluit van 10 april 2014 betreffende de preventie van psychosociale risico's op het werk. (Belgische Staatsblad, 28 april 2014, p.35022) <http://www.werk.belgie.be> Thema Welzijn op het werk, – rubriek regelgeving
8. CAO 72 van 30 maart 1999: Collectieve Arbeidsovereenkomst nr. 72 van 30 maart 1999 betreffende het beleid ter voorkoming van stress door het werk (bekrachtigd door het KB van 21 juni 1999 verschenen in het Staatsblad van 9 juli 1999).

9. Richtlijn 89/391/CEE van de Raad, 12 juni 1989, met betrekking tot de tenuitvoerlegging van de maatregelen ter verbetering van de veiligheid en het welzijn van de werknemers op het werk JO L 183 van 29.6.1989, p. 1–8
10. Richtlijn 90/270/CEE van de Raad, 29 mei 1990, m.b.t. de minimale voorschriften inzake veiligheid en gezondheid aangaande het werken met beeldschermen (vijfde bijzondere richtlijn in de zin van artikel 16 paragraaf 1 van de richtlijn 89/391/CEE) JO L 156 van 21.6.1990, p. 14–18
11. Richtlijn 92/85/CEE van de Raad, 19 oktober 1992, omtrent de toepassing van maatregelen gericht op een verbetering van de veiligheid en gezondheid van zwangere, pas bevallen of borstvoedende werkneemsters op het werk (tiende bijzondere richtlijn in de zin van artikel 16 paragraaf 1 van de richtlijn 89/391/CEE) JO L 348 van 28.11.1992, p. 1–8
12. Richtlijn 2003/88/CE van het Europees Parlement en de Raad van 4 november 2003 aangaande bepaalde aspecten m.b.t. de indeling van de arbeidstijd JO L 299 van 18.11.2003, p. 9–19
 - Richtlijn 93/104/CE van de Raad, 23 november 1993, aangaande bepaalde aspecten van de indeling van de arbeidstijd, JO L 307 van 13.12.1993, p. 18–24
13. Richtlijnen betreffende de strijd tegen discriminaties
 - richtlijn 2000/78/EG van de Raad van 27 november 2000 tot instelling van een algemeen kader voor gelijke behandeling in arbeid en beroep, Publicatieblad Nr. L 303 van 02/12/2000 blz. 0016 – 0022;
 - richtlijn 2000/43/EG van de Raad van 29 juni 2000 houdende toepassing van het beginsel van gelijke behandeling van personen ongeacht ras of etnische afstamming, Publicatieblad Nr. L 180 van 19/07/2000 blz. 0022 – 0026;
 - richtlijn 2006/54/eg van het Europees parlement en de Raad, van 5 juli 2006, betreffende de toepassing van het beginsel van gelijke kansen en gelijke behandeling van mannen en vrouwen in arbeid en beroep (herschikking), Publicatieblad Nr. L 204, 26.7.2006, p. 23–36.
14. ISO 10075-2:1996, Ergonomic principles related to mental workload – International standard association, Genève
 - Part 1: General terms and definitions
 - Part 2: Design principles
 - Part 3: Principles and requirements concerning methods for measuring and accessing mental workload
15. Richtsnoeren voor de aanpak van werkstress “Kick of kus des doods?”, syntheseverslag 1999, catalogusnr.: KE-45-02-361-**-C, ISBN 92-894-4158-5 (FR) http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2002/ke4502361_fr.html
16. Bevordering van een Europees kader voor de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven – Groenboek, catalogusnr.: KE-37-01-590-**-C, ISBN 92-894-1479-0 (FR) http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke3701590_fr.html
17. Implementation of the European autonomous framework agreement on work-related stress, Report by the European Social Partners Adopted at the Social Dialogue Committee on 18 June 2008, http://www.etuc.org/IMG/pdf_Final_Implementation_report.pdf
18. Europese kaderovereenkomst over geweld en pesterijen op het werk Mededeling van de commissie aan de Raad en het Europees Parlement, Document 52007DC0686
19. Mededeling van de Commissie aan het Europees Parlement, de Raad, het Europees Economisch en Sociaal Comité en het Comité van de Regio's van 21 februari 2007 betreffende "Verbetering van de arbeidskwaliteit en -productiviteit: communautaire strategie 2007-2012 voor de gezondheid en veiligheid op het werk" http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/health_hygiene_safety_at_work/110114_nl.htm
20. FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, Preventie van psychosociale risico's op het werk: juridische gids. Deze publicatie is ook raadpleegbaar op de website van de FOD: www.respectophetwerk.be en www.werk.belgie.be

FICHE 2

DEFINITIE VAN PSYCHOSOCIALE RISICO'S OP HET WERK EN DE VERSCHILLENDE CONCEPTEN

Psychosociale risico's op het werk beslaan de beroepsrisico's die zowel afbreuk doen aan de geestelijke alsook aan de lichamelijke gezondheid van de werknemers en die een impact hebben op de goede werking en de prestaties van ondernemingen alsook op de veiligheid.

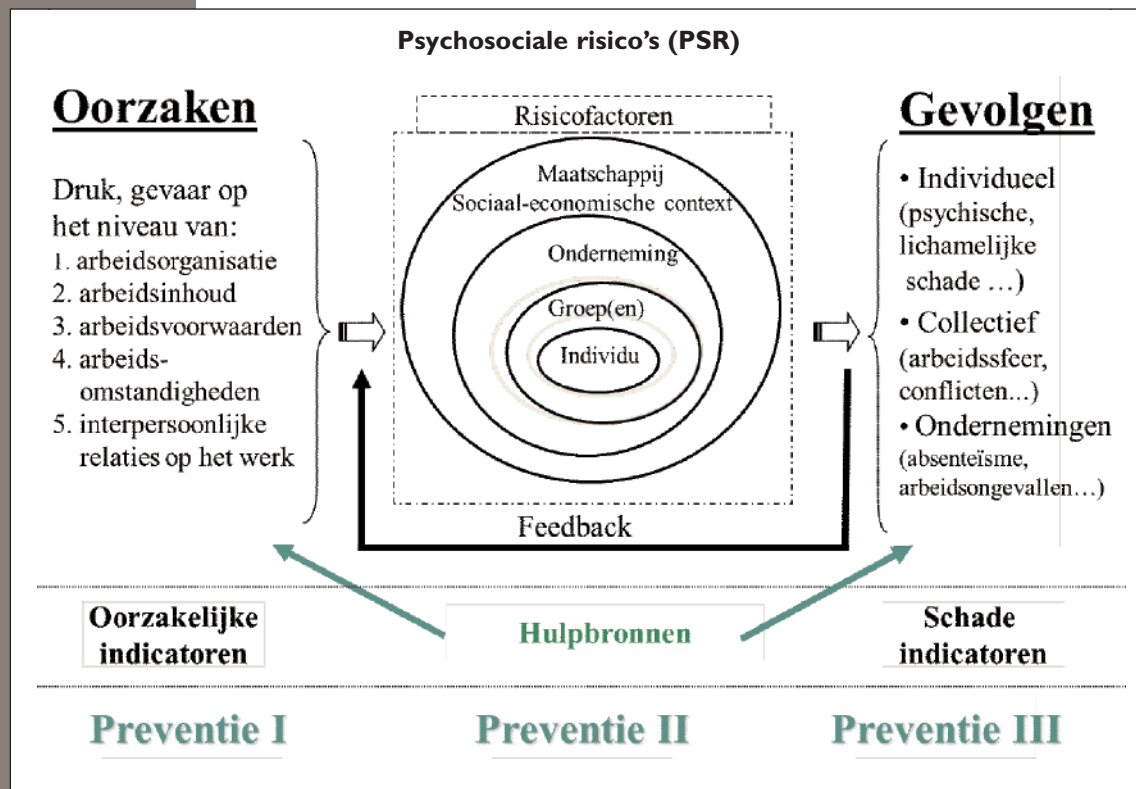
Algemeen kennen we psychosociale risico's meestal onder hun verschijningsvormen. Het gaat bijvoorbeeld vaak over stress, ongewenst seksueel gedrag of pesterijen, conflicten, burn-out,... Deze fiche heeft als doel om deze concepten te preciseren en er de oorsprong en de gevolgen van te begrijpen.

1. Psychosociale risico's

Psychosociale risico's op het werk worden gedefinieerd als « de waarschijnlijkheid dat een of meerdere werknemers psychisch schade ondervindt die eveneens gepaard kan gaan met een lichamelijk ongemak door de blootstelling aan factoren die deel uitmaken van de werkorganisatie, de werkinhoud, de arbeidsomstandigheden, de levensomstandigheden op het werk, de interpersoonlijke relaties op het werk, waarop een werkgever een impact heeft en die objectief gezien een gevaar inhouden» (wet van 4 augustus 1996 (1) gewijzigd door de wet van 28 februari 2014 (2)).

Wanneer het gaat om psychosociale risico's, moet het gaan om situaties waarin objectief gezien een gevaar schuilt. Dat betekent dat de subjectieve ervaring van de individuele werknemer niet bepalend is. Zodra de situatie beschouwd kan worden als normaal, kan de werkgever niet aansprakelijk worden gesteld voor het lijden van de werknemer ook al wordt de situatie slecht beleefd door de werknemer gelet op zijn subjectiviteit en gevoeligheid.

Bovendien betreft het hier louter elementen waarop de werkgever een invloed heeft. Hij moet dus de mogelijkheid hebben om iets te doen aan het risico en de fac-



toren die ervoor kunnen zorgen dat er schade optreedt. Zo heeft de werkgever bijvoorbeeld geen enkele invloed op de oorzaak van een relationeel probleem tussen twee werknemers als dit behoort tot de privésfeer of de atypische persoonlijkheid van een werknemer. Hij heeft daarentegen wel een impact op de gevolgen van deze problemen op de werkplek.

Dankzij het schema op blz. 50 wordt het eenvoudiger om de verschillende elementen te visualiseren waarmee psychosociale risico's kunnen gedefinieerd worden.

A. De oorsprong

Psychosociale risico's zijn complex omdat hun oorzaken verschillende factoren betreffen en omdat de risico's zich op verschillende niveaus situeren :

- De **werkorganisatie** : de werkorganisatie betreft de manier waarop de taken binnen de onderneming gestructureerd en verdeeld zijn alsook de gezagsrelaties noodzakelijk om de doelstellingen van de onderneming uit te voeren. Verder vinden we hier ook globale en algemene beleidslijnen terug van de onderneming (zoals het welzijnsbeleid, absentieïsme) en managementtools.
- De **jobinhoud** : heeft betrekking op de taak van de werknemer als dusdanig. In deze categorie vinden we alles wat betrekking heeft op de complexiteit en de variatie van taken, de emotionele vereisten (relatie met het publiek, omgaan met het leed, emoties verbergen,...), de mentale belasting (dit heeft onder andere te maken met de moeilijkheid van de taak), de lichamelijke belasting, de duidelijkheid van taken.
- De **arbeidsomstandigheden** : de arbeidsomstandigheden zijn de parameters die een invloed uitoefenen op de uitvoering van het werk. Hiertoe behoren onder meer de soorten uurroosters, de types contracten.
- De **levensomstandigheden op het werk** : deze hebben betrekking op de fysieke leefomgeving waarin het werk wordt verricht: de inrichting van de werkposten, de werkkuitrusting, geluid, verlichting, gebruikte stoffen, werkhouding,...
- **Interpersoonlijke relaties op het werk** : hieronder vallen de interne relaties (tussen werknemers, met de directe meerdere, de hiërarchische lijn,...) maar eveneens de relaties met derden, de contactmogelijkheden, communicatie. Het gaat hier om de kwaliteit van relaties (medewerking, integratie,..).

B. De gevolgen

Deze risico's kunnen aanzienlijke directe en indirecte kosten teweegbrengen. De nefaste gevolgen kunnen een impact hebben op een individu maar eveneens op het collectief niveau van het werk en van de onderneming:

- Op het individu :
 - Op de geestelijke en psychische gezondheid van de werknemer : angsten, depressie, burn-out, zelfmoordneigingen, een post-traumatische stresstoestand, gevoel van onmacht, vermindering van motivatie,...
 - Op de fysieke gezondheid van de werknemer : slaapproblemen, hoge bloeddruk, misbruik van verdovende middelen, hartkloppingen, spijsverterings- en darmklachten,...
- Op het algemeen werkniveau door een verziekt werkklimaat, erge conflicten,...
- Op de ondernemingen : werkongevallen, absentieïsme, presentieïsme of achteruitgang van kwaliteit, efficiëntie of werkproductiviteit.

c. De uitingsvormen

Naast de impact op de gezondheid en de veiligheid, zijn de meest extreme en vaak ook meest gekende uitingsvormen van psychosociale risico's: geweld op het werk, ongewenst seksueel gedrag, pesterijen, stress en burn-out.

i. Geweld op het werk

Geweld op het werk wordt gedefinieerd als elke feitelijke situatie waarin iemand psychisch of fysiek bedreigd of aangevallen wordt tijdens de uitvoering van zijn werk (wet van 4 augustus 1996).

Geweld op het werk uit zich voornamelijk in plotseling gedrag van bedreigingen, fysieke agressie (bv. Slagen toedienen, maar eveneens bedreigingen uiten tijdens een gewapende aanval) of verbale agressie (beledigingen, laster, grappen,...).

ii. Seksueel ongewenst gedrag op het werk

Ongewenst seksueel gedrag op het werk wordt gedefinieerd als elke vorm van ongewenst verbaal, niet-verbaal of lichamelijk gedrag met een seksuele connotatie dat als doel of gevolg heeft dat de waardigheid van iemand wordt aangetast of een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende omgeving wordt gecreëerd (wet van 4 augustus 1996).

Seksueel ongewenst gedrag op het werk kan zich in verschillende vormen uiten, zowel fysiek als verbaal :

- Het kan gaan om indringende of wellustige blikken, dubbelzinnige opmerkingen of insinuaties, het tonen van pornografisch materiaal (foto's, tekst, video's), compromitterende voorstellen...
- Het kan tevens de vorm aannemen van aanrakingen, slagen en verwondingen, verkrachting,...

iii. Pesterijen op het werk

Pesterijen op het werk worden gedefinieerd als een onrechtmatig geheel van meerdere gelijkaardige of uiteenlopende gedragingen, buiten of binnen de onderneming of instelling, die plaats hebben gedurende een bepaalde tijd, die tot doel of gevolg hebben dat de persoonlijkheid, de waardigheid of de fysieke of psychische integriteit van een persoon bij de uitvoering van het werk wordt aangetast, dat zijn betrekking in gevaar wordt gebracht of dat een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende omgeving wordt gecreëerd dat zich meer bepaald uit in woorden, bedreigingen, handelingen, gebaren of eenzijdige geschriften (wet van 4 augustus 1996 gewijzigd door de wet van 28 februari 2014).

De bepalende elementen van pesterijen zijn het onrechtmatig karakter van het geheel van de gedragingen, de herhaling van de gedragingen in de tijd en de gevolgen ervan. De individuele gedragingen op zich kunnen maar hoeven niet noodzakelijk onrechtmatig te zijn opdat er sprake zou zijn van pesterijen. Men dient een geheel van gedragingen in aanmerking te nemen waarbij de gedragingen individueel gezien als onschuldig kunnen worden beschouwd maar waarbij de opeenstapeling ervan leidt tot een aantasting van de persoonlijkheid, de waardigheid, ... Daarnaast hoeft het niet noodzakelijk te gaan om eenzelfde gedrag dat zich herhaalt. Het is voldoende dat de gedragingen - zelfs van verschillende aard - zich voordoen gedurende een bepaalde tijd.

De dader moet niet noodzakelijk opzettelijk hebben gehandeld. Het volstaat dat zijn gedrag een impact heeft op de persoon, zelfs als de dader deze gevolgen niet gewenst heeft.

Pesterijen op het werk kunnen zich op verschillende manieren uiten:

- isoleren van de persoon door hem te negeren, door aan zijn collega's te verbieden met hem te praten, hem niet uit te nodigen op vergaderingen, ...
- verhinderen dat de persoon zich uitdrukt door hem voortdurend te onderbreken, en systematisch te bekritisieren
- de persoon in diskrediet brengen door hem geen enkele taak te geven, hem enkel nutteloze opdrachten op te leggen of die onmogelijk kunnen worden uitgevoerd, hem de nodige informatie voor de uitoefening van zijn functie onthouden, hem te overladen met werk, ...

- de persoon van iemand als individu aantasten door hem te kleineren, door roddels over hem te verspreiden, kritiek te uiten op zijn religieuze overtuiging, zijn afkomst, zijn privéleven, ...

iv. Stress

De psychologische en sociale benaderingen van stress op het werk lijken tegenwoordig te overheersen in de aanbevelingen van de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) (3), de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) (4), en de Europese Commissie. De Belgische wetgeving inzake stress en welzijn op het werk bouwt hier eveneens op verder:

Het Europees Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het werk in Bilbao geeft de volgende definitie van stress (5) :

« Een stresstoestand ontstaat wanneer er een onevenwicht is tussen de opvatting die iemand heeft over de druk die hem wordt opgelegd door zijn omgeving en de opvatting van die persoon over zijn eigen middelen om daar het hoofd aan te bieden. Hoewel het evaluatieproces van de druk en de eigen middelen psychologisch van aard is, zijn de gevolgen van stress niet louter van psychologische aard. Stress tast eveneens de fysieke gezondheid, het welzijn en de productiviteit aan van de persoon die eraan is onderworpen.»

