

# PSYCHOSOCIALE ASPECTEN



April 2008



## 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](mailto: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 15 april 2008

**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:** Drukkerij Bietlot

**Verspreiding:** Cel Publicaties

**Verantwoordelijke uitgever:**

FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

**Wettelijk depot: D/2008/1205/08**

### 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 Europese en Belgische wetgeving aangaande de beroepsrisico's vereist dat elke onderneming zoekt naar oplossingen om deze risicofactoren voor haar werknemers te vermijden of op zijn minst te verminderen, in het bijzonder de psychosociale risico's : ontevredenheid op het werk, stress, burn-out, pesten ...*

*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 Analyse-methode. 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 arbeidsgeneesheren, veiligheidsverantwoordelijken, ergonomen, preventieadviseurs psychosociale aspecten..., 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
<b>I. ALGEMENE STRATEGIE VOOR HET BEHEER VAN BEROEPS- GEBONDEN RISICO'S .....</b>	<b>7</b>
I.1 BASISPRINCIPES .....	8
I.1.1 Preventie primeert. ....	8
I.1.2 Het risico .....	8
I.1.3 Complementariteit van de beschikbare kennis. ....	8
I.1.4 De werknemer: centrale figuur van de preventie. ....	8
I.1.5 Oorsprong van de problemen. ....	8
I.1.6 Schatting vs meting .....	9
I.1.7 KMO. ....	9
I.2 STRATEGIE VOOR RISICOBEBEER. ....	9
I.2.1 Inleiding .....	9
I.2.2 De 4 niveaus van de strategie .....	10
I.3 Algemene toepassing van de observatie-methodes sobane. ....	11
I.3.1 Toepassing .....	12
I.3.2 Het verslag. ....	13
I.3.3 Schriftelijke presentatie .....	14
I.3.4 Mondelinge presentatie .....	14
I.3.5 Vervolg van de studie. ....	14
<b>2. NIVEAU 2: OBSERVATIE. ....</b>	<b>17</b>
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. ....	20
2.2.1 Autonomie en individuele verantwoordelijkheden. ....	20
2.2.2 Inhoud van het werk .....	22
2.2.3 Tijdsdruk .....	24
2.2.4 Arbeidsverhoudingen onder het personeel en met de hiërarchie. ....	26
2.2.5 De psychosociale omgeving .....	29
2.2.6 Samenvatting .....	32
2.2.7 Maatregelen op korte termijn. ....	32
2.3 VERSLAG VAN HET OBSERVATIEONDERZOEK .....	33
2.3.1 Samenvatting van de Observatieresultaten. ....	33
2.3.2 Het verslag. ....	33
<b>3. NIVEAU 3:Analyse .....</b>	<b>37</b>



## HULPFICHES

### OBSERVATIE

Fiche 1	Definitie van stress op het werk . . . . .	43
Fiche 2	Reglementair kader voor stress op het werk . . . . .	46
Fiche 3	Gegevens over werkgerelateerde stress . . . . .	50
Fiche 4	Mentale werklast . . . . .	53
Fiche 5	Flexibiliteit en intensivering van het werk . . . . .	55
Fiche 6	Ambivalenties en rolconflicten . . . . .	57
Fiche 7	Waakzaamheidstaken . . . . .	59
Fiche 8	Informatie verwerken en beslissingen nemen . . . . .	61
Fiche 9	Leren . . . . .	64
Fiche 10	Conflict gezin-werk . . . . .	66
Fiche 11	Sociale ondersteuning van collega's en leidinggevende . . . . .	68
Fiche 12	Verschillende soorten leiderschap . . . . .	70
Fiche 13	Functioneringsgesprek . . . . .	73
Fiche 14	Evaluatiegesprek . . . . .	76
Fiche 15	Discriminatie op het werk . . . . .	79

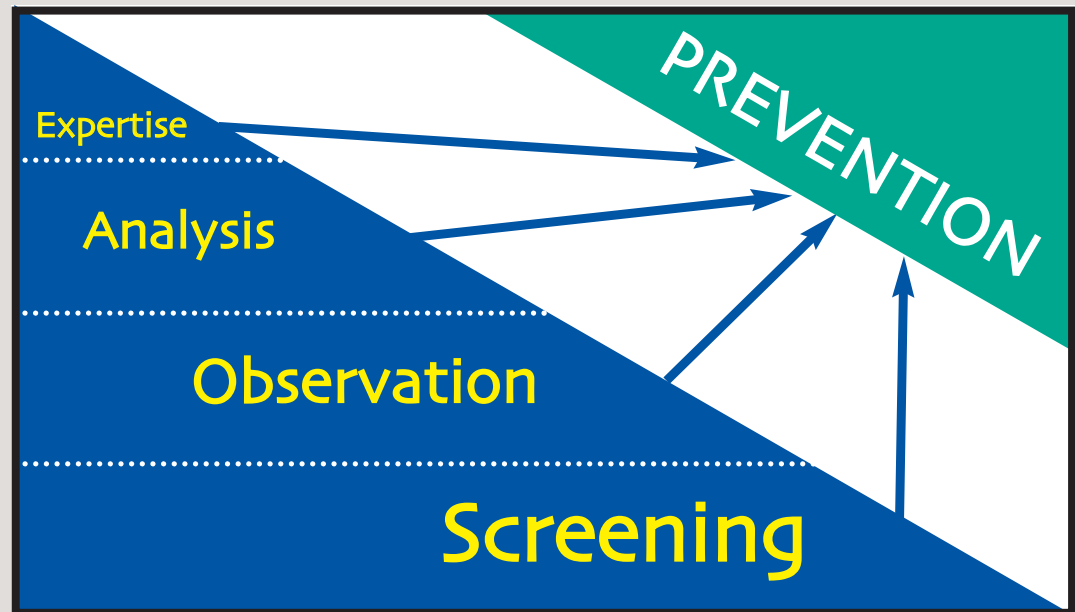
### ANALYSE

Fiche 16	Classificatie van de stressevaluatiemethoden in ondernemingen . . . . .	80
Fiche 17	Geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk . . . . .	93
Fiche 18	De RATOG en RATOG-KMO, twee risico-analyse tools voor ongewenst gedrag op het werk . . . . .	96
Fiche 19	Tool voor identificatie, diagnostiek en interventie (IDI) van de organisatorische risico's in verband met geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk . . . . .	98
Fiche 20	Short – Inventory on Stress and Wellbeing (S-ISW) . . . . .	101
Fiche 21	WOCCQ - WORKing Conditions and Control Questionnaire . . . . .	104
Fiche 22	Short – Inventory on Conflict (S-IC) . . . . .	109
Fiche 23	Checklist voor het voeren van opvang- en verkennende gesprekken I 10	
Fiche 24	Gids voor wie beroepsmatig tussenkomt en geconfronteerd wordt met conflicten en grensoverschrijdend gedrag op het werk en Vademecum voor de diagnose van relationeel leed op het werk: twee instrumenten . . . . .	111

<b>BIBLIOGRAFIE</b> . . . . .	115
-------------------------------	-----



# 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

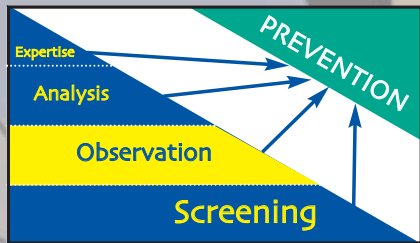
De studie van niveau 4, **Expertise**, wordt uitgevoerd door dezelfde personen uit het bedrijf en preventieadviseurs, met de bijkomende hulp in het desbetreffende domein van gespecialiseerde experts. Het betreft hier bijzonder complexe situaties die eventueel bijzondere metingen vereisen.

## 1.3 ALGEMENE TOEPASSING VAN DE OBSERVATIE-METHODES 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 posten 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 3 tot 6 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.

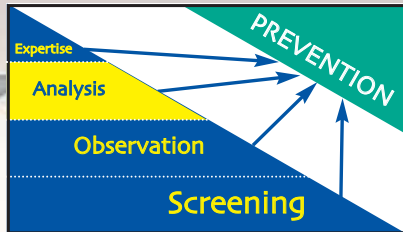
De werkwijze die met deze **preventieadviseur** moet gevolgd worden, is:

- 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.

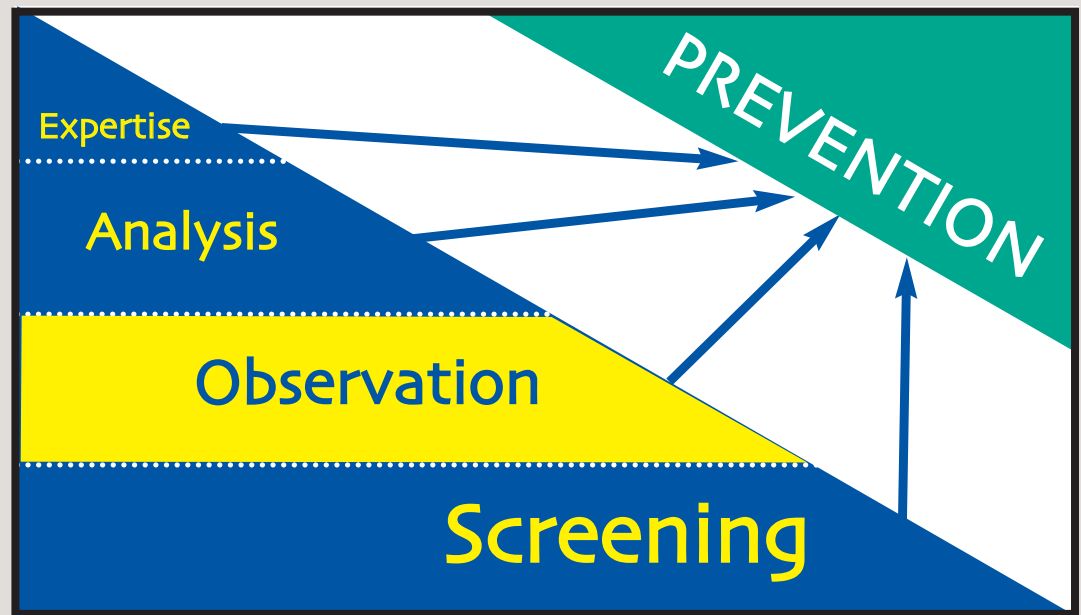
Alle werkdocumenten die op de verschillende niveaus gebruikt zijn worden in het bedrijf bewaard. Zo kunnen zij later dienen als referentiepunt bij het aanpassen van werkplekken of bij het uitdenken van nieuwe arbeidsomstandigheden.







## 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.

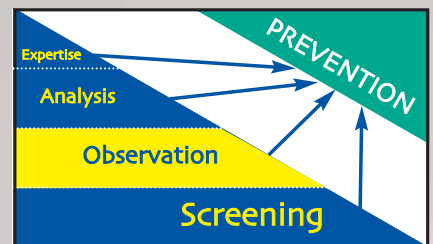
Enkel de voornaamste richtlijnen worden hieronder vermeld.

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 3 tot 6 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:

### 1. Autonomie en individuele verantwoordelijkheden

- Graad van initiatief, autonomie
- Contactvrijheid
- Verantwoordelijkheden
- Fouten

### 2. Werkinhoud

- Rolambivalentie
- Rolconflicten
- Diversificatie en werkbelang
- Aandachtsniveau
- Beslissingen
- Bekwaamheden
- Opleiding

### 3. Tijdsdruk

- Uurroosters en werkduur
- Werkritme
- Vertragingen en onderbrekingen
- Autonomie van de groep
- Pauzes

### 4. Arbeidsverhoudingen onder het personeel en met de hiërarchie

- Relaties tussen werknemers
- Relaties tussen binnendiensten
- Soort leiderschap – de hiërarchie
- Relaties met de hiërarchie
- Functioneringsgesprek
- Evaluatiegesprek

### 5. Psychosociale omgeving

- Tewerkstelling
- Toekomstperspectieven
- Lonen
- Pesten en discriminatie
- Sociaal overleg
- Sociaal klimaat

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 bovenstaande 5 themacategorieën komen overeen met de 5 laatste tabellen van de Déparis-overleggids. De onvoldoende aan bod gekomen aspecten op het vlak van Déparis of die waarvoor geen preventiemaatregelen konden worden gevonden of die onvoldoende blijken om tot een aanvaardbare werksituatie te komen, worden in aanmerking genomen.

- Vaak is er bij het eerste gebruik van de Déparis-gids nog geen echte overlegsfeer en blijven de besprekingen van deze 5 tabellen enigszins vaag. Het is dus de taak van de coördinator en de preventieadviseur-coach om de aspecten te wissen die geen verband houden – zelfs niet potentieel – met de werksituatie: vertragingen en onderbrekingen indien het om regelmatig werk gaat bijvoorbeeld, overuren wanneer die nooit worden gepresteerd, lonen indien die van elders worden opgelegd (in het onderwijs bijvoorbeeld)...

**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

<b>Stress</b>	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. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definitie van stress, risicofactoren (Fiche 1)</li> <li>• Wettelijk kader voor stress op het werk (Fiche 2)</li> <li>• Gegevens over stress op het werk (Fiche 3)</li> </ul>
<b>Mentale werklast</b> (Fiche 4)	Volgens ISO 10075-2 is de mentale werklast afhankelijk van: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De vereisten van de taak: beperkte tijd, complexiteit, snelheid, nauwkeurigheid, gevraagde aandacht...</li> <li>• De verwerkingscapaciteiten van de met de uitvoering van deze taak belaste persoon.</li> </ul>
<b>Geweld op het werk</b> (Fiche 17)	Elke feitelijke situatie waarin een werknemer of een andere persoon psychisch of fysiek wordt achtervolgd, bedreigd of lastig gevallen bij de uitvoering van het werk.
<b>Pesten op het werk</b> (Fiche 17)	Herhaald ongerechtvaardigd gedrag van elke aard, buiten of binnen de onderneming of instelling, dat voornamelijk tot uiting komt in gedrag, woorden, intimidatie, handelingen, gebaren en eenzijdige geschreven berichten, en dat tot doel of gevolg heeft dat de persoonlijkheid, waardigheid of psychische of fysieke integriteit van een werknemer (of een andere persoon op wie de wet van toepassing is) bij de uitvoering van zijn werk hierdoor schade ondervindt, dat zijn tewerkstelling in gevaar wordt gebracht of dat een intimiderende, vijandige, ontterende, vernederende of kwetsende sfeer wordt gecreëerd.
<b>Ongewenst seksueel gedrag op het werk</b> (Fiche 17)	Elke vorm van verbaal, non-verbaal of lichamelijk gedrag van seksuele aard, waarvan diegene die er zich schuldig aan maakt, weet of zou moeten weten dat daarmee de waardigheid van mannen en vrouwen op de werkvloer schade wordt berokkend.
<b>Discriminatie</b> (Fiche 15)	Elk verschil in behandeling voornamelijk op basis van geslacht, leeftijd, een zogenaamd ras, kleur, afkomst, nationale of etnische oorsprong, seksuele geaardheid, religieuze of filosofische overtuiging, gezondheidstoestand, handicap... en dit zonder dat daarvoor een objectieve en redelijke rechtvaardiging bestaat.



## 2.2 PROCEDURE

### 2.2.1 Autonomie en individuele verantwoordelijkheden

#### A. Graad van eigen initiatief, autonomie (Fiche 5)

- 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. De vrijheid van contact

- Iedereen weet:
  - welke problemen hij zelf kan oplossen;
  - wanneer hij hulp moet inroepen 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?**

### C. 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?**

### D. 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?**

## 2.2.2 Inhoud van het werk

### A. Rolambivalentie (Fiche 6)

- 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 dit 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 6)

- 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. Diversificatie en belang van het werk (Fiche 4)

- 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?**

#### D. Aandachtsniveau (Fiche 7)

- 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?**

#### E. Beslissingen (Fiche 8)

- 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?**

#### F. 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?**

### G. Opleiding (Fiche 9)

- 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 moeiteeloos 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 opleidingssessies 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?**

## 2.2.3 Tijdsdruk

### A. Uurroosters en werkduur (Fiche 10)

- 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 afwezigheid 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?**

### B. 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 hoofdtaak 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?**

### C. 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?**

## D. 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?**

## E. 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?**

## 2.2.4 Arbeidsverhoudingen onder het personeel en met de hiërarchie

### 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 organisatiewijzen zijn verenigbaar.
  - Er worden overlegvergaderingen georganiseerd om de problemen discreet 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. 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?***

### F. 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?***



## 2.2.5 De psychosociale omgeving

### 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 delocalisering;
  - 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. 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 bijsluitende 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?**

## C. 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?**

## D. Ongewenst gedrag en discriminatie (Fiche 15)

- Er bestaat geen enkel geval 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?**

## E. 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 of bepaalde werknemers worden desgevallend 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 informatieverstoring 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?**

## 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 psychosociale preventieadviseur zijn bekend, beschikbaar en worden door iedereen 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?**

## 2.2.6 Samenvatting

- Maak een **beoordeling** van de actuele situatie:
- **Op basis** van de bovenstaande **Observaties** m.b.t.
  - autonomie en verantwoordelijkheden
  - inhoud van het werk
  - tijdsdruk
  - arbeidsverhoudingen
  - psychosociale omgeving
- **Vindt u de situatie:**
  - aanvaardbaar
  - te controleren door een bevoegde persoon (preventieadviseur psycholoog...)
  - 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 **Opsporings**onderzoek 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
<b>1. Autonomie en individuele verantwoordelijkheden</b>		
• Graad van initiatief, autonomie		
• Contactvrijheid		
• Verantwoordelijkheden		
• Fouten		
<b>2. Inhoud van het werk</b>		
• Rolambivalentie		
• Rolconflicten		
• Diversificatie en belang van het werk		
• Aandachtsniveau		
• Beslissingen		
• Competenties		
• Opleiding		
<b>3. Tijdsdruk</b>		
• Uurroosters en werkduur		
• Werkcritime		
• Vertragingen en onderbrekingen		
• Autonomie van de groep		
• Pauzes		
<b>4. Arbeidsverhoudingen onder het personeel en met de hiërarchie</b>		
• Verhoudingen onder werknemers		
• Verhoudingen tussen interne diensten		
• Soort leiderschap –hiërarchie		
• Verhoudingen met de hiërarchie		
• Functioneringsgesprek		
• Evaluatiegesprek		
<b>5. Psychosociale omgeving</b>		
• Tewerkstelling		
• Toekomstperspectieven		
• Lonen		
• Ongewenst seksueel gedrag en discriminatie		
• Sociaal overleg		
• Sociaal klimaat		

## 6. Samenvatting

- **Huidig risico**
- Op basis van de bovenstaande **Observaties** m.b.t.
  - autonomie en verantwoordelijkheden;
  - inhoud van het werk;
  - tijdsdruk;
  - arbeidsverhoudingen;
  - psychosociale omgeving.
- **Vindt u de situatie:**
  - Aanvaardbaar;
  - te controleren door een bevoegde persoon (preventieadviseur psycholoog...);
  - 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?**

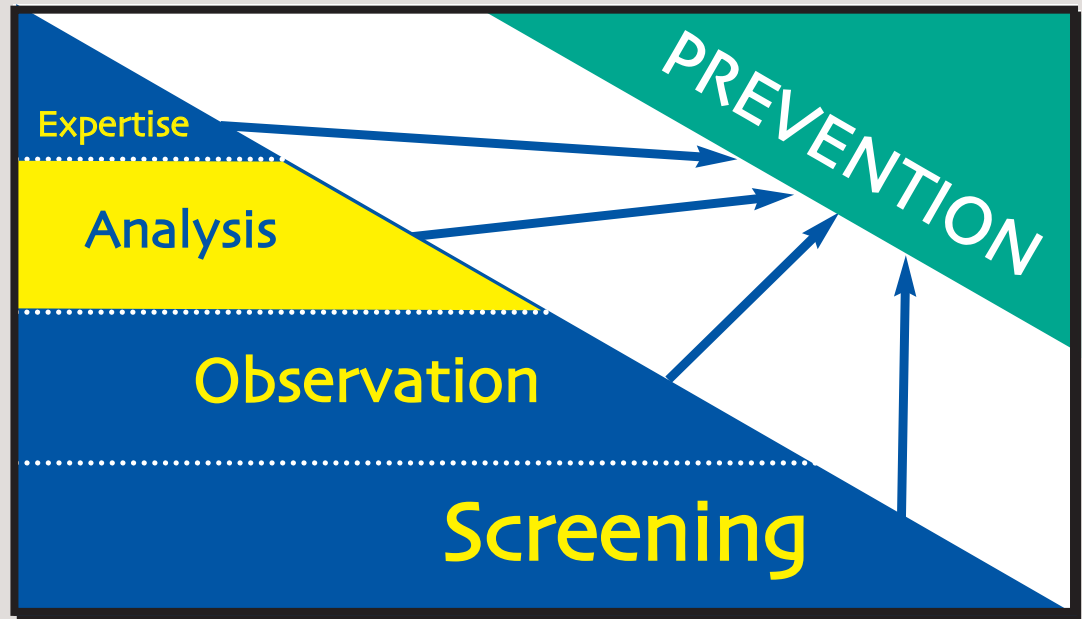
- **Wie?**

- **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 belast met psychosociale aspecten.

In tegenstelling tot de andere domeinen beschrijft deze brochure aangaande de preventie van psychosociale problemen 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.

Fiche 16 vermeldt de resultaten van een onderzoek om de verschillende beschikbare tools inzake stress te klasseren.

Fiche 17 geeft kort weer welke brochures door de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg omtrent problemen van stress, geweld en pesterijen op het werk werden gepubliceerd.

Heel wat van die tools zijn terug te vinden op de Nederlandstalige en Franstalige site van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg die gewijd zijn aan deze psychosociale problemen:

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

Deze tools kunnen grosso modo in 3 klassen worden onderverdeeld:

• **Diagnosetools gebaseerd op een bevraging:**

Deze tools zullen in bepaalde gevallen vooraf zijn gegaan aan de Déparis Opsporings- en Observatievergaderingen. Dit is het geval wanneer een onderneming vooraf een algemeen of lokaal overzicht wil maken of in de nasleep van een aantal negatieve indicatoren (verspreide klachten, absentieïsme, malaise...).

- bij voorbeeld: RATOG en RATOG-KMO (fiche 18), IDI (fiche 19), S-ISW (fiche 20), WOCCQ (fiche 21), S-IC (fiche 22), Checklist voor het voeren van opvang- en verkennende gesprekken (fiche 23), Vademecum voor de diagnose van relationeel leed op het werk (fiche 24)

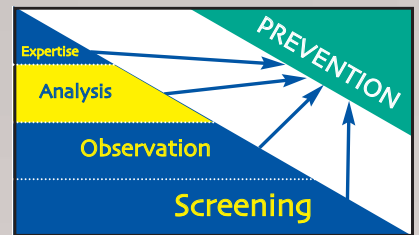
• **Tools als gids bij discussies.** Deze tools zijn met dezelfde doelstellingen uitgewerkt als de SOBANE-Psychosociale Aspecten Observatiegids beschreven in deze brochure. De specifieke kenmerken van deze SOBANE-Observatiegids zijn niettemin dat:

- Deze alle psychosociale risicofactoren omvat, zonder bepaalde van die factoren voorrang te geven.
- De SOBANE-benadering lokaal van aard is en de partners in een gegeven arbeidssituatie bijeenbrengt en tracht ze ertoe te brengen om samen te beslissen over nieuwe organisatorische praktijken.

• **Interventietools op individueel niveau:** Deze tools zijn uitsluitend gericht op adviseurs belast met psychosociale aspecten en geven ze de mogelijkheid om een bewezen geval van pesterijen te behandelen.

