



Welzijn op het werk

Samenvatting door:

Luc Cooremans – erevoorzitter HR Public

Juni 2016

Een terugblik op 2015

Luc Cooremans

Erevoorzitter HR Public

In 2015 was 'Welzijn op het werk' het hele jaar lang de rode draad doorheen onze ontmoetingen.

Welzijn op het werk is objectief te evalueren. Het is wettelijk te regelen en te reglementeren. We kunnen ook enquêtes over welzijn op het werk uitvoeren (en dit gebeurt dan ook vaak) en maatregelen treffen om de situaties te verbeteren.

Maar welzijn op het werk is ook een globale en subjectieve geestestoestand.

De Wereldgezondheidsorganisatie (WGO) omschrijft welzijn op het werk als "een geestestoestand, gekenmerkt door een voldoende harmonie tussen enerzijds de bekwaamheden, behoeften en ambities van de werknemers en anderzijds de beperkingen en de mogelijkheden van het arbeidsmilieu".

We hebben gezien dat welzijn op het werk heel uiteenlopende aspecten betreft, waaronder een aantrekkelijke, comfortabele en goed ingerichte werkruimte, een organisatie met aandacht voor het evenwicht tussen werk en privé, meer luisterbereidheid vanwege de hiërarchie, meer autonomie voor de werknemers in hun werk enz.

In zijn barometer van het sociale klimaat en de levenskwaliteit op het werk in 2015 stelt Cégos vast dat het werk voor 61% van de werknemers een bron van persoonlijke ontwikkeling is. Oef! Maar... hoe zit het met de resterende 39%?

Aan hen zou ik zeggen: (her)lees Spinoza en zijn ideeën rond de ethiek van de vreugde, waar het geluk van de mens voortkomt uit de uitdrukking van zijn essentie, i.e. zijn verlangen. Zijn verlangen leidt tot vreugde, zolang hij een vrije, autonome mens is, of met andere woorden zijn met verstand begiftigde geest gebruikt.

Het komt er eenvoudigweg op aan om (opnieuw) te leren gelukkig zijn, niet alleen op het werk, maar ook in het leven.

Vreugde werkt net zo aanstekelijk als lachen

1. Happiness

“Optimisme is de beste weg naar geluk” - **Leo Bormans**

Leo Bormans is auteur van psychologieboeken voor volwassenen en kinderen. Hij is ook de initiatiefnemer van het project ‘Happiness’, dat aanleiding gaf tot de publicatie van de gelijknamige internationale bestseller.

In 2012 gaf Herman Van Rompuy alle wereldleiders een exemplaar van het boek ‘Geluk. The World Book of Happiness’ als eindejaarsgeschenk.

Tijdens zijn conferentie van 26 februari 2015 overliep Leo Bormans een reeks vooroordelen over geluk:

- We mogen geluk niet verwarren met amusement: pijn en verdriet maken deel uit van het geluk.
- Geluk is niet te koop.
- Geluk is geen kwestie van veiligheid.
- Gelukkige mensen veranderen minder vaak van job. Geluk heeft dus een reëel economisch belang.
- Er zijn veel meer optimisten dan pessimisten in de wereld, maar de pessimisten maken meer lawaai. Het zijn altijd de negatieve dingen die het snelst worden opgemerkt.
- Optimisten zetten zich in voor het algemene belang en concentreren zich op de oplossingen en op de toekomst. Pessimisten hebben vooral oog voor de problemen, het verleden en zichzelf.

Doe de test en stel uzelf de vraag: bent u gelukkig?

Denk aan een moment waarop u zich echt gelukkig voelde. Was dat een onverwacht moment? Was u alleen of in gezelschap? Heeft dat moment veel geld gekost? Ging dat geluk gepaard met een vorm van erkenning? Ziezo, u hebt zonet het geheim van **uw** geluk ontdekt.

Is meer geluk mogelijk? Ruut Veenhoven stelt zich de vraag in ‘Geluk. The World Book of Happiness’.