Drie belangrijke begrippen bij deze definitie:

- Druk op het werk ;
- Spannings- of stresstoestand die ontstaat door de perceptie van een onevenwicht tussen druk en eigen middelen ;
- De gevolgen of uitwerkingen van stress op de gezondheid van de werknemers en de productiviteit.

In België werd stress voor het eerst gedefinieerd in de CAO n°72 van 30 maart 1999 (6) die algemeen verbindend verklaard werd door een koninklijk besluit van 21 juni 1999 (BS 9 juli 1999) :

« Het begrip stress is de toestand die als negatief wordt gezien door een groep werknemers, die gepaard gaat met klachten of tekortkomingen op fysiek, psychisch en/of sociaal vlak en die het gevolg is van het feit dat werknemers niet in staat zijn om te beantwoorden aan de eisen en de verwachtingen die in hun werksituatie vereist zijn. »

Er zijn drie belangrijke elementen die uit deze collectieve arbeidsovereenkomst naar voren komen (CAO) :

- De nadruk ligt op de perceptie, het gevoel van een groep werknemers tegenover hun werkomgeving waarin ze evolueren ;
- De oorzaken en de preventiemaatregelen worden tevens eerder op een collectief niveau gezien dan op een individueel niveau. Zo is een enkele “gestresseerde” werknemer in principe niet gedekt door deze overeenkomst;
- Een laatste belangrijk punt van de tekst legt de nadruk op de aandacht die moet uitgaan naar de uitschakeling van stressfactoren op het werk. Zo, zijn therapieën die symptomen behandelen zonder de oorzaak aan te pakken geen wettelijk erkende preventiemaatregelen.

De wetgeving die in 2014 in werking is getreden, houdt voortaan rekening met stress die een werknemer ondervindt en maakt individuele procedures voor deze problematiek mogelijk (zie fiche 1).

v. De burn-out

Ondanks de brede waaier aan definities die je in de literatuur kan terugvinden, lijken enkele definities algemener aanvaard en worden beschouwd als « synthetische definities » van burn-out : « burn-out is een negatieve, aanhoudende gemoedstoestand die verband houdt met het werk, die voorkomt bij “normale” individuen en die gekenmerkt wordt door uitputting, een gevoel van onbekwaamheid, demotivatie en disfunctioneel gedrag op het werk. Deze gemoedstoestand blijft vaak lange tijd verborgen voor de werknemer en vloeit voort uit een onevenwicht tussen de intenties

en de realiteit op het werk. Vaak houden de werknemers deze gemoedstoestand in stand door copingstrategieën die inefficiënt zijn”. (Schaufeli & Enzmann, 1988, p.36 geciteerd in Schaufeli & Buunk, 2003).

Een belangrijk punt in deze definitie is dat burn-out voortvloeit uit een onevenwicht tussen de intenties en de realiteit op het werk die ervaren wordt door de werknemers. Ze hebben een “ideaal” voor ogen, verwachtingen die niet overeenstemmen met hun dagelijkse realiteit op het werk en die leiden tot een burn-out (Maslach, et al., 2001).

Voor verdere informatie over burn-out zie fiche 4.

2. Referenties

1. Wet van 4.8.96 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk, <http://www.werk.belgie.be> Thema Welzijn op het werk, – rubriek regelgeving.
2. Wet van 28 februari 2014 tot aanvulling van de wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk wat de preventie van psychosociale risico's op het werk betreft, waaronder inzonderheid geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk. (Belgische Staatsblad, 28 april 2014, p.35011).
3. International Labour Organization (ILO), Programme on Safety and Health at Work and the Environment (SafeWork), Stress at work, 2002 <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/index.htm>
4. L. Stavroula, A. Griffiths, T Cox – Work Organisation and Stress; Institute of Work, Health and Organisations, United Kingdom ISBN 92 4 1590475 World Health Organisation 2004
5. Europees Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het werk, “Werken aan stress!”, Preventie van psychosociale risico's en stress op het werk in de praktijk, 2002. Bilbao <http://osha.europa.eu/topics/stress>
6. CAO 72 van 30 maart 1999: Collectieve Arbeidsovereenkomst nr. 72 van 30 maart 1999 betreffende het beleid ter voorkoming van stress door het werk (bekrachtigd door het KB van 21 juni 1999 verschenen in het Staatsblad van 9 juli 1999).

FICHE 3

IMPACT VAN PSYCHOSOCIALE RISICO'S (PSR) OP HET WERK

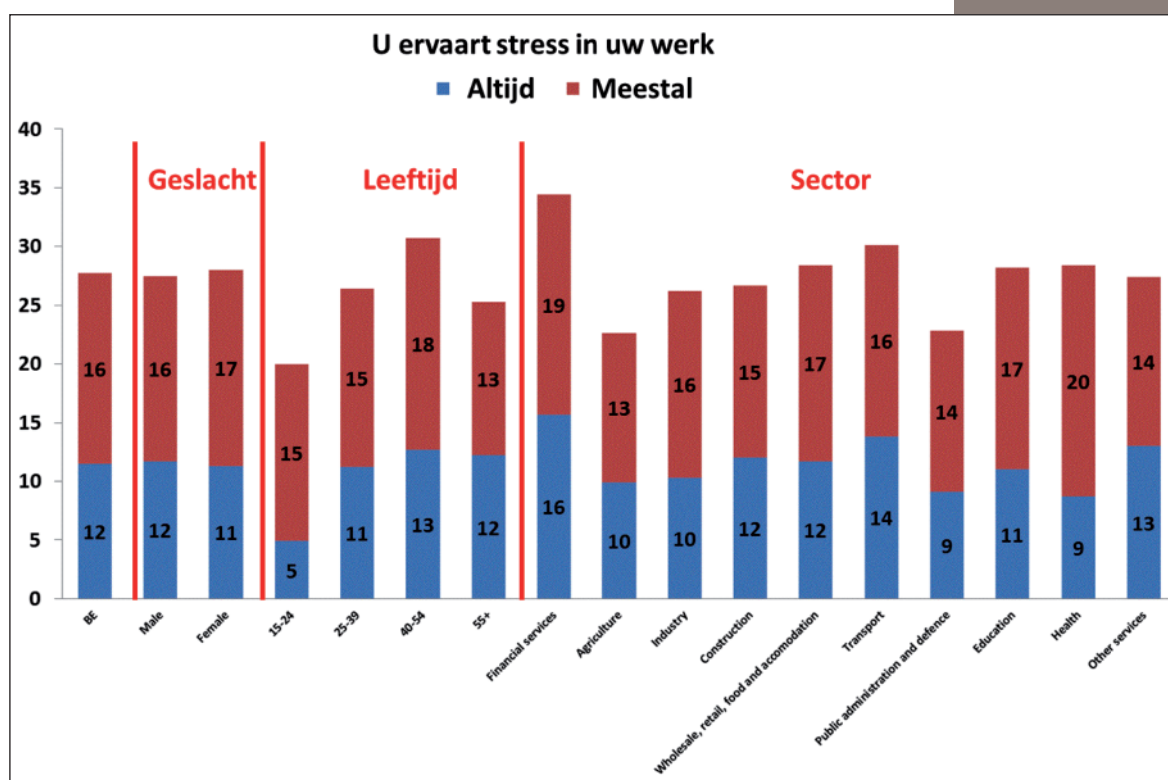
1. Inleiding

De psychosociale risico's (PSR) hebben niet alleen een belangrijke impact op de werknemers en hun gezondheid maar eveneens op de bedrijven en de maatschappij waarvoor de kosten blijven oplopen.

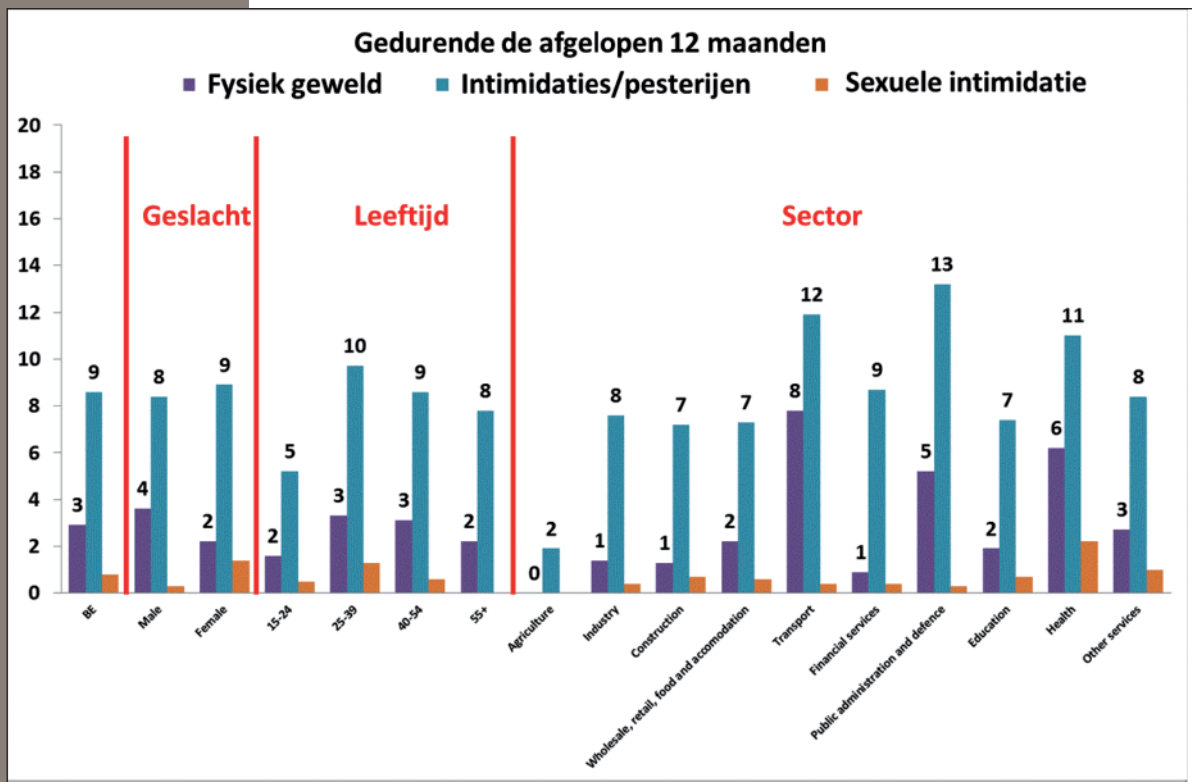
2. Impact van PSR op de werknemers.

De impact van PSR op de werknemers wordt voornamelijk aangetoond aan de hand van de resultaten van de Europese enquête over arbeidsomstandigheden die door Eurofund in 2010 werd gevoerd (1). De laatste enquête van 2010 bevroeg zowat 43.000 werknemers uit 31 landen (EU 27 en andere naburige landen). In België werden er 4000 werknemers ondervraagd.

Om het grote nut van deze enquête aan te tonen, bewijzen de twee volgende grafieken (figuren 1 en 2) de percentages werknemers die meestal of altijd stress zeggen te ondervinden bij hun werk de laatste 12 maanden of die het slachtoffer werden van geweld of pesterijen.



Figuur 1 : Enquête Eurofound 2010: België, aantal personen met stress op het werk



Figuur 2: Enquête Eurofound 2010: België, aantal gevallen van geweld en pesten op het werk

Tijdens de laatste 12 maanden :

- Ondervinden 3 werknemers op 10 (28%) gedurende het merendeel van de tijd of altijd stress op het werk. Deze verdeling is dezelfde bij mannen en vrouwen, verschilt zeer weinig volgens de leeftijdsgroepen;
- 9% zegt het slachtoffer geweest te zijn van intimidatie of pesterijen
- 3% zegt fysiek geweld te hebben ondergaan
- 0,8 % zegt seksueel ongewenst gedrag te hebben ondergaan

Een synthese (tabellen 1-3) van de belangrijkste resultaten, zowel wat de gevolgen op de gezondheid van de werknemers betreft als de blootstellingsfrequentie aan talloze risicofactoren volgen hieronder, daarbij worden de Belgische gegevens met die van de 27 lidstaten vergeleken.

De PSR kunnen niet enkel leiden tot psychische problemen maar eveneens tot fysieke letsels. Het bestaan van een verband tussen PSR en MSA (Musculoskeletale aandoeningen) is zeer gekend. Daarom staan er in onderstaande tabellen ook gegevens over gezondheid in het algemeen, de lichamelijke gezondheid en de fysieke belasting.

Tabel 1 : Enquête Eurofound 2010: Impact op de gezondheid

	BE	EU27
• Gezondheid in het algemeen		
- Arbeid heeft impact op de gezondheid:	21%	25%
- Onmogelijk zelfde werk te verrichten op 60 jaar:	43%	41%
• Fysieke gezondheid (12 laatste maanden)		
- Rugklachten:	44%	47%
- Pijn in de bovenste ledematen:	40%	44%
- Pijn in de onderste ledematen:	27%	33%
- Een MSA	84%	80%
• « Psychosociale » gezondheid		
- Stress: altijd of meestal:	28%	26%
- Fysiek geweld:	3%	2%
- Intimidatie – Pesten op het werk:	9%	4%

Tabel 2 : Enquête Eurofound 2010: belangrijkste drukfactoren door werk

	BE	EU27
• Arbeidsomstandigheden (biomechanische factoren)		
- Zware lasten dragen (>25%)	32%	34%
- Personen verplaatsen (>25%)	10%	9%
- Pijnlijke houdingen (>25%)	44%	46%
- Rechtop blijven (>75%)	51%	49%
- Repetitieve bewegingen (>25%)	70%	64%
- Repetitieve korte taken (<1min)	27%	29%
- Repetitieve korte taken (<10min)	40%	45%
- Beeldschermwerk	63%	52%
- Blootgesteld aan trillingen (>25%)	22%	22%
• Arbeidsomstandigheden		
- Hoog werkritme (>25%):	55%	59%
- Erg strikte en korte deadlines (>25%):	59%	62%
- Monotone taken:	45%	45%
- Complexe taken:	56%	58%
- Ritme hangt af van de eisen van de klant	67%	68%
- Ritme hangt af van de snelheid van de machine	18%	18%
• Arbeidsomstandigheden (Vaak of altijd)		
- Zijn gevoelens verbergen:	31%	26%
- Persoonlijke waardenconflicten:	10%	9%
- Niet betrokken bij de organisatie :	51%	52%
- Geen invloed op de beslissingen:	59%	60%
- Herstructurering of reorganisatie (3jaar):	31%	31%
- Aantal werkuren per week (>40u):	18%	24%
- Minstens 1 dag/maand meer dan 10u:	28%	32%

Legende : > 25% betekent ten minste 25% van de werktijd

Tabel 3 : Enquête Eurofound 2010: belangrijkste beroepshulpmiddelen

	BE	EU27
• Hulpmiddelen (Dikwijls of altijd)		
- Hulp en steun van collega's:	70%	72%
- Hulp en steun van een overste:	56%	60%
- Gevoel dat het werk goed is uitgevoerd:	86%	84%
- Gevoel dat het werk nuttig is:	88%	84%

Deze resultaten tonen hoge percentages aan op vlak van steun en tevredenheid terwijl de vorige tabellen spanningen en gezondheidsproblemen aantoonde die voortvloeiden uit zware arbeidsomstandigheden bij een groot aantal mensen.

Een job hebben blijft een belangrijke factor voor iedereen en de gezondheidsindicatoren van werklozen zijn er vaak slechter aan toe. Het is tevens van belang om aan te tonen dat hulpmiddelen beschikbaar zijn binnen werkorganisaties, zoals bijvoorbeeld samenwerking onder collega's (tabel 3), om zorg te dragen voor de gezondheid en de veiligheid van de werknemers.

Het hoofddoel van preventie is de werkomstandigheden te verbeteren door de drukfactoren op het werk te verlagen en door meer hulpmiddelen op het werk ter beschikking te stellen zodat er een evenwicht kan gevonden worden waarmee de gezondheid en de veiligheid van de werknemers in stand kan worden gehouden.

3. De impact van PSR op vlak van kost voor de onderneming

De impact van PSR op de ondernemingen kan zeer hoog zijn en kan zelfs zo ver leiden dat de leefbaarheid in vraag kan worden gesteld. Toch worden talrijke kosten zelden algemeen geëvalueerd en de bedrijven zijn zich er nog niet genoeg van bewust.