- bij voorbeeld: Praktijkgids "Van meningsverschil tot hyperconflict" en Vademecum voor de diagnose van relationeel leed op het werk (fiche 24)

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:

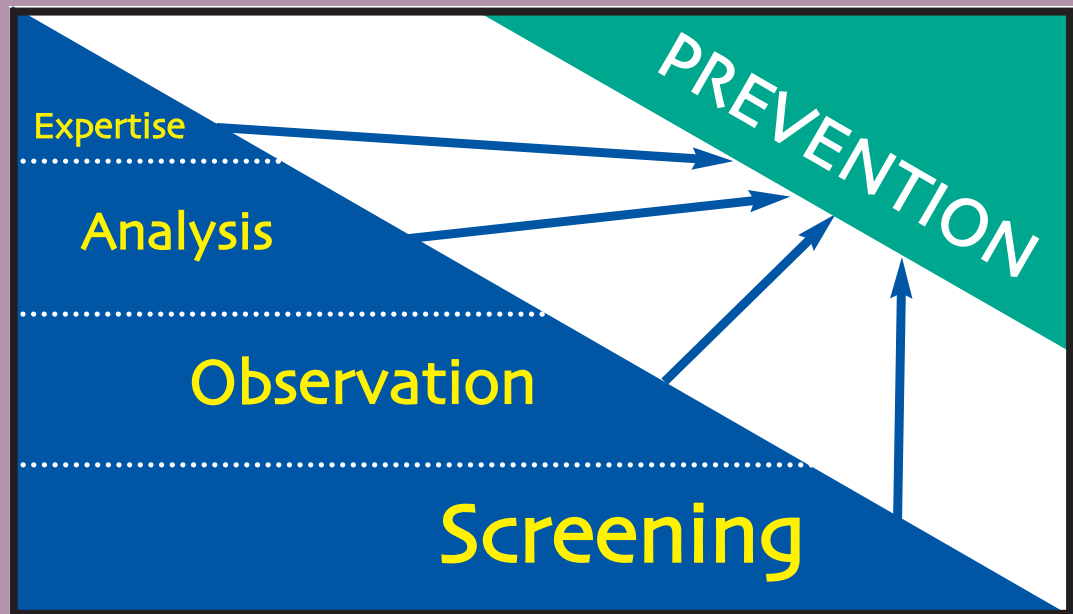
- de nodige onderzoeksmethoden;
- de vaardigheden voor onderzoek van welbepaalde oplossingen.

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	Definitie van stress op het werk . . . . .	43
Fiche 2	Reglementair kader voor stress op het werk . . . . .	46
Fiche 3	Gegevens over werkgerelateerde stress . . . . .	50
Fiche 4	Mentale werklast . . . . .	53
Fiche 5	Flexibiliteit en intensivering van het werk . . . . .	55
Fiche 6	Ambivalenties en rolconflicten . . . . .	57
Fiche 7	Waakzaamheidstaken . . . . .	59
Fiche 8	Informatie verwerken en beslissingen nemen . . . . .	61
Fiche 9	Leren . . . . .	64
Fiche 10	Conflict gezin-werk . . . . .	66
Fiche 11	Sociale ondersteuning van collega's en leidinggevende . . . . .	68
Fiche 12	Verschillende soorten leiderschap . . . . .	70
Fiche 13	Functioneringsgesprek . . . . .	73
Fiche 14	Evaluatiegesprek . . . . .	76
Fiche 15	Discriminatie op het werk . . . . .	79

## ANALYSE

Fiche 16	Classificatie van de stressevaluatiemethoden in ondernemingen . . . . .	80
Fiche 17	Geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk . . . . .	93
Fiche 18	De RATOG en RATOG-KMO, twee risico-analyse tools voor ongewenst gedrag op het werk . . . . .	96
Fiche 19	Tool voor identificatie, diagnostiek en interventie (IDI) van de organisatorische risico's in verband met geweld, pesterijen en ongewenstseksueel gedrag op het werk . . . . .	98
Fiche 20	Short – Inventory on Stress and Wellbeing (S-ISW). . . . .	101
Fiche 21	WOCCQ - WORking Conditions and Control Questionnaire . . . . .	104
Fiche 22	Short – Inventory on Conflict (S-IC) . . . . .	109
Fiche 23	Checklist voor het voeren van opvang- en verkennende gesprekken	110
Fiche 24	Gids voor wie beroepsmatig tussenkomt en geconfronteerd wordt met conflicten en grensoverschrijdend gedrag op het werk en Vademecum voor de diagnose van relationeel leed op het werk: twee instrumenten . . . . .	111

# FICHE 1

## DEFINITIE VAN STRESS OP HET WERK

Deze fiche behandelt de definitie van stress op het werk in de literatuur, en meer bepaald wat erover wordt gezegd in de Belgische en Europese wetgeving.

### 1. In de literatuur

Bij de meeste definities in wat er vandaag de dag op psychologisch en maatschappelijk vlak rond stress op het werk omgaat, komt het idee van een **interactie tussen mens en arbeidsomgeving** naar voren.

Er moet een onderscheid worden gemaakt tussen twee essentiële rollen:

- Die van de omgeving: stressfactoren, vereisten van de situatie
- Die van de werknemer: subjectieve evaluatie van middelen, persoonlijkheid, betrokkenheid bij de arbeidssituatie en onzekerheid over mogelijk falen.

De **stressfactoren** verbonden aan de arbeidsomgeving kunnen als volgt worden gecategoriseerd:

- Arbeidsorganisatie: controle, verduidelijking van de opdrachten, relatie met klanten...
- Arbeidsverhoudingen: ondersteuning, erkenning, duidelijkheid van doelstellingen...
- De aard van de taken: repetitiviteit, tijdsdruk, cognitieve inspanning...
- Fysische en fysieke omgeving: lawaai, verplaatsingen...
- De socio-economische omgeving: mondialisering en concurrentie...

Volgende reacties op stress zijn mogelijk:

- Fysiologisch: endocriene problemen die leiden tot functionele, metabolische en zelfs organische problemen.
- Cognitief/mentaal: perceptie- en concentratieproblemen, gebrek aan creativiteit en moeite om beslissingen te nemen....
- Emotioneel: angst, vervreemding, apathie....
- Gedragmatig: tabak, alcohol, drugs... afwijkend van het normale functioneren, of een verminderd functioneel aanpassingsvermogen (aanpassingspoging nog niet gelukt).

Bijvoorbeeld: "burn-out" komt tot uiting in een geheel van reacties (fysieke, mentale en emotionele uitputting, grondige onverschilligheid ten aanzien van de inhoud van het werk en inschatting van de eigen resultaten) als gevolg van langdurige stresssituaties in de beroepscontext, in combinatie met een belangrijke persoonlijke en affectieve investering in het werk.

Er zijn talrijke verklarende modellen voor het ontstaan van stress op het werk naar voren geschoven. In hoofdstuk 3 van de brochure "Stress op het werk: risicofactoren, evaluatie en preventie" gepubliceerd door de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (1) vindt de lezer een korte beschrijving van 6 theoretische modellen:

- Interactiemodel van MacKay en Cooper
- Arbeidsanalysemodel van Karnas
- Interpretatiemodel van Compennolle
- NOVA-model
- "Job strain model" van Karasek
- Interactiemodel op basis van de drie niveaus van Lazarus en Folkman

Een van de eerste modellen en tevens een van de bekendste is het model van Karasek.

Volgens het "**Job strain model**" van Karasek worden banen met veel stress gekenmerkt door hoge psychologische vereisten en een lage graad van beslissingsvrijheid.

- De psychologische vereisten verwijzen naar mentale werklast (hoeveelheid en ritme), organisatorische beperkingen om een welbepaalde taak uit te voeren en tegenstrijdige eisen.
- De beslissingsvrijheid of “job control” verwijst naar het vermogen om zelf beslissingen te nemen en de kans om creatief te zijn.

De arbeidsstress kan verminderen door de beslissingsvrijheid te vergroten, zonder de arbeidsvereisten te veranderen.

De sociale ondersteuning is een essentieel onderdeel van de psychosociale omgeving. Het nut van sociale ondersteuning wordt aangetoond in talrijke studies (1) die er verschillende rollen zoals informatieondersteuning, hulp bij het verwezenlijken van taken bij werkoverlast, emotionele ondersteuning en begeleiding aan toeschrijven.

## 2. In de wetgeving

De psychologische en sociale benaderingen van stress op het werk lijken tegenwoordig van doorslaggevend belang in de aanbevelingen van de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) (2), de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) (3) en de Europese Commissie. De Belgische wetgeving inzake stress en welzijn op het werk volgt diezelfde koers.

Het Europees Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het werk in Bilbao stelt volgende definitie van stress voor (4):

*“Een stresstoestand doet zich voor wanneer er een onevenwicht bestaat tussen de perceptie die een persoon heeft van de verplichtingen die hem door zijn omgeving worden opgelegd en de perceptie die hij heeft van zijn eigen middelen om die verplichtingen het hoofd te bieden. Hoewel de evaluatieprocessen van de verplichtingen en middelen van psychologische aard zijn, situeren de effecten van stress zich niet uitsluitend op psychologisch vlak. Stress heeft eveneens een invloed op de fysieke gezondheid, het welzijn en de productiviteit van de persoon die eraan onderhevig is.”*

In deze definitie zijn drie begrippen van belang:

- Verplichtingen op het werk;
- De toestand van spanning of van stress teweeggebracht door de perceptie van een onevenwicht tussen verplichtingen en middelen;
- De gevolgen of effecten van stress voor de gezondheid van de loontrekkende en voor de productiviteit.

In **België** wordt stress omschreven in CAO 72 van 30 maart 1999 (5), algemeen bindend verklaard door het KB van 21 juni 1999 (BS van 9 juli 1999):

*“het begrip stress is de door een groep van werknemers als negatief ervaren toestand die gepaard gaat met klachten of disfunctioneren in lichamelijk, psychisch en/of sociaal opzicht en die het gevolg is van het feit dat werknemers niet in staat zijn om aan de eisen en verwachtingen die hen vanuit de werksituatie gesteld worden te voldoen.”*

Drie belangrijke elementen komen naar voren in deze collectieve arbeidsovereenkomst (CAO):

- De nadruk wordt gelegd op perceptie, het gevoel van een groep werknemers m.b.t. de werkomgeving waarin ze evolueren;
- De oorzaken en preventiemaatregelen worden eveneens meer bekeken op collectief dan individueel vlak. En zo is één enkele “gestresseerde” werknemer in principe niet gedekt door deze wetgeving;
- Een laatste belangrijk punt van de tekst benadrukt de aandacht die moet worden besteed aan de eliminatie van stressfactoren op het werk. Op die manier zijn de therapieën die de symptomen behandelen zonder de oorsprong ervan uit te schakelen geen wettelijk erkende preventiemaatregelen.

### 3. Referenties

1. Laurence Leruse, Isabelle Di Martino, Nicole Malaise, Pierre Firket, "Stress op het werk: risicofactoren, evaluatie en preventie" gepubliceerd door de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, november 2006.
2. 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>
3. L. Stavroula, A. Griffiths, T Cox – Work organization and stress; Institute of Work, Health and Organisations, United Kingdom ISBN 92 4 1590475 WHO
4. 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>
5. 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 2

## REGLEMENTAIR KADER VOOR STRESS OP HET WERK

### 1. In Europa:

Het reglementaire kader dat rechtstreeks of onrechtstreeks betrekking heeft op stress op het werk staat hieronder in chronologische volgorde weergegeven.

- Europese kaderrichtlijn 89/391/CEE van 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.(1)

Deze richtlijn en de wetgevingen die ze bij de Lidstaten met zich heeft meegebracht, maken op zich geen melding van stress op het werk, maar plaatsen arbeidsgerelateerde stress uitgesproken in het juridische domein van gezondheid en veiligheid op het werk. Ze bevatten meer bepaald de verplichting “om de arbeid aan de mens aan te passen, met name wat betreft (...) de keuze van werkkuitrusting en werk- en productiemethoden, voornamelijk met het oog op het verlichten van eentonige arbeid en arbeid met een hoog ritme en om de effecten daarvan op de gezondheid te beperken.”

Ze stellen als principe dat dit probleem op dezelfde rationele en systematische manier moet worden aangepakt als de andere problemen op het vlak van gezondheid en veiligheid, met toepassing van het risicobeheersingsmodel en met bijzondere voorrang voor preventieacties.

- Drie richtlijnen die vervolgens werden gepubliceerd houden onrechtstreekse gevolgen in voor stress op het werk via de mentale belasting:
  - **Richtlijn 90/270/CEE** (2) omtrent werken met beeldschermen vereist dat werkplekken worden onderzocht om de veiligheids- en gezondheidsvoorwaarden te controleren, vooral wat het zicht, fysieke problemen en mentale belasting betreft;
  - **Richtlijn 92/85/CEE** (3) omtrent de toepassing van maatregelen die erop gericht zijn de veiligheid en gezondheid van zwangere, pas bevallen of borstvoedende werkneemsters op het werk te verbeteren, vraagt dat “de risicobeoordeling eveneens betrekking heeft op mentale overspanning en andere soorten mentale belasting”;
  - **Richtlijnen 2003/88 en 93/104/CE** (4) (Indeling van de arbeidstijd) vragen dat de werkgever die beoogt het werk volgens een bepaald ritme te organiseren, rekening houdt met het algemene principe van de aanpassing van het werk aan de mensen, vooral met het oog op de verlichting van monotoon en geritmeerd werk in functie van het soort activiteit en de vereisten inzake veiligheid en gezondheid, met name wat pauzes tijdens de arbeidstijd betreft.
- De Europese normen gaan eveneens in op de problemen van de mentale belasting (5).
  - De **ISO 10075-1** norm definieert de formuleringen uit het domein van de mentale werklast, met inbegrip van de mentale stress en de mentale werkbelasting en bepaalt de verhoudingen tussen de begrippen die hierin meespelen.
  - De **ISO 10075-2** norm bevat aanbevelingen voor de uitwerking van arbeidssystemen, vooral voor de uitwerking van taken en materiaal, van de werkplek en de arbeidsomstandigheden
  - De **ISO 10075-3** norm bepaalt principes en specificereert vereisten voor de evaluatie en meting van de mentale werklast. Hij specificereert tevens de vereisten m.b.t. de meetinstrumenten en verschaft de nodige informatie om de gepaste methoden te kunnen uitkiezen. Deze norm is hoofdzakelijk bestemd voor ergonomiespecialisten.
- Het syntheseverslag: “Richtsnoeren voor de aanpak van werkstress “Kick of kus des doods?” gepubliceerd door de Europese Commissie in 1999 (6), geeft een definitie van stress, bespreekt stressfactoren, gevolgen voor gezondheid en welzijn, risi-

copersonen, benadering m.b.t. preventie en onderliggende tools. Het stelt richtsnoeren aanbevolen aan de Lidstaten van de EU voor inzake stressbeheer op de werkplek.

- Het Groenboek in 2001 gepubliceerd door de Europese Commissie, “ter bevordering van een Europees kader voor de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven” (7) heeft het onrechtstreeks over werkstress. Het is erop gericht een ruim debat op gang te brengen over de manier waarop de Europese Unie de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven zowel op Europees als internationaal niveau kan bevorderen, en vooral over de manieren waarop de bestaande ervaring het best benut kan worden, om de ontwikkeling van innoverende praktijken aan te moedigen, de transparantie te verbeteren en de betrouwbaarheid van de evaluatie en validering van de verschillende initiatieven verwezenlijkt in Europa, te verstevigen.
- In 2004 werd het Europees kaderakkoord over werkgerelateerde stress door de grootste Europese sociale partners - EVV, UNICE, UEAPME en CEEP - ondertekend. Dit Europees kaderakkoord is een stap vooruit ten opzichte van de kaderrichtlijn over gezondheid en veiligheid (89/391/CE):
  - Stress wordt erin erkend als een gemeenschappelijke Europese bekommernis bij werkgevers, werknemers en hun vertegenwoordigers;
  - Werkgerelateerde stress en de causale factoren ervan worden duidelijk toegevoegd aan de risico's waarvoor een preventieve benadering moet worden toegepast;
  - Er wordt een algemeen kader voor preventie, eliminatie en beheer van de stressfactoren verschaft: er wordt concreet gemikt op werkorganisatie, -inhoud en -omgeving;
  - De verantwoordelijkheid van de werkgevers wordt goed gedefinieerd en de medewerking en samenwerking van werknemers en hun vertegenwoordigers bij de toepassing van anti-stressmaatregelen maken integraal deel uit van het akkoordontwerp;
  - Stress die van buitenaf (buiten de onderneming en de arbeidsomstandigheden) afkomstig is, wordt behandeld indien ze gevolgen heeft binnen de onderneming zelf (“geïmporteerde stress”).
- De Europese Commissie stelde in juni 2007 haar nieuwe strategie inzake gezondheid en veiligheid op het werk voor de periode 2007-2012 voor. Ook in deze strategie wordt veel belang gehecht aan preventieve gezondheidszorg en risicopreventie, door veranderingen in het gedrag van werknemers aan te moedigen, en tegelijkertijd de werkgevers ertoe aan te zetten om voor gezondheidsgerichte benaderingen te kiezen. We kunnen veronderstellen dat ook stresspreventie hierin belangrijk zal zijn.

## 2. In België:

- **De Wet van 4 augustus 1996** “betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk” (8) is de omzetting naar Belgische context van de kaderrichtlijn van 1989. Ze citeert expliciet de psychosociale belasting (waaronder de mentale belasting en de effecten daarvan) als een van de 7 aspecten van welzijn op het werk.
- **KB van maart 1998** bepaalt dat de psychosociale belasting op de werkplek één van de risicodomeinen is die het voorwerp van een onderzoek moeten uitmaken. Daarin ligt een taak en vaardigheid vereist van de interne en externe preventiediensten, die moeten “bijdragen en meewerken aan het onderzoek van de werklast, de aanpassing van technieken en arbeidsvoorwaarden aan de fysiologie van de mens en aan de preventie van professionele, fysieke en mentale overspanning en meewerken aan het onderzoek naar de oorzaken van aandoeningen verbonden aan werklast en aan andere psychosociale factoren verbonden aan het werk”.

- Drie KB's hebben onrechtstreekse gevolgen aangaande de psychosociale aspecten op het werk:
  - Koninklijk besluit van 27 maart 1998 betreffende het beleid inzake het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk. Dit heeft onrechtstreeks betrekking op stress op het werk, als een van de aspecten van de psychosociale belasting vermeld in dit document.
  - Koninklijk besluit van 27 maart 1998 betreffende de Interne dienst voor preventie en bescherming op het werk.
  - Koninklijk besluit van 27 maart 1998 betreffende de externe diensten voor preventie en bescherming op het werk.

De taken van deze diensten aangaande psychosociale belasting als gevolg van het werk (en stress is er daar één van) worden erin opgesomd.

- Niettemin worden de verplichtingen van de werkgever m.b.t. de preventie van arbeidsgerelateerde stress hoofdzakelijk beschreven in de Collectieve Arbeidsovereenkomst CAO 72 van 30 maart 1999 (12) betreffende het beleid ter voorkoming van stress door het werk, afgesloten op de Nationale Arbeidsraad en bekrachtigd door het KB van 21 juni 1999 (verschenen in het Staatsblad van 9 juli 1999). CAO 72 is een concrete toepassing van de principes van de wet van 4 augustus 1996 en de uitvoeringsbesluiten daarvan aangaande de problematiek van stress op het werk binnen een specifiek domein, namelijk de psychosociale belasting. In dat verband zijn diverse elementen aan de orde:
  - Als collectieve overeenkomst is ze uitsluitend van toepassing op werknemers uit de privésector, maar biedt ze de mogelijkheid om meer gedetailleerde bepalingen te hanteren;
  - De CAO beoogt noch het voorschrijven van maatregelen op individueel vlak (alleen collectief), noch het vastleggen van maatregelen die kaderen binnen de tertiaire preventie. De algemene wetgeving blijft van toepassing op deze domeinen;
  - De CAO definieert ook de betrokken actoren en hun rol: interne en externe dienst voor preventie en bescherming, ondernemingsraad en comité voor preventie en bescherming op het werk;
  - Ze bepaalt dat de werkgever gehouden is een beleid te voeren dat erop gericht is stress als gevolg van het werk collectief te voorkomen en/of te verhelpen;
  - De CAO definieert eveneens de verschillende domeinen die moeten worden verkend bij de risicoanalyse (inhoud van de taak, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen);
  - Tot slot verduidelijkt ze dat de werkgever eveneens een bepaald specifiek aantal verplichtingen heeft m.b.t. individuele werknemers: informatie, opleiding met inbegrip van werkgerelateerde stressfactoren, medewerking van elke werknemer aan het beleid van werkstresspreventie volgens de eigen mogelijkheden.

### 3. Referentiewerken

1. 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
2. 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
3. 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

4. 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
5. 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
6. 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](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2002/ke4502361_fr.html)
7. 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](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke3701590_fr.html)
8. Anon. (1989). Welzijnswet (Wet van 4.8.96 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk, MB 18.9.96) met de algemene principes van de Kaderrichtlijn 89/391/CEE “Veiligheid en Gezondheid”, 12 juni 1989.
9. Koninklijk besluit van 27 maart 1998 betreffende het beleid inzake het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk, Staatsblad 31.3.1998
10. Koninklijk besluit van 27 maart 1998 betreffende de Interne Dienst voor preventie en bescherming op het Werk, MB 31.3.1998, errata Staatsblad 11.6.1998;
11. Koninklijk besluit van 27 maart 1998 betreffende de externe diensten voor preventie en bescherming op het werk, Staatsblad 31.3.1998.
12. 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

## GEGEVENS OVER WERKGERELATEERDE STRESS

### 1. Europese gegevens:

- In onderstaande tabel staan per land de statistieken weergegeven van personen met klachten over stress bij de vierde Europese enquête over arbeidsomstandigheden van de Europese Stichting tot verbetering van de levens- en arbeidsomstandigheden (1).

Percentages van de beroepsbevolking met klachten over stress in de 15 landen van de Europese Unie in 2005

BE	DK	DE	EL	IT	ES	Fr	IE	LU	NL	PT	UK	FI	SE	AT	EU-15
21.0	26.7	16.0	55.3	27.1	21.4	18.3	16.2	26.6	16.2	27.6	11.8	25.4	37.7	21.0	20.2

Uit deze enquête blijkt dat

- 20 % van de werknemers in Europa door stress wordt geplaagd (meer dan 30 miljoen mensen dus). Werkgerelateerde stress is tegenwoordig dan ook het op één na meest verspreide gezondheidsprobleem op het werk;
- Van de Belgische werknemers blijkt 21 % door deze problematiek te worden getroffen.
- Het verslag dat in 2002 werd gepubliceerd door het Europees Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het werk, getiteld **“Aanpak van psychosociale problemen en vermindering van stress op het werk”** (2), bevat volgende feiten:
  - Het aantal personen dat lijdt aan symptomen die verband houden met stress veroorzaakt of verergerd door het werk, is in 2002 meer dan dubbel zo hoog als in 1990;
  - Er wordt geschat dat dit probleem de EU meer dan 20 miljard euro aan verloren tijd en medische uitgaven kost;
  - Bovendien zou stress aan de basis liggen van 50 tot 60% van alle verloren werkdagen;
  - Het absentiepercentage te wijten aan werkgerelateerde stress zou tussen 50% en 60% liggen;
  - Er wordt geschat dat cardiovasculaire aandoeningen bij 16% van de mannen en 22% van de vrouwen binnen de EU te wijten zijn aan werkgerelateerde stress;
  - Een van de meest voorkomende oorzaken van stress is het gebrek aan controle op het werk. 35% van de werknemers verklaart met name dat ze geen enkele invloed hebben op de volgorde waarin taken moeten worden uitgevoerd en 55% van de werknemers heeft geen controle over de werkduur. Monotoon werk, krappe deadlines (29% van het personeel verklaart daar geregeld mee te maken te hebben) en pesterijen zijn andere factoren die hierin meespelen.
- Volgens de **“Richtsnoeren voor de aanpak van werkstress”** (3):
  - Werkt meer dan de helft van de 160 miljoen werknemers in de EU tegen een hels tempo (56%) en met zeer korte termijnen (60%). Meer dan een derde heeft geen enkele invloed op de volgorde van de taken en 40% levert naar eigen zeggen eentonig werk;
  - Is het waarschijnlijk dat deze werkstressfactoren aan de basis liggen van gezondheidsproblemen: 15% van de werknemers klaagt over hoofdpijn, 23% over pijn in de nek en schouders, 23% over vermoeidheid en 33% over rugproblemen, met daarnaast nog een hele reeks andere kwalen, waarvan er ook enkele levensbedreiging kunnen inhouden;
  - Kan langdurige stress op het werk uitgroeien tot een belangrijke oorzaak van depressie. Deze problematiek vormt de op drie na grootste oorzaak van ziekten op wereldvlak. In de 15 Lidstaten van de EU wordt het kostenplaatje van deze aandoeningen en andere geestelijke problemen verbonden aan stress geschat op

gemiddeld 3 tot 4% van het BBP (OIT, 2000), ten bedrage van 265 miljard euro per jaar (1998).