“Veel onderzoeken zijn geïnspireerd door de hoop dat het mogelijk is een manier te vinden om meer geluk te creëren voor zo veel mogelijk mensen. Maar ontelbare studies hebben al uitgewezen dat betere leefomstandigheden de ontevredenheid niet zouden verminderen. Volgens een van deze theorieën is geluk relatief. Volgens een andere is geluk een karaktertrek. Ons onderzoek weerlegt beide. Een andere vaststelling is dat het gemiddelde cijfer dat mensen op hun geluk plakken op een schaal van 0 tot 10 in sommige landen 8 kan bedragen”.

(België 7,3/Canada 8/Zwitserland 8/IJsland 8,2/Denemarken 8,3/Costa Rica 8,5)

“Denemarken heeft zijn titel van ‘gelukkigste land ter wereld’ heroverd”, zo blijkt uit het 4e World Happiness Report van het Earth Institute van de Universiteit van Columbia. België staat op nummer 18 en is daarmee één plaats vooruitgeschoven. De Noordse landen halen de beste scores. Onderaan de rangschikking van 157 landen bengelen Afghanistan, Togo, Syrië en als laatste Burundi” (Le Soir, 17 maart 2016). [Vrije vertaling]

In ‘Geluk. The World Book of Happiness’ delen 100 onderzoekers en wetenschappers uit 50 landen hun onderzoeksresultaten en hun bevindingen over individueel welzijn en het welzijn van de samenlevingen. Onder de bijdragen vinden we ook artikels van vijf Belgische onderzoekers of filosofen:

- Thomas d’Ansembourg ‘Innerlijke rust is van openbaar belang’
- Mark Elchardus ‘De politiek van geluk’
- Philippe Van Parijs ‘Een goed leven’
- Peter Andriaenssens ‘De stem van je ouders’
- Hein Zegers ‘Een mens is geen gemiddelde’

In zijn doctoraatsthesis wijt **Gaël Brulé, wetenschappelijk directeur van Fabrique Spinoza**, de 63e plaats van Frankrijk in de World Database of Happiness aan “een traditioneel onderwijssysteem, gebaseerd op prestatie, en later in het leven, een te zware hiërarchie op het werk”.

Fabrique Spinoza, ‘Think tank van het burgergeluk’ (Fabrique Spinoza publiceert een driemaandelijks index van het geluk van de Fransen) identificeert 12 bepalende factoren voor welzijn op het werk:

- Arbeidsvoorwaarden / management / organisatie van het werk
- Bestuur / sociale relaties / beloning en voordelen

- Relaties met het privéleven / aard van het werk / relatie met het werk
- Ethiek en waarden / opleiding en perspectieven / arbeidszekerheid

“De essentie van de mens is de wens gelukkig te zijn, goed te leven, goed te handelen” - Baruch Spinoza

Referenties:

- Leo Bormans in Les Editions de l’Homme: Happiness (2011), Optimiste (2013), Love (2013), Hope (2015), Le Grand Livre du Bonheur (2016)
- www.worlddatabaseofhappiness.eur.nl
- www.theworldbookofhappiness.com
- www.fabriquespinoza.fr
- RH Magazine, april 2015 nr. 110, pp. 35-37 ‘Du bonheur dans la GRH’ Liliane Fanello. (www.hrpublic.be – Echo Presse)
- Film ‘Le bonheur au travail’ van Martin Meissonnier. Deze film nodigt de kijker uit een nieuwe visie op de wereld van het werk te ontdekken en stelt een reeks vindingrijke ideeën voor om het dagelijkse beroepsleven aangenamer te maken.
- De Standaard 05.08.2015, interview met Martin Euwema (Professor organisatiepsychologie KULeuven) ‘Over zin en onzin van de chief happiness officer’.

2. New Ways of Working (NWoW)

2.1. Aandachtspunten: de nieuwe werkmethoden raken steeds meer verspreid en gaan met nieuwe vragen gepaard:

- **Hoe veranderen deze nieuwe methoden de organisatie, de hiërarchie en de rol van de baas?**
- **Wat mogen we in een NWoW-omgeving (niet) van onze medewerkers verwachten?**
- **Welke technologieën hebben we nodig?**
- **Hoe ontwikkelen we de relaties met onze collega's?**

De invoering van NWoW moet weldoordacht gebeuren, want ze brengen een diepgaande culturele verandering met zich mee en vergen een sterk organisatievermogen (de hele organisatie is betrokken, zelfs de bezoekers en de leveranciers):