Deze kosten kunnen worden onderverdeeld in :

- Directe kosten
 - Absenteïsme : vaak van lange duur, herhaaldelijk...
 - Verlies van productiviteit en werkkwaliteit
 - Sneeuwbal »effect : De werkdruk van de collega's wordt opgevoerd om de afwezigheden op te vangen. Deze ondersteuning is een belangrijk hulpmiddel op korte termijn, maar wordt op middellange en lange termijn een probleem omdat collega's op hun beurt het risico lopen gezondheidsproblemen te ondervinden door deze verhoging van hun werkdruk.
 - ...
- Indirecte kosten (naar schatting 2-3 keer zo hoog als directe kosten)
 - Verlies van kennis
 - Verlies van vaardigheden
 - Turn-over
 - Opleiding van nieuwkomers
 - ...

Het voorbeeld van de kostprijs van absenteïsme voor de ondernemingen is vrij frappant. De enquête die SECUREX (2) doorvoerde in 2013 en waarbij gegevens van meer dan 250.000 werknemers werden verzameld, toont aan dat het absenteïscijfer sinds 2001 constant toeneemt, zowel voor afwezigheden van minder dan een maand, van een tot 12 maanden of van meer dan een jaar. Als we de kost van een dag afwezigheid voor de werkgever becijferen op iets minder dan 1000 euro (991€ waarvan 283€ directe kost en 708€ indirecte kost) en met een gemiddelde van 5 afwezigheidsdagen per werknemer en per jaar, dan bedraagt de totale kost voor een Belgisch bedrijf met 200 werknemers meer dan 1 miljoen euro. Voor alle Belgische ondernemingen samen, werd de kost van het absenteïsme geschat op meer dan 10,6 miljard euro in 2013. Stress op het werk is verantwoordelijk voor 4 afwezigheden op 10 (37%), een aantal dat sinds 2005 met 50 % is toegenomen. De afwezigheden door stress op het werk zijn vaak van lange duur en frequent.

Het Europees Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het werk (EU-OSHA, 2014) heeft in 2014 een rapport gepubliceerd over de kost van stress en PSR op het werk (3). Volgens dat rapport, waarin er een bron van het internationaal arbeidsbureau wordt geciteerd (Hoel et al, 2001), zou 30-40% van het absenteïsme te wijten zijn aan stress. Volgens een ander rapport van hetzelfde agentschap (EU-OSHA, 2009), zou stress zelfs rechtstreeks in verband staan met het verlies van 50-60 % werkdagen. De PSR waaronder stress hebben dus een belangrijke impact op de kostprijs van het absenteïsme binnen ondernemingen.

De Europese ESENER-studie (EU-OSHA, 2010) (4) toont aan dat 80 % van de managers te maken krijgen met stress op het werk maar dat minder dan 30% van de organisaties stresspreventieprocedures hebben ingevoerd. Voor 40% van deze managers, zijn PSR moeilijker te beheersen dan de klassieke gezondheids- en veiligheidsrisico's.

4. De kostenimpact van PSR voor de samenleving

De gevolgen zijn zodanig talrijk, van verschillende aard en de neveneffecten zijn zo moeilijk te becijferen, dat de impact van psychosociale risico's op onze maatschappij moeilijk af te bakenen valt. Naast alle gezondheidskosten van de zieke werknemer, kan je je afvragen hoe je de economische impact op onze maatschappij kan berekenen van de werknemer die zijn job verliest of van de zelfstandige die zijn activiteiten moet stopzetten.

Het rapport van het Europees agentschap (EU-OSHA, 2014) lijst de kostenelementen op voor verschillende lidstaten maar geeft eveneens twee kostenevaluaties voor Europa :

- in 2002, becijferde de Europese Commissie de kost van stress op het werk voor de maatschappij (EU-15 lidstaten) op 20 miljard euro per jaar.
- in 2013, schatte een project dat gefinancierd werd door de Europese Unie de totale kost van depressie door het werk op 617 miljard euro waarvan 272 miljard voor de ondernemingen (absenteïsme en presenteïsme), 63 miljard kosten voor de gezondheidszorg en 39 miljard invaliditeitsuitkeringen voor de sociale zekerheid.

In België, tonen de rapporten van het RIZIV (Rijksinstituut voor Ziekte- en Invaliditeitsverzekering) (5) dat het aantal mensen met een invaliditeitsuitkering alsmat toeneemt in de loop der jaren. Op 31 december 2013, waren bijna 300.000 (299.408) mensen invalide, meer dan een derde (35%, 104.291) voor mentale problemen en bijna een derde (29%) voor musculoskeletale aandoeningen (MSA). Het aantal mensen in invaliditeit nam op 5 jaar tijd met 22% (54.199) toe, zowel voor mentale problemen (stijging van 25%) alsook voor MSA (stijging van 32%). De kostprijs van invaliditeit (afwezigheid van meer dan 1 jaar) bedraagt bijna 4 miljard euro (3.962.176.604 €), ofwel een toename van 28% (meer dan 1 miljard (1.116.213.435 €)) in 5 jaar tijd. De tussenkomen van het RIZIV voor primaire arbeidsongeschiktheid (minder dan een jaar) heeft betrekking gehad op meer dan 400.000 (412.922) personen waarvan 36% (150.198) langer dan 100 dagen arbeidsongeschikt. In 2013, werden meer dan 700.000 personen in België arbeidsongeschikt. Deze cijfers zijn gelijk, zo niet hoger komen te liggen dan de werkloosheidscijfers zowel wat het aantal getroffen personen betreft (meer dan 550.000 werklozen in 2013) als de kost voor de samenleving.

De huidige RIZIV-gegevens kunnen niet onderscheiden of de oorzaken van deze invaliditeit van professionele aard zijn of niet. Ondanks de gelijkwaardigheid van de belangrijkste aandoeningen (MSA, PSR) die uit de enquêtes over de arbeidsomstandigheden van de werknemers naar voren kwamen (Eurofound) doen de RIZIV-gegevens vermoeden dat de grote meerderheid van de invaliditeitsgevallen te wijten zou zijn aan professionele motieven.

Welke reden een invaliditeit ook heeft, de terugkeer naar het werk kan slechts efficiënt verlopen wanneer de professionele druk verlaagt wordt en wanneer de arbeidsomstandigheden aan de overblijvende vaardigheden van de werknemers worden aangepast.

5. Referenties

1. Fifth European Working Conditions Survey (2010), European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
<http://www.eurofound.europa.eu/surveys/index.htm>
2. SECUREX, 2013. Absenteïsme in 2013, Versnelde stijging lange afwezigheden maakt re-integratie noodzakelijk, White paper maart 2014. www.securex.be
3. EU-OSHA, European Agency for Safety and Health at Work, 2014. Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks, European Risk Observatory, Literature Review. <https://osha.europa.eu/>
4. EU-OSHA, European Agency for Safety and Health at Work, 2012, Management of psychosocial risks at work: An analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER), European Risk Observatory, Report, pp64,
5. Rijksinstituut voor ziekte- en invaliditeitsverzekering (RIZIV), jaarlijks verslag, 2013 <http://www.riziv.fgov.be/>

FICHE 4

DE BURN-OUT

1. De burn-out – definitie

Burn-out kan worden omschreven als “een aanhoudende, negatieve, werkgerelateerde geestestoestand bij “normale” individuen, die gekenmerkt wordt door uitputting, een gevoel van inefficiëntie, afgenomen motivatie en disfunctionele gedragingen op het werk. Die geestestoestand kan voor de werknemer lange tijd onopgemerkt blijven en ontstaat als een gevolg van een onverenigbaarheid van intenties en realiteit in het werk. Vaak onderhouden werknemers die geestestoestand zelf door inefficiënte coping-strategieën”. (Schaufeli & Enzmann, 1998, p. 36 geciteerd in Schaufeli & Buunk, 2003) (5).

Er bestaan een tiental definities van burn-out die mekaar vaak aanvullen en die de drie dimensies eigen aan burn-out naar voren schuiven :

- Emotionele uitputting: vermoeidheid, gebrek aan energie, kan zich zowel op fysiek, emotioneel als op cognitief vlak voordoen. Het stemt overeen met de centrale dimensie van burn-out, maar ondanks de noodzakelijkheid ervan, is het op zich niet voldoende (Maslach, et. al., 2009) (2)

- Depersonalisatie: negatieve houding tegenover anderen. Ze verwijst naar de onpersoonlijke en mensonterende perceptie die een persoon met een burn-out kan hebben tegenover een klant (student, cliënt, delinquent, enz.). De depersonalisatie kan eveneens gepaard gaan met prikkelbaarheid, een verlies van idealisme alsook een teruggetrokken houding (Maslach, et al., 2009) (2).

- Verminderde persoonlijke bekwaamheid: de neiging om zijn werk negatief te evalueren, vermindering van het gevoel iets te kunnen, van succes en/ efficiëntie. Maslach, et al. (2009) (2) voegen aan deze dimensie ook het depressieve humeur toe, de vermindering van de eigenwaarde, verminderde moraal en niet in staat zijn om met dingen om te gaan.

Ook al heeft elke definitie haar bijzonderheden, toch kunnen er een aantal gemeenschappelijke punten naar voren worden geschoven :

- Burn-out komt voor op individueel niveau, bij zogenaamde “normale” mensen.
- De disforische symptomen overheersen, de emotionele uitputting is de centrale dimensie, vervolgens komen vermoeidheid en depressie.
- De nadruk ligt op mentale en gedragssymptomen in plaats van op fysieke symptomen.
- Het gaat om een individuele negatieve ervaring waarin gevoelens, houdingen, motivaties en verwachtingen vervat zitten.
- Burn-out wordt beschouwd als in verband staand met werk.

2. Oorsprong

De oorzaken en oorsprong van burn-out zijn tegelijkertijd :

- situationele factoren: het werk vindt plaats in een organisationele context die een sterke invloed heeft op de beleving van de werknemers en dus op de burn-out die ze ondervinden. Bepaalde kenmerken eigen aan het werk zoals drukfactoren uit de werkomgeving (werkbelasting, rolconflicten,...) beïnvloeden burn-out door werk rechtstreeks. Oorspronkelijk, werd burn-out geassocieerd met beroepen uit de dienstverleningssector of het onderwijs (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001, (3)). Vervolgens breidde het onderzoek zich uit naar verschillende sectoren en beroepen waar werknemers in contact staan met mensen of zelfs beroepen waar contacten minder belangrijk zijn.

- Individuele factoren : de kenmerken van de werkomgeving zijn belangrijkere bepalende factoren van burn-out dan de individuele factoren. Dit fenomeen zou meer aanwezig zijn bij de jongste werknemers en werknemers die bijgevolg minder beroepservaring hebben. Er bestaat een persoonlijkheidsprofiel dat gevoeliger is voor burn-out. Het gaat om mensen die vermijdend gedrag vertonen als aanpassingsstrategie aan de stresssituatie in plaats van strijdvaardig of actief gedrag en mensen die een laag zelfbeeld hebben (Maslach et al., 2001 (3); Schaufeli & Buunk, 2003 (5)). Bepaalde mensen hebben grote verwachtingen van hun werk, zowel wat de aard ervan betreft als de prestaties op het werk. Als deze verwachtingen niet realistisch zijn, dan kan dit tot burn-out leiden.

3. Gevolgen

De talrijke symptomen en mogelijke gevolgen van burn-out werden opgelijst op fysiek, cognitief, gevoelsmatig en gedragsniveau :

Fysieke symptomen

Slaapproblemen	spanning als het bedtijd is, moeilijkheden om in te slapen, slapeloosheid, vermoeidheid bij het opstaan, slechte slaapkwaliteit in het algemeen, vaak wakker worden
↓ energie	verminderde energie zowel fysiek als emotioneel
Neurovegetatieve/ functionele klachten	klachten zoals hart- en vaataandoeningen, ademhalings-, spijsverteringsklachten, pijn, (duizeligheid, hartkloppingen, hoofdpijn, buikpijn,...)
Diepe vermoeidheid	gevoel van vermoeidheid zonder te kunnen recupereren, verplichting tot rust zonder verbetering van de situatie

Cognitieve en affectieve symptomen

↓ motivatie	De intrinsieke motivatie lijkt weg te ebben: verlies van enthousiasme en interesse voor het werk
Frustratie/Prikkelbaarheid	gevoeligheid van persoon die nerveus kan overkomen, prikkelbaar en slecht kan omgaan met frustratie
Depressief humeur	droevige gevoelens, gebrek aan opgewektheid, verlies van de zin in het werk
Conflict: het werk verlaten of blijven ?	tweestrijd tussen de zin om te vechten om actief te blijven en de uitputting die aanzet tot het verlaten van de werkomgeving
Angst	gevoel van angst, onzekerheid, spanning of ongerustheid over de komende situaties
↓ eigenwaarde	waardevermindering, verlies van eigenwaarde van de persoon
↓ concentratie	moelijk om aandachtig te blijven
↓ competentiegevoel	gevoel van inefficiëntie bij het bereiken van doelstellingen
↓ gevoel van controle	vermindering van het gevoel persoonlijke of psychologische controle te hebben op alle aspecten van de job
↓ geheugen	moelijkheid om informatie te onthouden, vergetelheden, verlies van automatisms
↓ idealisme	verlies van professionele idealen, waarden die met werk te maken hebben, gevoel van een conflict tussen de realiteit en het ideaal, pessimisme

Gedragssymptomen

Verandering van houding naar anderen toe	cynisch en onmenselijk gedrag, vermindering van empathie voor anderen
Neiging tot isolement	zich ter zijde houden, contact en samenwerking op het werk vermijden
Absenteïsme	afwezigheid wegens ziekte voor lange of korte duur
↓ prestatie	objectieve criteria voor productiviteit en efficiëntie worden niet of moeilijk behaald
Agressiviteit	vijandig gedrag naar anderen toe

Wat de duur van de symptomen betreft, moeten ze ten minste enkele maanden aanwezig zijn vooraleer er over burn-out gesproken kan worden. Het moment waarop de werknemer zich bewust werd van de symptomen geeft een aanwijzing over de evolutie en de ernst van de symptomen.

4. Opsporing

Om burn-out te evalueren, werden er een heleboel zelfgerapporteerde meetschalen ontwikkeld en gevalideerd. Hieronder onder meer de Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach & Jackson, 1986 (4)) dat zonder twijfel momenteel het meest gebruikte instrument is.

Dankzij de financiering van meerdere onderzoeken naar burn-out (Hansez et al. 2010 (1), Vandenbroeck et al. 2013 (6)) in 2013 heeft de FOD WASO besloten om een vroegtijdige opsporingstool voor burn-out te ontwikkelen.

De logica is gebaseerd op de zienswijze van de professional, op zijn klinisch oordeel en niet op een minimum aantal aanwezige symptomen bij de werknemer.

De belangrijkste doelstelling van deze tool is hulp te bieden aan gezondheidsdeskundigen om de voortekenen van burn-out op te sporen. De klinische zin van deze professional, bijgestaan door de tool, laat toe om de aanwezigheid van burn-out aan te tonen alsook het belang ervan. Deze tool heeft tevens als doel om de eerste pistes aan deskundigen aan te reiken om de werknemer op te vangen.

Link naar de tool: www.respectophetwerk.be/toolbox.

5. Preventie

Om een preventiebeleid in te voeren, is het belangrijk om de volgende benaderingen met mekaar te combineren: enerzijds een aanpak geconcentreerd op de organisatie van het werk door de oorsprong van de burn-out aan te pakken (primaire preventie) en anderzijds een individueel gerichte aanpak op vlak van de zorg om de terugkeer naar het werk te vergemakkelijken (secundaire en tertiaire preventie). Een benadering waarbij de participatieve aanpak van de betrokken werknemers wordt aangeprezen, is essentieel om preventie- en zorgmodules in te voeren.

6. Referenties

1. Hansez I., Mairiaux Ph., Firket P., Braeckman L., 2010, Onderzoek naar burnout bij de Belgische beroepsbevolking, FOD WASO, <http://www.werk.belgie.be> Thema Welzijn op het werk, – rubriek onderzoeksprojecten.
2. Maslach, C., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. (2009). Measuring burnout. In C. L. Cooper & S. Cartwright (Eds.), *The Oxford handbook of organizational well-being* (pp. 86-108). Oxford: UK: Oxford University Press.

3. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
4. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *MBI: Maslach Burnout Inventory; Manual Research Edition*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
5. Schaufeli, W. B., & Buunk, P. B. (2003). Burnout: An overview of 25 Years of Research on Theorising. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology*. Chichester: Wiley.
6. Vandenbroeck S., Vanbelle E., De Witte H. et al, 2013, Een onderzoek naar burn-out en bevlogenheid bij artsen en verpleegkundigen in Belgische ziekenhuizen. FOD WASO, <http://www.werk.belgie.be> Thema Welzijn op het werk, – rubriek onderzoeksprojecten.

FICHE 5

MENTALE WERKLAST

1. Inleiding:

Het begrip mentale werklast (mental workload) werd vanaf de jaren 60 gebruikt door ergonomen belast met de evaluatie van de complexe interfaces zoals een vliegtuigcockpit of het bedieningspaneel van een kerncentrale. Sindsdien blijft het vragen oproepen, zowel vanuit inhoudelijk standpunt als op vlak van de evaluatiemethoden en de verbanden met het domein waarin mentale werklast wordt onderzocht.

