

Fiche 1 (Observatie): 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 Compernelle
- 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.

Hulpfiches, Observatie

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;

Hulpfiches, Observatie

- 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 preventie maatregelen.

3. Referenties

1. Laurence Lerase, 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 (Observatie): 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 werkuitrusting 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

Hulpfiches, Observatie

stress, bespreekt stressfactoren, gevolgen voor gezondheid en welzijn, risicopersonen, 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 Europese 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 werklust, 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 werklust en aan andere psychosociale*”

- 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

Hulpfiches, Observatie

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
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
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 (Observatie): 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 privésector.
 - 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	Assemblagearbeiders
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 beroepscategorie zijn dit de percentages “gestresseerde” personen:

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

D.w.z. een opmerkelijk verschil tussen mannen en vrouwen wat assemblagearbeiders en niet-gekwalificeerd 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
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

Fiche 4 (Observatie): 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 wetgevende 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 (lawaai, pesterijen, overdreven concurrentiegeest,...). Daarnaast heeft de privé-omgeving evenzeer een impact op het werk via het individu en zijn capaciteiten.

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

- Wanneer het organisme overdreven gebruik maakt van de cognitieve vermogens ontstaat er een situatie van mentale werkoverlast die kan leiden tot een groter aantal fouten en een zekere afremming.

Hulpfiches, Observatie

- Omgekeerd wordt het organisme bij een te gering gebruik van zijn mogelijkheden geconfronteerd met een fenomeen van onderbelasting dat bijvoorbeeld kan leiden tot in slaap vallen of een gebrek aan waakzaamheid.

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

3. Evaluatie van de mentale werklast

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

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

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

- **Toevloed van informatie:** we worden wereldwijd geconfronteerd met een overaanbod aan informatie en moeten rekening houden met een nooit aflatende stroom nieuwe informatie, die onder meer mogelijk wordt gemaakt door de communicatiemiddelen. Op die manier wordt het werk voortdurend onderbroken door telefoons, faxberichten, e-mail... en moet de werknemer zich constant en snel aanpassen aan de diversiteit en complexiteit van de informatie, aanvragen en verzoeken vanwege klanten, managers en collega's. Die toevloed van informatie levert eigenlijk geen bijdrage tot het werk en zorgt veeleer voor aanzienlijk tijdverlies en een bijkomende mentale werklast.
- **Toenemende verantwoordelijkheden:** de werknemer wordt verantwoordelijk voor zijn “klanten”, voor leveranciers en verdere diensten. Bovendien eist het bedrijf van hem ook dat hij instaat voor zijn eigen kennis, kwalificaties, vaardigheden en de resultaten behaald door zijn dienst.
- **Polyvalentie en zelfcontrole:** de toenemende diversificatie van producten als gevolg van de marktglobalisering vraagt van de werknemer steeds meer gevarieerde vaardigheden: taken worden complexer, kwaliteitseisen worden steeds strenger, de werknemer moet opgewassen zijn tegen elk mogelijk probleem, voortdurend moeten nieuwe kennis en vaardigheden worden verworven om performant te blijven.

Hulpfiches, Observatie

- **Tijdsdruk en eeuwige veranderingen:** het werkritme neemt toe en de deadlines worden steeds krappere om “competitief” te blijven op de geglobaliseerde markt. De werknemers moeten 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 (Observatie): 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 intengendeel 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.

Hulpfiches, Observatie

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

- De intensivering kan een verzwaring van de werklust 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 **procedure**autonomie: autonomie waarover de werknemer beschikt om de procedures en uitoefeningsvoorwaarden 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

Criterion	%
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 (Observatie): 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;

Hulpfiches, Observatie

- 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 onvereenigbaar 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 (Observatie): 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 (Observatie): Informatie verwerken en beslissingen nemen

1. Basisprincipes

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

2. Beslissingsmacht

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

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

Het berust op verschillende cognitieve processen:

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

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

3. Informatieverwerkingsduur

Is afhankelijk van:

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

- ✦ **Proportionele** verenigbaarheid: verplaatsing van het stuursysteem in verhouding tot verplaatsing van het gestuurde object
- Het respecteren van **stereotypen**: verworven overeenkomst tussen signaal en reactie.

4. Informatieverwerkingscapaciteit

- De capaciteit is beperkt: erkenning van 7 ± 2 categorieën van een zelfde dimensie
 - ✦ Bijvoorbeeld, de 7 cijfers van een telefoonnummer memoriseren.
 - ✦ Deze capaciteit hangt af van het individu en de zintuiglijke weg van het signaal maar niet van de verwerkingstijd.
- De signalen hebben ofwel:
 - ✦ Eén 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

Hulpfiches, Observatie

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 **procedure**geheugen 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 informatieverwerking.
- 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 (Observatie): 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

Hulpfiches, Observatie

vermogen om op lange termijn dingen te onthouden. Handboeken en geheugensteuntjes 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:

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

Fiche 10 (Observatie): 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 absenteïsme en turn-over van de werknemers, wat meer kosten voor de werkgever met zich brengt (vervanging van afwezigen, nieuw personeel zoeken);
 - ✦ verhinder 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 tijdherschikking 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 echtgeno(o)t(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 (Observatie): 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 zonodig hulp kunnen bieden.
- Psychologisch verwijst het naar de beschikbaarheid van "helpende handen" en de hoedanigheid daarvan.

Er bestaan verschillende soorten sociale ondersteuning:

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

In het dagelijkse leven:

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

In een 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 werklast 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.

Hulpfiches, Observatie

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 groepssamenhang en de sfeer van elkaar helpen verbetert.

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

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

Fiche 12 (Observatie): 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 leidinggevendenden...

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
- blijf 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

Hulpfiches, Observatie

- 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 (Observatie): 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.

Hulpfiches, Observatie

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

Fiche 15 (Observatie): 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.

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.