## 2. Belgische gegevens

- Volgens het vijfde “ZebraBenchmark” verslag (4):
  - De Benchmark ZebraZone is een jaarlijkse, nationale enquête op grote schaal omtrent welzijn, tevredenheid en stress op het werk bij een representatieve steekproef van de actieve beroepsbevolking. De gegevens worden verzameld via straatinterviews (op verschillende plaatsen in het betreffende land), telefonische enquêtes en on line vragenlijsten. Dit verslag uit 2004 is het resultaat van een rondvraag bij een representatieve steekproef van 1000 werkende Belgen. Deze werden ondervraagd over hun tevredenheid m.b.t. het werk en hun stressniveau.
  - In een perscommuniqué uit 2007 stelde Securex aan de hand van deze enquête een verhoogde algemene tevredenheid onder de Belgische werknemers uit Vlaanderen en Brussel vast die onder meer te danken was aan een geringere waarneming van stress op het werk.
  - Niettemin zeggen de werknemers dat ze onder zware professionele druk staan. Meer dan 60% van hen zegt geregeld te worden geconfronteerd met de druk van deadlines. En dat is met name het geval voor mannelijke kaderleden in de privé-sector.
  - Ten opzichte van 2003 stellen we een lichte stijging vast van stress en de factoren die de basis vormen voor de perceptie ervan. Volgens dit verslag zijn de leidinggevenden en het werkmateriaal de voornaamste stressfactoren. Materiaalproblemen zorgen soms voor kostbaar tijdverlies bij de uitvoering van het werk.
  - De collega's zijn de beste “schokbrekers” tegen werkstress;
  - De klachtenscore m.b.t. stress op het werk is dezelfde als die van 2003. De TRA (Technology Related Anger) of de reactie ten opzichte van het werkmateriaal blijft de meest voorkomende stressklacht. Het werk zelf (inhoud, uurrooster) heeft de grootste impact op de klachten.
- Volgens de enquête “Werkbaar werk in Vlaanderen” die in 2004 werd gehouden (5)
  - Heeft 28,9% van de werknemers in Vlaanderen (610.000 werknemers) te maken met werkgerelateerde stress, waarvan 10,2 % in ernstige mate;
  - Zijn de voornaamste stressfactoren:
    - . Werkdruk: 31% waarvan 12,8 in zeer belangrijke mate
    - . Takenvariatie: 23,8% waarvan 11,5% in belangrijke mate
    - . Autonomie: 20,8% (7,3% belangrijk)
    - . Emotionele belasting: 20,5% (4,0% belangrijk)
    - . Hiërarchische steun: 16,1% (6,1% belangrijk)
    - . Arbeidsvoorwaarden: 12,1% (4,5% belangrijk)
  - De sector waar werkstress het meest voorkomt is de sector van post en telecommunicatie (34,4%), gevolgd door de financiële sector (34,1%), het onderwijs (32,4%) en de bouw (31,4%). De minst getroffen sector is die van de openbare diensten;
  - Overwerk heeft een significante impact op klachten over stress op het werk.
- De Belgische federale studie Belstress (6) heeft onderzoek gedaan naar de bepalende factoren omtrent werkstress bij 21.419 personen in 24 bedrijven in het hele land. Dit zijn de resultaten:
  - Naargelang leeftijd en geslacht zijn dit de percentages “gestresseerde” personen:

	Mannen	Vrouwen
35-49 jaar	19	19
50-59 jaar	17	24

D.w.z. een afname naargelang de leeftijd bij de mannen, maar een duidelijke toename bij de vrouwen.

- Naargelang bedrijfssector zijn dit de percentages “gestresseerde” personen:

	Intermediaire beroepen	Bedienden	Artisanale beroepen	Assemblage-arbeiders
Energie	15	32	13	-
Bank	23	31	-	-
Administratie	15	22	13	25
Metaal	12	15	18	23
Chemie	10	14	9	16
Staal	9	20	16	23

D.w.z. hogere percentages in de sectoren energie en banken voor de bedienden

- Naargelang beroeps categorie zijn dit de percentages “gestresseerde” personen:

	Mannen	Vrouwen
Hogere kaders	8	-
Intellectuele beroepen	10	7
Intermediaire beroepens	17	17
Bedienden	26	20
Verkopers	26	21
Artisanale beroepen	14	27
Assemblagearbeiders	21	44
Niet-gekwalficeerd personeel	18	31

D.w.z. een opmerkelijk verschil tussen mannen en vrouwen wat assemblagearbeiders en niet-gekwalficeerd personeel betreft.

Gezien de verschillende resultaten in de verschillende studies (vooral wat betreft de percentages), zouden we hier toch best een korte conclusie vermelden met de algemene trends die over alle studies quasi gelijkaardig zijn. Anders wordt het verwarrend.

### 3. Referentiewerken

1. Fourth European Working Conditions Survey (2005), Europese Stichting tot verbetering van de levens- en arbeidsomstandigheden, 2007, Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007 ISBN 92-897-0974-X <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/EWCS2005/index.htm>
2. Europees Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het werk, Facts Nr. 32 - Aanpak van psychosociale problemen en vermindering van stress op het werk, 25/09/2002, <http://osha.europa.eu/publications/factsheets/>
3. 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](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2002/ke4502361_fr.html)
4. ZebraBenchmark 2005, België, Securex social management <http://www.zebrazone.be/ZebraZine/ZZineTXT/attach/ZebraBenchmark%20Belgie%202005.pdf>
5. Werkbaar werk in Vlaanderen, Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004 <http://www.serv.be/uitgaven/834.pdf>
6. G. De Backer, M. Kornitzer, G. Karnas, P. Coetsier, W. De Corte - Studie over jobstress: normering, determinantenstudie en prospectief onderzoek van het verband met werkverzuim en met de incidentie van hart en vaatziekten, Dienst voor Belgische Federaal Wetenschapsbeleid, Onderzoeksproject ST/03 1996 [http://www.belspo.be/belspo/home/publ/pub\\_ostc/sante/rST03\\_fr.pdf](http://www.belspo.be/belspo/home/publ/pub_ostc/sante/rST03_fr.pdf)

# FICHE 4

## 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 opmerkzaamheidsvaardigheden.

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 (lawaaï, 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 (volvoering, 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 sneeuwbal effect 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 een bepaalde 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 5

## 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 dubbelde 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 (1):

- 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.

De professionele activiteit bestaat in een opeenvolging van taken, waarvoor de werknemer diverse graden van autonomie geniet. In onderstaande tabel staat het percentage loontrekkenden in de EU dat in 2000 klaagde over een gebrek aan autonomie.

#### Percentage Europese loontrekkenden dat klaagt over een gebrek aan autonomie in 2000

criterium	%
Geen controle over uitvoeringsvolgorde van taken	35
Geen controle over werkmethoden	29
Geen controle over werkritme	30
Geen invloed op arbeidstijd	55
Geen controle over pauzes	39
Geen mogelijkheid om vakantiedagen te kiezen	43
Geen toegang tot telefoon	29

Bron: Derde Europese enquête naar arbeidsomstandigheden in 2000 door de Europese Stichting tot verbetering van de levens- en arbeidsomstandigheden

#### Referentiewerken:

1. Professor J. Malchaire, Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer, FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, CAPA-project, oktober 2006

# FICHE 6

## 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”);
- “laisser 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 vrouw bijvoorbeeld, kiezen tussen een loopbaan met overwerk ten nadele van haar rol als moeder, of kiezen voor het moederschap ten nadele van haar 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 7

## 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
- **Concentratievariëaties** 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 8

## 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:
  - **Positieve** verenigbaarheid: de stuursystemen zijn zodanig gelokaliseerd dat het verband met datgene wat ze sturen, onmiddellijk begrijpbaar is.
  - **Richtings** verenigbaarheid: 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  $7 \pm 2$  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 lawaaierige 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 9

## 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. Deze voorbeelden tonen aan dat leren erin bestaat 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.

### 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.

### Leerstrategie

Leren als volwassene gebeurt op een andere manier dan leren in het basisonderwijs bijvoorbeeld. 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.

De efficiëntie van het leren hangt in grote mate af van de gebruikte techniek. Het verschil tussen jongere en oudere leerlingen wordt duidelijker wanneer het leren gebeurt zonder hulp van buitenaf.

Een onderzoek naar het leren typen toont aan dat een oudere persoon 2,5 keer meer tijd nodig heeft dan een jongere persoon wanneer er geen hulp van buitenaf is, maar slechts 1,5 keer meer met de hulp van een gespecialiseerde opleider.

Het leerproces van oudere personen verloopt dus langzamer en behoeft meer herhaling. Wanneer een persoon echter over de nodige tijd beschikt om een nieuwe vaardigheid te leren, wordt er geen duidelijk verschil meer waargenomen met jongere leerlingen, niet op het vlak van kennis noch wat de toepassing ervan betreft.

Bepaalde onderzoeken lijken aan te tonen dat de angst m.b.t. het leren toeneemt met de leeftijd, zonder dat de beroepservaring daar een gunstige invloed op heeft. Maar die angst lijkt echter geen merkbare invloed te hebben op de prestatieniveaus.

Oudere leerlingen hebben ook nood aan meer verbanden tussen het mondelinge en schriftelijke lesmateriaal, omdat ze meer vertrouwen op wat er op papier staat dan op hun vermogen om op lange termijn dingen te onthouden. Handboeken en geheu-

gensteuntjes zijn dan ook goede hulpmiddelen bij het leerproces voor oudere personen.

## 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.

## Referentiewerken:

I. Professor J. Malchaire, Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer, FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, CAPA-project, oktober 2006



# FICHE 10

## CONFLICT GEZIN-WERK

### Vaststellingen

- Gezinnen en individuen ondervinden steeds meer moeilijkheden om een evenwicht te vinden tussen de vele en soms tegenstrijdige vereisten van een beroeps- en gezinsleven.
- De diversificatie van tewerkstellingsvormen (tijdelijk, zelfstandig, uitzendarbeid) en uurroosters houdt in dat ouders het vaker moeilijk hebben om gezin en arbeid te combineren.

### De conflict gezin-werk heeft belangrijke gevolgen

- **voor de fysieke en mentale gezondheid van werknemers: gezin-werk conflictsituaties**
  - zorgen voor meer stress bij ouders en alleenstaande moeders (lastig om de tijd optimaal in te delen);
  - houden verband met depressie, bezorgdheid en stemming;
  - houden verband met hoge bloeddruk, hypercholesterolemie, gastrointestinale problemen, allergieën en migraine;
  - hebben een negatieve weerslag op voedingsgewoonten (gebrek aan energie om gezonde maaltijden klaar te maken en toegenomen gebruik van kant-en-klare of diepgevroren gerechten) en lichaamsbeweging (meer sedentair leven);
  - houden verband met een toename van alcohol- en druggebruik.
- **op economisch vlak: gezin-werk conflictsituaties**
  - brengen een grote ontevredenheid en verlies van motivatie teweeg;
  - houden verband met een toename van burn-out, lager rendement en het willen veranderen van werk;
  - houden verband met een toegenomen absentisme en turn-over van de werknemers, wat meer kosten voor de werkgever met zich brengt (vervangingskosten van afwezigheid, nieuw personeel zoeken);
  - verhinderen de werknemers (en vooral de vrouwelijke) om verantwoordelijkheden op te nemen en promotie te willen maken.

### Factoren eigen aan het werk zijn verbonden aan gezin-werk conflictsituaties

- Aantal gewerkte uren per week;
- Mogelijkheid om uurrooster te kunnen aanpassen (in uren en dagen) aan de eigen voorkeuren;
- De houding van de werkgever en de rechtstreekse leidinggevende ten opzichte van de vragen tot tijdschikking of arbeidsmodaliteiten.

### Factoren eigen aan de werknemer zijn verbonden aan gezin-werk conflictsituaties

- Geslacht van de werknemer;
- Gezinssituatie van de werknemer (eenoudergezinnen, concrete steun van de echtgenoot(e) bij taken in gezinsverband);
- Leeftijd van kinderen ten laste;
- Aantal kinderen ten laste;
- Zorg voor een afhankelijke persoon.

### Afstemming gezin-werk gaat ook de werkgevers aan

- Vrouwen zijn steeds meer actief op de arbeidsmarkt ;
- Steeds meer vrouwen met jonge kinderen werken;
- Vrouwen combineren ook hun beroepsleven met hulp aan andere afhankelijke dan hun kinderen (bijv. ouders op leeftijd).

## De werkgevers kunnen kiezen voor evenwichtige praktijken in het kader van “gezin-werk”

- Het gemakkelijk toekennen van moederschapsverlof, ouderschapsverlof, zorgverlof...;
- Kwaliteitsvolle en betaalbare kinderopvangdiensten verschaffen, die aansluiten bij de werkuren, ook tijdens de schoolvakanties;
- Een bedrijfscultuur ontwikkelen waarin de werknemers hun werkorganisatie zo kunnen regelen dat beroeps- en privéleven goed gecombineerd kunnen worden, ongeacht het geslacht van de werknemer (mannen zijn minder geneigd een andere werkindeling aan te vragen omdat ze het gevoel hebben dat zij daar minder recht op hebben);
- Arbeidstijdindeling mogelijk maken: glijdende uren, deeltijds, verkorte werkweek, annualisering van de arbeidstijd (variatie van uurroosters over het jaar heen);
- Werkmodaliteiten voorstellen die de combinatie “werk-gezin” vereenvoudigen, zoals thuiswerk.

### Referentiewerken

1. Tremblay D-G (2003). Conciliation emploi-famille et temps de travail: de nouveaux enjeux sociétaux – Les résultats d’une enquête dans plusieurs secteurs économiques. Université du Québec

# 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 leidinggevenden. 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 arbeidsomgeving 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;
- Vertrouwen in de werknemers;
- Feedback over de prestaties van elke werknemer;
- Een soepele managementstijl die de groepsamenhang 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. Er zijn ook nieuwe benaderingen ontstaan, met name die waarbij transactioneel leiderschap wordt onderscheiden van transformationeel leiderschap.

### Transactioneel leiderschap

De transactionele leider onderscheidt zich door twee types gedrag:

#### 1. De voorwaardelijke beloning doet zich voor wanneer de leider

- zijn ondergeschikte beloont wanneer hij een bijzondere inspanning heeft geleverd of heel performant is
- zijn ondergeschikten motiveert door te bepalen welke beloning kan worden verkregen als het rendement verzekerd is: premie, positieve beoordeling (lof, bedanking), interessante functie
- een negatief signaal geeft wanneer de ondergeschikte de verwachte prestatie niet levert. De voorwaardelijke "bestrafing" vormt een signaal van de leider opdat de ondergeschikte zich herpakt of zijn gedrag verandert. Voorwaardelijke bestraffing is doeltreffend als de leidinggevende dat negatieve beoordelingsmoment gebruikt

om zijn verwachtingen ten opzichte van de werknemer duidelijk te maken. Omgekeerd is ze minder doeltreffend wanneer ze concreet wordt gemaakt in de vorm van een boete, schorsing zonder wedde, verlies van steun bij leidinggeven...

## 2. Leiding door uitzondering doet zich voor wanneer de leider

- voortdurend de prestaties van de werknemers controleert, zeer veel aandacht heeft voor fouten, die hij noteert en ook aan de betrokkenen signaleert; hij wil het foutenrisico opsporen en komt bij voorkeur tussen voor er zich fouten voordoen (actieve leiding door uitzondering)
- de normen verduidelijkt, zijn werknemers alleen bekritiseert en berispt wanneer de fouten zijn gemaakt en pas tussenkomt als er een ernstig probleem opduikt; dan identificeert hij de verantwoordelijke en bestraft hem (passieve leiding door uitzondering).

Transactioneel leiderschap maakt resultaten op korte termijn mogelijk:

- Doelstellingen halen
- Productie in stand houden
- Tevredenheid van de werknemers die de verwachte “beloningen” krijgen

De gevolgen van leiding door uitzondering zijn echter vaak rampzalig:

- Terechtwijzingen veroorzaken vaak bezorgdheid die kan uitmonden in een gevoel van schuld en vijandigheid, vooral bij zeer gemotiveerde ondergeschikten die voortdurend met werkoverlast of stress te kampen hebben.

Uit de voorgaande leiderschapmodellen komt er een nieuw naar voren, dat door Bass (1) wordt voorgesteld: het model van transformationeel leiderschap.

## 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 (2) 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
- blij 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. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press, 1985, 230 p.
2. Bass BM. Theory of transformational leadership redux, Leadership Quarterly, 1995, 6, 463-478.
3. Bass BM. Does the transactional - transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?, American Psychologist, 1997, 52, 130-139.
4. 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.

### 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 te verwezenlijken doelstellingen betreft: productie of rendement van de werknemers laten toenemen, 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 beoogen 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

De tekst van deze fiche is afkomstig van de website van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg: [www.werk.belgie.be](http://www.werk.belgie.be).

### 1. Discriminatie

- Het is verboden iemand te discrimineren in het kader van de arbeidsbetrekkingen in de meest ruime zin, zowel in de particuliere als in de openbare sector.
- De wet geldt voor alle stadia van de arbeidsloopbaan, van de aanwerving en selectie tot de loonvoorwaarden, promotie en ontslag.
- Er is sprake van discriminatie indien een verschil in behandeling gebaseerd is op geslacht, ras, kleur, afkomst, nationaliteit, etnische afkomst, seksuele geaardheid, religieuze of politieke overtuiging, gezondheid, handicap, ... en niet objectief en redelijk gerechtvaardigd is.
- De discriminatie kan direct of indirect zijn. Zij is direct indien een verschil in behandeling geen objectieve en redelijke rechtvaardiging kent. Zij is indirect wanneer een ogenschijnlijk neutraal verschil in behandeling identieke gevolgen heeft als een directe discriminatie.
- Ook aanzetten tot discriminatie wordt beschouwd als discriminatie. In het domein van de werkgelegenheid kan een werkgever een verschil in behandeling slechts rechtvaardigen indien het om een wezenlijke en bepaalde beroepsvereiste gaat omwille van de aard van de activiteit of van de voorwaarden van de uitoefening daarvan.

### 2. Bescherming van de werknemer

- De slachtoffers van discriminatie hoeven niet te vrezen voor een weerslag op hun beroepsleven wanneer zij hun situatie ter sprake brengen. De werknemers genieten in dergelijk geval immers een ontslagbescherming. De werkgever mag de arbeidsverhouding niet beëindigen, noch de arbeidsvoorwaarden eenzijdig wijzigen, van een werknemer die een met redenen omklede klacht heeft ingediend bij de Arbeidsinspectie of een rechtsvordering heeft ingesteld (behalve om redenen die vreemd zijn aan die klacht of aan de rechtsvordering).

### 3. Mogelijke rechtsmiddelen

- Een werknemer kan zich rechtstreeks richten tot het Toezicht op de Sociale Wetten. De inspecteurs zijn ertoe gemachtigd een verzoeningsprocedure op te starten om een einde te maken aan de discriminatie. Indien de werkgever dit weigert, kunnen de inspecteurs in ernstige en overduidelijke gevallen een proces-verbaal opstellen. Ze kunnen ook een rapport van de feiten opmaken dat kan worden opgevraagd door de arbeidsrechtbank.
- Het Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding staat ten dienste van mensen die het slachtoffer of getuige zijn van racistische handelingen of discriminatie. Een team van specialisten kan informatie geven, de voorgelegde situaties analyseren, oriënteren naar de bevoegde diensten, een klacht ontvangen, bemiddeling voorstellen of, naargelang het geval, samen met de betrokkene overwegen naar de rechtbank te stappen.

### 4. Bevordering van de diversiteit op het werk

- Discriminatie is nefast voor de goede werking van ondernemingen. Ze komt vaak voort uit vooroordelen en stereotypen. Om deze te bestrijden, en op die manier discriminatie te voorkomen, opteren meer en meer ondernemingen en werkgevers voor een human resource beleid dat zo goed mogelijk een afspiegeling is van de diversiteit in de maatschappij. Deze diversiteitsplannen bevatten meerdere aspecten en kunnen verschillende vormen aannemen: maatregelen rond aanwerving en selectie, voorschriften voor goede praktijken, charters, informatiebrochures, acties naar klanten.

# FICHE 16

## CLASSIFICATIE VAN DE STRESSEVALUATIEMETHODEN IN ONDERNEMINGEN

Referentie: Delaunoy M., Malchaire J., Piette A, Classification des méthodes d'évaluation du stress en entreprise, Médecine du travail & ergonomie, Vol XXXIX, N° 1 - 2002

### 1. Inleiding

In 1991 voerde de Europese Stichting tot verbetering van de levens- en arbeidsomstandigheden een eerste onderzoek naar de gezondheid en veiligheid op het werk bij ongeveer 13.000 Europese werknemers. De voornaamste resultaten zijn opgenomen in Cooper et al. (1996). Volgens dit onderzoek vond 48 % van de ondervraagden dat hun beroepsactiviteiten hun gezondheid (kunnen) beïnvloeden. 42 % van hen verwees in het bijzonder naar stress.

In 1996 volgde een tweede onderzoek door deze Europese Stichting (Cox et al. 2000), bij 16.000 werknemers uit 15 Europese landen. 57 % van de Europese werknemers vond toen dat hun gezondheid negatief door hun werk was beïnvloed en 28 % was van mening dat hun gezondheid en veiligheid gevaar liepen. Rugklachten, algemene stressklachten en vermoeidheid werden in verband gebracht met middelmatige arbeidsomstandigheden.

Het Europees Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het Werk hield in 1997 een enquête bij de lidstaten. Het verslag toont aan dat in alle lidstaten de maatschappelijke aspecten en vooral stress op het werk samen met kankerverwekkende chemische stoffen en veiligheid worden beschouwd als de voornaamste risicofactoren voor de toekomst. Psychosociale vragen behoren bovendien tot de prioriteiten wat de thema's van verder onderzoek betreft.

De impact van stress op de levenskwaliteit op het werk, de gezondheidstoestand van werknemers en de prestaties van de onderneming wekken steeds meer belangstelling. Deze Europese studies en tal van andere initiatieven bevestigen dat:

- onderzoeksprojecten door de Federale diensten voor wetenschappelijke, technische en culturele aangelegenheden (FWTC);
- het werk "Stress & Werk", gepubliceerd door het NOVA (Moors 1994) en opgesteld op verzoek van Miet Smet, toenmalig Minister van Tewerkstelling en Arbeid;
- het Europees Colloquium "Stress au travail – la nécessité d'une action" in Brussel in november 1993;
- de gids "stress au travail: causes, effets et prévention, guide pour les petites et moyennes entreprises" van de Europese Stichting tot verbetering van de levens- en arbeidsomstandigheden (Kompier en Levi 1993);
- de gids "Research on work-related stress" van diezelfde Stichting (Cox et al. 2000);
- de studiedag "Menselijk falen, vermoeidheid, stress en burn-out ... voorbeelden van disfunctioneren in het beroepsleven" georganiseerd in Brussel op 21 oktober 1997 door de FWTC;
- de gids "stress ...at work" gepubliceerd door het NIOSH (National Institute for Occupational Safety and Health 1999);
- de brochure "Stress: actie voor welzijn op het werk" van het ABVV (1999);
- "Richtsnoeren voor de aanpak van werkstress... "Kick of kus des doods?" gepubliceerd door de Europese Commissie (1999);
- en de openingsconferentie op 12 februari 2001 voor de campagne van 2001 tegen stress op het werk van Laurette Onkelinx, Federaal Minister van Tewerkstelling en Arbeid.

We stellen dus een algemene beroering rond het probleem van de stress vast.

Sedert het verschijnen van de welzijnswet en CAO nr. 72 zien de Belgische werkgevers zich genoodzaakt om stressproblemen binnen hun bedrijf aan te pakken.

Hoe ga je daarbij tewerk?

## 2. Diagnose van stress of preventie

Er bestaan heel wat vragenlijsten gericht op stress. De bestaande methoden (tabel 1, p. 83) zijn zeer uiteenlopend, en omvatten 2 (#5 Van Houte) tot maar liefst 255 vragen (#17 VT). Sommige worden internationaal erkend (#6 JCQ van Karasek), andere veel minder (#18 SuvaPRO).

Het is evident dat al deze methoden alleen nut hebben als ze dezelfde doelstellingen hebben en dezelfde aspecten behandelen.

We zijn geen specialisten inzake stress en proberen dat ook niet te zijn, dus hebben we besloten om vanuit het standpunt van de gebruiker deze methoden van naderbij te bekijken.

Een eerste objectieve doelstelling van dit overzicht was te bepalen welke methoden er in hoofdzaak op gericht zijn een toestand vast te stellen en een diagnose te stellen en welke andere eventueel rechtstreeks of onrechtstreeks pistes verschaffen voor de verbetering van deze werksituatie.