Binnen een sterk evoluerende wereld als die van de arbeid kan het zeer dynamische karakter van dit begrip niet genoeg worden benadrukt (begrip is voortdurend onderhevig aan verandering, groeiende sectoren en technologieën...). Om die reden duikt het sinds kort ook weer op in het maatschappelijke debat omtrent de problematiek van de arbeidsintensivering.

Ondanks de beperking en de incoherenties in de actuele literatuur en het wetgevend domein, zullen we in dit document proberen om een globaal en pragmatisch beeld te scheppen van wat men de “mentale werklast” noemt.

2. Definities

Volgens de ISO 10075-2 norm komt mentale werk-“**last**” voort uit een complexe interactie van individuele, technische, organisatorische en maatschappelijke factoren. Het is dus een werk-“druk” die niet alleen afhangt:

- van de inherent met de taak verbonden vereisten: tijdsdruk, complexiteit, snelheid, stiptheid, gevraagde aandacht,...
- maar ook van de verwerkingscapaciteiten van de persoon die ze moet uitvoeren.
 - permanente aspecten (vaardigheden, persoonlijkheid,...)
 - en de emotionele, fysieke en cognitieve toestand en opmerksaamheidsvaardigheden.

Dat heeft dus te maken met het perceptieproces en de verwerking van gegevens tijdens de uitvoering van de activiteit.

Mentale werk-“**overspanning**” verwijst naar de prijs die voor mentale arbeid wordt betaald: de “**dwangsom**” dus. Die doet zich voor als gevolg van het gebruik dat de werknemer van al zijn mentale functies maakt om de taak uit te voeren.

We moeten hier de belangrijke rol van de fysieke en maatschappelijke arbeidsomgeving in de uitkomst van de werkelijke capaciteiten van de individuen benadrukken: bepaalde factoren kunnen die laatste verbeteren (sociale ondersteuning, gezonde werksfeer, goede verlichting,...) en andere verslechteren (lawaai, pesterijen, overdreven concurrentiegeest,...).

Daarnaast heeft de privé-omgeving evenzeer een impact op het werk via het individu en zijn capaciteiten.

Om een mentale werklast te bekomen die geschikt is voor de productiviteit (rendement en kwaliteit), moeten de taakvereisten en de capaciteiten van het individu optimaal op elkaar inspelen.

- Wanneer het organisme overdreven gebruik maakt van de cognitieve vermogens ontstaat er een situatie van mentale werkoverlast die kan leiden tot een groter aantal fouten en een zekere afremming.
- Omgekeerd wordt het organisme bij een te gering gebruik van zijn mogelijkheden geconfronteerd met een fenomeen van onderbelasting dat bijvoorbeeld kan leiden tot in slaap vallen of een gebrek aan waakzaamheid.

Om op de mentale werklast in te werken kan men dus de aspecten verbonden aan de taak aanpassen (gedeeltelijke automatisering, vereenvoudiging van de taak of complexer maken ervan bij onderbelasting...) of inspelen op de individuele capaciteiten (opleiding, waargenomen sociale ondersteuning, gezonde werksfeer, pauzes inlassen...).

3. Evaluatie van de mentale werklast

We onderscheiden drie soorten metingen van “zuivere” mentale werklast (geen rekening houdend met de omgeving die de individuele capaciteiten beïnvloedt):

- **Prestatiemetingen:** de prestaties blijven onveranderd wanneer de moeilijkheden verbonden aan de taak groter worden, terwijl de capaciteiten van de werknemer niet overschreden worden. Metingen zoals tijdsregistraties of aantal fouten worden hierbij uitgevoerd.
- **Fysiologische metingen:** het gaat om metingen van hersenactiviteit (uitgelokt potentieel), hartslag, oogbewegingen, knipperen met oogleden of spiersamentrekkingen;
- **Subjectieve metingen** die erin bestaan dat de persoon wordt gevraagd om zijn cognitieve belasting zelf te beoordelen aan de hand van een vragenlijst.

De gevolgen van de mentale werkoverlast werken in op de veiligheid op het werk (voor gevaarlijke sectoren als de nucleaire sector...), het welzijn op het werk (voldoening, motivatie, stress en gezondheid, psychische toestand...), op pesterijen en geweld.... Er moet worden opgemerkt dat die verschillende gevolgen op hun beurt een impact op het werk kunnen hebben, en zo een sneeuwbaaleffect teweeg kunnen brengen.

4. De evolutie van de arbeidsvoorwaarden:

Sinds enkele jaren doen zich veranderingen voor die de arbeidsvoorwaarden ingrijpend beïnvloeden. Deze veranderingen liggen in de lijn van onze “post-tayloristische” samenleving en gaan schuil achter nieuwe technologieën. Ze leiden over het algemeen tot vergroting van de mentale werklast. Hieronder bespreken we verschillende factoren die en welbepaalde impact op de mentale werklast hebben.

- **Toevloed van informatie:** we worden wereldwijd geconfronteerd met een overaanbod aan informatie en moeten rekening houden met een nooit aflatende stroom nieuwe informatie, die onder meer mogelijk wordt gemaakt door de communicatiemiddelen.
Op die manier wordt het werk voortdurend onderbroken door telefoons, faxberichten, e-mail... en moet de werknemer zich constant en snel aanpassen aan de diversiteit en complexiteit van de informatie, aanvragen en verzoeken vanwege klanten, managers en collega's. Die toevloed van informatie levert eigenlijk geen bijdrage tot het werk en zorgt veeleer voor aanzienlijk tijdverlies en een bijkomende mentale werklast.
- **Toenemende verantwoordelijkheden:** de werknemer wordt verantwoordelijk voor zijn “klanten”, voor leveranciers en verdere diensten. Bovendien eist het bedrijf van hem ook dat hij instaat voor zijn eigen kennis, kwalificaties, vaardigheden en de resultaten behaald door zijn dienst.
- **Polyvalentie en zelfcontrole:** de toenemende diversificatie van producten als gevolg van de marktglobalisering vraagt van de werknemer steeds meer gevarieerde vaardigheden: taken worden complexer, kwaliteitseisen worden steeds strenger, de werknemer moet opgewassen zijn tegen elk mogelijk probleem, voortdurend moeten nieuwe kennis en vaardigheden worden verworven om performant te blijven.
- **Tijdsdruk en eeuwige veranderingen:** het werkritme neemt toe en de deadlines worden steeds krappere om “competitief” te blijven op de geglobaliseerde markt. De werknemers moet dan ook steeds meer zelf de discrepanties tussen uitvoeringssnelheid en kwaliteit onder controle houden. Door steeds minder afgelijnde en variabele werktijden moet de werknemer bovendien ook steeds vaker beschikbaar en bereikbaar zijn op elk moment.
- **Nieuwe technologieën:** met
 - enerzijds een vermindering van de mentale werklast: beter beschikbare informatie, vereenvoudiging van taken, onmiddellijke overdrachten...
 - maar anderzijds een toename van de mentale werklast: verantwoordelijkheid voor verrichtingen die verband houden met die technologieën, het werk wordt abstracter, informatietoevloed, sneller verloop van contacten en nemen van beslissingen...

FICHE 6

FLEXIBILITEIT EN INTENSIVERING VAN HET WERK

Onder economische druk en om de prestaties te verbeteren passen ondernemingen hun organisatie aan en streven ze meer flexibiliteit na.

- De organisatorische veranderingen hebben vooral te maken met de structuur van de ondernemingen: fusie, herstructurering, overname, delokalisatie...
- De flexibiliteitspraktijken zijn op hun beurt gericht op de werkorganisatie, via een betere aanpassing aan de veranderende vereisten van de omgeving, aan de competitiviteit en aan de verschillende werkprocessen: innovatie, leveringstermijnen, productendiversiteit...

Flexibiliteit wordt gedefinieerd als “het aanpassingsvermogen onder de dubbele druk van onzekerheid en dringendheid”.

De flexibiliteitspraktijken kunnen betrekking hebben op:

- Uurroosters:
 - Glijdende uren: mogelijkheid om aanvangs- en eindtijdstippen van het werk aan te passen;
 - Verkorte werkweek: wekelijks uurrooster verdeeld over 4 dagen, om zo een bijkomende verlofdag in te lassen als tegenwicht voor de zwaardere werkdagen;
 - Annualisering van de arbeidstijd: mogelijkheid om van tevoren de werkdagen en maximale werktijd voor een periode van een maand tot een jaar te kiezen; dit is een combinatie van glijdende uren en een verkorte werkweek;
- Taken:
 - Jobrotatie: delen of uitwisselen van functies tussen twee of meer werknemers; dit wordt nu eens gebruikt wanneer een bedrijf over slechts weinig deeltijdse personeelsleden beschikt (werk delen), dan weer om eentonig werk en bepaalde musculoskeletale problemen te voorkomen (=echte jobrotatie); hiervoor is een zeer goede communicatie en een teamgeest onder de werknemers vereist;
 - Polyvalentie, takenverrijking: laat de werknemer toe om een totaalbeeld te krijgen van de productie, van conceptfase tot controleactiviteiten;
- Arbeidstijd: deeltijds, ploegenarbeid, nacht- of weekendwerk;
- Lokalisering:
 - Telewerk, thuiswerk: uitvoering van een deel van het werk bij de werknemer thuis;
- Contract:
 - Contract van bepaalde duur, tijdelijk contract.

Voor de werknemer houdt de invoering van flexibiliteitspraktijken in de onderneming in dat hij zich moet aanpassen aan nieuwe manieren van werken, wat een impact op de gezondheid en het welzijn op het werk kan hebben.

- De flexibiliteitspraktijken kunnen als bedreigend en oncontroleerbaar worden gezien en zo negatieve emotionele reacties uitlokken.
- Anderzijds kunnen ze ook als stimulerend en gunstig worden ervaren, doordat ze bijvoorbeeld een betere mogelijkheid bieden om werk en privéleven te combineren.

De perceptie van de werknemers kan afhangen:

- van het feit dat de flexibiliteitspraktijken worden opgelegd door de onderneming of ze integendeel vrij zijn in hun keuze.
- van de aard van de flexibiliteitspraktijken: de flexibiliteit van de uurroosters wordt gezien als gunstiger dan die van de taken.

Volgens bepaalde enquêtes ondervinden werknemers onderworpen aan flexibiliteit unaniem een intensivering van hun werk.

- De intensivering kan een verzwaring van de werklast zijn (kwantitatieve intensivering) en een ongunstige factor vormen voor welzijn op het werk.

- Niettemin, of ze nu gelinkt is aan kwantitatieve intensivering of niet, kan ze eveneens een toename van de kansen m.b.t. initiatieven en verantwoordelijkheden (kwalitatieve intensivering) en zodoende veeleer een verbetering van het welzijn op het werk met zich brengen.

Vrij recent is het begrip autonomie in de beroepssector. Het ontwikkelde zich in de loop van de jaren 80, met name onder invloed van het participatieve management geïnspireerd op Japanse bedrijfsmodellen. Autonomie betekent dat een werknemer de mogelijkheid krijgt om zijn eigen werkregels te bepalen en zo een invloed te hebben op de planning en de organisatie van zijn werk. Autonomie kan meer bepaald worden gemeten aan de hand van deze indicatoren:

- De graad van procedureautonomie: autonomie waarover de werknemer beschikt om de procedures en uitvoeringsvoorwaarden van zijn activiteiten te kiezen of aan te passen. Ze wordt gedefinieerd op basis van 3 indicatoren:
 - Volgorde van verrichtingen.
 - Modus operandi.
 - Verrichtingstijden.
- De graad van temporele autonomie
 - Wat pauzes betreft.
 - Wat uurroosters betreft.
 - Wat verlof betreft.

FICHE 7

AMBIVALENTIES EN ROLCONFLICTEN

1. Wat is dat, een rol?

- Ons gedrag wordt gestuurd door verwachtingen die we voor onszelf bepalen en verwachtingen van anderen. Die verwachtingen stemmen overeen met de verschillende rollen die ieder van ons speelt in het alledaagse leven, zoals: secretaresse zijn, vader/moeder zijn, vriend(in) zijn.
- Iedereen definieert voor zichzelf of voor de anderen rollen op basis van het maatschappelijk leerproces (observatie van anderen, imitatie, interacties met anderen, opleiding). Het gaat vaak om vooroordelen.
- Iedereen moedigt anderen aan om zich te schikken naar de verwachtingen die horen bij de rol die hij wordt geacht te spelen. De verwachtingen ten aanzien van een secretaresse zijn bijvoorbeeld dat de telefoon beantwoord wordt, de agenda beheerd, dat brieven uitgetikt worden. De verwachtingen ten aanzien van een bouwvakker zijn totaal anders.
- De individuen vervullen en beheren vele rollen: iemand kan tegelijk bedrijfsleider, vader en gebruiker van het openbaar vervoer zijn. De rollen zijn een soort regels en normen die het gedrag in specifieke situaties leiden. De rollen verduidelijken eveneens welke doelstellingen worden nagestreefd, welke taken moeten worden vervuld, en welke prestatie wordt verwacht in een gegeven situatie. Een groot deel van het gedrag van individuen kan dan ook door de rollen worden voorspeld.

2. In het geval van de arbeidssfeer

- Iedereen maakt deel uit van een of meer groepen (departementen of diensten, hiërarchische positie, comités) waarin hij een welomschreven positie bekleedt;
- Elke positie gaat gepaard met een rol, d.w.z. een geheel van taken en functies die gebeuren voor de groep;
- De groepen formaliseren de verwachtingen ten aanzien van de rollen aan de hand van regels en normen, die tevens inhouden hoe het respecteren van de rol wordt beloond en hoe een slecht gespeelde rol wordt bestraft;
- De individuen houden zich over het algemeen aan het spelen van hun rol;
- De leden van de groep gaan na in welke mate iedereen zijn rol speelt, zich schikt naar de geldende regels en de normen respecteert.

In de praktijk zijn er situaties waarin het individu niet precies weet wat van hem wordt verwacht (rolambivalentie), en er zijn situaties waarin het individu onderworpen is aan druk die hem ertoe drijft een bepaalde rol te spelen ten nadele van een andere (rolconflict).

3. Rolambivalentie

Op het werk kan zich rolambivalentie voordoen wanneer de nodige informatie om een rol in bevredigende mate te kunnen vervullen ontbreekt wegens:

- gebrek aan een functiebeschrijving;
- onvoldoende opleiding of inlichting, die de uitvoering van het werk in de weg staat;
- gebrek aan duidelijke richtlijnen en feedback vanwege de leidinggevende;
- gebrek aan beloning of erkenning ten aanzien van correct uitgevoerd werk;
- gebrek aan toezicht bij de uitvoering van het werk;
- geen of onvoldoende reglementen of procedures (formaliseringsgebrek);
- hiërarchische afstand tussen de basis en het management, die het bedrijfsbeleid abstract en weinig toegankelijk maakt;
- overdreven bestraffingsbeleid in geval van fouten (“niet meer weten wat te doen om goed te doen”);
- “laissez faire”-leadership dat niet of te laat reageert;

- toename van de hiërarchische niveaus waardoor het gevoel ontstaat dat beslissingen traag, vaag of willekeurig worden genomen;
- onvoldoende nauwkeurige criteria en procedures om het personeel te kunnen evalueren;
- gebrek aan communicatie en coördinatie tussen diensten van en zelfde onderneming, waardoor men geen duidelijk beeld heeft van de lastenboeken, de verwachtingen, de te respecteren deadlines, uitputting van de voorraad, enz.

Kortom, rolambivalentie bestaat in een gebrek aan duidelijkheid omtrent de taak, de opdracht of de werkplek.

- Ze doet de prestaties van individuen op het werk sterk afnemen, omdat ze een gebrek aan informatie ten aanzien van het verwachte gedrag inhoudt.
- Het is, onder meer, een risicofactor voor burn-out en een bron van spanning en ongerustheid, en het doet de tevredenheid op de werkvloer dalen.

4. Rolconflicten

Rolconflicten doen zich voor wanneer een individu wordt geacht verschillende rollen te spelen die onverenigbaar zijn:

- wegens apparaten en materialen die vaak defect zijn (productiviteitseisen en middelen beschikbaar voor productie zijn slecht op elkaar afgestemd);
- wegens tegenstrijdige opdrachten (een opdracht van een leidinggevende is bijvoorbeeld in strijd met het bedrijfsreglement of de veiligheidsregels);
- wegens tegenstrijdige bevelen van de leidinggevende en collega's (de richtlijnen voor de uitvoering van een bepaald werk van een leidinggevende verschillen bijvoorbeeld van die die men krijgt van een ervaren collega);
- wegens situaties die indruisen tegen de ethiek of waarden van de werknemer (een product verkopen waarvan men weet dat het kwalitatief slecht is bijvoorbeeld);
- wegens het dilemma om te moeten kiezen tussen twee rollen (voor een ouder bijvoorbeeld, kiezen tussen een loopbaan met overwerk ten nadele van haar of zijn rol als ouder, of kiezen voor ouderschap ten nadele van een professionele loopbaan).

Rolconflicten zijn een zeer belangrijke bron van spanning die tot emotionele uitputting kan leiden. Ze verminderen de voldoening die het werk schenkt en voeden het voornemen om het bedrijf te verlaten.