Het principe “een goede diagnose is onontbeerlijk voor de definitie van oplossingen of remedies” lijkt op het eerste gezicht niet betwistbaar. Het principe “kwantificering leidt tot oplossingen” daarentegen wel. In de preventieoptiek dreigt elke kwantificering de aandacht te vestigen op de score en die af te leiden van het nadenken over de redenen voor deze afwijking is de methode van het Werkplekprofiel, ook wel de Renault-methode genoemd. We stellen immers vast dat de beoordelingen en het profiel die doelstellingen worden en dat de voorgestelde schalen bij de gemiddelde gebruiker weinig aandacht wekken voor de door te voeren veranderingen. De meeste gebruikers besteden op die manier energie aan het te weten komen waar ze zich op de schaal bevinden, in plaats van zich te richten op de analyse van probleemaspecten en de mogelijke “remedies”. “Hoeveel” verdringt hier “waarom” en de kwantificering mondt uit in nutteloze vaststellingen.

De stelling “wat niet kwantitatief is, bestaat niet”, vaak ontleend aan beslissers, moet absoluut bestreden worden. Kwantificering vergt tijd en geld en levert niet noodzakelijk oplossingen op. Het kan nuttig zijn om sectoren of de voor/na-toestand bij doorgevoerde veranderingen te vergelijken. En ook, zoals hoger beschreven, om beslissers te overtuigen. Toch zijn dat vaak veeleer excuses achteraf dan echte rechtvaardigingen voor de kwantificaties en dragen ze meer bij tot het in stand houden van deze beroepsmisvormingen van beslissers dan tot een verbetering van de arbeidstoestanden.

Een tweede doelstelling was deze vragenlijsten en methoden te klasseren volgens hun graad van complexiteit en de bekwaamheidsvereisten om ze optimaal te kunnen gebruiken.

Deze classificatie volgt op vier niveaus de filosofie van de SOBANE-strategie (Malchaire, 1997) die al is gebruikt in de domeinen van fysieke omgevingsfactoren en musculoskeletale aandoeningen en zou een antwoord moeten kunnen bieden op de verwachtingen van de bedrijven inzake psychosociale belasting op het werk.

## 3. Methodologie

### Bundeling van de methoden

De methoden die aan bod zijn gekomen, zijn afkomstig uit diverse bronnen. Een eerste verzameling bijeengebracht uit contacten met arbeidspsychologen, bestaat uit methoden die in de bedrijven bekend zijn en gebruikt worden of er toch minstens vermeld worden. Deze verzameling werd aangevuld met een aantal zaken die in de



literatuur over stress zijn verschenen. Andere werden tenslotte opgetekend aan de hand van opzoekingen in bibliotheken.

Alleen de “algemene” methoden toepasbaar op alle soorten werk, werden in aanmerking genomen.

In bepaalde domeinen bestaan er gespecialiseerde stressanalysemethoden, vooral in de ziekenhuissector. In december 1998 werd een overzicht gemaakt van de meetinstrumenten voor risicofactoren in de ziekenhuizen, onder toezicht van het Federaal Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid (Moerenhout et al. 1998).

Bepaalde methoden zijn gericht op de evaluatie van depressiviteit of geprikkeldheid van de ondervraagde en hebben uitsluitend oog voor de aan- of afwezigheid van symptomen. Alleen sommige van de in België meest bekende methoden werden in aanmerking genomen.

Net als in elk ander domein blijft het verzamelen van methoden een onvolledig en subjectief gegeven omdat het nu eenmaal onmogelijk is alle door onderzoekseenheden, preventiediensten en instellingen ontwikkelde methoden te inventariseren. We hebben daarom getracht ons te beperken tot de in de wetenschappelijke literatuur beschreven of de meest bekende en genoemde methoden. De hieronder beschreven elementen moeten het mogelijk maken om ook andere plaatselijke of toekomstige methoden in deze classificatie op te nemen.

In tabel I staan de 22 behandelde methoden opgesomd.

### Uitwerking van de technische fiches

Voor elke methode werd een “technische fiche” uitgewerkt. Daarin staat:

1. de volledige referentie van de methode;
2. de door de auteurs beoogde doelstelling;
3. de oriëntatie naar het meten van oorzaken en/of effecten van stress;
4. de onderliggende theorie;
5. de gebruikte definitie van stress;
6. een zo duidelijk en nauwkeurig mogelijke beschrijving van de tool;
7. de resultatenanalyseprocedure;
8. de praktische modaliteiten zoals taal of gebruiksvoorwaarden;
9. een evaluatie van de tijd nodig voor het gebruik ervan: de tijd die volgens de auteurs nodig is of, bij gebrek daaraan, een evaluatie die wij hebben gemaakt door de vragenlijst zelf in te vullen;
10. het eventuele bestaan van hulpmiddelen voor de gebruikers, zoals vereiste opleiding, gebruikshulp en assistentieparagrafen met aanbevelingen;
11. de validering van de methode zoals nauwgezet door de auteurs omschreven;
12. een karakterisering van de methode volgens de voornaamste kwantitatieve of preventieve oriëntatie ervan;
13. tot slot, het niveau van de SOBANE-strategie waarop de methode kan worden geklasseerd.

De technische fiches bevatten dus 13 punten. De eerste 11 verschaffen de informatie die aan de basis ligt van de uiteindelijke classificatie volgens de twee criteria (items 12 en 13).

Over de geldigheid van deze methoden konden we ons onmogelijk uitspreken. Een vergelijking daarvan in de praktijk zou immers het voorwerp zijn van een ander onderzoek, dat overigens nagenoeg ondoenbaar titanenwerk wordt.

Daarom zijn in het onderdeel “validering” alleen de beweringen van de auteurs opgenomen, zonder dat wij daar onze mening aan verbinden.

Tabel 1 – Lijst van stressonderzoeksmethoden vergeleken in de studie

Nr.	Titel	Afkorting
#1	Vragenlijst Onderzoek Ervaren Gezondheid (Dirken 1969 in Kompier en Marcelissen 1991)	VOEG
#2	Test de Santé Totale (Amiel 1986, Amiel en Lebigre 1971)	TST
#3	Questionnaire de l'Institut National de Recherches et de Sécurité (Pichené 1995)	INRS
#4	General Health Questionnaire (Goldberg 1972)	GHQ
#5	Stress relatif professionnel (Dayre 1999)	VH
#6	Job Content Questionnaire de Karasek (Karasek 1979, Karasek 1985, Karasek en Theorell 1990, Karasek et al. 1998)	JCQ
#7	Auto-questionnaire du club européen de la santé (Boitel et al. 1990)	Club
#8	Occupational Stress Questionnaire (Elo et al. 1992)	OSQ
#9	Model of Effort-Reward Imbalance (Siegrist 2001)	ERI
#10	Occupational Stress Index (Belkic 2000)	OS Index
#11	Vragenlijst OrganisatieStress-D (Bergers et al. 1986)	VOS
#12	WORking Conditions and Control Questionnaire (De Keyser en Hansez 2000)	WOCCQ
#13	BASis vragenlijst Amsterdam (Biessen en de Gilder 1993)	Basam
#14	Occupational Stress Indicator (Osipow en Spokane 1987a, b)	OSI
#15	Organisational Assessment Survey (Braskamp en Maehr 1985)	OAS
#16	Vragenlijst Arbeid en Gezondheid (Gründemann et al. 1993)	VAG
#17	Questionnaire sur le Vécu du Travail (van Veldhoven 1999)	VT
#18	Liste de contrôle stress SuvaPRO (Rüegsegger 1999a, b, c)	SuvaPRO
#19	WEIzijn Bij de Arbeid (Vaas et al. 1995)	WEBA
#20	Questionnaire travailleur et organisation (Van Orden et al. 1997, Van Orden et Gaillard 1994)	TOMO
#21	Listes de contrôle (Kompier en Marcelissen 1991)	Kompier
#22	Canevas de prédiagnostic du stress en entreprise (Gaussin et al. 1995a, b)	Canevas

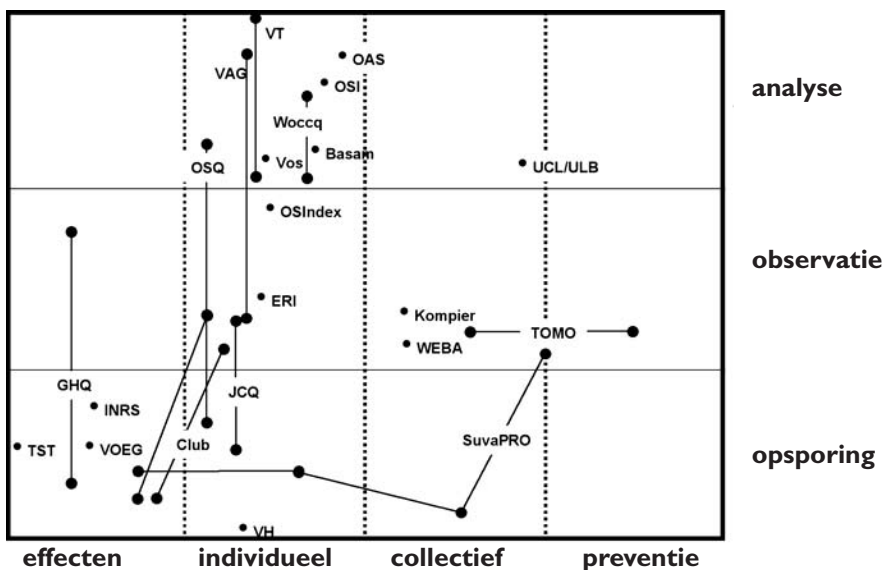
## 4. Classificatie

Figuur 2 illustreert de synthese van de classificatie van de 22 in aanmerking genomen methoden. Deze methoden werden onderverdeeld volgens twee assen met op de X-as het soort methode (vaststelling/preventie) en op de Y-as de complexiteit van de methode.

Wanneer er 2 of 3 versies van een zelfde methode bestaan, is elke versie geëvalueerd en zijn de resultaten onderling verbonden met een verticale lijn weergegeven.

Wanneer, zoals SuvaPRO (#18), de methode met verschillende onderdelen beantwoordt aan verschillende klasseringscriteria, werd elk onderdeel apart geëvalueerd en worden de resultaten onderling verbonden met een horizontale lijn weergegeven.

Figuur 2 – Synthese van de classificatie van de 22 methoden



## Het soort methoden

Op de X-as vinden we vier verschillende klassen:

**De horizontale verdeling van de verschillende methoden binnen eenzelfde klasse heeft geen bijzondere betekenis, maar werd zo gebruikt ter verduidelijking van de presentatie.**

### 1. Individuele vragenlijst over de effecten:

Deze klasse bevat de methoden die alleen aandacht hebben voor de effecten, de psychosomatische symptomen, op zoek gaan naar “tekenen” van stress op fysiek of psychisch vlak.

Twee methoden ingedeeld in de volgende klasse (individuele vragenlijst) beschikken over een onderdeel dat tot deze “effecten”-klasse behoort. Het gaat om de vragenlijst van de Club européen de la Santé (#7 Club) en de Occupational Stress Questionnaire van het Finse Instituut voor Beroepsgezondheid (#8 OSQ).

Andere methoden (#11 Vos-D, #16 VAG en #17 VT) bevatten eveneens vragen m.b.t. de fysieke en psychische gezondheid, maar die lijken niet apart te kunnen worden gebruikt.

De methoden uit deze klasse maken dus enkel een vaststelling mogelijk zonder dat onderzocht wordt wat de oorzaken van de stresstoestand zijn of oplossingen worden voorgesteld.

### 2. Individuele vragenlijst over de arbeidsomstandigheden:

De methoden geklasseerd in deze rubriek zijn vragenlijsten die het persoonlijke oordeel van individuen aangaande hun arbeidsomstandigheden bestuderen.

Het gaat hetzij om schriftelijke vragenlijsten die voor sommigen zeer lang zijn, hetzij om kortere vragenlijsten die kunnen worden gebruikt bij bijzondere gesprekken.

Deze klasse omvat 13 methoden gaande van de test voor relatieve stress (#5 VAN HOUTE) met 2 vragen tot de vragenlijst over het ervaren van het werk (#17 VT) met 255 vragen.

Deze vragenlijsten onderzoeken de arbeidsomstandigheden, de organisatie en/of de verhoudingen in het werk op individueel vlak. Ze zijn dus gericht op het zoeken naar factoren die stress zouden kunnen veroorzaken. Niettemin verschaffen ze niet rechtstreeks elementen die toelaten om de gebruiker te sturen in de richting van preventieacties.

### 3. Collectieve checklists:

Deze derde klasse omvat methoden die toelaten een collectieve in plaats van individuele analyse van de arbeidsomstandigheden te maken. Ze telt slechts 5 methoden.

### 4. Checklist gekoppeld aan preventieaanbevelingen:

De methoden geven voorstellen tot verbetering mee en organiseren concreet, met behulp van een tabel bijvoorbeeld, wie wat wanneer doet inzake preventie.

Twee methoden uit de voorgaande categorie beantwoorden aan deze criteria.

De eerste is de SuvaPRO (#18) controlelijst die de gebruiker voorstelt om een concreet actieplan op te maken met bepaling van de toe te passen oplossingen en follow-up.

De tweede is de “Toetsingslijst Mens en Organisatie” (#20 TOMO) die, daarbovenop, een lijst met voorstellen voor aanpassingen verschaft die overeenstemmen met elk type problemen dat aan de hand van de checklist is opgespoord.

Van de 22 onderzochte methoden zijn er dus slechts twee die concrete preventievoorstellen meegeven.

Figuur 2 toont dat de meerderheid van de onderzochte methoden betrekking heeft op de gedetailleerde waarneming van de arbeidsomstandigheden door de werknemers. De meeste van deze methoden zijn eigenlijk ontwikkeld door onderzoekers in het kader van epidemiologische studies.

Slechts 5 methoden lijken met het oog op preventie te zijn uitgewerkt. Het gaat om de methoden in de kolommen “collectief” en “preventie”.

De enige eenvoudige methoden die beschikbaar zijn – behalve de relatieve stresstest en de SuvaPRO-methode – hebben te maken met psychosomatische effecten. De TST-, GHQ- en VOEG-methoden zijn zeer bekend en worden veelvuldig gebruikt, vooral in de ziekenhuissector, zo blijkt uit de wetenschappelijke literatuur.

Men kan vragen stellen bij het belang van vragenlijsten van dit type binnen een welbepaalde onderneming waar zich effectief een probleem voordoet.

We moeten bekennen dat ze vaak meer te maken hebben met het verzamelen van gegevens op zich dan dat ze een antwoord bieden op een of andere noodzaak. Het verzamelen van gegevens kan dienen als rechtvaardiging voor het feit dat men iets probeert te doen en dat er belangstelling bestaat voor het probleem, maar het is niet echt zoeken naar oplossingen. Bovendien mogen we niet vergeten dat stresssymptomen vrij ernstig van aard kunnen zijn en dat de mensen die deze symptomen daadwerkelijk hebben ontwikkeld, wellicht met ziekteverlof zijn (healthy worker effect). De verzamelde gegevens zijn in dat geval dan ook niet representatief.

Dat laatste argument stelt het nut van dit soort enquête nog meer in vraag. Daarom zijn in deze categorie alleen de methoden overgebleven die het vaakst worden genoemd en gebruikt door arbeidsgeneesheren. En om dezelfde reden zijn de gespecialiseerde meetmethoden voor depressiviteit al bij voorbaat afgewezen.

## Complexiteit

De methoden worden op de Y-as geklasseerd eveneens geklasseerd volgens complexiteit.

De complexiteit wordt bepaald in functie van het aantal vragen of items, maar ook in functie van de complexiteit van de antwoorden, de moeilijkheidsgraad voor het bepalen van de score en de moeilijkheidsgraad voor de interpretatie van resultaten.

Tot slot speelt ook de noodzaak om een beroep te doen op een specialist een rol in de evaluatie van deze complexiteit.

Zoals zal blijken zijn methoden logger door het vragenvolume dan door de complexiteit voor elke vraag op zich.

De 4 niveaus van toenemende complexiteit volgens de SOBANE-strategie zijn **Opsporing, Observatie, Analyse en Expertise**.

In figuur 2 is duidelijk te zien dat geen enkele methode onder niveau 4 Expertise valt.

Volgens de algemene filosofie van de SOBANE-methode dringt expertise zich op in zeer complexe gevallen waarvoor gespecialiseerde metingen door specialisten nodig zijn.

In sommige onderzoeken is gebruik gemaakt van dosissen catecholamine of speekselcortisol. Voor zover wij weten gaat het voornamelijk om epidemiologische en laboratoriumonderzoeken. In de praktijk is nooit aangetoond (Fischer et al. 2000, Obminski et al. 1997, Burton et al. 1996, Stahl et Dorner 1982) dat dergelijke dosissen van nut waren in een diagnose- of preventiecontext. De enige bewijskrachtige resultaten lijken te zijn waargenomen in veeleer extreme omstandigheden (scheidrechtter bij voetbal, kanker, ...casino,...examens) waarbij een diagnose niet echt nodig bleek.

Hoe dan ook lijkt het onwaarschijnlijk dat de toediening van speekselcortisol een rol van betekenis speelt, mutatis mutandis, vergelijkbaar met die van de nagalmtijd in de akoestiek. In het beste geval vertegenwoordigt ze een meting van het effect (druk) en niet van de oorzaken (stress) en laat ze niet toe te achterhalen waarop precies moet worden ingewerkt.

Geen enkele gespecialiseerde meting lijkt dus een antwoord te kunnen bieden op wat niveau 4 Expertise vereist en daarom is er geen enkele methode op dat niveau ondergebracht.

Een expertise zal veeleer nodig zijn bij een interventie wanneer men is vastgelopen op een probleem van arbeidsorganisatie of teamorganisatie. Maar in dat geval gaat het niet om expertise op het vlak van stress, maar wel wat arbeidsorganisatie betreft.

Men kan dit vergelijken met een akoestisch expert die lawaai problemen ook kan oplossen zonder de fysiopathologie van beroepshardhorigheid te kennen. Zo kan een organisatiespecialist ook de complexiteit van het stressprobleem uit het oog verliezen.

### Kwantitatieve evaluatie

Zoals al eerder gezegd situeren deze methoden zich binnen de groep gaande van de relatieve beroepsstresstest (#5 Van Houte) met 2 vragen tot de vragenlijst over het ervaren van het werk (#17 VT) met 255 vragen.

Niet al deze methoden hebben dezelfde kracht, dezelfde impact of hetzelfde belang.

Ze zijn hiërarchisch ingedeeld in logisch verband met de geschaalde benadering in de stijl van SOBANE, hoewel de 4 niveaus van deze strategie alleen zin hebben in preventiecontext. De 4 niveaus worden hier veeleer hergebruikt voor de classificatie van de complexiteit dan als strategie met opeenvolgende interveniënten.

De relatieve stresstest (#5 Van Houte) is de eerste methode op deze toenemende complexiteitschaal. Het gaat om een eenvoudige, snelle, goedkope Opsporingsmethode, die systematisch kan worden gebruikt door de arbeidsgeneesheer bij zijn bezoeken.

Deze methode geeft weinig informatie, het is natuurlijk een feit dat de diagnosekracht van twee vragen uiterst beperkt blijft. Volgens ons gaat het ook niet echt om een vragenlijst maar om twee items waarop de arbeidsgeneesheer verder moet ingaan tijdens zijn periodieke onderzoeken en die, "vanaf de aanvang van het beroepsleven toegepast, ..., moeten toelaten tijdig in te grijpen" (Van Houte, 2000) op individueel en collectief vlak. De score is bijgevolg minder van belang dan de informatie die wordt verzameld tijdens de dialoog met de werknemer. Het gaat hier dus veeleer om een methode die de dialoog structureert dan om een evaluatiemethode voor het stressniveau.

Daarna volgt de gevalideerde, zeer bekende en gerespecteerde vragenlijst van Karasek (#6 JCQ), die in zijn korte versie (Job Strain Measure) met 14 vragen onder Opsporing kan worden geklasseerd en in de versie met 42 vragen (Job Content Questionnaire) onder Observatie. Hij kan lokaal worden gebruikt door de arbeidsgeneesheer om de stresstoestand van kleine groepen werknemers te meten, wederom meer om het gesprek te structureren dan een score te genereren. Hij kan tevens meer algemeen worden aangewend, bij voorkeur in de lange versie, op bedrijfsniveau.

De effort-reward-imbalance (#9 ERI) is goed vergelijkbaar met de lange versie van de Karasek-vragenlijst wat het aantal vragen en de logheid betreft. Hij is wel op een ander model gebaseerd dan dat van Karasek. Dat kan vanuit een meer fundamenteel onderzoeksstandpunt interessant zijn om een beter begrip te krijgen van het fenomeen stress en de onderdelen en bepalende factoren daarvan. Veel minder interessant is het daarentegen voor een onderneming die het werk in een sector wil verbeteren.

Het feit dat er aandacht is voor de persoonlijkheid, voorgesteld als een voordeel van de ERI-vragenlijst, is misschien veeleer een nadeel bij gebruik in ondernemingen, omdat dergelijke persoonlijke vragen door de werknemers met argwaan worden bekeken.

De vragenlijst van de Club européenne de la Santé (#7 Club) biedt het voordeel dat perceptie/beoordeling tweeledig zijn (28 gesplitste vragen) aangevuld met de 20 vragen over psychosomatische uitingen van stress. Niettemin zijn de 28 perceptievragen vergelijkbaar met die van Karasek en hebben ze niets extra's te bieden.

Wij zijn dus van mening dat de voorkeur uit moet gaan naar de Karasek-vragenlijst.

De WOCCQ-methode voor diagnose van psychosociale risico's (#12) is interessant, volledig en vrij gemakkelijk in gebruik. Ze situeert zich op niveau 3, Analyse, vanwege de lengte en de bekwaamheid nodig voor de correcte interpretatie van de gegevens.

De vragenlijst over het ervaren van het werk (#17 VT) sluit hier nauw bij aan en biedt dezelfde voordelen. De ingekorte versie kan er volstrekt mee vergeleken worden, terwijl de lange versie toelaat de diagnose verder uit te diepen.

Nog een interessante tool is de “Vragenlijst Arbeid en Gezondheid” (#16 VAG) die op niveau 2, Observatie, kan worden gebruikt met de korte versie van 41 vragen of op niveau 3, Analyse, met de lange versie van 200 vragen.

Deze drie methoden (VAG, VT en WOCCQ) zijn redelijk gelijkaardig op het vlak van de in aanmerking genomen items. Alledrie bekijken ze de karakteristieken van het werk (diversiteit, leermogelijkheden, moeilijkheid aangepast aan bekwaamheden...), de duidelijkheid van instructies en de definitie van de rol. De toekomstcontrole, tijdsdruk en psychische gezondheid komen in de drie vragenlijsten eveneens aan bod.

De planning en organisatie van het werk (overwerk, autonomiemogelijkheden...) worden grondig onderzocht in de VT en de WOCCQ, maar zijn in de VAG blijkbaar minder vertegenwoordigd. De VAG is dan wel weer de enige die vragen stelt over fysieke werklust, absentieïsme en medische raadplegingen. De WOCCQ en de VAG bevatten allebei vragen omtrent de risico's voor anderen, omgevingsfactoren en de verhouding beroeps-/privéleven. Deze vragenlijsten hebben ook verschillende voordelen, maar zijn algemeen gesproken evenwaardig, hoewel we het aan specialisten overlaten om uit te zoeken wat hun wederzijdse verdiensten zijn inzake “interne samenhang”, “factoriële geldigheid” en “onderscheidende geldigheid”.

Tot slot van deze klassering van de vragenlijsten omtrent het ervaren, moeten twee problemen worden aangekaart: het probleem van de vertrouwelijkheid en het risico van misbruik. Deze methoden komen immers in aanraking met vrij persoonlijke domeinen zoals de verhouding beroeps-/privéleven, medische raadplegingen, interpersoonlijke relaties... De resultaten maken het mogelijk om van de betrokkene een persoonlijkheidsprofiel en zijn copingcapaciteiten in kaart te brengen. Het risico dat wordt afgeweken van de hoofddoelstelling en van een gebruik bij selectie is reëel, vooral bij herstructurering. De auteurs van de OSI (#14) waarschuwden voor dat struikelblok.

Die vrees kan bij de werknemers merkbaar zijn en aan de basis liggen van een kleiner aantal respondenten en een lagere kwaliteit van de antwoorden. Vandaar het belang om een beroep te doen op een neutraal, extern persoon om deze enquêtes uit te voeren en vandaar ook het belang van omvangrijke vragenlijsten die buiten het bedrijf worden verwerkt. Niettemin leidt dit onvermijdelijk tot zeer ingewikkelde, lange vragenlijsten met een voor preventie veeleer ongunstige kostenbatenbalans.

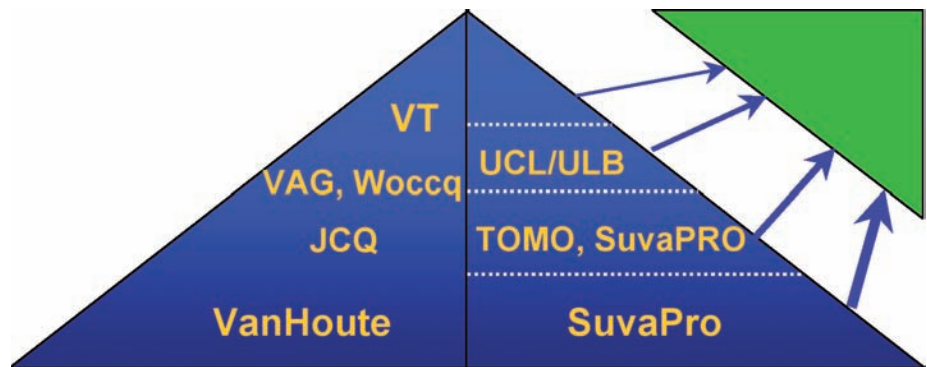
## 5. Preventiestrategie

De methoden aanbevolen voor stresspreventie zijn:

- Opsporing: SuvaPRO, brochure bestemd voor kaderleden
- Observatie: TOMO – SuvaPRO
- Analyse: Canevas
- Expertise: /

In figuur 3 staat deze classificatie van de methoden voor preventie, evenals die van de kwantificeringsmethoden.

Figuur 3 - Classificatie van de methoden voor stressevaluatie volgens de SOBANE-strategie.



De aanbevolen benadering omvat de gehele stressproblematiek, namelijk:

1. Een **Opsporing** door de directie: het SuvaPRO (#18) document, gericht op kaderleden, is bijzonder interessant: het stelt hen een denkproces in tien punten voor. Dit is een gemakkelijke stap, hij vraagt weinig tijd en laat zowel de kaderleden als de directie zich bewust worden van de problemen. Hij oppert zonnig eveneens de overgang naar een volgende stap.
2. De **Observatietool** is een instrument voor bespreking in groep: de TOMO (#20) methode lijkt hier meer geschikt dan de SuvaPRO (#18), omdat die vollediger is en concrete preventieacties voorstelt voor elk blootgelegd negatief punt.
3. Gelijktijdig daarmee een individuele tool: het document "Stressé? Voilà qui pourra vous aider!" van SuvaPRO (#18) biedt iedereen de kans om zijn eigen situatie te analyseren, rekening houdend met zijn arbeidsomstandigheden, maar zonder de mogelijke bijdrage van privéfactoren uit het oog te verliezen. Dit document vestigt de aandacht op symptomen en middelen.

Deze tool lijkt bijzonder opmerkelijk want hij is zeer origineel, aantrekkelijk en verhelderend. Aan de hand van concrete voorbeelden wordt de aandacht gevestigd op persoonlijke levenshoudingen zoals weten wanneer je 'neen' moet zeggen, of zich onmisbaar wanen voor het bedrijf. Op die manier kan de gebruiker een soort persoonlijke balans opmaken en zijn eigen programma voor stressbestrijding uitwerken. En dat is uniek.

4. Zonnig is misschien ook nog een veel gedetailleerdere tool voor bespreking in groep noodzakelijk.

De "Canevas de pré-diagnostic du stress en entreprise" (#22 Canevas) lijkt die behoefte te kunnen invullen. Hij omvat alle aspecten die mogelijk wat uitdieping behoeven; hij legt duidelijk deze aspecten uit en zet aan tot nadenken. In de geest van de SOBANE-strategie, in de Analyse-fase, worden echter alleen de aspecten die nog problemen opleveren na de Observatiebesprekingen verder uitgediept. Het Canevas-document op zich is dan te log.

Idealiter zou een coördinator, allicht een specialist, er het probleemdeel uit moeten kunnen filteren in de TOMO-**Observatiefase**. Dat wordt door de methode niet zo voorzien, maar het is mogelijkwijze relatief gemakkelijk te plannen in de toekomst.

Anderzijds is voor een goede kwantificering een diepgaand inzicht van het item vereist en moet men over risicoanalysecapaciteiten beschikken die mensen op het terrein ontberen. Zo wordt de werknemer buitenspel gezet. Men kan dus slechts komen tot een vaststelling, gezien de specialist zelden een technische opleiding heeft genoten en alleen maar kan vaststellen en beoordelen wat hij ziet, zonder te kunnen zeggen waarom die zaken zijn wat ze zijn en wat daar aan verbeterd kan worden.

Wij denken dan ook dat de antwoordmodaliteiten van de Canevas de pré diagnostic du stress en entreprise (#22 Canevas) – zeer bevredigend, bevredigend, weinig

bevredigend, niet bevredigend – de aandacht meer dreigen af te leiden dan die die worden voorzien door de SuvaPRO-methode (#18) (ja, deels, neen) en a fortiori die van de "Toetsingslijst Mens en Organisatie" (#20 TOMO) die "ja, neen, en wat doe ik nu?" voorstelt.

## 6. Conclusies

Sinds enkele jaren maar vooral sinds het verschijnen van de welzijnswet zien werkgevers zich verplicht te reageren op stressproblemen binnen hun bedrijf.

Niettemin blijven ze enigszins verstoken van middelen en weten ze vaak niet hoe ze problemen concreet kunnen aanpakken.

Moeten ze zich de effecten van stress of de oorzaken ervan aantrekken?

Moeten ze van meet af aan op grote schaal tussenkomen op het niveau van de hele onderneming door een volledige vragenlijst in alle sectoren te laten invullen?

Of kunnen ze zich ook gewoon baseren op een checklist om een discussie tussen de betrokkenen op gang te brengen en op zoek te gaan naar verbeteringen?

Vertegenwoordigen beide benaderingen dezelfde investering in tijd, inspanning, geld en komen ze uit bij dezelfde resultaten?

Het doel van dit overzicht was om vanuit het standpunt van de niet in stressproblemen gespecialiseerde gebruiker de voornaamste methodes in België in kaart te brengen en ze te klasseren met de filosofie van de SOBANE-strategie (Malchaire 1997) als leidraad, op 4 niveaus:

- **Opsporing**, uitgevoerd door mensen op het terrein die de arbeidssituatie zeer goed kennen.
- **Observatie**, met een meer nauwkeurige bestudering van de probleemaspecten.
- **Analyse**, uitgevoerd met de hulp van een meer gespecialiseerde externe preventieadviseur.
- **Expertise**, met specifieke en duurdere metingen, uitgevoerd door externe experts.

De classificatie berustte dus op twee criteria, kwantificering tegenover preventie en complexiteit of logheid van de methode.

De kwantificeringmethoden werden geïnclassificeerd volgens deze niveaus om redenen van verduidelijking, maar we moeten in gedachten houden dat ze niet de filosofie van de SOBANE-strategie volgen.

We bevelen de methoden aan die het meest gericht zijn op preventie, maar beseffen dat kwantificering voor bepaalde doeleinden nuttig kan zijn, zoals de vergelijking tussen sectoren, de vergelijking voor/na interventie en de argumentering om bestuurders te overtuigen.

Op dit moment bestaan de voorgestelde methoden in:

1. Een snelle Opsporing via 10 vragen die de leden van de hiërarchische lijn de kans bieden om een beeld te krijgen van de situatie (#18 SuvaPRO).
2. Een Observatiestap vertrekkend vanuit een bespreking in groep (#20 TOMO) gepaard gaand met een persoonlijk denkproces (#18 SuvaPRO).
3. Voor de moeilijker te beheersen aspecten een uitdieping vanuit relevante onderdelen van de Canevas.

Voor Expertise werd geen methode geklasseerd aangezien er geen specifieke meting bestaat voor stress.

Nu dit werk ten einde is, blijven we de nadruk leggen op het fundamentele belang van het engagement van de directie en de werknemers alvorens er actie ondernomen wordt in de vorm van een enquête. Dergelijke actie moet in elk geval beginnen bij een duidelijke en nauwkeurige definitie van de doelstellingen en mogelijke gevolgen. Er mag niet mee worden doorgedaan tenzij de sociale partners het project ondersteunen, in vertrouwen werken en bereid zijn de resultaten te aanvaarden, ook al komen die niet overeen met wat ze verwachten.

Het is tevens van enorm groot belang om de werkgevers eraan te herinneren dat dit soort actie steeds verwachtingen schept bij de werknemers die hun mening tot uiting



hebben gebracht en bij de zaak betrokken zijn. Als daar niet aan beantwoord wordt, betekent het allicht een stap achteruit in plaats van vooruit.

Tot slot moeten een strikte vertrouwelijkheid en een ethisch gebruik van deze methoden worden gegarandeerd. Die belangrijke rol is weggelegd voor de preventieadviseurs.

De arbeidsgeneesheer op zijn beurt is, vooral in KMO's, vaak de enige preventieadviseur en in elk geval de eerste contactpersoon voor elke werknemer. Tijdens periodieke onderzoeken kan hij problemen opsporen, bepalen wat zich op individueel en op collectief vlak situeert. Hij moet kunnen beschikken over een vertrouwenskapiitaal vanwege de sociale partners en moet ook garant kunnen staan voor deze ethiek, terwijl hij misschien beter aan andere, meer gericht opgeleide mensen, het technische aspect van vragenlijsten en vergaderingen overlaat.

## 7. Referentiewerken

- ----- (1999) Prioriteiten en strategieën van het veiligheid op het werk- en gezondheidsbeleid in de EU-landen, Europees Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het Werk
- ----- (1999) Stress at work., NIOSH., publicatie nr. 99-101, pp. 26.
- ----- (1993) Colloque européen "Le stress au travail: La nécessité d'une action", Brussel, 9-10 november 1993, Office des publications officielles des communautés européennes, Luxembourg, pp. 78.
- ----- (1999) Collectieve Arbeidsovereenkomst nr. 72 betreffende het beleid ter voorkoming van stress door het werk, Belgisch Staatsblad, 26370, 09.07.1999.
- Amiel R. (1986) La notion de santé mentale et son évaluation dans les études épidémiologiques à visées préventives en médecine du travail et en santé communautaire. Archives des Maladies Professionnelles, de Médecine du Travail et Sécurité Sociale. 47, 1, 1-14.
- Amiel R., Lebigre F. (1971) Un nouveau test rapide pour l'appréciation de la santé mentale., Annales médico-psychologiques, Paris. tome 1, 4, 1455-1462.
- Belkic K. (2000) The Occupational Stress Index, Center for social Epidemiology, Santa Monica, California. Document provenant du site Internet Job Stress Network, [www.workhealth.org/OSI%20Index/OSI%Introduction.html](http://www.workhealth.org/OSI%20Index/OSI%Introduction.html).
- Bergers G.P.A., Marcelissen F.H.G., de Wolff Ch. J. (1986) Vragenlijst OrganisatieStress-D (Vos-D): handleiding (in het Nederlands), Stressgroep publicatie n° 36, Psychologisch laboratorium, Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Biessen P.G.A., de Gilder D. (1993) Basis Vragenlijst Amsterdam (Basam), Swets Test Services, Lisse, Nederland, pp. 40.
- Boitel L., Demogeot F., Rebstock E. (1990) Auto-questionnaire du club européen de la santé. Stress en milieu de travail, approche épidémiologique, Première Enquête Nationale Multicentrique., Club Européen de la santé, Paris, pp. 70.
- Braskamp A., Maehr M. (1985) Organizational Assessment Survey (OAS), MetriTech.
- Burton R.F., Hinton J.W., Neilson E., Beastall G. (1996) Concentrations of sodium, potassium and cortisol in saliva, and self reported chronic work stress factors. Biological psychology. Feb 5; 42(3): 425-438.
- Europese Commissie (1999) Richtsnoeren voor de aanpak van werkstress "Kick of kus des doods?", Office des publications officielles des communautés européennes, Luxembourg, pp.12.
- Cooper C.L., Liukkonen P., Cartwright S. (1996) Stress Prevention in the Workplace: Assessing the costs and benefits to organisations., Office for official publications of the european communities, Luxembourg, pp. 110.
- Cox T., Griffiths A., Rial-González E. (2000) Research on Work-related Stress., European Agency for Safety and Health at Work. pp. 167.
- Dayre M. (1999) Test de stress relatif professionnel Van Houte, pour un dépistage rapide dans la pratique quotidienne de médecine du travail, première validation., Mémoire présenté en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes Spécialisées en

Médecine du Travail. UCL. Faculté de Médecine, Ecole de Santé Publique, centre de Médecine et Hygiène du Travail, pp 136.

- De Keyser V., Hansez I. (2000) Wocccq: Working conditions and control Questionnaire., Université de Liège, Faculté de psychologie et des Sciences de l'Education, Psychologie du travail et des entreprises.
- Dirken J.M. (1990) Vragenlijst Onderzoek Ervaren Gezondheid. In: Kompier M.A.J., Marcelissen F.H.G., Handboek Werkstress., Amsterdam, NIA.
- Elo A.L., Leppänen A., Lindström K. (1992) Occupational stress questionnaire: user's instructions., Institute of occupational health (ISBN). pp. 43.
- ABVV (Afdeling Ondernemingen) (1999) Stress: actie voor welzijn op het werk, ABVV, Brussel, pp. 80.
- Fischer J.E., Calame A., Dettling A.C., Zeier H., Fanconi S. (2000) Objectifying psychomental stress in the workplace--an example. International archives of occupational and environmental health. Jun; 73 SupplS46-52.
- Europese Stichting (1997) Stress lié au travail., Euro Revue.
- Gaussin J., Karnas G. (1995a) Canevas de prédiagnostic du stress en entreprise, Studie in opdracht van het Ministerie van Tewerkstelling, Arbeid en Gelijke Kansenbeleid, U.C.L. - U.L.B.
- Gaussin J., Karnas G. (1995b) Mise au point d'un canevas de prédiagnostic du stress en entreprise. Studie in opdracht van het Ministerie van Tewerkstelling, Arbeid en Gelijke Kansenbeleid, UCL - ULB. pp. 34.
- Goldberg D.P. (1972) The detection of psychiatric illness by questionnaire A technique for the identification and assesment of non-psychotic psychiatric illness, Maudsley monographs number twenty-one.
- Gründemann R.W.M., Smulders P.G.W., de Winter C.R. (1993) Vragenlijst arbeid en gezondheid (VAG): handleiding., Swets Test Services, Lisse, Nederland, pp. 32.
- Karasek R. (1979) Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign, Administrative Science Quarterly, pp 285-308.
- Karasek R. (1985) Job Content Questionnaire and user's guide., Colombia University, pp. 36.
- Karasek R.A., Theorell T. (1990) Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life, New York.
- Karasek R., Brisson C., Kawakami N., Houtman I., Bongers P., Amick B. (1998) The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Characteristics. Journal of Occupational Health Psychology. 3, 4, 322-355.
- Kompier M., Levi L. (1993) Le stress au travail: causes, effets et prévention . Guide à l'attention des petites et moyennes entreprises., Office des publications officielles des communautés européennes, Luxembourg, pp. 40.
- Kompier M.A.J., Marcelissen F.H.G. (1991) Handboek Werkstress. Listes de contrôle., NIA, Amsterdam, Nederland.
- Malchaire J. (1997) Stratégie générale de prévention des risques professionnels. Cahiers de Médecine du travail. XXXIV, 3-4, 159-166.
- Moerenhout M., Clavie M., De Houcke J. et al. (1998) Stress et burn out., Federaal Ministerie voor Tewerkstelling en Arbeid. pp. 40.
- Moors S., (Ed) (1994) Stress & Travail. Origines, approches., Brussel, I.N.R.C.T., pp. 270
- Obminski Z., Golec L., Stupnicki R., Hackney A.C. (1997) Effects of hypobaric hypoxia on the salivary cortisol levels of aircraft pilots. Aviation, space, and environmental medicine. Mar; 68(3): 183-186.
- Onkelinx L. (2001) Inhuldigingsconferentie voor de campagne van 2001 omtrent de bestrijding van stress op het werk, Colloquium: "Stressbestrijding: van diagnose naar collectieve aanpak", Brussel, Federaal Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid met de steun van het Europees Sociaal Fonds, 12 februari 2001.
- Osipow S.H., Spokane A.R. (1987a) Occupational Stress Inventory. Manual Research Version., Psychological Assessment Resources, Inc. Florida, pp. 25
- Osipow S.H., Spokane A.R. (1987b) Occupational Stress Inventory. Questionnaire et instructions (en français), Psychological Assessment Resources, Inc. Florida

- Pichené A. (1995) Dépistage du stress psychique chronique au moyen d'un questionnaire., INRS. pp. 64.
- Rügsegger R. (1999a) Liste de contrôle Stress., Suva, Suisse, pp. 4, référence: 67010.f, Internet: [www.suva.ch](http://www.suva.ch).
- Rügsegger R. (1999b) Lutte contre le stress en tant que cause d'accident. Informations pour cadres., Suva, Suisse, pp. 4, référence: 88145.f, Internet: [www.suva.ch](http://www.suva.ch).
- Rügsegger R. (1999c) Stressé ? Voilà qui pourra vous aider !, Suva, Suisse, pp. 15, référence: 44065.f, Internet: [www.suva.ch](http://www.suva.ch).
- Siegrist J. (2001) Model of Effort-Reward Imbalance.
- Internet: [www.workhealth.org/strain/jsaltsgq.htm](http://www.workhealth.org/strain/jsaltsgq.htm).
- SSTC. (1997) Erreur humaine, stress, fatigue et burn-out... Expressions de dysfonctionnements professionnels., S.S.T.C., Bruxelles. pp. 129.
- Stahl F., Dorner G. (1982) Responses of salivary cortisol levels to stress-situations. Endokrinologie. Oct; 80(2): 158-162.
- Vaas S., Dhondt S., Peeters M.H.H., Middendorp J. (1995) De WEBA-Methode. WEBA-Analyse Handleiding., TNO, NIA, Samsom, Nederland, pp 76.
- Van Houte G. (2000) Nouvelle méthode d'évaluation du niveau de stress professionnel. Cahiers de Médecine du travail et Ergonomie. XXXVII, 2, 105-107.
- Van Orden C.Y.D., Brouwer K.M., Gaillard A.W.K. (1997) Evaluatie TOMO vragenlijst in de KL., Rapport TNO TM-97-AO37
- Van Orden C.Y.D., Gaillard A.W.K. (1994) TOMO: Toetsingslijst Mens en Organisatie. Een instrument voor het inventariseren van psychosociale aspecten in de werkomgeving., Kerckebosch, Zeist, Nederland, pp 58
- Van Veldhoven M. (1999) Questionnaire sur le vécu du travail. Mesurer le stress et la charge de travail psychosociale à l'aide d'un questionnaire. In: Inventaire et optimisation du capital humain. Journée d'étude Stress au travail, 13 décembre 1999 INRCT - CEE – QUEST.

# FICHE 17

## GEWELD, PESTERIJEN EN ONGEWENST SEKSUEEL GEDRAG OP HET WERK

Deze fiche is bedoeld als voorstelling van de verschillende publicaties uitgebracht door de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg ter preventie van geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk. Deze publicaties zijn beschikbaar op de website van de FOD [www.werk.belgie.be](http://www.werk.belgie.be)

Meer informatie is te vinden op de website [www.respectophetwerk.be](http://www.respectophetwerk.be)

- Deze site is een netwerk voor psychosociaal welzijn op het werk en de verbetering van het Beroepswelzijn.
- Het doel is alle beroepsmensen (human resources managers, teamverantwoordelijken, managers, vakbonden, advocaten...) te informeren die meer willen weten over psychosociaal welzijn op het werk.

### 1. Geweld op het werk, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag (april 2003), synthese van het onderzoek over de kenmerken en de gevolgen voor de mannelijke en vrouwelijke werknemers

Deze brochure stelt de resultaten voor gerealiseerd door het Département des sciences politiques et sociales van de Université catholique de Louvain met de medewerking van het LUCAS-Centrum van de Katholieke Universiteit Leuven op verzoek van de Algemene Directie Humanisering van de Arbeid van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. Dit onderzoek kwam tot stand met de steun van de Europese Unie – Europees Sociaal Fonds.

- Hoofdstuk 1: Geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk
  - Definities, identificatie (beschrijving van de gedragingen) en evolutie (triggergebeurtenissen) van het fenomeen, kenmerken van daders en slachtoffers ...
- Hoofdstuk 2: Omvang en sociaal-professionele risicofactoren van geweld op het werk
  - Voornaamste resultaten van de enquête
    - . 11,5 % slachtoffers van tenminste één feit van pesterijen
    - . 8 % slachtoffers van ongewenst seksueel gedrag
    - . 3,5 % slachtoffers van fysiek geweld op het werk
  - 5 sociaal-professionele risicofactoren van pesterijen
    - . gewest van de werkplek: Vlaams Gewest scoort beter dan de andere gewesten
    - . bedrijfssector: meer in overheidssector (het dubbele) dan in de privésector
    - . bedrijfstak: overheidsdiensten gevolgd door onderwijs, banken en verzekeringsmaatschappijen...
    - . grootte van het bedrijf: hoe groter het bedrijf hoe meer gevallen van pesterijen
    - . beroepspositie: bedienden meer dan de arbeiders aan pesterijen blootgesteld
  - 3 sociaal-professionele risicofactoren van ongewenst seksueel gedrag
    - . anciënniteit: aantal gevallen duidelijk groter bij geringe anciënniteit
    - . grootte van het bedrijf: hoe groter het bedrijf hoe meer gevallen zich voordoen
    - . type van de arbeidsovereenkomst: mensen met arbeidsovereenkomst van bepaalde duur meer blootgesteld dan mensen met arbeidsovereenkomst voor onbepaalde duur
- Hoofdstuk 3: Omstandigheden van geweld op het werk
  - Wat zijn de redenen?
  - Omstandigheden verbonden aan de werksituatie
  - Omstandigheden verbonden aan het slachtoffer
  - Omstandigheden verbonden aan de dader
  - Omstandigheden verbonden aan het bestaan van een conflict



- Hoofdstuk 4: Strategieën van de slachtoffers en reacties van de omgeving tegenover geweld op het werk
  - Welke strategieën situaties van geweld op het werk het hoofd te bieden: emotiegericht, probleemgericht
  - Reacties van persoonlijke, professionele entourage
- Hoofdstuk 5: Gevolgen van geweld op het werk
  - Impact op gezondheid, de sociaal-economische levenssfeer, het beroepsleven van de slachtoffers
- Hoofdstuk 6: Kennis van de wetgeving en wat te doen ingeval van geweld op het werk

## 2. Wegwijs in... de preventie van de psychosociale belasting op het werk : stress, geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag (september 2007)

De levensomstandigheden en het welzijn op het werk worden niet alleen beïnvloed door de veiligheid en de gezondheid op de arbeidsplaatsen, maar ook door psychosociale factoren zoals de arbeidsbetrekkingen en de arbeidsorganisatie.

Uit de recentste specifieke bepalingen hieromtrent vloeit voort dat grensoverschrijdend gedrag en psychosociale belasting niet van elkaar kunnen gescheiden worden: geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk maken integraal deel uit van de psychosociale belasting.

Om deze regelgeving beter te leren kennen, omschrijft deze brochure eerst de noties van psychosociale belasting op het werk. De verschillende elementen voor de invoering van een preventiebeleid worden in detail besproken. Verder komen de actiemiddelen aan bod voor de personen die menen een psychosociale belasting op het werk te ondervinden. De brochure wordt afgesloten met een lijst van nuttige instrumenten en adressen.

Doelgroep: werknemers en bedrijfsverantwoordelijken, preventieadviseurs, vertrouwenspersonen, leden van het comité voor preventie en bescherming op het werk, werknemers en werknemersvertegenwoordigers.

## 3. Geweld, pesten en ongewenst seksueel gedrag op het werk: organisatorische risicofactoren (september 2006)

Deze brochure stelt de resultaten van twee onderzoeken voor die respectievelijk door het Departement Onderzoekgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn van de KUL en het Département des sciences politiques et sociales, unité SPRI, van de UCL werden gevoerd en gefinancierd door de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg en het Europees Sociaal Fonds.