FICHE 8

WAAKZAAMHEIDSTAKEN

1. Aandacht

Er bestaan verschillende aandachtsfuncties:

- **Waakzaamheid of blijvende aandacht**

Waakzaamheid is het vermogen om de concentratie voor langere tijd te bewaren. Er is een gecontroleerde aandacht en een aanhoudend wakende toestand voor nodig.

Bijvoorbeeld: op een “verificatie”- of “sorteer”-post moet de persoon in kwestie aandacht hebben voor de elementen (onderdelen, groenten, woorden...) die hij voorbij ziet komen om te kunnen ingrijpen wanneer hij een tekortkoming of een ongewenst element waarneemt.

- **Selectieve of gerichte aandacht**

Deze omvat het vermogen om zich te concentreren op een taak hoewel er andere, mogelijk storende stimuli bestaan. Deze selectieve aandacht verloopt in twee fasen: de selectie van de benodigde informatie en de uitsluiting van niet-relevante informatie.

Bijvoorbeeld: uitsluitend aandacht blijven hebben voor een bepaalde taak terwijl er rondom steeds meer lawaai is of de krant lezen terwijl de TV aan staat.

- **Verdeelde aandacht**

Dit is het vermogen om uit meer dan één bron tegelijk informatie op te nemen en verwerken. Verdeelde aandacht doet vaak een beroep op het kortetermijngeheugen (ook werkgeheugen genoemd) waarin de informatie een paar ogenblikken lang wordt opgeslagen.

Bijvoorbeeld:

- Bij een discussie tussen twee personen is er verdeelde aandacht nodig tussen wat er is gezegd, wat er wordt gezegd en wat men denkt om te kunnen antwoorden. De persoon slaat de informatie op, verwerkt ze en antwoordt erop.
- Een wagen besturen vereist ook verdeelde aandacht, wanneer men tegelijk een gesprek voert, naar de radio luistert of een straatnaam probeert te vinden.

Deze drie vormen van aandacht hebben te maken met een auditief, visueel of gecombineerd audiovisueel materiaal.

2. Definitie van waakzaamheidstaken:

Een waakzaamheidstaak is een taak waarvoor de signalen schaars en onzeker in tijd en/of ruimte zijn.

4 klassen van waakzaamheidstaken kunnen worden bekeken

- **Verificatietaak:** stabiele (ruimte) en permanente signalen in de tijd
Bijvoorbeeld, controlechecklist alvorens een machine weer wordt aangezet; problemen zijn gelokaliseerd en permanent (gaan niet uit zichzelf verdwijnen).
- **Inspectietaak:** instabiele maar permanente signalen in de tijd
Bijvoorbeeld, kwaliteitscontrole aan het einde van de productielijn om tekortkomingen te ontdekken die instabiel zijn, omdat men niet weet waar ze te lokaliseren, maar wel permanent in de tijd.
- **Toezichtstaak:** stabiele maar niet-permanente signalen
Bijvoorbeeld, videobewaking van de ingang van een gebouw; het signaal is wel gelokaliseerd, maar is van voorbijgaande aard.
- **Uitkijktak:** instabiele en niet-permanente signalen
Bijvoorbeeld, controle van een radar, men weet niet waar het signaal vandaan zal komen en ook niet wanneer.

3. De signaalgebonden factoren die de prestaties beïnvloeden

- **Zintuiglijke modaliteiten:** vaak is het zicht het meest gebruikte informatiekanaal maar de reactietijd op een visueel signaal is een beetje langer dan voor een auditief signaal. Niettemin is het zicht een gericht kanaal voor het opnemen van informatie en het gehoor niet (een geluidssignaal is moeilijker te lokaliseren).
- **Sterkte van het signaal:** hoe sterker het signaal (luider bijvoorbeeld), hoe meer kans dat het opgemerkt wordt. Een zeer sterk signaal dat echter maar kortstondig is, loopt het risico niet opgemerkt te worden. Soms moet een signaal dus langer worden aangeboden.
- **Concentratie van het signaal:** het aantal signalen per tijdseenheid of het aantal relevante signalen in verhouding tot het aantal niet-relevante signalen.
 - Opgelet met onvoldoende prikkeling: bij te weinig signalen nemen de prestaties af
- **Concentratievariaties** van het signaal want als er te veel signalen zijn, worden de prestaties begrensd. De operator heeft tijd nodig om vertrouwd te raken met de concentratieveranderingen.
- **De duur van de intervallen tussen twee signalen.**
- **Complexiteit van het signaal:** aantal signalencategorieën.
- De aanwezigheid van **neutrale signalen**. Deze signalen worden toegevoegd om de waakzaamheid in stand te houden en de prestaties te verbeteren als er niet vaak relevante signalen zijn.
- **Verschijningsstructuur** van de informatie: de manier waarop de informatie wordt voorgesteld. Herkenningstekens laten de prestaties toenemen.
- Het **ritme:** vrij of opgelegd (te volgen ritme).

4. De operatorgebonden factoren die de prestaties beïnvloeden

- Pauzes: frequent, ook al zijn ze kort.
- Duur van de taak: biologisch ritme respecteren.
- Werkinstructies: zeer belangrijk.
- Onmiddellijk op de hoogte van het resultaat: feedback.
- Motivatie.
- Omgeving: lawaai, sfeer, verlichting...
- Individuele factoren: niet iedereen komt in aanmerking voor waakzaamheidstaken.

FICHE 9

INFORMATIE VERWERKEN EN BESLISSINGEN NEMEN

1. Basisprincipes

- De mens ontvangt informatie van buitenaf via zijn 5 zintuigen (zicht, gehoor, reuk, tast en smaak): zintuiglijke signalen.
- Na een informatieverwerkingsproces en een beslissingsproces, reageert hij (motorisch, stem).
- Er bestaan een of meer retroactieschakels tussen de reacties (uitgang) en de zintuiglijke signalen (ingang). Zolang die schakel geen evenwicht teweeg heeft kunnen brengen, houdt het menselijke gedrag aan.
- Alleen de zintuiglijke en de motorische reacties zijn waarneembaar.
- Voor een zelfde gedrag kunnen verschillende signalen en reacties bestaan.
- In de grote meerderheid van de werksituaties wordt informatie over het algemeen waargenomen op visueel en auditief niveau.

2. Beslissingsmacht

Beslissingsmacht is de mogelijkheid om doordachte beslissingen te nemen en de gevolgen daarvan uitgebreid af te wegen.

De toenemende complexiteit van de wereld verplicht ons allemaal om, voor we een belangrijke beslissing nemen, een analyse van de voorbije gebeurtenissen te maken, de actuele omgeving te controleren en de opportuniteiten in kaart te brengen. Dat vermogen maakt deel uit van de essentiële uitvoerende functie in het dagelijkse leven en vormt een belangrijk element in een maatschappelijk aangepast functioneren.

Het berust op verschillende cognitieve processen:

- Waarschijnlijkheidsinschatting: als er teveel en te vaak onzekerheid is, neemt men meer risico.
- Dosering van alternatieven.
- Evaluatie van de resultaten.
 - Uit twee “winnende” beslissingen, kiest de persoon bij voorkeur de beslissing die hem zeker een voordeel oplevert, ook al is dat maar gering, in plaats van de beslissing die veel voordeel oplevert maar zonder enige zekerheid.
 - Bij twee “verliezende” beslissingen geldt het omgekeerde.

Tot slot kan de manier waarop de informatie wordt aangeboden, leiden tot het veranderen van de beslissing.

3. Informatieverwerkingsduur

Is afhankelijk van:

- de **reactietijd**, die op zijn beurt afhangt van de complexiteit van het signaal, eenvoudig bij één signaal en één reactie, complex bij verschillende signalen en verschillende reacties. De reactietijd is minimaal 200 ms, zelfs voor een eenvoudig signaal
- de **verenigbaarheid**: spontane wisselwerking tussen signaal en reactie:
 - **Positieverenigbaarheid**: de stuursystemen zijn zodanig gelokaliseerd dat het verband met datgene wat ze sturen, onmiddellijk begrijpbaar is.
 - **Richtingsverenigbaarheid**: de richting van het sturen (rechts, links, omhoog, omlaag) komt instinctief overeen met de bewegingsrichting van het gestuurde object: om naar rechts te draaien, draai je het stuur naar rechts en niet naar links.
 - **Proportionele verenigbaarheid**: verplaatsing van het stuursysteem in verhouding tot verplaatsing van het gestuurde object.
- Het respecteren van **stereotypen**: verworven overeenkomst tussen signaal en reactie.

4. Informatieverwerkingscapaciteit

- De capaciteit is beperkt: erkenning van 7 ± 2 categorieën van een zelfde dimensie
 - Bijvoorbeeld, de 7 cijfers van een telefoonnummer memoriseren.
 - Deze capaciteit hangt af van het individu en de zintuiglijke weg van het signaal maar niet van de verwerkingstijd.
- De signalen hebben ofwel:
 - één dimensie: bijvoorbeeld de amplitude van een geluidssignaal; ofwel
 - verschillende dimensies: bijvoorbeeld de amplitude en toonhoogte van een geluidssignaal.
- Als te veel informatie wordt uitgezonden, zal maar een deel daarvan worden verwerkt
- 3 stappen in de informatieverwerking
 - **Detectie**: als de informatie niet wordt opgemerkt is er een fout door leemte (bijvoorbeeld, geluidssignaal uitgezonden in een heel lawaaijige omgeving en dus niet waargenomen).
 - **Identificatie**: als de informatie niet goed herkend wordt, is er een fout door verwarring (bijvoorbeeld het door elkaar halen van twee cijfers op een digitaal beeldscherm).
 - **Interpretatie**: foutieve reactie op de ontvangen informatie (bijvoorbeeld, een ventiel sluiten in plaats van het te openen).
- De factoren die invloed hebben op deze capaciteit zijn:
 - De semantische samenhang van de informatie: ondubbelzinnige communicatiecodes, één interpretatie mogelijk voor een signaal.
 - De **communicatiecodes**: verbaal (schriftelijk of mondeling) of non-verbaal (tekening, gebaren...) en formeel (voorschriften op papier, verkeerstekens ...) of niet-formeel (jargon, houding...).

5. Beslissingscapaciteit

- Als er tussen twee opeenvolgende signalen minder dan 300 ms verloopt, neemt de reactietijd voor het tweede signaal toe (verlenging van het gedrag). De informatie van het tweede signaal gaat niet verloren maar komt in het geheugen terecht.

6. Geheugen

Het geheugen bestaat uit verschillende delen, die zich op verschillende plaatsen in de hersenen bevinden.

- Het **kortetermijngeheugen**, ook **werkgeheugen** genoemd, is het geheugen dat het bijvoorbeeld mogelijk maakt om zich de verschillende punten van een vraag te herinneren en er op te antwoorden.
 - De **informatie** (feiten, woorden, ideeën, geluid, beeld...) wordt een paar ogenblikken opgeslagen, gedurende 2 of 3 minuten. Daarna verhuist ze naar het langetermijngeheugen of gaat ze onherroepelijk verloren.
 - De **capaciteit** van het kortetermijngeheugen is slechts 7 eenheden groot (getallen, cijfers...), maar verschillende stukjes informatie kunnen worden gegroepeerd (bijvoorbeeld telefoonnummer en naam van de persoon) zodat het totale volume aan opgeslagen informatie toch vrij groot is.
- Het **langetermijngeheugen** houdt langer informatie vast; hoe belangrijker de informatie is, hoe meer ze "beleefd" werd en herhaald (herinnerd, herbeleefd) hoe langer ze wordt bewaard. De informatie die wordt opgeslagen in het kortetermijngeheugen wordt er na een omzetting bewaard: niet de woorden, beelden of feiten op zich meer, maar hun betekenis, de interpretatie ervan.

Dit langetermijngeheugen kan worden beschouwd als 4 systemen in één, overigens niet volledig van elkaar gescheiden en afhankelijk van het soort opgeslagen informatie:

 - Het **episodisch** geheugen is het geheugen van de persoonlijke ervaringen, het privéleven, personen die men heeft ontmoet, wie wat heeft gezegd, wanneer, waar...

- Het **semantisch** geheugen is het geheugen van de feiten van buitenaf, algemene kennis, talenkennis, informatie, zonder zich te herinneren in welke context de informatie werd gememoriseerd (want dat behoort tot het episodisch geheugen).
- Het **proceduregeheugen** bevat de verworven bekwaamheden die voor het bewustzijn niet altijd toegankelijk zijn, zoals kunnen autorijden, kunnen typen.
- Het **prospectief** geheugen is het geheugen dat maakt dat we ons herinneren wat we nog moeten doen.

7. Filteren van de inlichtingen

- De informatie is reeds gefilterd op zintuiglijk niveau: bijvoorbeeld, hoorbare geluidsfrequentie is beperkt, tussen 20 en 20.000 Hz.
- In de informatiestroom zitten bepaalde elementen die de persoon interesseren en die worden verwerkt. Andere elementen worden genegeerd en gaan verloren: bijvoorbeeld, je naam herkennen in een reeks namen die worden afgeroepen.
- De selectieve aandacht geeft voorrang aan een kanaal voor informatieverwerving.
- Er doet zich steeds een aandachtsleemte voor na 2 tot 3 minuten.

8. Keuzegedragingen

Het getoonde gedrag wordt beïnvloed door:

- De situatie waarin wordt beslist, naargelang die
 - zonder risico is omdat de persoon zeker is van de gevolgen
 - of risico draagt omdat de persoon niet zeker is van de gevolgen
- De bruikbaarheid van de verschillende mogelijke gebeurtenissen
- De waarschijnlijkheid waarmee een gebeurtenis zich zal voordoen: de subjectieve waarschijnlijkheid verschilt van de objectieve
 - bijvoorbeeld, als een muntstuk 10 van de 10 keer met de kopzijde naar boven valt, is de objectieve waarschijnlijkheid dat de kop de volgende keer weer bovenaan ligt altijd 50%, hoewel de subjectieve waarschijnlijkheid voor de speler veel groter zal zijn.

9. Soorten fouten

- Fouten door verwarring: zich vergissen van besturing.
- Fouten i.v.m. afstelling of fouten in de manipulatievolgorde van besturingsystemen: te snelle of trage manipulatie van de besturingsystemen.
- Fouten door vergetelheid.
- Richtingsfouten: beweging in werking gesteld in de verkeerde richting.
- Fouten door ongewilde activering van een besturing.
- Fouten door onmogelijke activering van een besturing.

FICHE 10

LEREN

Een nieuwe taak aanleren, leren om een machine te laten werken, leren om informatie op te zoeken op het Internet... Leren is noodzakelijk om zich aan te passen aan een dagelijks leven dat voortdurend in beweging is. Leren bestaat uit nieuwe informatie te begrijpen, verwerven en optimaal te gebruiken bij de uitvoering van een motorische of cognitieve taak.

In een constant evoluerende omgeving wordt het leervermogen een centraal onderdeel van het beroepsleven. Het gebruik van nieuwe technologieën illustreert perfect het belang van de noodzaak om te blijven leren.

Leren is eigenlijk een complex gegeven dat afhangt van andere cognitieve capaciteiten zoals, bijvoorbeeld, het proceduregeheugen dat verworven capaciteiten bevat die niet altijd voor het bewustzijn toegankelijk zijn. Het proceduregeheugen is nodig voor het behoud van de geleerde informatie in de tijd.

De kwaliteit van het leren is afhankelijk van factoren als het betrokken domein, de gebruikte strategie en de praktijk.

1. Het betrokken domein: vertrouwd domein, expertise

Het leren gaat gemakkelijker wanneer de te leren informatie of taak zich situeert in een vertrouwd domein. Een informaticus heeft bijvoorbeeld minder tijd nodig dan een andere bediende om te leren hoe een elektronische agenda werkt en zeker om een nieuw computerprogramma onder de knie te krijgen (behalve wanneer die bediende zelf natuurlijk ook bezeten is van computers...).

Wanneer een machine wordt gemoderniseerd zal de operator die ze voordien al lang bediende, sneller en gemakkelijker dan een andere, onervaren operator leren hoe de machine nu werkt: hij weet wat de machine doet, hoe ze in principe wordt bediend en begrijpt sneller welke veranderingen er zijn aangebracht.

2. Leerstrategie

Elke generatie heeft bepaalde voorkeuren op vlak van leren en opleidingen. Het feit dat men ouder is, maakt dat men zich ook meer bewust is van het belang van nieuw verworven kennis. De motivatie om te leren houdt dus meer verband met interne dan externe factoren.

Naast de leeftijd, bestaan er nog andere factoren die eveneens een rol spelen bij de opleidingen. Dit is bijvoorbeeld het geval voor de verschillen op individueel niveau wat betreft:

- De motivatie om te leren: is de motivatie van de lerende intrinsiek of extrinsiek? Nemen de lerenden deel aan een opleiding om hun kennis uit te breiden, om sociale banden te smeden of omdat ze verplicht zijn?
- De leerstijlen: wat zijn de verschillende cognitieve stijlen en leerstijlen van de lerenden? Biedt de opleiding aan iedereen wat hij zoekt?
- De performance: beheersen de lerenden de materie en voorvereisten voldoende? Wat zijn hun prestaties in het algemeen? Wat is hun cognitief niveau?
- ...

Houd dus niet alleen rekening met de leeftijd. Denk vooral aan de ervaring van de werknemers.

Naast de ervaring en het kennisniveau van de deelnemers, kan het ook nuttig zijn voor de opleider om de cognitieve stijl van de deelnemers te kennen. De cognitieve stijlen zijn als het ware de individuele voorkeuren in de manier van waarnemen en informatie verwerken. Deze individuele verschillen beïnvloeden de manier waarop

beslissingen worden genomen, er gecommuniceerd, geleerd wordt en problemen worden opgelost. Deze cognitieve stijlen staan los van de leeftijd.

3. Praktijk en automatisme

Bepaalde vaardigheden worden een automatisme door ervaring en praktijk en er zijn dan ook weinig cognitieve middelen nodig om ze bij de uitvoering van de taak te benutten.

Een proces wordt een automatisme wanneer er nog slechts heel weinig cognitieve hulpmiddelen voor nodig zijn. Aan de hand van ervaring en praktijktoepassing worden bepaalde vaardigheden een automatisme.

Dat proces heeft een negatieve impact wanneer het inwerkt op de evolutie van een taak. Oudere werknemers hebben het moeilijker om die automatismen uit te schakelen, ze hebben moeite om vertrouwde aanknopingspunten los te laten en andere werkprocessen aan te leren, ze hebben behoefte aan meer tijd om te leren.

Ook het verwerven van nieuwe automatismen is voor oudere werknemers moeilijker.

FICHE 11

SOCIALE ONDERSTEUNING VAN COLLEGA'S EN LEIDINGGEVENDE

Het begrip sociale ondersteuning kan op twee manieren worden gedefinieerd:

- Sociologisch bestaat sociale ondersteuning in de aanwezigheid van een sociaal netwerk van gemeenschappelijke verplichtingen om de persoon heen die hem zonnig hulp kunnen bieden.
- Psychologisch verwijst het naar de beschikbaarheid van "helpende handen" en de hoedanigheid daarvan.

Er bestaan verschillende soorten sociale ondersteuning:

- **Materiële en financiële** ondersteuning omvat rechtstreekse bijstand (technische hulp, een lening...);
- **Informatieve** steun omvat advies, bekendmakingen, voorstellen, maar ook informatie of kennis over de wijze waarop bijvoorbeeld een werk wordt uitgevoerd of een ziekte wordt behandeld.
- **Respecterende** steun bestaat in de erkenning van vaardigheden en van het verwezenlijkte werk vanwege collega's en leidinggevend. Het is bijzonder belangrijk voor het psychologische evenwicht van de persoon, de bevestiging van zijn bekwaamheden en het vergroot zijn zelfvertrouwen, vooral wanneer de arbeidsvereisten zijn middelen en capaciteiten zouden kunnen overstijgen;
- **Emotionele** steun geeft een gevoel van bescherming, troost of zelfs genegenheid, vooral op moeilijke momenten, zoals een professionele tegenslag (promotie wordt geweigerd) of persoonlijke problemen (een ziekte).

In het dagelijkse leven:

- Heeft de mens behoefte aan stabiele relaties (de fundamentele affectiebehoefte en het gevoel erbij te horen).
- Sociale ondersteuning houdt verband met een betere gezondheid en in het bijzonder een langere levensverwachting, terwijl de meest geïsoleerde of minst sociaal geïntegreerde personen fysiek en psychologisch in minder goede gezondheid verkeren en op jongere leeftijd dreigen te overlijden.

In een werkomgeving is sociale ondersteuning eveneens van belang. Blijkbaar kan het stressfactoren afzwakken. In een veeleisende werkomgeving ervaart een werknemer de effecten daarvan als veel minder negatief wanneer hij merkt dat zijn organisatie, zijn collega's en/of zijn leidinggevende zich bekommeren om zijn welzijn en zijn bijdragen naar waarde schatten.

De sociale ondersteuning vanwege collega's speelt een cruciale rol in het persoonlijke omgaan met werksituaties, vooral wanneer er hoge eisen worden gesteld. Ze kan zich voordoen:

- Via technische bijstand van collega's met als doel de werklust te verminderen.
- Bij sociale interactie die erkenning vanwege collega's inhoudt. Omgekeerd veroorzaken wantrouwen, conflicten en concurrentie ontevredenheid in beroepscontext.
- Via structuren waarop de werknemer kan vertrouwen en waarin hij advies kan krijgen om zijn problemen op te lossen.

Sociale steun van de hiërarchische leidinggevende vertaalt zich in:

- Beschikbaarheid om uitgebreid hulp en advies voor de oplossing van problemen te verlenen;
- Erkenning van de kwaliteit van het werk van iedereen door constructieve feedback (positief of negatief) van de leidinggevende over het gerealiseerde werk;
- Vertrouwen in de werknemers;
- Feedback over het reële werk van elke werknemer;
- Een soepele managementstijl die de groepssamenhang en de sfeer van elkaar helpen verbetert.

De managementstijl van de leidinggevende is verbonden aan de graad van sociale steun:

- Een autoritaire stijl kan de broodnodige samenhang voor de sfeer van wederzijdse bijstand in een groep kapot maken.
- Een leidinggevende die met zijn werknemers een formele relatie gebaseerd op de hiërarchie onderhoudt, zal maar moeilijk een sfeer van vertrouwen en wederzijdse bijstand weten te scheppen.
- Gebrek aan steun, vooral vanwege de leidinggevende, werkt een gevoel van onzekerheid en spanning in de hand.

FICHE 12

VERSCHILLENDE SOORTEN LEIDERSCHAP

Leiderschap situeert zich in de verhoudingen en uitwisselingen die tot stand komen tussen leider en groep, en die de groep aanzetten tot het volgen van de richting aangegeven door de leider. Leiderschap is noodzakelijk binnen een groep van mensen die samen moeten werken om een gemeenschappelijk doel te bereiken.

Er bestaan verschillende leiderschapmodellen. In de literatuur zijn vier algemene categorieën beschreven:

- De **benadering via karaktertrekken** onderzoekt de persoonlijkheid en de kwaliteiten van de leiders. Het succes van de leider hangt af van zijn persoonlijke capaciteiten zoals een hoge stresstolerantie, een buitengewone emotionele maturiteit en een groot zelfvertrouwen. Volgens deze benadering zijn efficiënte leiders diegenen die een goed analysevermogen hebben, overredingskracht, zich goed kunnen uitdrukken, details onthouden, empathie tonen en bijzonder overtuigend kunnen zijn.
- De **benadering via gedragingen** houdt zich bezig met de activiteiten en verantwoordelijkheden van de leiders om te bepalen welke gedragingen doeltreffend zijn. Volgens deze benadering kunnen de gedragingen van leiders in twee grote categorieën worden onderverdeeld: structuur en overweging. De overwegingsgedragingen omvatten vriendschap, wederzijds vertrouwen, respect en warm contact tussen leider en ondergeschikten. De structuurgedragingen zijn gedragingen die de gestructureerde relatie tussen leider en ondergeschikten duidelijk weergeven (verduidelijking van rollen en verantwoordelijkheden en planning van de activiteiten...).
- De **benadering van machtsinvloed** heeft betrekking op de soorten macht die leiders bezitten en de manier waarop ze hun macht gebruiken om ondergeschikten te beïnvloeden (participatief of meer autoritair bijvoorbeeld).
- De **situationele benadering** analyseert de invloed van de werkcontext (aard van de taak, kenmerken van de ondergeschikten en soort organisatie) op het soort leiderschap dat wordt gehanteerd. Wanneer de ondergeschikten bijvoorbeeld een laag competentieniveau hebben, moet de leider een sturende houding aannemen; omgekeerd, wanneer de ondergeschikten wel competent zijn maar zelfvertrouwen missen, is een ondersteunende houding meer aangewezen. De leider past zijn gedrag aan de evolutie van zijn ondergeschikten en de te verwezenlijken taak aan.

Die verschillende benaderingen overlappen elkaar bijna nooit omdat ze op verschillende facetten van de leider betrekking hebben.

Transformationeel leiderschap

Een opvallend kenmerk van transformationeel leiderschap is de enorme invloed die de leider uitoefent op de waarden en ambities van de ondergeschikten en op de manier waarop ze hun werk waarnemen.

Dit concept is van toepassing op leiders die de ondergeschikten aanzetten tot het overtreffen van zichzelf en ze aanmoedigen om verder te kijken dan hun persoonlijke belangen ten voordele van de belangen van de groep of de eenheid.

Bass (1) identificeert 3 soorten gedrag eigen aan de transformationele leider:

1. charisma of geïdealiseerde invloed doet zich voor wanneer de leider

- modelgedrag toont
- doet wat goed is en niet wat praktisch of rendabel is, of wanneer hij beslissingen duidelijker maakt door ze te motiveren
- een visie voorlegt, een na te streven ideaal
- erin slaagt de ondergeschikten ervan te overtuigen dat ze de voor hen gestelde verwachtingen kunnen overtreffen
- blijkt geeft van enthousiasme en optimisme in het werk
- door zijn houding trouw, vertrouwen en respect van anderen verkrijgt.

2. intellectuele stimulering doet zich voor wanneer de leider

- de werknemers ertoe aanzet om zelf verantwoordelijkheid op te nemen, nieuwe manieren van werken te zoeken of nieuwe manieren om problemen aan te pakken
- van zijn ondergeschikten vraagt om een werksituatie beter te analyseren (bijv. "wat kan er gebeuren als we dat doen?") of mee te zoeken naar oplossingen (bijv. "welke oplossing stel jij voor?").

3. geïndividualiseerde waardering doet zich voor wanneer de leider

- elke ondergeschikte individueel benadert, door hem te omkaderen, raad te geven en te tonen dat zijn werk wordt gewaardeerd
- tijd besteedt aan het informeren van zijn ondergeschikten via directe gesprekken (persoonlijk of telefonisch) in plaats van via memo's of documenten, zodat een tweerichtingscommunicatie kan ontstaan in plaats van gewoon een overdracht van informatie.

De voordelen van dit soort leiderschap komen tot uiting in de gedragingen en houding van de ondergeschikten die:

- innoverender en creatiever te werk gaan
- hogere professionele doelstellingen vooropstellen
- meer inspanningen doen dan er van hen door de organisatie wordt verwacht
- blijkt geven van een grotere voldoening op het werk en ten aanzien van hun leidinggevende
- meer betrokkenheid bij de instelling en zijn missies ervaren.

Deze resultaten benadrukken dat transformationeel leiderschap vanwege de leidinggevende een ontwikkeling van positieve houdingen op het werk in de hand werkt, omdat het niet onder dwang gebeurt en geen bestraffing inhoudt of leed veroorzaakt.

Transformationeel leiderschap heeft zijn doeltreffendheid op lange termijn al bewezen en levert gelijkaardige resultaten op bij werknemers die behoren tot zeer uiteenlopende beroepsgroepen:

- verpleegkundigen
- leerkrachten
- bankbedienden
- werknemers uit de industriesector
- werknemers in onderzoek en ontwikkeling
- verkoopverantwoordelijken
- beheerders
- universiteitsstudenten
- politiebeambten
- marineofficieren
- militairen

Referentiewerken

1. Bass BM. Theory of transformational leadership redux, *Leadership Quarterly*, 1995, 6, 463-478.
2. Bass BM. Does the transactional - transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?, *American Psychologist*, 1997, 52, 130-139.
3. Yukl G. *Leadership in organizations* (3rd ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.

FICHE 13

FUNCTIONERINGSGESPREK

Inleiding

Een functioneringsgesprek is een gesprek tussen de functionele leidinggevende en de werknemer, waarbij zowel de vooruitgang ten opzichte van de doelstellingen, als eventuele problemen, interne samenwerking, sfeer enz. kunnen worden besproken.

Dit gesprek biedt de mogelijkheid om geregeld een stand van zaken op te maken m.b.t. de aanpassing van de persoon in zijn werkomgeving, de ondersteuning die hij krijgt, zijn wensen en intenties voor de toekomst. Het gesprek laat ook toe nieuwe persoonlijke en beroepsdoelstellingen te bepalen.

Het functioneringsgesprek is er niet op gericht om een oordeel te vellen, maar wel de medewerkers constructieve feedback te verschaffen en te wijzen op verbeteringen die kunnen worden aangebracht in de taken, aan de samenwerking binnen de groep, de arbeidsomstandigheden of de valorisatie van bekwaamheden.

Het functioneringsgesprek houdt voordelen in:

- Voor de werknemer biedt het gesprek de kans:
 - te weten te komen wat zijn verantwoordelijke over hem denkt;
 - de organisatie, zijn verantwoordelijke en de voor hem bepaalde doelstellingen beter te leren kennen;
 - te praten over zijn toekomst en loopbaanperspectieven;
 - zich uit te drukken en begrepen te worden in een organisatie.
- Voor de verantwoordelijke biedt het de kans:
 - zijn medewerker beter te leren kennen;
 - zichzelf beter bekend te maken;
 - de taak doeltreffender, beter bekend, beter aangepakt te maken;
 - zijn doelstellingen beter over te brengen.

Voorwaarden voor een geslaagd gesprek

De verantwoordelijke moet erover waken dat functioneringsgesprekken worden georganiseerd met naleving van deze regels:

1. Een gunstig klimaat scheppen voor beide aanwezige partijen (rustige ruimte en comfortabele stoelen, geen gunstigere positie voor de verantwoordelijke...).
2. Van tevoren een methode beheersen om misverstanden en conflicten op te lossen (herformuleringstechniek bijvoorbeeld om de medewerker te helpen zich uit te drukken en niet te vervallen in een emotionele reactie).
3. Voldoende tijd besteden aan het gesprek en ervoor zorgen dat men niet gestoord wordt.
4. Het gesprek beginnen met een herinnering aan de aard, het doel en verloop ervan en daarbij de verwachte voordelen aanhalen. De inleidende bespreking moet worden voorbereid: aan het einde van deze stap vormt de medewerker zich een beeld van wat het gesprek eigenlijk is en de manier waarop zijn verantwoordelijke het gaat aanpakken. Op die manier kan de medewerker een positie innemen en kan de verantwoordelijke zien of de medewerker zich zal engageren voor het gesprek of zich ertegen zal afzetten.
5. De doelstelling en de rode draad doorheen het gesprek in het achterhoofd houden om niet af te dwalen. Onthouden dat het gesprek niet bedoeld is om een beschuldigende vinger uit te steken, te prijzen of te sussen, maar om de kwaliteit en het rendement van het beroepswerk en de ontplooiing die men erin kan vinden, te verbeteren.

6. Uitgaan van een positieve hypothese (minstens zo juist als het tegendeel en zeker doeltreffender): de medewerker wil zijn werk en doeltreffendheid verbeteren.
7. Een luisterhouding aannemen. De door de medewerker uitgezonden signalen wanneer hij zich uitdrukt, opsporen; hem zijn visie op de vraag laten uitleggen en zijn argumenten beluisteren.
8. Vooraleer het gesprek af te ronden, ervoor zorgen dat
 - alles wat de medewerker te zeggen had, volledig aan bod is kunnen komen
 - de medewerker begrijpt wat de verantwoordelijke hem te vertellen had.
9. Het gesprek afsluiten met een samenvatting van dat waar men het over eens is geworden en een evaluatie van de manier waarop het gesprek is verlopen. Beslissingen tot het nemen van actie worden genoteerd.

Kernvragen om uitwisseling tijdens het gesprek te stimuleren

- Voor de verantwoordelijke:
 - Zijn de oriëntaties van de onderneming, het dienst- of instellingsproject duidelijk gedefinieerd?
 - Beantwoorden de activiteiten van de werkplek goed aan de opdrachten? Kunnen ze evolueren?
 - Wat waren de voornaamste verwezenlijkingen van de werknemer?
 - Zijn de vastgestelde doelstellingen begrepen, nagestreefd, verwezenlijkt?
 - Was de bijdrage van de werknemer aan het teamwerk bevredigend?
 - Heeft de werknemer de prioriteiten van de dienst goed begrepen?
 - Werden de door de werknemer gevolgde opleidingen gebruikt in de werksituatie?
 - Welke professionele evolutieperspectieven kunnen voor de geëvalueerde werknemers worden overwogen?
- Voor de medewerker:
 - Zijn de activiteiten van mijn werkplek en mijn opdrachten duidelijk en voldoende omschreven?
 - Wat zijn mijn sterke en minder sterke, te verbeteren punten?
 - Hoe heb ik bijgedragen tot het teamwerk?
 - Laten mijn arbeidsvoorwaarden me toe de beoogde resultaten te behalen?
 - Heb ik behoefte aan een versterking van mijn bekwaamheden in een of ander domein?
 - Wat voor soort doelstellingen kunnen voor de toekomst worden overwogen?
 - Heb ik voldoende ervaring op deze post om een andere functie te ambiëren?
 - Wat zijn mijn plannen inzake professionele evolutie?