Het is een vervolg op eerder onderzoek waarvan de resultaten in april 2003 werden gepubliceerd (zie hoger). Ze gaat dieper in op de organisatorische risicofactoren die verband kunnen houden met ongerechtvaardigd gedrag en geweld op het werk.

Aan de hand van deze twee onderzoeken was het mogelijk de verschillende organisatorische factoren te identificeren en analyseren die aan de basis kunnen liggen van pesterijen en geweld op het werk. Deze factoren werden in 3 categorieën onderverdeeld:

- Organisatorische factoren verbonden aan de aard van de taak, onderverdeeld in 2 subcategorieën:
  - Inhoud van de taak: autonomie, werklust, rolconflict...
  - arbeidsvoorwaarden: onzekerheid over tewerkstelling, flexibiliteit, loopbaanmogelijkheden...
- Organisatorische factoren afhankelijk van sociale relaties op het werk met collega's (sociale ondersteuning...) en met de rechtstreekse leidinggevende (soort leiderschap...).

- De organisatorische dynamieken afhankelijk van de conjunctuurspanning (organisatorische verandering...) maar ook de cultuur (evaluatie...) en de organisatorische structuren: interne communicatie, hiërarchie, formalisering...

Op basis van dit onderzoek werden twee organisatorische risicoanalysetools uitgewerkt

- De RATOG (Risiko-Analyse Tool voor Ongewenst Gedrag, zie fiche 18) meet snel en eenvoudig de voornaamste risicofactoren voor ongerechtvaardigd gedrag op het werk. Een versie van deze tool werd speciaal op KMO's afgestemd (RATOG-KMO)
- De IDI-methode (Identificatie, Diagnose en Interventie ter preventie van organisatorische risico's van geweld op het werk, zie fiche 19) heeft de vorm van een boomstructuur van tools waarmee de voornaamste gevaren en risico's binnen de organisatie kunnen worden blootgelegd. Deze participatief gerichte risicoanalyse maakt het mogelijk voorstellen te formuleren voor een doeltreffende en duurzame operationele preventie.

Deze tools zijn beschikbaar op de website [www.respectophetwerk.be](http://www.respectophetwerk.be)

#### 4. Van meningsverschil tot hyperconflict: Gids voor wie beroepsmatig tussenkomt en geconfronteerd wordt met conflicten en grensoverschrijdend gedrag op het werk (november 2006)

Deze publicatie wordt in de fiche 24 voorgesteld

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

Deze publicatie wordt in de fiche 24 voorgesteld

# FICHE 18

## DE RATOG EN RATOG-KMO, TWEË RISICO-ANALYSE TOOLS VOOR ONGEWENST GEDRAG OP HET WERK

Baillien Elfi, Sylvie De Meyer & Hans De Witte, Departement Psychologie, KULeuven

### Beschrijving van de tools

De RATOG (Risiko-Analyse Tool voor Ongewenst Gedrag) en de RATOG-KMO (Risiko-Analyse Tool voor Ongewenst Gedrag in Kleine en Middelgrote Organisaties) screenen op een korte en eenvoudige wijze de belangrijkste organisatorische risicofactoren voor 'ongewenst gedrag' binnen de onderneming. Beide instrumenten kaderen in de primaire preventie van pesterijen, geweld en ongewenst seksueel gedrag op het werk. Zij werden ontwikkeld op basis van twee onderzoeksprojecten onder het initiatief van het FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg en het Europees Sociaal Fonds.

Het eerste deelproject detecteerde job-, team- (of afdelings-) en organisationele factoren die bijdragen tot ongewenst gedrag in Vlaamse en Brusselse organisaties met meer dan 100 werknemers.

Het tweede deelproject onderzocht de risicofactoren in kleine en middelgrote organisaties te Vlaanderen en het Brussels Hoofdstedelijk gewest met minder dan 100 medewerkers (KMO's).

### Wat doen de RATOG en RATOG-KMO?

De RATOG en RATOG-KMO screenen op een korte en eenvoudige wijze (nl. 23 vragen in de RATOG en 18 vragen in de RATOG-KMO) de belangrijkste risicofactoren voor ongewenst gedrag. Zij geven een eerste feedback over de werkpunten binnen de onderneming: per belangrijke risicofactor geven zij aan of de score op deze factor veilig (te behouden), problematisch (te verbeteren) of urgent-problematisch (dringend te verbeteren) is in het kader van ongewenst gedrag.

Op die manier dragen zij bij tot de primaire preventie van geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk, met een duidelijke klemtoon op de preventie van pesterijen. De tools meten dus niet of er ongewenst gedrag plaatsvindt, maar geven wel aan of bepaalde factoren de kans vergroten dat er pestgedrag ontstaat in de organisatie. De tools zijn niet gebonden aan een bepaalde sector, maar kunnen in alle sectoren gebruikt worden.

De RATOG wordt gebruikt in organisaties van 100 werknemers of meer, de RATOG-KMO wordt gebruikt in organisaties met minder dan 100 werknemers (KMO's).

### Hoe worden de RATOG en RATOG-KMO gebruikt?

De RATOG en RATOG-KMO zijn terug te vinden op [www.respectophetwerk.be](http://www.respectophetwerk.be).

In eerste instantie moet bepaald worden op welk niveau de analyse zal plaatsvinden. De tools kunnen ingevuld worden voor een gehele organisatie, maar ook het screenen van grote afdelingen of kleinere teams binnen deze organisatie is mogelijk. De RATOG(-KMO) wordt afgenomen door een groep van personeelsleden behorende tot dit niveau die uiteenlopende standpunten hebben (en dus een heterogene groep zijn) én representatief zijn voor en sterk vertrouwd zijn met het personeel en met de werking van de organisatie of de afdeling.

In een eerste stap vult elk lid van de groep de vragen individueel in. Vervolgens worden deze individuele antwoorden in groep besproken. Hierbij blijft men overleggen tot men eensgezind eenzelfde antwoord verkiest. Zo bekomt men uiteindelijk een antwoordenformulier met de scores die door de groep toegekend werden.

## Wie gebruikt de RATOG en RATOG-KMO?

In lijn met de wet betreffende de bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk (11 juni 2002), is de spilfiguur voor de RATOG(-KMO) de preventieadviseur psychosociale aspecten of de vertrouwenspersoon(personen). Deze persoon stelt de groep samen, bezorgt de deelnemers het nodige materiaal, begeleidt de groepsdiscussie en verwerkt de uiteindelijke groepsscores. Deze scores worden ingegeven op [www.respectophetwerk.be](http://www.respectophetwerk.be), waarna automatisch de resultaten van de screening weergegeven worden.

## Wat leveren de RATOG en RATOG-KMO op?

De RATOG en RATOG-KMO geven aan of de score van de organisatie op de belangrijkste job-, team/afdelings- of organisationele risicofactoren 'veilig', 'problematisch' of 'urgent-problematisch' is voor ongewenst gedrag. Deze scores worden visueel weergegeven aan de hand van gekleurde staafdiagrammen.

- Veilige (groene) factoren moeten onderhouden worden.
- Problematische (oranje) en urgent-problematische (rode) factoren duiden op werkpunten en worden vertaald naar concrete actiepunten in het jaaractieplan (J.A.P.) en het globale preventieplan (G.P.P.).

Op die wijze vormen de RATOG en RATOG-KMO een aanzet tot een dynamisch risico-analysesysteem, zoals wettelijk bepaald in de wet van 11 juni 2002.

De analyse van de RATOG is een goede eerste opstap in het opbouwen van een dynamisch risicobeheersingssysteem.

Op basis van de resultaten van de RATOG kunnen verdere analyses gedaan worden zoals vb een uitgebreide personeelsbevraging, bestuderen klachtendossiers,...

De RATOG(-KMO) kan jaarlijks afgenomen worden. Op deze manier kan men op een gestructureerde manier de evoluties in het bedrijf opvolgen en vergelijken.

## Waar vindt men de RATOG en RATOG-KMO?

Op de website [www.respectophetwerk.be](http://www.respectophetwerk.be) kan je de tools downloaden. Je vindt er ook uitgebreide informatie over de ontwikkeling en het gebruik van de tools. De scores die bekomen werden in de groepsdiscussie moeten ook op deze site ingegeven worden. Op de site worden automatisch de resultaten van het betreffende bedrijf gegenereerd.

Voor vragen of verdere informatie kan u terecht bij:

Sylvie De Meyer ([sylvie.demeyer@psy.kuleuven.be](mailto:sylvie.demeyer@psy.kuleuven.be))

of Elfi Baillien ([elfi.baillien@psy.kuleuven.be](mailto:elfi.baillien@psy.kuleuven.be));

zij werken beiden aan de KULeuven, onderzoeksgroep arbeids-, organisatie- en personeelspsychologie.



# FICHE 19

## TOOL VOOR IDENTIFICATIE, DIAGNOSTIEK EN INTERVENTIE (IDI) VAN DE ORGANISATORISCHE RISICO'S IN VERBAND MET GEWELD, PESTERIJEN EN ONGEWENST SEKSUEEL GEDRAG OP HET WERK

- **Algemeen kader:** welzijn op het werk, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag, geweld op het werk, psychosociale risico's.
- **Algemene oriëntatie:** diagnostiek via een organisatorische benadering, onderzoek naar primaire preventiemaatregelen.
- **Deelname:** preventieadviseur belast met de psychosociale aspecten, vertrouwensperso(n)en(en), bedrijfsarts, lid(leden) van de hiërarchische lijn en het HR-management, vakbondsafgevaardigde(n) (vertegenwoordigers van de werknemers of werknemers zelf voor kleine organisaties).
- **Overwogen aspecten:** organisatorische thema's: aard van het werk, duidelijkheid van de taak, relationeel teamgedrag, conflictsituaties en beheer van de conflicten, functionaliteit van de hiërarchische lijn, inspraak in beslissingen, leiderschap, normen en organisatorische controle, mededeelbaarheid, opvolging en persoonlijke ontwikkeling van de werknemers, prestatie en kwaliteit op het werk, werkonzekerheid, change management, geweld/pesterijen en ongewenst seksueel gedrag/negatieve en disfunctionele houding, geslacht.

- **Omschrijving van de tool**

- **Voor wie?**

- De I.D.I.-tool is een primair preventiemiddel van geweld op het werk (pesterijen en ongewenst seksueel gedrag, fysiek geweld). Dit werd ontwikkeld op basis van diverse studies die door ons team gevoerd werden om organisatorische risicofactoren van geweld op het werk te identificeren.

- De tool is gebaseerd op een participatieve aanpak en richt zich tot iedereen die, binnen zijn organisatie, een strategie wil toepassen voor beschouwing over en preventie van geweld op het werk. In die zin is de tool specifiek bedoeld voor de hiërarchische lijn, de HR-medewerkers en de preventieadviseurs belast met de psychosociale aspecten.

- **Waarom?**

- Deze tool wil beantwoorden aan de wettelijke prerogatieven op het vlak van risicoanalyses. I.D.I. is immers een participatieve analyse ter preventie van geweld op het werk. Het is de bedoeling om een groep van een tiental personen, het zogenaamde Reflectiecomité, overleg te laten plegen op basis van verschillende thematische fiches waarin organisatorische risicofactoren staan opgesomd die kunnen leiden tot geweld en ongewenst gedrag op het werk. Op die manier wil I.D.I. komen tot een beter begrip en een duidelijker beeld van die factoren om dan een actieplan uit te werken dat moet dienen ter preventie van, of ten minste als reactie op, situaties die binnen de organisatie tot onbehagen en gewelddadig of ongewenst gedrag kunnen leiden.

- Om de tool aangenamer en gebruiksvriendelijker te maken, is I.D.I. volledig geautomatiseerd en beschikbaar op de website <http://www.respectophetwerk.be/>. De tool kan zowel gebruikt worden in kleine organisaties als in grotere bedrijven (dan kunnen eventueel vergaderingen per departement worden georganiseerd).

- De I.D.I.-tool bevindt zich momenteel in een fase van verspreiding en evaluatie: daarbij willen we een groot publiek aanspreken door reacties te verzamelen van professionals op het terrein om zo de tool te verbeteren en zo nauw mogelijk aan te sluiten bij de wensen van de gebruikers.

- **Gebruiksprocedure:** CON.PA.RE.-model

De I.D.I.-tool bestaat uit drie stappen (elke stap wordt beheerd door de bemiddelaar, dat is meestal de preventieadviseur belast met de psychosociale aspecten). Die drie stappen zijn consultatie, participatie en restitutie.

## 1. Consultatie

Deze eerste stap is een snelle en geautomatiseerde consultatieronde van de personen die binnen de organisatie bevoegd zijn om de problematiek van geweld op het werk te beheren.

De consultatie bestaat uit een korte vragenlijst die via mail naar minimum 5 en maximum 15 “resource”-medewerkers gestuurd wordt, dit zijn personen die bevoegd zijn om de problematiek van geweld op het werk te beheren. De profielen van de geconsulteerde personen zijn: lid(leden) van de bedrijfsgeneeskundige dienst, vertrouwensperso(o)n(en), vakbondsafgevaardigde(n), lid(leden) van de human resources, lid(leden) van de hiërarchische lijn. Daarbij worden deze verschillende personen gevraagd om een subjectieve indruk te geven over de frequentiegraad (met vier antwoordmogelijkheden: verwaarloosbaar, aanvaardbaar, hoog, geen mening) van diverse organisatorische kenmerken waarvan onze studies hebben aangetoond dat het “risicofactoren” zijn voor geweld op het werk.

De “consultatie” is een korte vragenlijst met 20 vragen. De respondenten worden gevraagd om hun mening te geven over diverse organisatorische situaties: maatschappelijke prestaties van de organisatie, bedrijfsconflicten, teamwerk en functionaliteit van de hiërarchische lijn. Deze meningen worden uitgedrukt aan de hand van een schaal.

De bemiddelaar ontvangt een fiche getiteld “synthese van de consultatie”, met alle antwoorden. Als op deze fiche minstens vijf “rode cijfers” staan, dan is de overgang naar de tweede stap gerechtvaardigd.

## 2. Participatie

Participatie is de tweede stap van de I.D.I.-tool. Deze stap omvat een groepsgesprek (van minimum vijf en maximum vijftien personen) over diverse organisatorische thema's die kunnen leiden tot “risicosituaties” van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk.

Daarbij kunnen verschillende thematische fiches besproken worden. Die gaan over:

- aard en inhoud van het werk
- duidelijkheid van de taak
- relationeel teamgedrag
- conflictsituaties en beheer van de conflicten
- functionaliteit van de hiërarchische lijn
- inspraak in beslissingen
- leiderschap
- normen en organisatorische controle
- mededeelbaarheid
- opvolging en persoonlijke ontwikkeling van de werknemers
- prestatie en kwaliteit op het werk
- werkonzekerheid
- change management
- geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag, negatieve en disfunctionele houding
- geslacht

Bij deze tweede stap wordt overgegaan tot de identificatie, diagnostiek en interventie.

a) Identificatie: voor elke fiche wordt aan de groep gevraagd om tot overeenstemming te komen over de drie feiten die zich voordoen in de organisatie en die verband houden met geweld op het werk.

- b) Diagnostiek: na de identificatie, worden twee diagnostische benaderingen voorgesteld. Namelijk:
- prioritering van de factoren, of de factoren in volgorde van prioriteit rangschikken;
  - verbinding, of verzamelingen maken of verbanden leggen tussen de vooraf bepaalde factoren.
- c) Interventie: de I.D.I.-tool wordt gebruikt om een primair preventiebeleid inzake geweld op het werk op te starten of te ondersteunen.

### 3. Restitutie

Restitutie is de derde stap van de I.D.I.-tool, waarbij een synthese wordt gemaakt van het groepsgesprek door verschillende fiches in te vullen met de titel “restitutiesynthese”. Deze fiches omvatten de organisatorische factoren die door de groep bestempeld werden als prioritair of als aandachtspunt, alsook de besproken en voorgestelde oplossingen. Er staan ook rubrieken in, zoals de geraamde kostprijs van de toepassing van de oplossingen, de aangestelde verantwoordelijke, het actieplan en het bijbehorende tijdschema. Het is ook mogelijk om de resultaten in grafieken weer te geven.

### Referenties

1. Violences au travail II – Synthèse des recherches quantitatives et qualitatives, synthèse effectuée par A. Garcia, B. Hacourt et S. de Thomaz, 2005, Université catholique de Louvain.
2. Violences au travail II – Grandes organisations, recherche effectuée par B. Hacourt, S. de Thomaz, sous la direction scientifique de A. Garcia, oktober 2005, Université catholique de Louvain.
3. Violences au travail II – Petites & Moyennes Organisations (PMO), étude qualitative, recherche effectuée par B. Hacourt et S. de Thomaz, sous la direction scientifique de A. Garcia, oktober 2005, Université catholique de Louvain.
4. Violences au travail II – PMO, étude quantitative, recherche effectuée par B. Hacourt et S. de Thomaz, sous la direction scientifique de A. Garcia, 2005, Université catholique de Louvain.

### Algemene informatie:

- Aanbevolen complementaire methodes: RATOG, RATOG-KMO
- Nodige gebruikstijd: sessie(s) van 3 uur
- Homepage: [www.respectophetwerk.be](http://www.respectophetwerk.be)
- Auteur(s): Ada Garcia, Bernard Hacourt, Séverine de Thomaz
- Project uitgevoerd op initiatief van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg met de steun van de Europese Unie, Europees Sociaal Fonds
- Contact: Cap Sciences humaines, vzw verbonden aan de UCL, 18 avenue de l'Éspinette, 1348 Louvain-la-Neuve

# FICHE 20

## SHORT – INVENTORY ON STRESS AND WELLBEING (S-ISW)

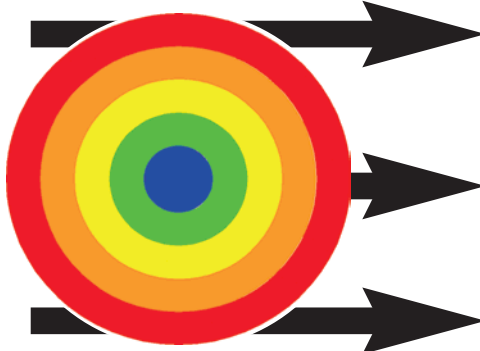
### Visie ISW Limit

#### ACTIES

Preventie

Support

Herstel



#### DOEL

Motivatie en welzijn &

- Tevredenheid
- Performantie
- Motivatie
- Capaciteiten
- Loyaliteit
- ...

Knelpunten (

- Absenteïsme
- Verloop
- Stress
- Ongewenst gedrag

Psychische en fysieke klachten

- **De visie van ISW Limits** ligt aan de basis van de ontwikkeling van de S-ISW. Een goed welzijnsbeleid draagt bij tot een verhoogde motivatie en welzijn en pakt knelpunten (zoals absentieïsme, verloop en stress) en psychische en fysieke klachten aan. Deze welzijnsindicatoren kunnen door diverse factoren beïnvloed worden. Deze factoren situeren zich in 5 dimensies (die in de figuur voorgesteld worden door 5 concentrische cirkels):

**(1) Sociaal-economische context:** de economische conjunctuur en de arbeidsmarkt spelen een belangrijke rol bij de verklaring van de performantie van werknemers, hun engagement, en tevredenheid, de stress die ze ervaren en het absentieïsme en ongewenst gedrag binnen de organisatie.

**(2) Organisatie:** de manier waarop de organisatie zelf gestructureerd is, is eveneens van cruciaal belang. De werkprocedures van de organisatie, de manier waarop communicatie verloopt en informatie wordt doorgegeven, de waarden waarvoor het bedrijf staat, ..., verklaren mee het welzijn van de werknemers.

**(3) Team:** ook het team waarbinnen medewerkers hun job doen, is een verklarende factor voor hun gedrag en attitudes: de sociale sfeer, de sociale steun van collega's, de wijze waarop leidinggevenden de werknemers aansturen en feedback geven, ...

**(4) Taak:** bij de taakkenmerken onderscheiden we de stimulerende aspecten van de job (zoals ontplooiingsmogelijkheden, vaardigheidsbenutting, regelruimte en dergelijke) en de meer belastende aspecten (zoals werkdruk, deadlines, onduidelijke taken, slechte afstemming tussen werk en privé, ...). Ook deze aspecten hebben een invloed op welzijn.

**(5) Persoon:** gedrag en attitudes worden tenslotte ook mee verklaard door de kenmerken van de medewerkers zelf, zoals hun persoonlijkheid, de levensfase waarin ze zich bevinden, hun opleidingsniveau en hun vaardigheden en interesses.

De classificatie van mogelijke risicofactoren voor welzijn in 5 dimensies biedt praktische handvaten aan om een degelijk welzijnsbeleid te vormen.

Binnen het welzijnsbeleid kan men vervolgens kiezen voor verschillende interventies. Het spreekt vanzelf dat preventie het meest doeltreffend is. ISW Limits wenst dan ook vooral de aandacht naar dit soort interventie te focussen: welzijn op het werk

in de kijker zetten, voordat problemen zich voordoen. Wanneer klachten zich reeds voordoen, zijn, afhankelijk van de ernst van klachten, support of herstel noodzakelijk.

Zoals de grootte van de pijlen in de figuur toont, hecht ISW Limits veel belang aan preventie om pas in een tweede en derde fase aan support (bij eerste optreden van klachten) en herstel (bij ernstige klachten) te doen.

### Wat doet de S-ISW (Short-Inventory on Stress and Well-being)?

Met dit kort, helder, makkelijk hanteerbaar en gevalideerd instrument kunnen psychosociale en organisatorische risicofactoren snel en efficiënt opgespoord worden. Daarnaast kan men met de S-ISW ook het effect op welzijn in het algemeen en op motivatie, stress, ongewenst gedrag en absenteïsme in het bijzonder nagaan. Ook de arbeidstevredenheid bij uw medewerkers wordt met dit instrument in kaart gebracht.

De resultaten van de S-ISW helpen om het welzijnsbeleid verder te ontwikkelen en meer gerichte acties te nemen. De S-ISW detecteert immers risicogroepen waar rond verder gewerkt kan worden en geeft aan op welke punten men kan werken. De S-ISW toont echter niet alleen de zwakkere punten, maar geeft ook aan welke de sterke punten zijn binnen de organisatie. Op deze manier kan men in de organisatie leren uit 'goede praktijken'.

Bovendien voldoet de S-ISW aan de wettelijke vereisten inzake het meten van welzijn, stress en ongewenst gedrag.

### De S-ISW als onderzoekstraject

De standaard S-ISW bestaat uit 70 items:

- 40 psychosociale en organisatorische risicofactoren (die zich op de 5 bovengenoemde dimensies verdelen); en
- 20 welzijnsindicatoren: motivatie (m.i.v. jobtevredenheid), stress, ongewenst gedrag en absenteïsme
- 10 sociodemografische variabelen (vb. geslacht, leeftijdscategorie, bedrijfsanciënniteit, personeelscategorie,...)

De inhoud van de S-ISW is echter flexibel: het is gemakkelijk om extra vragen toe te voegen. Zo kan de S-ISW aangevuld worden met gestandaardiseerde modules (korte vragenlijsten) die dieper ingaan op specifieke problematieken zoals:

- absenteïsme (17 items),
- ergonomie van de werkplek (13 items),
- veranderingen (28 items),
- coping (21 items),
- gezondheidsgerelateerd gedrag (9 items), en
- leiderschap (16 items).

In nauw overleg met de betrokken organisatie, kunnen bijkomende ad hoc vragen geformuleerd worden die de specifieke situatie van de organisatie of een specifieke problematiek bevragen. Hiervoor is het aangewezen om een kwalitatief vooronderzoek in de vorm van exploratiegroepen te organiseren.

De resultaten van de S-ISW kunnen een aanleiding vormen om het welzijnsbeleid verder te ontwikkelen of te verbeteren. Het laat ook toe om meer gerichte acties te ondernemen vermits de S-ISW risicogroepen in kaart brengt. De S-ISW kan eveneens gebruikt worden als opvolginstrument, om bepaalde inspanningen in het kader van het welzijnsbeleid te evalueren.

Op deze manier is een bevraging met de S-ISW niet enkel een meting, maar kan het als een onderdeel van een traject beschouwd worden om het welzijn in de organisatie te optimaliseren.

## Welk resultaat kan u van de S-ISW verwachten?

De S-ISW laat snelle verwerking toe. De resultaten worden aangeboden met benchmarkgegevens (uit een degelijke en uitgebreide referentiegroep van Belgische organisaties en bedrijven) en het resultatenrapport wordt op een korte, grafische manier voorgesteld.