Verloop van het gesprek

Het functioneringsgesprek heeft een drievoudige werking:

- Zelfanalyse van het functioneren van de medewerker in verhouding tot zichzelf, zijn functie, de relaties met medewerkers en de leidinggevende.
 - Hulp en advies in vergelijking met de voorgelegde problemen.
 - Loopbaanoriëntatie op korte en middellange termijn.
- Zelfanalyse

De verantwoordelijke vertegenwoordigt de onderneming om te herinneren aan een bepaald aantal verplichtingen voortkomend uit het noodzakelijke voortbestaan van de onderneming, vereisten van de clientèle, het comfort en de behoeften van andere diensten en die soms vergeten dreigen te worden.

 - Zich richten op de resultaten zonder de medewerker aan te vallen.
 - Voorbeelden geven om precieze gevallen te onderzoeken; ervoor zorgen dat de medewerker de concepten op dezelfde manier begrijpt.
 - De oorzaken onderzoeken om het rendement en de arbeidsvoorwaarden van de medewerkers te verbeteren door de medewerker de kans te geven om zich als eerste uit te drukken over de oorzaken die hij aanklaagt.

- Tot corrigerende beslissingen komen door alle overweegbare oplossingen te doorlopen en niet bij de eerste de beste te stoppen, noch alle suggesties van de medewerker te aanvaarden.
- Operationeel zijn: een document opmaken met daarin duidelijk weergegeven wat de doelstellingen, beslissingen, toe te passen procedures, verwachte resultaten zijn.
- Hulp en advies
De verantwoordelijke houdt rekening met de aangekaarte problemen, op het moment waarop ze worden aangehaald om aan te geven dat ze op zich van belang zijn en dat ze grondig onderzocht zullen worden.
 - Het initiatief gaat uit van de medewerker.
 - De medewerker komt met een, nog onnauwkeurig uitgewerkte vraag; hij moet worden geholpen om een duidelijk beeld te krijgen om te voorkomen dat hem ofwel iets wordt geweigerd wat hem toekomt ofwel iets wordt aangereikt wat hem uiteindelijk geen voldoening zal schenken.
 - De medewerker stelt zich tevreden met het uiten van klachten, onbehagen, gemoedstoestanden. Het gesprek biedt de kans om hem zich te laten uitdrukken en hem te laten uitleggen wat zijn klachten en moeilijkheden zijn.
 - De medewerker is ontmoedigd en vraagt om een oplossing voor een probleem dat hij heeft vastgesteld en dat geen deel uitmaakt van de goede werking van de dienst; de verantwoordelijke doet zijn best om advies te geven zonder oplossingen te formuleren.
 - De medewerker zet een moeilijkheid uiteen en verwacht van de verantwoordelijke dat die een beslissing bekrachtigt die hij reeds heeft genomen.
- Oriëntatie
De oriëntatie omvat twee aspecten: opleiding en loopbaangesprek.
 - De opleiding heeft betrekking op de opleidingsverrichtingen, de langdurige programma's waarop door de medewerker een beroep kan worden gedaan of die door de verantwoordelijke kunnen worden voorgesteld.
 - Het loopbaangesprek begint met het helpen van de medewerker om objectief zijn sterke en zwakke punten te inventariseren. Vervolgens wordt de medewerker gevraagd zich openlijk uit te spreken m.b.t. zijn toekomst; zo wordt duidelijk welke ambities en mogelijkheden hij heeft, welke druk er op hem weegt en welke vrijheden hij geniet. Bij deze stap is het ook nodig de medewerker te informeren over de vereisten van een welbepaalde post die hij op het oog heeft.
 Het gesprek moet worden beschouwd als een actie die op twee vlakken follow-up verlangt:
 - Op individueel vlak, met als doel een effectieve afsluiting voor elk gesprek te verschaffen.
 - Op collectief vlak, in de vorm van een samenvatting die de vastgestelde problemen voor een hele eenheid weergeeft en maatregelen naar voren schuift om die problemen aan te pakken.

Referentiewerken

1. Michel Fourneau en Alexis Kestermans. Les entretiens de fonctionnement (dossier van het Centre pour la Formation et l'Intervention Psychosociologiques), CFIP, 1998.

FICHE 14

EVALUATIEGESPREK

Het evaluatiegesprek is een periodiek gesprek geleid door een hiërarchische leidinggevende die het werk van de geëvalueerde organiseert en controleert.

Hier onder worden de doelstelling, het verloop, de voorwaarden en de verschillende vormen van evaluatie beschreven.

De evaluatie vormt de basis van heel wat huidige managementmethoden en van de arbeidsorganisatie in bedrijven en instellingen. Toch komen er vanuit de sociologische en psychologische wetenschappen ook kritische stemmen die waarschuwen voor vormen van evaluatie die leiden tot een toename van psychosociale risico's of relationeel leed op het werk. In zijn boek "L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements d'évaluation" beschrijft de Franse Psychiater Christophe Dejours hoe evaluatie ook kan leiden tot een toename van de arbeidsbelasting en zelfs perverse effecten kan genereren zoals deloyaal gedrag onder collega's. De Franse socioloog Vincent de Gaulejac waarschuwt in zijn boek "Travail, les raisons de la colère" dat steeds meer eisen en competitie tussen werknemers kan leiden tot angst en depressie.

Doelstelling

Het doel is de balans op te maken voor een verstreken periode (3 maanden, 6 maanden, een jaar) en individuele doelstellingen vast te leggen waarvan de resultaten op tastbare wijze meetbaar zijn, d.w.z.:

- meten of controleren van de resultaten van de werknemers na de verstreken periode, vergeleken met de kennis, bekwaamheden en houding gedefinieerd door de functiebeschrijving,
- de sterke punten (evolutie en vooruitgang geboekt tijdens de betrokken periode), de voor verbetering vatbare punten en eventuele functiestoornissen blootleggen;
- de balans opmaken van de gebruikte bekwaamheden om te bepalen of de medewerker beschikt over de minimale capaciteiten om de functie uit te blijven voeren waarvoor hij werd aangeworven.

De evaluatie van het personeel vereist:

- een definitie van de arbeidsposten (functieprofiel of beschrijving van de post)
- een verduidelijking van de nodige bekwaamheden om deze post te bekleden (knowhow, ervaring, "savoir-être");
- de opmaak van geschikte evaluatieroosters;
Bijvoorbeeld: het beleid van onderneming ABC bestaat erin de analysemethoden voor de boekhouding te harmoniseren. Een ervaren boekhoudassistente moet, in deze onderneming, de boekhoudkundige techniek onder de knie hebben. In het evaluatierooster wordt de medewerkster beoordeeld op haar bekwaamheid in het gebruik van de gemeenschappelijke bedrijfsdocumenten om een boekhoudingbalans op te maken.
- de herziening van evaluatiecriteria voor de werknemer van het ene jaar tegenover het andere
Bijvoorbeeld: wanneer de werkgever van onderneming ABC zich ervan vergewist heeft dat de boekhoudassistente de boekhoudkundige techniek onder de knie heeft in jaar N, zullen de doelstellingen voor jaar N+1 van een ander niveau zijn, bijvoorbeeld het in staat zijn om een boekhoudbalans te analyseren of de werkdocumenten van de onderneming verder te ontwikkelen.

Verloop van het evaluatiegesprek

Het evaluatiegesprek verloopt idealiter volgens deze chronologie:

- Elke evaluatie vereist een voorbereiding alvorens het gesprek plaatsvindt; het evaluatierooster moet 15 dagen voor de evaluatiedatum bezorgd worden aan de werknemer die op die manier te weten komt op basis van welke criteria hij wordt geëvalueerd. Dit rooster wordt tijdens het gesprek besproken.
- Uitgaande van de doelstellingen die bij het gesprek van de voorgaande periode zijn bepaald, begint het nieuwe gesprek met een balans over de verwezenlijking van die doelstellingen en een gesprek over de vastgestelde afwijkingen, waarna nieuwe doelstellingen worden bepaald.
- Vervolgens evalueert de leidinggevende de opleidingsbehoeften van de werknemer om een bepaalde bekwaamheid te ontwikkelen.
- Tot slot geeft de leidinggevende de werknemer nieuwe doelstellingen mee waarin hij echt betrokken is.

Voorwaarden voor een doeltreffend evaluatiegesprek

Een evaluatiegesprek is pas doeltreffend wanneer het uitmondt in wederzijdse verbintenissen:

- Wat de te verwezenlijken doelstellingen betreft: over de productie of het rendement van de werknemers, de samenwerking tussen diensten verbeteren, nieuwe bekwaamheden verwerven
- Wat aan te wenden middelen om die doelstellingen te halen betreft: voortdurende opleiding, coaching, bijkomende aanwerving, investeringen, herstructurering van taken enz.

Andere vormen van evaluatiegesprekken

Naast het klassieke evaluatiegesprek kunnen ook varianten daarvan worden gebruikt in ondernemingen, zoals zelfbeoordeling, 360°-feedback of collectieve gesprekken. Deze methoden variëren naargelang de beoogde doelstelling, hun voor- en nadelen en de gevolgen die aan de procedure worden gegeven.

Zelfbeoordeling

• Principe

Zelfbeoordeling wordt in ondernemingen niet systematisch gebruikt. Ze kan wel met een gewone evaluatie gepaard gaan. De methode is overigens gelijkaardig, want de zelfbeoordeling verloopt aan de hand van een vragenlijst of formulier, ditmaal ingevuld door de geëvalueerde. Dat document is vooral een open gids om zich de juiste vragen te stellen vóór een ontmoeting met de rechtstreekse leidinggevende.

• Voor wie?

Zelfbeoordeling kan worden toegepast in ondernemingen van elke omvang en in alle sectoren, ongeacht de post of functie. De geëvalueerde moet niettemin een minimale historiek binnen het bedrijf hebben.

• Voordelen

- Zelfbeoordeling biedt de geëvalueerde de kans om zich voor te bereiden op het gesprek en na te denken over zijn argumentatie.
- Gekoppeld aan een klassieke evaluatie laat zelfbeoordeling toe om de perceptie van de manager te vergelijken met die van de werknemer.
- Zelfbeoordeling betreft de werknemer in het evaluatieproces.

• Nadelen

- Het document dat eruit voortkomt, kan worden gearhiveerd. De geëvalueerde kan dus de neiging hebben om zijn mening wat te verbloemen. In die zin is het een veeleer een communicatieoefening dan echt vrije meningsuiting.

- Als het document in de gestelde vragen weinig rekening houdt met de door de werknemers verwachte problematiek, kan de oefening voor wrevel zorgen.

• **En nadien?**

De zelfbeoordeling wordt over het algemeen vergeleken met de evaluatie door de manager. De vastgestelde discrepanties tussen beide versies worden in een individueel gesprek verder besproken.

360°-feedback

• **Principe**

Algemeen wordt de werknemer geëvalueerd door zichzelf, zijn medewerkers en zijn rechtstreekse leidinggevende. Die evaluatie gebeurt aan de hand van een formulier, met 40 tot 120 vragen, verdeeld onder maximaal een twintigtal personen. Deze methode kan ook worden toegepast in een 180°- (beperkter) of een 540°-versie, waar ook klanten en leveranciers bij worden betrokken. Het gaat dus om een aanmoedigende benaderingswijze, zowel voor de geëvalueerde als voor de onderneming.

• **Voor wie?**

De 360°-feedback is toepasbaar in alle ondernemingen. Hij richt zich tot managers, kaderleden, projectverantwoordelijken en soms ook ploegbazen. Om de relevantie te waarborgen moet de geëvalueerde 1 tot 2 jaar binnen de onderneming aan de slag zijn.

• **Voordelen**

- De evaluatie door de entourage gebeurt anoniem.
- Het invullen van de vragenlijst duurt een half tot één uur.
- De 360°-feedback is een volledig beeld van de werkelijkheid zoals die door de entourage wordt waargenomen.
- De 360°-feedback is toepasbaar voor welbepaalde bekwaamheden.

• **Nadelen**

- De beschikbaarheid van alle betrokkenen moet gegarandeerd zijn.
- De antwoorden zijn soms subjectief, en geven niet noodzakelijk de werkelijkheid weer.
- De kwaliteit van het reconstructieverslag moet betrouwbaar en exploitabel zijn om deze benadering resultaat te laten opleveren.
- De werkelijke betrokkenheid van de geëvalueerde vereist die van de directie.
- De kosten verbonden aan materiaal (vragenlijst en opmaak van het verslag) en de consultant (minimaal een dag).

• **En nadien?**

De reconstructie door een consultant, een coach of een psycholoog gebeurt onder de vorm van een grafiek, debriefing en besprekingen. De benadering geeft meestal aanleiding tot een opleiding- of coachingplan. Tevens kan er een onderhoud met de human resources verantwoordelijke plaatsvinden, mits akkoord van de geëvalueerde.

Het collectieve gesprek

• **Principe**

Het collectieve gesprek komt zelden voor en wordt altijd voorafgegaan of gevolgd door een individueel gesprek. Het vraagt meer tijd en een complexere organisatie wat beschikbaarheid van de betrokkenen betreft, dan het individuele gesprek.

• **Voor wie?**

De collectieve evaluatie via een collectief gesprek kan worden beoogd in het kader van een project of voor een autonome werkgroep.

- **Voordelen**

- Collectief een stand van zaken opmaken over de werking en prestaties van een team, het beheer van een project.
- De mogelijkheid om de samenhang van een team of groep te beoordelen.

- **Nadelen**

- De oefening is vrij "sportief".
- Niet alles kan bij deze gelegenheid gezegd worden.
- Een individu binnen de groep onderscheiden is in deze context vrij moeilijk.

- **En nadien?**

Het collectieve gesprek wordt in het algemeen gevolgd door een individueel gesprek om bepaalde punten meer in detail te bespreken.

Verschillen tussen het evaluatie- en functioneringsgesprek

	Evaluatiegesprek	Functioneringsgesprek
Tijdsaspect	Het gesprek is gericht op voorbije verwezenlijkingen	Het gesprek is gericht naar de toekomst en de te beogen verbeteringen
Machtsverhouding	Het gesprek sluit aan bij de duidelijke hiërarchische relatie tussen een leidinggevende en een ondergeschikte	Het gesprek sluit aan bij de samenwerkingsverbanden die zich ontwikkelen in het werk
Verantwoordelijkheid	De verantwoordelijkheid voor het gesprek ligt bij de rechtstreekse leidinggevende die een eenzijdige communicatie van boven naar beneden toepast	De verantwoordelijkheid voor het gesprek wordt gedeeld door de twee personen die een horizontale communicatie instellen
Houding van de werknemer	De geëvalueerde kan een defensieve houding aannemen	Het voeren van een gesprek zonder oordelen biedt de werknemer de kans zich proactief op te stellen
Doelgroep	Het gesprek en de evaluatiegids worden ontworpen om de verwezenlijkingen van de werknemer en het behalen van de vooropgestelde doelstellingen te beoordelen	Het gesprek is gericht op de werknemer en zijn aanpassing aan de arbeidsomgeving
Risico's	De werknemer kan op zijn hoede zijn en op een zeer gesloten manier antwoorden "ja, maar..." zonder de evaluatie te aanvaarden of zichzelf in vraag te stellen	De werknemer die vertrouwen heeft, kan meer geneigd zijn om oplossingen voor te stellen voor de door hem aangekaarte problemen, die in de ogen van zijn leidinggevende niet bruikbaar zijn
Rol	De leidinggevende zit in de rol van rechter die een oordeel uitspreekt over de werknemer	De leidinggevende zit in de rol van een coach die samen met de werknemer bekijkt welke hindernissen moeten worden overwonnen om beter te gaan werken

FICHE 15

DISCRIMINATIE OP HET WERK

U kan meer informatie vinden op de website van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg www.werk.belgie.be in het thema non-discriminatie en diversiteit.

1. Discriminatie

Discriminatie is alom tegenwoordig in de samenleving en in de ondernemingen. Nochtans is discriminatie wettelijk verboden. Drie wetten vormen voortaan de juridische basis voor de bestrijding van discriminatie:

- de algemene wet van 10 mei 2007 ter bestrijding van bepaalde vormen van discriminatie die de wet vervangt van 25 februari 2003;
- de wet van 10 mei 2007 ter bestrijding van discriminatie tussen vrouwen en mannen die de wet vervangt van 7 mei 1999 op de gelijke behandeling van mannen en vrouwen;
- de wet van 30 juli 1981 tot bestraffing van bepaalde door racisme of xenofobie ingegeven daden.

De algemene wet ter bestrijding van bepaalde vormen van discriminatie verbiedt discriminatie op grond van leeftijd, seksuele geaardheid, burgerlijke staat, geboorte, vermogen, geloof of levensbeschouwing, politieke overtuiging, taal, huidige of toekomstige gezondheidstoestand, een handicap, een fysieke of genetische eigenschap of sociale afkomst.

De wet tot bestraffing van bepaalde door racisme of xenofobie ingegeven daden verbiedt discriminatie op grond van nationaliteit, een zogenaamd ras, huidskleur, afkomst of nationale of etnische afstamming.

Deze wettelijke bepalingen zijn van toepassing op de arbeidswereld in het algemeen en op de arbeidsbetrekkingen in het bijzonder. Ongeacht of het daarbij gaat om de toegang tot werk, de arbeidsvoorwaarden of het verbreken van de arbeidsrelaties en dit zowel in de overheids- als in de privésector.