Daarnaast kunnen de resultaten van een individuele medewerker teruggekoppeld worden in de vorm van een individueel feedbackrapport. Dit rapport toont de resultaten van de medewerker in vergelijking met de globale organisatie en de referentiegroep. Daarbij worden ook adviezen en tips meegegeven aan de medewerker met betrekking tot zaken die hij/zij zelf kan ondernemen om het eigen welzijn te verbeteren.

## Hoe concreet te werk gaan met de S-ISW?

Voor een welzijnsmeting met de S-ISW werkt ISW Limits graag samen met directies, HR managers, personeelsverantwoordelijken, preventieadviseurs of vertrouwenspersonen. Deze meting is beschikbaar in het Nederlands, Engels, Frans en Duits. De S-ISW is zowel geschikt voor grote als voor kleine organisaties, toch wordt op een minimum van 20 medewerkers gerekend om betrouwbare conclusies te trekken.

De S-ISW Online kan volledig online worden afgenomen en automatisch worden verwerkt. Deze online-vragenlijst wordt gratis aangeboden zolang de financiering door het ESF (Europees Sociaal Fonds) en FOD WASO (Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg) verzekerd is.

Daarnaast kan de S-ISW ook schriftelijk aan medewerkers worden voorgelegd. Hiervoor start ISW Limits in nauw overleg een onderzoekstraject op.

ISW Limits staat garant voor een volledige anonieme en vertrouwelijke behandeling. De ingevulde vragenlijsten worden enkel gelezen door de onderzoekers van ISW Limits en worden ook door hen verwerkt. Na het onderzoek worden deze vragenlijsten vernietigd. Bovendien wordt in het onderzoeksrapport enkel gerapporteerd op globaal niveau en voor groepen met minstens 7 respondenten. Op deze manier kan de anonimiteit van alle deelnemers verzekerd worden.

In principe kan een welzijnsmeting met de S-ISW op korte termijn gebeuren: we rekenen een 4 à 5-tal weken (van de eerste sensibilisatie tot het afleveren van het onderzoeksrapport). Maar dit kan natuurlijk aangepast worden in functie van het tempo die de betrokken organisatie wenst aan te houden.

## Contactgegevens

Meer informatie over de S-ISW online (alook het aanvraagformulier om de vragenlijst in te kijken) of een onderzoekstraject door ISW Limits is te vinden op de website: [www.iswlimits.be](http://www.iswlimits.be)

e-mail: [info@iswlimits.be](mailto:info@iswlimits.be)

tel: 016 20 85 96 - fax: 016 20 86 60

# FICHE 21

## WOCCQ - WORKING CONDITIONS AND CONTROL QUESTIONNAIRE

### Algemeen kader

"Stress is een reactie van de werknemer op de eisen die hem door de situatie worden gesteld en waaraan hij meent te moeten voldoen, terwijl hij vreest daarvoor niet de nodige middelen te hebben" (De Keyser en Hansez). Dit is dus een subjectief verschijnsel dat verband houdt met het gevoel van de werknemer (geen) controle te hebben op de werkomgeving.

De WOCCQ is een diagnosemethode voor stress en stressfactoren die verband houden met de werkomgeving. Dit is een reeks vragenlijsten die getest werden door de Dienst Arbeids- en Bedrijfspsychologie van de Universiteit van Luik.

### Algemene filosofie

Met de steun van het Belgisch Federaal Wetenschapsbeleid heeft de Dienst Arbeids- en Bedrijfspsychologie van de Universiteit van Luik de WOCCQ getest, een diagnosemethode van de psychosociale risico's die verband houden met het werk. In een domein (psychosociale risico's) waar de concepten soms vaag zijn, waar subjectiviteit centraal staat en waar de arbeidsomstandigheden in vraag worden gesteld, was er nood aan een betrouwbare tool om het risico te kwantificeren en de risicofactoren te isoleren.

Sinds 2001 verlenen het Europees Sociaal Fonds en de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg hun steun om de WOCCQ te promoten en verspreiden onder de betrokken actoren op het terrein (psychologen, bedrijfsartsen, preventieadviseurs, etc.). De Dienst Arbeids- en Bedrijfspsychologie van de Universiteit van Luik hanteert dit beleid voor de verspreiding:

*Zorgen dat deze actoren de WOCCQ zelfstandig kunnen gebruiken en toch kwaliteitsgaranties bieden voor het gebruik van de tool (bv.: naleving van de methodologische en deontologische aspecten).*

Er werden diverse acties gevoerd om de WOCCQ makkelijker in gebruik en toegankelijker te maken: de vragenlijsten standaardiseren en een databank creëren (betere leesbaarheid van de resultaten), een tool voor de automatische gegevensverwerking creëren (WOCCQTool), een online enquêtesysteem invoeren (WOCCQOnline) en in een mogelijkheid tot afstandsleren en een "gebruikersruimte" voorzien (e-WOCCQ).

### Omschrijving van de tool

#### Schalen

Diverse vragenlijsten evalueren:

- het risiconiveau inzake stress en stimulatie op het werk (SPPN) – 19 vragen;
- de risicofactoren in verband met de controle op 6 facetten van de werkomgeving: beschikbare hulpmiddelen, vertrouwen in de toekomst, risico's, tijdelijke druk, planning, tegenstrijdige vereisten (de eigenlijke WOCCQ) – 80 vragen.

Deze twee vragenlijsten zijn gestandaardiseerd: aan de hand van normen, berekend bij duizenden werknemers in bedrijven van verschillende omvang en uit verschillende sectoren, kunnen de verkregen resultaten snel worden gesitueerd.

Via een derde vragenlijst (Lijst van probleemsituaties) kunnen kwalitatieve gegevens verzameld worden, specifiek voor de bestudeerde omgeving, over de stresssituaties.

## Databank

Alle verzamelde gegevens worden ingegeven in een databank. Er zijn referentiescores beschikbaar. Zo kan een bedrijf zijn resultaten vergelijken met die van andere bedrijven uit dezelfde sector.

## Resultaten

Na analyse van de gegevens kan enerzijds een algemene balans worden opgesteld van een bedrijf/instelling (stressniveau/stimulatie, stressfactoren in de werkomgeving) en kunnen anderzijds groepen worden afgebakend die een groter stressrisico lopen dan andere. Op die manier kunnen gerichte acties worden gevoerd.

De verkregen scores worden uitgedrukt in de vorm van normen, zodat de resultaten onmiddellijk geïnterpreteerd en ook hiërarchisch ingedeeld kunnen worden. Zo kan ook de prioriteit van de te voeren acties worden bepaald.

Via analyses per item kunnen de meer gevoelige situaties nader worden bepaald en kan nauwkeuriger richting worden gegeven aan de prioritaire actiemaatregelen.

## Begeleidingsmethode en logistieke aspecten

### Begeleidingsmethode

Een diagnostiek is niet meer dan een, weliswaar belangrijke, fase in een ruimer interventieproces. De betrokkenheid en ondersteuning van alle actoren in de onderneming zijn cruciale succesfactoren. Bovendien is elke onderneming een specifieke omgeving met haar eigen kenmerken, cultuur en vereisten. Het is dan ook essentieel om de enquêtemethode zo goed mogelijk aan te passen aan de bestudeerde omgeving en een participatieve aanpak te hanteren, dit met de bedoeling om veel respons te krijgen en tot een zo ruim mogelijke consensus te komen over de resultaten. Dat zal de overgang van diagnostiek naar interventie alleen maar makkelijker maken. Daarom wordt er een Stuurcomité opgericht.

De leden (bv. vertegenwoordigers van de werknemers, HR-vertegenwoordigers, preventieadviseur, bedrijfsarts) zijn het gezicht van het project binnen de onderneming en helpen de enquêteverantwoordelijke op diverse niveaus: keuze van de onafhankelijke variabelen en de voorwaarden voor versturen en terugsturen van de vragenlijsten, informatie aan het personeel, verduidelijking van de resultaten.

### Logistiek

Hoewel de meeste enquêtes worden afgenomen met behulp van “papieren” vragenlijsten, is er ook in een online-enquête voorzien: WOCCQOnline. Als de omstandigheden dat toelaten, kan deze optie de enquêtelogistiek vergemakkelijken (geen kopieën van vragenlijsten, geen handmatige verdeling van de vragenlijsten, geen terugzendingen, gegevens rechtstreeks ingegeven). De kenmerken zijn:

- **Flexibiliteit** van de voorziening om de enquête te kunnen aanpassen aan de onderneming: taalkeuze, keuze van optionele vragenlijsten, keuze van specifieke onafhankelijke variabelen, gepersonaliseerde boodschappen (uitnodigingsmail ...);
- Een doordachte benadering van de **vertrouwelijkheid** van de methode: de enquêtelogistiek wordt beheerd door de Universiteit van Luik. De gegevens komen samen op een server van de Universiteit van Luik. De deskundige die de analyses uitvoert, krijgt van de Universiteit van Luik een anoniem gegevensbestand;
- **Methodologische** garanties: zekerheid dat iemand de vragenlijst maar één keer kan beantwoorden en dat de antwoorden, zodra de lijst ingevuld en goedgekeurd is, niet meer gewijzigd of gedeletet kunnen worden. Om zeker te zijn dat de vragenlijst correct ingevuld wordt, kunnen blanco antwoorden worden beperkt met deze voorziening;
- **Technische** garanties: via de server van de Universiteit van Luik kunnen duizenden exemplaren worden doorgestuurd;



- **Veiligheids garanties:** de verbinding is beveiligd. De gegevens die door de respondenten verstuurd worden, kunnen dus niet door anderen worden ingekeken (GlobalSign-certificaat);
- **Praktische garanties:** de verzamelde onbewerkte gegevens worden opgenomen in een Excel-bestand en kunnen worden verwerkt met behulp van de WOCCQTool.

## Betrokken sectoren

De vragenlijst kan worden toegepast op bedrijven/instellingen in alle activiteitensectoren. Toch wordt aanbevolen om aanvankelijk te werken met groepen van minstens 100 tot 150 personen.

## Gebruiksvoorwaarden

Het gebruik van de WOCCQ is onderworpen aan de ondertekening van een gebruikslicentie, waarbij de licentiehouders zich ertoe verbinden:

1. bepaalde deontologische en methodologische principes na te leven;
2. gebruiksrechten van 1,15 euro per persoon te betalen (behalve indien de tool gebruikt wordt voor studies of onderzoeken);
3. de verzamelde onbewerkte gegevens terug te sturen om de databank aan te vullen.

De licentiehouders ontvangen een gebruikshandleiding.

Het licentieformulier kan gedownload worden op de site [www.woccq.be](http://www.woccq.be) (pagina 'Licentie').

## Gebruiksbepalingen

De Dienst Arbeids- en Bedrijfspsychologie kan optreden als deskundige om diagnoses te stellen met behulp van de WOCCQ, maar dat is niet haar prioriteit. De gebruikers worden gestimuleerd om autonoom te werken. Om hen daarbij te helpen, werd een hulpmiddel voor de gegevensverwerking gecreëerd (WOCCQTool) en er is een voorziening voor onlineopleiding beschikbaar (e-WOCCQ). Er worden drie modules aangeboden:

- Module 1 – “Bewust maken en een lastenboek opstellen”: hoe een diagnoseproject voor stress opstarten en doorvoeren in een onderneming met behulp van de WOCCQ;
- Module 2 – “Een diagnose stellen en de gegevens analyseren”: hoe op autonome wijze een diagnose maken van de psychosociale risico's met de WOCCQ (enquêtebegeleiding en analyse van de resultaten met behulp van de WOCCQTool);
- Module 3 – “Interventie en evaluatie”: hoe anticiperen en de overgang naar de interventie vergemakkelijken.

Op basis van de ervaring van de gebruikers wordt een “Gebruikersruimte” gecreëerd. Nadat ze een opleiding gevolgd hebben, zullen sommige gebruikers graag een zekere vorm van coaching krijgen van de deskundigen van de Universiteit van Luik om hun methode te ondersteunen en/of bepaalde problemen op te lossen. Hier worden gebruikers aangemoedigd om ervaringen of goede praktijken te delen. Dat is de bestaansreden van deze ruimte.

Gedetailleerde informatie over deze opleidingen en de inschrijvingsvoorwaarden is terug te vinden op <http://campus-woccq.ulg.ac.be>

## Nodige tijd voor gebruik

De enquête zelf kan afgenomen worden in 2 à 3 weken. Toch is er een voorbereidingsfase (ongeveer 2 maanden) nodig om de enquête voor te bereiden (vergaderingen van het Stuurcomité). De analyse van de gegevens kan heel snel gebeuren na afloop van de enquête (vooral dankzij de WOCCQTool). Dan moeten er verschillende vergaderingen gepland worden om deze resultaten te bespreken met het

Stuurcomité en/of andere doelgroepen (CPBW, hiërarchische lijn, personeel). Het volledige proces kan in theorie binnen 6 maanden afgerond zijn, maar de bedrijfsspecifieke vereisten en/of tegenslagen kunnen de planning wijzigen.

## Bijdrage aan het dynamisch beheersplan van de risico's

Volgens de wet van 1996 betreffende het welzijn op het werk zijn psychosociale risico's een van de 7 factoren van het welzijn. Deze moet op dynamische wijze beheerd worden door de ondernemingen, op dezelfde manier als de chemische of ergonomische risico's bijvoorbeeld. Toch wordt zelden een definitie gegeven van het begrip "psychosociale risico's". Ongewenst gedrag, uitputting, geweld op het werk, psychosociale intimidatie en vooral stress mogen dan typisch in deze rubriek worden ondergebracht, andere risico's, die vaak worden samengebracht in een rubriek "algemene psychosociale risico's", moeten nog nader worden omschreven. In zijn programma's ter bescherming van de werknemers inzake gezondheid, stelt het Belgisch Federaal Wetenschapsbeleid de volgende definitie voor: psychosociale risico's zijn de risico's die voortvloeien uit de menselijke, organisatorische, sociale en technische invloed van het werk op de fysieke en mentale gezondheid van de werknemer. Deze definitie maakt een onderscheid mogelijk tussen vier types van psychosociale risico's met een andere oorsprong:

1. **risico's van organisatorische oorsprong:** die zijn verbonden met de evolutie van de organisatie van de ondernemingen en met de invoering van steeds flexibelere werkmethodes (telewerken, netwerkbedrijf ...);
2. **risico's van technische of technologische oorsprong:** die zijn verbonden met de invoering van nieuwe technologieën en nieuwe producten in de organisaties. Deze hebben aanleiding gegeven tot onderzoeken die voornamelijk gericht waren op de identificatie van de fout en/of het ongeval en op de studie van RSI;
3. **risico's van relationele oorsprong:** die zijn verbonden met de menselijke contacten in de onderneming die soms moeilijk, gespannen of conflictueus kunnen verlopen. De problemen omtrent communicatie spelen daarbij een belangrijke rol;
4. **risico's van sociale oorsprong:** die zijn verbonden met verschillende vormen van uitsluiting, met als vaakst vernoemde die van de werkloosheid. Deze maatschappelijke fenomenen tonen aan dat het werk en de risico's die eraan verbonden zijn, niet ophouden aan de deuren van de fabriek of het kantoor: ze oefenen druk uit, niet alleen op degenen die uitgesloten zijn van de arbeidsmarkt, maar ook op de werknemers die zich, om een of andere reden, bedreigd voelen door uitsluiting.

De belangstelling voor de psychosociale risico's gaat niet uit van een enkele discipline. Arbeidspsychologen houden zich voornamelijk bezig met onderzoeken naar psychosociale risico's, maar andere deskundigen, zoals sociologen, artsen, ingenieurs en communicatiespecialisten, nemen aan deze onderzoeken deel. Er wordt trouwens steeds meer rekening gehouden met de wettelijke, economische en ethische aspecten van de risico's en, meer algemeen, van welzijn op het werk. De studie van de psychosociale factoren krijgt dus een buitengewoon multidisciplinair karakter.

Het dynamisch beheer van de risico's, voorzien in de wet van 1996 en in KB's, zet ondernemingen ertoe aan een gepland en gestructureerd beleid te voeren, geïntegreerd in het bedrijfsbeheer (jaarlijkse en vijfjaarlijkse actieplannen) door specifiek:

- de risico's te bepalen en te evalueren;
- de blootgestelde groepen te bepalen;
- preventieve acties te voeren om eerst de elementaire risico's te voorkomen (art. 8 en 9 van het KB van 27 maart 1998 betreffende het beleid inzake het welzijn van de werknemers).

In dat opzicht kan het nuttig zijn om het stressniveau te meten en de stressfactoren te bepalen die samenhangen met de werkomgeving in het algemeen, hoewel de

objectivering van een subjectief risico duidelijk methodologische problemen meebrengt. Door te kiezen voor een goedgekeurde methode die getest werd in diverse omgevingen, kan dit probleem worden beperkt en kunnen de nodige voorzorgsmaatregelen worden genomen .

De WOCCQ, als diagnosemethode voor stress, kan ondernemingen helpen om dit dynamisch beheer in te voeren omdat de tool toelaat:

- het stress- en stimulatieniveau te meten;
- groepen af te bakenen die een groter stressrisico lopen dan andere (bestaan van normen, hiërarchisering van de resultaten);
- stressfactoren vast te leggen en dus richting te geven aan preventiemaatregelen om het risico bij de bron aan te pakken.

## Contact en links

Isabelle HANSEZ, auteur van de WOCCQ

Tel.: ++32 (0)4.366.20.92

Fax: ++32 (0)4.366.29.44

Mail: [ihansez@ulg.ac.be](mailto:ihansez@ulg.ac.be)

Stéphanie PETERS, coördinatrice

Tel.: ++32 (0)4.366.20.91

Fax: ++32 (0)4.366.29.44

Mail: [s.peters@ulg.ac.be](mailto:s.peters@ulg.ac.be)

Universiteit van Luik

Dienst Arbeids- en Bedrijfspsychologie van de Universiteit van Luik

Boulevard du Rectorat, 5 (B32) 4000 Liège

<http://www.woccq.be> en <http://campus-woccq.ulg.ac.be>

# FICHE 22

## SHORT – INVENTORY ON CONFLICT (S-IC)

### Wat doet deze tool?

De S-IC laat toe een interpersoonlijke conflict op een korte en eenvoudige wijze te screenen op een aantal essentiële aspecten. De S-IC helpt om op een gestructureerde manier een diagnose te stellen van een conflict. Vanuit de output die S-IC genereert wordt een indicatie gegeven van de ernst van het conflict en wordt het mogelijk om een interventie gericht voor te bereiden.

De S-IC bestaat uit 32 uitspraken die op een semantisch differentiaalschaal beoordeeld moeten worden. De uitspraken worden onderverdeeld in 9 thema's die elk verschillende aspecten van een conflict belichten:

- Vorm
- Duur en intensiteit
- Inhoud
- Verhouding tussen personen
- Impact van leidinggevenden
- Structurele en organisatorische invloed
- Houding betrokkenen
- Gevolgen
- Acties

### Wie gebruikt deze tool?

Vertrouwenspersonen, preventieadviseurs of alle andere personen die een interventie wensen voor te bereiden kunnen de S-IC gebruiken. Zij kunnen eveneens de S-IC aan de betrokken teamleden voorleggen. Op deze manier kunnen eventueel discrepanties in de perceptie van het conflict door de betrokkenen mee in rekening worden gebracht.

- Wat levert deze tool op?

Het instrument kan men online invullen op [www.respectophetwerk.be/toolkit](http://www.respectophetwerk.be/toolkit). Aan de hand van de S-IC worden de belangrijkste aspecten van een conflict visueel voorgesteld in functie van de ernst. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen een licht problematische, een problematische en een urgent problematische zone. Het totaalbeeld, met name de verhouding tussen scores op de verschillende aspecten laat toe om een gerichte interventie uit te werken.

### Contactinformatie

ISW Limits N.V.  
Tiensevest 40 – 3000 Leuven  
Tel.: 016/20 85 96 – Fax: 016 20 86 60  
e-mail: [info@iswlimits.be](mailto:info@iswlimits.be)  
[www.iswlimits.be](http://www.iswlimits.be)

# FICHE 23

## CHECKLIST VOOR HET VOEREN VAN OPVANG- EN VERKENNENDE GESPREKKEN

### Wat doet deze tool?

Deze checklist is een nuttig instrument voor het voeren van eerste gesprekken met klagers en andere betrokkenen. De checklist vormt ten eerste een handige leidraad voor **belangrijke vragen** die tijdens een opvang-of verkennend gesprek aan bod zouden moeten komen. Ten tweede weten we uit de praktijk dat mensen zelden hun verhaal op een gestructureerde wijze vertellen. Deze checklist stelt u bijgevolg als vertrouwenspersoon/preventieadviseur in staat om het gemelde verhaal in een **gestructureerd geheel** te gieten. Ten slotte maakt de checklist het de gebruiker makkelijker om achteraf een **overzichtelijk verslag** op te maken aan de hand van de verscheidene bevroegde items.

Men kan deze checklist downloaden op [www.respectophetwerk.be/toolkit](http://www.respectophetwerk.be/toolkit).

### De checklist

- Persoonlijke en professionele gegevens klager
- Gegevens over de organisatie
- Gegevens over de aangeklaagde(n)
- Hoe was de relatie voorheen tussen de klager en de aangeklaagde?
- Aard van het ongewenst gedrag
- Historiek van het ongewenst gedrag
- Team
- Leidinggevenden
- Context/organisatie
- Gevolgen voor de klager;teamleden, (leidinggevende), organisatie?
- Hoe gaan de klager en teamleden om met het ongewenst gedrag? Coping.
- Gevolgen voor het team, leidinggevende en organisatie
- Ondernomen stappen en resultaat
- Expliciteren van de verwachtingen
- Hoe ziet slachtoffer oplossingen?
- Acties van de vertrouwenspersoon of preventieadviseur?

### Wat levert deze tool op?

Het gebruik van de checklist helpt u als vertrouwenspersoon/preventieadviseur een beter beeld te vormen van de probleemsituatie. Het is een belangrijke leidraad voor het maken van een duidelijke analyse van de probleemsituatie en het formuleren van maatregelen.

### Contactinformatie

ISW Limits N.V.  
Tiensevest 40 – 3000 Leuven  
Tel.: 016 20 85 96 – Fax: 016 20 86 60  
e-mail: [info@iswlimits.be](mailto:info@iswlimits.be)  
[www.iswlimits.be](http://www.iswlimits.be)

# FICHE 24

## GIDS VOOR WIE BEROEPSMATIG TUSSENKOMT EN GECONFRONTEERD WORDT MET CONFLICTEN EN GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG OP HET WERK EN VADEMECUM VOOR DE DIAGNOSE VAN RELATIONEEL LEED OP HET WERK: TWEE INSTRUMENTEN

### 1. Inleiding

#### Referenties

"Van meningsverschil tot hyperconflict"

Gids voor wie beroepsmatig tussenkomt en geconfronteerd wordt met conflicten en grensoverschrijdend gedrag op het werk (april 2006), opgesteld door de Universiteit van Luik (Dienst Sociale Groeps- en Organisationspsychologie) en ISW Limits (Spin-off KULeuven)

Deze handleiding is het resultaat van twee jaar intensief actieonderzoek. Tijdens deze periode werden een hele reeks methodologische stappen uitgevoerd: een literatuurstudie, interviews met directe betrokkenen, netwerksessies waarbij de ervaringen werden uitgewisseld, het afnemen van vragenlijsten, het ondersteunen en coachen van personen die ongewenst gedrag meemaken, interventies bij crisissituaties.

#### Algemeen kader

Sinds de problematiek van pesterijen op het werk een drievoudige erkenning geniet - wettelijk, sociaal en wetenschappelijk – is het aantal klachten en interventies op dit vlak steeds toegenomen en deze zijn ook steeds complexer geworden. Al snel hebben de professionals laten weten deze klachten moeilijk te kunnen beheren, vooral op het vlak van diagnose en interventies in de ondernemingen.

Om deze problemen op te lossen, hebben de Dienst Sociale Groeps- en Organisationspsychologie van de Universiteit van Luik en zijn partner ISW-Limits, met de steun van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg en het Europees Sociaal Fonds, een praktisch instrument uitgewerkt dat gebruikt kan worden door professionals die moeten ingrijpen in situaties van relationeel leed op het werk.

De Dienst Sociale Groeps- en Organisationspsychologie van de Universiteit van Luik heeft ook een tweede instrument ontwikkeld dat gebaseerd is op de verschillende vragen en criteria waarmee rekening moet worden gehouden om een zo nauwkeurig en bruikbaar mogelijke differentiële diagnose te kunnen stellen.