Onder discriminatie wordt elk verschil in behandeling verstaan dat gebaseerd is op leeftijd, seksuele geaardheid, burgerlijke staat, geboorte, fortuin, geloof of levensbeschouwing, politieke overtuiging, taal, huidige of toekomstige gezondheidstoestand, een handicap, fysieke of genetische eigenschappen en sociale origine (algemene wet ter bestrijding van bepaalde vormen van discriminatie), geslacht (wet ter bestrijding van discriminatie tussen vrouwen en mannen), nationaliteit, een zogenaamd ras, huidskleur, afkomst, nationale of etnische afstamming (wet tot bestraffing van bepaalde door racisme of xenofobie ingegeven daden).

Discriminatie kan direct of indirect zijn. Er is sprake van directe discriminatie, wanneer iemand op grond van ras of etnische afstamming ongunstiger wordt behandeld dan een ander in een vergelijkbare situatie wordt, is of zou worden behandeld en dit zonder een in de wet bepaalde objectieve rechtvaardigingsgrond. Discriminatie is indirect wanneer een verschillende behandeling ten aanzien van andere personen een specifiek nadeel met zich kan brengen voor de personen die een beschermd criterium vormen zonder een in de wet bepaalde objectieve rechtvaardigingsgrond.

Ook het aanzetten tot discriminatie wordt beschouwd als discriminatie. Op gebied van tewerkstelling kan een werkgever in bepaalde gevallen een verschillende behandeling rechtvaardigen met name wanneer het gaat om een doorslaggevende beroepsvereiste of om een objectieve en redelijke rechtvaardiging op grond van de aard van de activiteit of van de omstandigheden waarin ze moet worden uitgevoerd

2. Beroepsmogelijkheid

De werknemer kan zich rechtstreeks wenden tot het Toezicht op de sociale wetten. De inspecteurs zijn gemachtigd om een verzoeningsprocedure in te leiden om een einde te stellen aan de discriminatie. Indien de werkgever weigert een einde aan de discriminatie te stellen, kunnen de inspecteurs in ernstige en flagrante gevallen een proces-verbaal opstellen. Zij zijn er ook toe gemachtigd om een verslag van de feiten op te stellen. De arbeidsrechtbank kan dit document opeisen.

Personen die het slachtoffer of getuige zijn van daden van discriminatie kunnen een beroep doen op het Centrum voor de gelijkheid van kansen en racismebestrijding. Een team van deskundigen kan informatie verstrekken, situaties analyseren, personen begeleiden naar de bestaande structuren, klachten verzamelen, een verzoening voorstellen of desgevallend een rechtsvordering in uitzicht stellen.

3. Ontslagbescherming

Wanneer ze hun situatie kenbaar maken, hoeven de slachtoffers en getuigen van discriminatie niet te vrezen voor beroepsmatige represailles, de werknemers genieten immers een ontslagbescherming. De werkgever mag hun arbeidsrelatie niet stopzetten of eenzijdig de arbeidsvoorwaarden wijzigen van de werknemer die een met redenen omklede klacht heeft ingediend of die zinnens was een rechtsvordering in te stellen (met uitzondering van redenen die geen verband houden met deze klacht of deze rechtsvordering).

4. Bevordering van diversiteit op het werk

Daar waar gelijke rechten de doelstelling zelf zijn van de antidiscriminatie wetten, is diversiteit het beleid of het middel om die gelijke rechten te verwezenlijken.

Discriminatie is nefast voor de goede werking van de bedrijven. Discriminatie is vaak het resultaat van vooroordelen en stereotypen. Om die te bestrijden en als dusdanig discriminatie te voorkomen voeren hoe langer hoe meer bedrijven en werkgevers, zowel openbare als particuliere, een human resources beleid in dat een zo goed mogelijke weerspiegeling van de samenleving is. De diversiteitsbeleidskoersen omvatten meerdere facetten en nemen tal van vormen aan: acties op het stuk van selectie en indienstneming, codes voor goede praktijken, charters, informatieloketten, acties ten behoeve van de doelgroepen.

FICHE 16

TOOLS VOOR DE PREVENTIE VAN PSYCHOSOCIALE RISICO'S (PSR)

www.respectophetwerk.be

De FOD Werkgelegenheid heeft verschillende tools ontwikkeld om bedrijven te helpen ter preventie van psychosociale risico's. (PSR) Deze tools staan in de "toolkit" op de website www.respectophetwerk.be. De beschikbare tools worden weergegeven in onderstaande tabel en de belangrijkste worden ook kort beschreven.

	Wie gebruikt de tool of de brochure in eerste instantie?	
Doel van de tool of brochure	Gericht naar of in te vullen door alle werknemers	Professionele actoren die werken rond preventie op het werk :
Sensibilisatie	<ul style="list-style-type: none">Affiches: meer respect op het werkDVD "relationeel leed op het werk"DVD "Welzijn op het werk: aan u de keuze"	<ul style="list-style-type: none">Gids voor de preventie van psychosociale risico's op het werkAlcohol en andere drugs: handleiding voor een preventiebeleid op het werkBrochure: leeftijdsbewust personeelsbeleid aanpakken
Pre-diagnose		<ul style="list-style-type: none">Knipperlichten psychosociale risico's op het werkInstrument voor de vroegtijdige opsporing van burn-out
Diagnose en interventie	<ul style="list-style-type: none">Sobane DéparisVOW-QFT	<ul style="list-style-type: none">Vademecum voor de diagnose van relationeel leed op het werkSobane Psychosociale aspectenPraktijkgids "Van meningsverschil tot hyperconflict"Checklist : verband tussen psychosociale aspecten en arbeidsongevallen

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

Doel

Het doel van deze gids bestaat erin om organisaties en ondernemingen – kmo's en zeer kleine ondernemingen inbegrepen – , te helpen een beleid te voeren om psychosociale risico's te voorkomen en dit gekaderd in een algemeen beleid rond het beheer van beroepsrisico's en de sociale dialoog. De mogelijke oplossingen die naar voren worden geschoven, bevelen collectieve maatregelen aan die rekening houden met de werkorganisatie. Elke onderneming en elke organisatie kan verschillende mogelijke oplossingen integreren.

De brochure start met een definiëring van psychosociale risico's, de gevolgen en effecten en een omschrijving van de belangrijkste risicobronnen.

Vervolgens worden de preventieprincipes overlopen en volgt een overzicht van de te volgen stappen inzake de preventie van PSR's. Daarnaast is er aandacht voor de preventieactoren en de beschikbare instrumenten die gebruikt kunnen worden in de onderneming.

Voor wie?

Voor werkgevers, werknemersvertegenwoordigers, leidinggevendenden, HR-managers, preventieadviseurs

2. Brochure: Alcohol en andere drugs: handleiding voor een preventiebeleid op het werk

Doel

In deze brochure wordt een preventief alcohol- en drugsbeleid in instellingen en bedrijven voorgesteld en dit vertrekkende vanuit het wettelijk kader van de welzijns-wetgeving. Dit belet natuurlijk niet dat ook de bepalingen van de CAO 100, daar waar relevant, aan bod komen.

De werkgever krijgt een aantal kapstukken om problematisch gebruik van alcohol en andere drugs te voorkomen en/of vroegtijdig en adequaat aan te pakken.

Deze brochure geeft een overzicht van de verschillende soorten drugs en beschrijft vervolgens de gevolgen van problematisch alcohol- en druggebruik voor zowel werknemers als organisaties. Het belang van een alcohol en drugsbeleid wordt onderstreept. Daarbij gaat in eerste instantie aandacht naar de risicoanalyse en de preventiemaatregelen. Ten slotte wordt de specifieke rol van de verschillende actoren in de onderneming toegelicht.

Voor wie?

Deze brochure richt zich in de eerste plaats tot alle personen verantwoordelijk voor en belast met preventie in de publieke sector en in bijkomende orde in de privésector. Voor de privésector is er eveneens een brochure, uitgewerkt door de Nationale Arbeidsraad, beschikbaar. Deze publicatie kan men downloaden op de website van de NAR: www.cnt-nar.be.

3. Leeftijdsbewust personeelsbeleid aanpakken: gids voor de uitvoering van een werkgelegenheidsplan voor oudere werknemers in de onderneming (CAO 104)

Doel

Om de problematiek van de vergrijzing op het werk het hoofd te bieden, wordt de noodzaak om binnen bedrijven een leeftijdsbewust beleid in te voeren steeds meer onder de aandacht gebracht. Deze brochure, die opgevat is als een sensibiliseringsgids, geeft een aantal pistes ter overweging en inventariseert bestaande praktijken op vlak van leeftijdsbewust beleid. Ze kan gebruikt worden voor de invoering van een werkgelegenheidsplan voor oudere werknemers in de onderneming (CAO 104).

Voor wie?

Deze sensibiliseringsgids richt zich naar managers en andere HR-verantwoordelijken om hen te laten nadenken over de verschillende problemen en uitdagingen waarmee zij geconfronteerd zullen worden ingevolge van de vergrijzing op het werk. Het is belangrijk om een leeftijdsgericht beleid op een geïntegreerde, proactieve en preventieve wijze te benaderen, alsook de verschillende interventiepistes die op termijn een antwoord kunnen bieden op de vergrijzing van de actieve beroepsbevolking. Deze gids kan ook interessant zijn voor werknemers- en werkgeversafgevaardigden, preventieadviseurs en leden van de comités voor preventie en bescherming op het werk.

4. Knipperlichten Psychosociale risico's op het werk

Doel

Deze tool voor een pre-diagnose heeft als doel de werkgever te waarschuwen wanneer er psychosociale risico's in zijn onderneming zouden opduiken. Dit moet hem in staat stellen om zo snel mogelijk een wezenlijk voorkomingsbeleid inzake de psychosociale risico's (PSR) op de werkvloer te voeren.

De Knipperlichten Psychosociale Risico's op het werk zijn een eerste stap in de aanpak van psychosociale risico's op het werk. Zij laten de onderneming toe om zich te situeren op dit vlak. Geenszins vervangt zij de risicoanalyse, een wettelijk opgelegde verplichting waaraan alle ondernemingen in België onderworpen zijn.

De eerste module houdt een eerste snelle beoordeling in die in hoofdzaak wordt gebaseerd op objectieve en cijfermatige indicatoren. In deze module wordt nagegaan of 12 knipperlichten met betrekking tot PSR al dan niet voorkomen.

In functie van het aantal knipperlichten dat gescoord werd, wordt een eerste diagnose verkregen onder de vorm van een kleurencode.

In de tweede module is het de bedoeling om de ruwe gegevens die werden verkregen diepgaander te analyseren en ze te interpreteren. Dit laat toe om de cijfers te nuanceren in functie van de kenmerken van de onderneming, de sector en de bedrijfsgrootte. In deze module wordt ook rekening gehouden met de evolutie van de indicatoren in de tijd.

Voor wie?

Het instrument richt zich tot alle ondernemingen: grote, middelgrote en kleine bedrijven vanaf 20 werknemers. De ondergrens van 20 werknemers is echter geen scherpe limiet. De knipperlichten zijn ook bruikbaar in kleinere ondernemingen, maar misschien zullen hier en daar aanpassingen moeten worden aangebracht.

De knipperlichten-benadering gaat ervan uit dat de tabel ingevuld wordt door een groep die bij voorkeur wordt samengesteld uit personen afkomstig uit de verschillende beroeps categorieën van de onderneming: werknemers of hun afgevaardigden, vertegenwoordigers van de werkgever en leden van de hiërarchische lijn.

Deze tool nodigt uit voor een participatieve benadering.

5. Instrument voor de vroegtijdige opsporing van burn-out

Doel

De hoofddoelstelling van dit instrument is gezondheidswerkers te helpen om voor te tekenen van burn-out op te merken. De ervaring van de gezondheidswerkers stelt hem of haar in staat om een toestand van burn-out en de ernst ervan op te merken. Het instrument heeft ook als doel om de gezondheidswerkers eerste denkpistes aan te reiken voor de behandeling van de werknemers.

Het screeningsinstrument wordt door de gezondheidswerker ingevuld tijdens een gesprek met de werknemer. De hulpverlener vinkt in een tabel de symptomen aan die de werknemer vertoont volgens frequentie van voorkomen. Bij elk symptoom staat een korte beschrijving.

Voor wie?

Elke gezondheidswerker die geconfronteerd wordt met werknemers met burn-out, kan dit instrument invullen: bedrijfsartsen, huisartsen, preventieadviseurs psychosociale aspecten of psychologen.

6. De VOW / QFT: Meetinstrument over werkbaarheid

Doel

De VOW / QFT peilt bij de werknemer naar het evenwicht tussen zijn eigen kenmerken en de eisen waarmee hij geconfronteerd wordt.

"Werkbaarheid" kan worden omschreven als:

enerzijds het evenwicht tussen de karakteristieken eigen aan de werknemer (gezondheid, kennis en competenties, blijfintentie, ...) en anderzijds de karakteristieken eigen aan de werkomgeving (veiligheid, functie-eisen, fysische en psychosociale eisen).

De vragenlijst bestaat uit 6 modules:

- Module 1: Psychosociale factoren (Deze module bestaat uit acht dimensies die het mogelijk maken de werkeisen evenals de psychosociale capaciteiten van de werknemer te meten)
- Module 2: Fysieke arbeidsomstandigheden
- Module 3: Veiligheid
- Module 4: Gezondheid
- Module 5: Werkcapaciteit
- Module 6: Blijfintentie

Voor wie?

Voor personen die professioneel bezig zijn met welzijn op het werk.

7. Vademecum voor de diagnose van relationeel leed op het werk

Doel

Deze publicatie bestaat uit twee luiken:

- een inleiding in de diagnostiek met een inventaris van verschillende benaderingen, met telkens een bespreking van hun doelstellingen en methodes en een aantal vragen en overwegingen;
- een praktische, gestructureerde en systematische gids voor het stellen van een diagnose. Bij elke stap wordt aangegeven welke elementen nodig zijn om een differentieële diagnose te kunnen stellen van verschillende situaties of configuraties.

Een eerste deel van de publicatie omschrijft het doel en het kader waarin de practicus een diagnose moet stellen.

Het tweede deel stelt een gestructureerde aanpak voor bij het bestuderen van de verschillende aspecten van een situatie van relationeel leed: om welk leed gaat het, hoe beschrijven we objectief

Het grensoverschrijdende karakter ervan, welke verantwoordelijkheid draagt de organisatie, ...

Deze gids is bruikbaar voor een globale aanpak maar is ook nuttig voor partieel of specifiek gebruik.

Voor wie?

Werkgevers, preventieadviseurs, vertrouwenspersonen, HR-verantwoordelijken

8. Van meningsverschil tot hyperconflict. Gids voor wie beroepsmatig tussenkomt en geconfronteerd wordt met conflicten en grensoverschrijdend gedrag op het werk

Doel

Deze gids behandelt het aspect van de preventie, net zoals de verschillende mogelijke interventiemethodes tijdens ernstige interpersoonlijke spanningen en grensoverschrijdend gedrag op het werk. Sensibilisatie en opleiding komen ook aan bod.

De gids verduidelijkt een aantal concepten en fenomenen en gaat in op de fasen in de evolutie van een conflict. Bij wijze van conclusie worden een aantal goede praktijken op een rijtje gezet. De brochure wordt afgesloten met een bibliografie en een aantal nuttige bijlagen.

De volgende vier interventiemethodes staan centraal:

1. Het hulpgesprek
2. De bemiddeling
3. Interventies bij groepen en werkteams
4. Coaching

Voor wie?

Voor wie beroepsmatig tussenkomt en geconfronteerd wordt met conflicten en grensoverschrijdend gedrag op het werk: preventieadviseurs, vertrouwenspersonen, HR-verantwoordelijken...

9. Checklist : verband tussen psychosociale aspecten en arbeidsongevallen

Doel

Als preventieadviseur werkt u permanent aan meer veiligheid op de werkvloer. Aan de oorzaak van arbeidsongevallen liggen vaak technische maar ook psychosociale oorzaken: werkdruk, taakonduidelijkheid, stress, conflicten tussen collega's,... zijn enkele voorbeelden.

Met deze gratis checklist gaat u na of psychosociale aspecten een rol speelden in een arbeidsongeval. Zo analyseert u arbeidsongevallen grondiger:

- U verzamelt meer oorzaken van ongevallen
- U vervolledigt "het omstandig verslag" bij ernstige arbeidsongevallen
- U vindt oplossingen om ongevallen te voorkomen

De checklist heeft zeven rubrieken

1. competentie om de taak uit te voeren,
2. werklust,
3. werkonzekerheid,
4. recente veranderingen in de organisatie van het werk,
5. werkrelaties,
6. veiligheidsklimaat,
7. andere psychosociale aspecten verbonden met het arbeidsongeval.

Elke rubriek bevat een aantal items die toegelicht worden in de handleiding. Tenslotte worden ook interventiepistes aangebracht om u te helpen tijdens uw analyse.

Voor wie?

- Preventieadviseurs
- Arbeidsinspecteurs
- Arbeidsgeneesheren
- Leden van het Comité voor Preventie en Bescherming op het werk (CPBW)