Anderzijds heeft ISWlimits een vragenlijst (zie fiche 22) ontwikkeld om een adequate diagnose te kunnen maken betreffende bestaande conflicten. Naast de ernst van het conflict wordt ook de haalbaarheid van een interne oplossing ingeschat.

#### Overwogen aspecten

Deze instrumenten behoren tot het domein van de psychosociale belasting en meer specifiek tot de problematiek van relationeel leed op het werk (conflict, hyperconflict, pesterijen, psychologisch overwicht, ...).

#### Gebruikers

Deze handleiding en gids bestaan uit een reeks instrumenten bestemd voor de professionals die instaan om de psychosociale belasting te beheren, diagnoses te stellen en in te grijpen in situaties van relationeel leed op het werk. Dat kan bijvoorbeeld gaan om interne/externe preventieadviseurs, vertrouwenspersonen, leden van HR-diensten, leden van vakbondsafvaardigingen, bedrijfsrevisoren, directieleden ...

## Bijdrage aan het dynamisch beheersplan van de risico's

Deze instrumenten zijn weliswaar voornamelijk gericht op het beheer van “crisisituaties” (bewezen of verdacht relationeel leed), maar door een nauwkeurige en volledige diagnose te kunnen stellen en bijgevolg gepast te kunnen reageren – door een gerichte, doordachte en specifieke interventie – kunnen, na afloop van deze interventie, de risico's worden beperkt dat een dergelijke situatie zich voordoet. Via een geslaagde diagnose en interventie, vooral rekening houdend met de complexe bedrijfscontext, kan deze problematiek bovendien onder de aandacht gebracht worden van een aantal medewerkers.

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

### Algemene oriëntatie

Deze gids bespreekt de problematiek van relationeel leed op het werk aan de hand van een differentiële diagnose.

Dit is dus een instrument dat ondersteuning en structuur geeft bij de diagnosestelling van professionals die geconfronteerd worden met conflictsituaties, hyperconflicten, pesterijen en psychologisch overwicht op het werk ...

### Omschrijving van de tool

De gids voor de diagnose hanteert een methodologische diagnosemethode in stappen en is samengesteld uit diverse opeenvolgende modules:

- Een schema van de volledige structuur van het model en van de diagnosemethode met toelichting.
- Een eerste module over inzicht in de gevolgen en dus in het leed dat de personen ervaren.
- Een module over de vaststelling van feiten of gewelddadig gedrag op drie niveaus van de relatie (persoonlijk niveau, groepsniveau, organisatieniveau) met een indeling in categorieën van deze feiten, onderzoek naar bepaalde kenmerken (duur, frequentie, variatie, discriminerend karakter, ...), waarbij deze worden onderscheiden van contextgebonden elementen.
- Een model over de aard van de relatie die de protagonisten van de probleemsituatie bindt (symmetrische en complementaire relaties), met name op basis van de bepaling van een relevante referentieperiode.
- Een vierde module over de verschillende relationele configuraties en de omschrijving daarvan (pesterijen, persoonlijk conflict, persoonlijk psychologisch overwicht, ...).
- Een laatste module over de relevante contextelementen waarmee rekening moet worden gehouden om de situatie beter te begrijpen en te analyseren.
- Tot slot een overzichtsfiche van de verschillende stappen van de diagnose.

De gids voor de diagnose wordt aangevuld met een vademecum van de diagnose dat een overzicht geeft van de types van diagnosemethodes op het vlak van pesterijen en relationeel leed op het werk in het algemeen. Er worden verschillende diagnosemethodes belicht, zoals audits, voorbereidende diagnoses op een interventie, risicoanalyses, klinische diagnoses, onderzoeken en gerechtelijke expertises. Er wordt een overzicht gegeven van de doelstellingen die bij elk diagnosetype nagestreefd kunnen worden, van de gebruikte methodes, de vragen die worden gesteld en de voordelen en beperkingen van elk type.

### Omschrijving van de gebruikswijze

Dit instrument, zoals hierboven beschreven, bestaat uit diverse modules die stapsgewijs zijn opgebouwd en de professional door de volledige diagnosemethode gidsen.

Afhankelijk van de situaties en behoeften kunnen deze modules echter ook los van elkaar worden gebruikt ter ondersteuning.

Voor vragen, informatie of hulp bij het gebruik van dit instrument (informatie-, bewustmakings- of opleidingssessies) kunt u contact opnemen met de Dienst Sociale Groeps- en Organisationspsychologie (04 366 20 81 of [psgo@ulg.ac.be](mailto:psgo@ulg.ac.be)).

Ter aanvulling van de beschouwingen bij deze diagnosegids, werd een dvd samengesteld met drie gevallen van relationeel leed op het werk.

Deze is verkrijgbaar bij de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal overleg (02 233 42 11 of [publicaties@werk.belgie.be](mailto:publicaties@werk.belgie.be)).

Deze gevallen zijn gebaseerd op een ruime praktische ervaring en willen concrete voorbeelden geven van potentiële klachten die van pas kunnen komen bij opleidingen, bewustmakingscampagnes of besprekingen binnen een team of een organisatie.

### 3. Van meningsverschil tot hyperconflict

#### Algemene oriëntatie

Deze gids behandelt de problematiek van preventie en de verschillende interventiemethodes op het vlak van relationeel leed op het werk.

Na een korte toelichting over wat het begrip relationeel leed op het werk precies inhoudt, komen in deze gids 6 belangrijke interventiemethodes aan bod die aangepast zijn aan deze situaties.

Ook worden transversale “goede praktijken” voorgesteld voor al deze interventies.

Dit is dus een instrument dat ondersteuning en structuur geeft aan wie beroepsmatig tussenkومت en geconfronteerd wordt met conflicten, hyperconflicten en grensoverschrijdend gedrag op het werk.

#### Omschrijving van de tool

Hoe diverse bronnen van relationeel leed op het werk voorkomen en hoe interverniëren? Dat is de eerste vraag die in deze gids gesteld wordt.

In een eerste hoofdstuk over de concepten en fenomenen wordt dieper ingegaan op grensoverschrijdend gedrag.

Daarna komt de preventie van deze problematiek aan bod, zowel op primair (de risico's van grensoverschrijdend gedrag zo veel mogelijk beperken) als op secundair niveau (hoe grensoverschrijdend gedrag voorkomen en aanpakken via het structureel en organisatorisch kader binnen een organisatie).

Het derde hoofdstuk belicht vier belangrijke interventiemethodes die gebruikt kunnen worden om bewezen situaties van relationeel leed op het werk aan te pakken.

De eerste methode is het hulpgesprek met personen die zich het slachtoffer voelen van grensoverschrijdend gedrag. Er worden technieken en methodes uitgewerkt om de mensen te helpen die verstrikt zijn geraakt in een problematiek van pesterijen of leed op het werk en dit met drie doelstellingen: de persoon ondersteunen, zoeken naar nieuwe manieren om de situatie aan te pakken en doen veranderen van standpunt.

Bemiddeling is een tweede interventiemethode die gebruikt wordt om conflict- en pestsituaties aan te pakken. Deze tweede methode wordt uitgewerkt door dieper in te gaan op de oorsprong, de basisprincipes, de uitgangspunten en de concrete toepassing in een organisatorische context.

Interventiewerk bij teams is de derde methode en als laatste is coaching aan de beurt, als methode om bedrijfsleiders of vermoedelijke pesters of slachtoffers te begeleiden.



In het vierde hoofdstuk ten slotte worden de conclusies gegeven en enkele “goede transversale praktijken” die van pas komen bij dit soort interventies.

### Omschrijving van de gebruikswijze

Alle hoofdstukken van dit instrument kunnen worden gedownload op de site <http://www.respectophetwerk.be> of zijn beschikbaar als brochure bij de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal overleg (02 233 42 11 of [publicaties@werk.belgie.be](mailto:publicaties@werk.belgie.be)).

Het is niet de bedoeling om deze gids van A tot Z te lezen, maar wel om er de nodige informatie uit te pikken, afhankelijk van de situatie. Elk hoofdstuk kan los van de andere gebruikt worden om de professional te helpen bij de afhandeling van een moeilijke situatie.

Voor vragen, informatie of hulp bij het gebruik van dit instrument (informatie-, bewustmakings- of opleidingssessies) kunt u contact opnemen met de Dienst Sociale Groeps- en Organisationspsychologie (04 366 20 81 of [psgo@ulg.ac.be](mailto:psgo@ulg.ac.be)) of ISWLimits ([info@iswlimits.be](mailto:info@iswlimits.be), 016 20 85 96)

Ter aanvulling van de beschouwingen bij deze gids, werd een dvd samengesteld met drie gevallen van relationeel leed op het werk. Deze is verkrijgbaar bij de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal overleg (02 233 42 11 of [publicaties@werk.belgie.be](mailto:publicaties@werk.belgie.be)). Deze gevallen zijn gebaseerd op een ruime praktische ervaring en willen concrete voorbeelden geven van potentiële klachten die van pas kunnen komen bij opleidingen, bewustmakingscampagnes of besprekingen binnen een team of een organisatie.

## BIBLIOGRAPHE

- ---- (1993) Colloque européen "Le stress au travail: La nécessité d'une action", Bruxelles, 9-10 novembre 1993, Office des publications officielles des communautés européennes, Luxembourg, pp. 78.
- ---- (1999) Convention Collective de travail n° 72 concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail., Moniteur Belge, 26370, 09.07.1999.
- ---- (1999) Priorités et stratégies des politiques de sécurité et de santé au travail dans les Etats-membres de l'Union Européenne., Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail.
- ---- (1999) Stress at work., NIOSH., publication n° 99-101, pp. 26.
- Amiel R. (1986) La notion de santé mentale et son évaluation dans les études épidémiologiques à visées préventives en médecine du travail et en santé communautaire. Archives des Maladies Professionnelles, de Médecine du Travail et Sécurité Sociale. 47, 1, 1-14.
- Amiel R., Lebigre F. (1971) Un nouveau test rapide pour l'appréciation de la santé mentale., Annales médico-psychologiques, Paris. tome 1, 4, 1455-1462.
- Anon. (1989). Loi sur le bien être 96 (Loi du 4.8.96 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, MB 18.9.96) reprenant les principes généraux de la Directive-cadre 89/391/CEE "Sécurité et Santé" 12 juin 1989.
- AR du 27 mars 1998 relatif à la politique du bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, MB 31.3.1998
- AR du 27 mars 1998 relatif au service interne pour la prévention et la protection au travail, MB 31.3.1998, errata MB 11.6.1998;
- AR du 27 mars 1998 relatif aux services externes pour la prévention et la protection au travail, MB 31.3.1998.
- Bass BM. Does the transactional - transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?, American Psychologist, 1997, 52, 130-139.
- Bass BM. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press, 1985, 230 p.
- Bass BM. Theory of transformational leadership redux, Leadership Quarterly, 1995, 6, 463-478.
- Belkic K. (2000) The Occupational Stress Index, Center for social Epidemiology, Santa Monica, California. Document provenant du site Internet Job Stress Network, [www.workhealth.org/OSI%20Index/OSI%20Introduction.html](http://www.workhealth.org/OSI%20Index/OSI%20Introduction.html).
- Bergers G.P.A., Marcelissen F.H.G., de Wolff Ch. J. (1986) Vragenlijst OrganisatieStress-D (Vos-D): handleiding (en néerlandais)., Stressgroep publicatie n° 36, Psychologisch laboratorium, Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Biessen P.G.A., de Gilder D. (1993) Basis Vragenlijst Amsterdam (Basam)., Swets Test Services, Lisse, Nederland, pp. 40.
- Boitel L. , Demogeot F., Rebstock E. (1990) Auto-questionnaire du club européen de la santé. Stress en milieu de travail, approche épidémiologique, Première Enquête Nationale Multicentrique., Club Européen de la santé, Paris, pp. 70.
- Braskamp A., Maehr M. (1985) Organizational Assessment Survey (OAS)., MetriTech.
- Burton R.F., Hinton J.W., Neilson E., Beastall G. (1996) Concentrations of sodium, potassium and cortisol in saliva, and self reported chronic work stress factors. Biological psychology. Feb 5; 42(3): 425-438.
- CCT n° 72 du 30 mars 1999: Convention collective de travail n° 72 du 30 mars 1999 concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail (ratifiée par l'AR du 21 juin 1999 paru au MB du 9 juillet 1999).
- Commission européenne (1999) Manuel d'orientation sur le stress lié au travail. "Piment de la vie... ou coup fatal?!", Office des publications officielles des communautés européennes, Luxembourg, pp.12.
- Cooper C.L., Liukkonen P., Cartwright S. (1996) Stress Prevention in the Workplace: Assessing the costs and benefits to organisations., Office for official publications of the european communities, Luxembourg, pp. 110.

- Cox T., Griffiths A., Rial-González E. (2000) Research on Work-related Stress., European Agency for Safety and Health at Work. pp. 167.
- Dayre M. (1999) Test de stress relatif professionnel Van Houte, pour un dépistage rapide dans la pratique quotidienne de médecine du travail, première validation., Mémoire présenté en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes Spécialisées en Médecine du Travail. UCL. Faculté de Médecine, Ecole de Santé Publique, centre de Médecine et Hygiène du Travail, pp 136.
- De Keyser V., Hansez I. (2000) Wocccq: Working conditions and control Questionnaire., Université de Liège, Faculté de psychologie et des Sciences de l'Éducation, Psychologie du travail et des entreprises.
- Directive 2003/88/CE du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail JO L 299 du 18.11.2003, p. 9–19
- Directive 89/391/CEE du Conseil, du 12 juin 1989, concernant la mise en oeuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail JO L 183 du 29.6.1989, p. 1–8
- Directive 90/270/CEE du Conseil, du 29 mai 1990, concernant les prescriptions minimales de sécurité et de santé relatives au travail sur des équipements à écran de visualisation (cinquième directive particulière au sens de l'article 16 paragraphe 1 de la directive 89/391/CEE) JO L 156 du 21.6.1990, p. 14–18
- Directive 92/85/CEE du Conseil, du 19 octobre 1992, concernant la mise en oeuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleuses enceintes, accouchées ou allaitantes au travail (dixième directive particulière au sens de l'article 16 paragraphe 1 de la directive 89/391/CEE) JO L 348 du 28.11.1992, p. 1–8
- Directive 93/104/CE du Conseil, du 23 novembre 1993, concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail, JO L 307 du 13.12.1993, p. 18–24
- Dirken J.M. (1990) Vragenlijst Onderzoek Ervaren Gezondheid. In: Kompier M.A.J., Marcelissen F.H.G., Handboek Werkstress., Amsterdam, NIA.
- Elo A.L., Leppänen A., Lindström K. (1992) Occupational stress questionnaire: user's instructions., Institute of occupational health (ISBN). pp. 43.
- FGTB (Service Entreprises) (1999) Stress: agir pour le bien-être au travail., FGTB, Bruxelles, pp. 80.
- Fischer J.E., Calame A., Dettling A.C., Zeier H., Fanconi S. (2000) Objectifying psychomental stress in the workplace--an example. International archives of occupational and environmental health. Jun; 73 SupplS46-52.
- Fondation européenne (1997) Stress lié au travail., Euro Revue.
- Fourth European Working Conditions Survey (2005), European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007 ISBN 92-897-0974-X  
<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/EWCS2005/index.htm>
- G. De Backer, M. Kornitzer, G. Karnas, P. Coetsier, W. De Corte - Etude sur le stress au travail: scores normatifs, étude des déterminants et recherche prospective sur la relation avec l'absentéisme et avec l'incidence des maladies cardiovasculaires, Service de la Politique scientifique fédérale belge, Projet de recherche ST/03 1996 [http://www.belspo.be/belspo/home/publ/pub\\_ostc/sante/rST03\\_fr.pdf](http://www.belspo.be/belspo/home/publ/pub_ostc/sante/rST03_fr.pdf)
- Gaussin J., Karnas G. (1995a) Canevas de prédiagnostic du stress en entreprise Etude commanditée par le Ministère de l'Emploi et du Travail et de la Politique de l'Égalité des Chances, U.C.L. - U.L.B.
- Gaussin J., Karnas G. (1995b) Mise au point d'un canevas de prédiagnostic du stress en entreprise. Etude commanditée par le Ministère de l'Emploi et du Travail et de la Politique de l'Égalité des Chances, UCL - ULB. pp. 34.
- Goldberg D.P. (1972) The detection of psychiatric illness by questionnaire A technique for the identification and assesment of non-psychotic psychiatric illness, Maudsley monographs number twenty-one.
- Gründemann R.W.M., Smulders P.G.W., de Winter C.R. (1993) Vragenlijst arbeid en gezondheid (VAG): handleiding., Swets Test Services, Lisse, Nederland, pp. 32.

- 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>
- Internet: [www.workhealth.org/strain/jsaltsgq.htm](http://www.workhealth.org/strain/jsaltsgq.htm).
- 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 assessing mental workload
- Karasek R. (1979) Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, pp 285-308.
- Karasek R. (1985) Job Content Questionnaire and user's guide., Colombia University, pp. 36.
- Karasek R., Brisson C., Kawakami N., Houtman I., Bongers P., Amick B. (1998) The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*. 3, 4, 322-355.
- Karasek R.A., Theorell T. (1990) Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life, New York.
- Kompier M., Levi L. (1993) Le stress au travail: causes, effets et prévention . Guide à l'attention des petites et moyennes entreprises., Office des publications officielles des communautés européennes, Luxembourg, pp. 40.
- Kompier M.A.J., Marcelissen F.H.G. (1991) Handboek Werkstress. Listes de contrôle., NIA, Amsterdam, Nederland.
- L. Stavroula, A. Griffiths, T Cox - Organisation du travail et stress; Institute of Work, Health and Organisations, Royaume Uni ISBN 92 4 1590475 Organisation mondiale de la Santé 2004
- l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, Facts N° 32 - Problèmes psychosociaux et stress au travail, 25/09/2002, <http://osha.europa.eu/publications/factsheets/>
- Laurence Lerase, Isabelle Di Martino, Nicole Malaise, Pierre Firket, "Le stress au travail: facteurs de risques, évaluation et prévention" publiée par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, novembre 2006.
- Malchaire J. (2006) Réponses aux stéréotypes concernant le travailleur plus âgé, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, Projet CAPA, Octobre 2006
- Malchaire J. (1997) Stratégie générale de prévention des risques professionnels. *Cahiers de Médecine du travail*. XXXIV, 3-4, 159-166.
- Manuel d'orientation sur le stress lié au travail «Piment de la vie... ou coup fatal?» Rapport de synthèse 1999, N° de catalogue: KE-45-02-361-\*\*-C, ISBN 92-894-4158-5

(FR) [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2002/ke4502361\\_fr.html](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2002/ke4502361_fr.html)

- Manuel d'orientation sur le stress lié au travail «Piment de la vie... ou coup fatal?» Commission européenne, Rapport de synthèse 1999, N° de catalogue: KE-45-02-361-\*\*-C, ISBN 92-894-4158-5 (FR) [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2002/ke4502361\\_fr.html](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2002/ke4502361_fr.html)
- Michel Fourneau et Alexis Kestermans. Les entretiens de fonctionnement (dossier du Centre pour la Formation et l'Intervention Psychosociologiques), CFIP, 1998.
- Moerenhout M., Clavie M., De Houcke J. et al. (1998) Stress et burn out., Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail. pp. 40.
- Moors S., (Ed) (1994) Stress & Travail. Origines, approches., Bruxelles, I.N.R.C.T., pp. 270
- Obminski Z., Golec L., Stupnicki R., Hackney A.C. (1997) Effects of hypobaric hypoxia on the salivary cortisol levels of aircraft pilots. *Aviation, space, and environmental medicine*. Mar; 68(3): 183-186.
- Onkelinx L. (2001) Conférence inaugurale de la campagne 2001 de lutte contre le stress au travail., Colloque: "La lutte contre le stress: du diagnostic à l'intervention"

collective", Bruxelles, Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail avec le soutien du Fonds Social Européen, 12 février 2001.

- Osipow S.H., Spokane A.R. (1987a) Occupational Stress Inventory. Manual Research Version., Psychological Assessment Resources, Inc. Florida, pp. 25
- Osipow S.H., Spokane A.R. (1987b) Occupational Stress Inventory. Questionnaire et instructions (en français), Psychological Assessment Resources, Inc. Florida
- Pichené A. (1995) Dépistage du stress psychique chronique au moyen d'un questionnaire., INRS. pp. 64.
- Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises - Livre vert N° de catalogue: KE-37-01-590-\*\*-C, ISBN 92-894-1479-0 (FR) [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2001/ke3701590\\_fr.html](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke3701590_fr.html)
- Rügsegger R. (1999a) Liste de contrôle Stress., Suva, Suisse, pp. 4, référence: 67010.f, Internet: [www.suva.ch](http://www.suva.ch).
- Rügsegger R. (1999b) Lutte contre le stress en tant que cause d'accident. Informations pour cadres., Suva, Suisse, pp. 4, référence: 88145.f, Internet: [www.suva.ch](http://www.suva.ch).
- Rügsegger R. (1999c) Stressé ? Voilà qui pourra vous aider !, Suva, Suisse, pp. 15, référence: 44065.f, Internet: [www.suva.ch](http://www.suva.ch).
- Siegrist J. (2001) Model of Effort-Reward Imbalance.
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, Agir sur les souffrances relationnelles au travail: manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail (novembre 2006)
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, Clés pour prévenir et lutter contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail (février 2005)
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, La protection contre la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail: commentaire juridique de la loi du 11 juin 2002 (juin 2005)
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, Violence au travail et harcèlement moral et sexuel (avril 2003), synthèse de la recherche sur les caractéristiques et les conséquences pour les travailleurs féminins et masculins
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, Violence, harcèlement moral ou sexuel au travail: facteurs de risques organisationnels (septembre 2006)
- SSTC. (1997) Erreur humaine, stress, fatigue et burn-out... Expressions de dysfonctionnements professionnels., S.S.T.C., Bruxelles. pp. 129.
- Stahl F., Dorner G. (1982) Responses of salivary cortisol levels to stress-situations. Endocrinologie. Oct; 80(2): 158-162.
- Tremblay D-G (2003). Conciliation emploi-famille et temps de travail: de nouveaux enjeux sociétaux – Les résultats d'une enquête dans plusieurs secteurs économiques. Université du Québec
- Vaas S., Dhondt S., Peeters M.H.H., Middendorp J. (1995) De WEBA-Methode. WEBA-Analyse Handleiding., TNO, NIA, Samsom, Nederland, pp 76.
- Van Houte G. (2000) Nouvelle méthode d'évaluation du niveau de stress professionnel. Cahiers de Médecine du travail et Ergonomie. XXXVII, 2, 105-107.
- Van Orden C.Y.D., Brouwer K.M., Gaillard A.W.K. (1997) Evaluatie TOMO vragelijst in de KL., Rapport TNO TM-97-AO37
- Van Orden C.Y.D., Gaillard A.W.K. (1994) TOMO: Toetsingslijst Mens en Organatie. Een instrument voor het inventariseren van psychosociale aspecten in de werkomgeving., Kerckebosch, Zeist, Nederland, pp 58
- Van Veldhoven M. (1999) Questionnaire sur le vécu du travail. Mesurer le stress et la charge de travail psychosociale à l'aide d'un questionnaire. In: Inventaire et optimisation du capital humain. Journée d'étude Stress au travail, 13 décembre 1999 INRCT - CEE – QUEST.
- Violences au travail II – Grandes organisations, recherche effectuée par B. Hacourt, S. de Thomaz, sous la direction scientifique de A. Garcia, octobre 2005, Université catholique de Louvain.
- Violences au travail II – Petites & Moyennes Organisations (PMO), étude qualitative, recherche effectuée par B. Hacourt et S. de Thomaz, sous la direction scientifique de A. Garcia, octobre 2005, Université catholique de Louvain.

- Violences au travail II – PMO, étude quantitative, recherche effectuée par B. Hacourt et S. de Thomaz, sous la direction scientifique de A. Garcia, année 2005, Université catholique de Louvain.
- Violences au travail II – Synthèse des recherches quantitatives et qualitatives, synthèse effectuée par A. Garcia, B. Hacourt et S. de Thomaz, année 2005, Université catholique de Louvain.
- Werkbaar werk in Vlaanderen, Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004 <http://www.serv.be/uitgaven/834.pdf>
- Yukl G. Leadership in organizations (3rd ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.
- ZebraBenchmark 2005, België, Securex social management <http://www.zebrazone.be/ZebraZine/ZZineTXT/attach/ZebraBenchmark%20Belgie%202005.pdf>