- **Klant- en resultaatgericht werken,**
- **Een organisatiecultuur die gericht is op de mens en op vertrouwen steunt,**
- **Digitalisering en nieuwe technologieën,**
- **Dynamische werkomgevingen.**

www.ofoifa.belgium.be 'Community of practice new ways of working'

www.selor.be 'Test uw competenties in new ways of working'

www.fedweb.belgium.be

www.uclouvain.be 'Télétravail: enjeux et perspectives dans les organisations' Thierry Breton.

www.uclouvain.be 'New ways of working' L. Taskin en D. Foor. Theoretisch verslag maart 2013.

Het directoraat-generaal Organisatie- en Personeelontwikkeling van de FOD (DG OPO) heeft een geïntegreerd ondersteuningsaanbod inzake NWoW ontwikkeld.

2.2. New ways of working: paradoxen en uitdagingen

Professor Laurent Taskin

1) Waarover gaat het?

- Achterliggende factoren: aanpassing aan de algemene tendenzen inzake de evolutie van het werk, de globalisering, de individualisering, de flexibiliteit en de kennis
- Kenmerken: flexibiliteit in ruimte en tijd, organisatiewijzen (projecten/teams), managementwijzen (MBO/2.0), ondersteund door de informatie- en communicatietechnologieën

2) Twee (onterecht) emblematische vormen van organisatie van het werk

- **Telewerk**: uitoefening van een beroepsactiviteit, volledig of deels van op afstand, met behulp van de ICT

Verschillende vormen: regelmatig of occasioneel van thuis uit werken, telewerk van uit een telecentrum, mobiel telewerk (25% van de tijd buiten het kantoor of thuis), onafhankelijk telewerk

- **Collectieve kantoren**: landschapskantoren of ‘open space’ (grote, open ruimten waarin een binnenlandschap wordt gecreëerd), of gedeelde kantoren, ‘shared office’ of ‘desk sharing’ (een eenvoudige ruimte zonder enige individuele verwijzing)

(Zie Le Soir van 30 januari 2016, p. 24 ‘Etre ‘sans bureau fixe’ c’est trendy’: steeds meer ‘nomadische’ werknemers werken vanuit gemeenschappelijke ruimten en open spaces, met name in stations; wereldwijd hebben 1,5 miljard personen geen vast kantoor meer)

- **Voordelen voor de werkgever**: vermindering van de werkruimte en de verwante kosten, hogere productiviteit van de werknemers, getrouwheid en tevredenheid van de werknemers ... Voordelen voor de werknemers: flexibiliteit, evenwicht werk/privé, autonomie en verantwoordelijkheid, kwaliteit van het werk en productiviteit, minder verplaatsingen.

3) Onderzoeksresultaten en organisatorische uitdagingen

- **Distantiëring en controle**: de distantiëring of opheffing van het ruimtelijke aspect (fysieke en psychologische afstand) is het proces waardoor, gezien de vermindering van de contiguitéit, de controle en het sociale isolement op elkaar inwerken en wederzijds aanpassen om nieuwe, aangepaste gedragingen te ontwikkelen.

- Samenwerking, welzijn en prestatie:

Telewerk heeft een positief effect op de drie geteste variabelen.

Flexdesk heeft een negatief effect op de drie geteste variabelen.

Bij een mix van flexdesk- en telewerk is het mogelijk de negatieve effecten van flexdesk te compenseren.

Individuele kantoren hebben een positief effect op de drie geteste variabelen.

Werknemers die in een flexdesksysteem werken, hechten meer belang aan aspecten als leerkanalen, afleiding en een ondersteunende werkomgeving.

Werknemers in een individueel kantoor hechten meer belang aan het gevoel van persoonlijke efficiëntie (meer gericht op hun prestaties).

Werknemers in een shared desk hechten meer belang aan de groepscohesie.

Telewerkers die van thuis werken, hechten minder belang aan de dimensie werkomgeving.

2.3. Het nieuwe werken (NWoW): hoe zit het in Wallonië?

Lisa Lombardi

Expert bij het Agence du Numérique – coördinatrice bij CoWallonia

www.awt.be en www.digitalwallonia.be

Een enquête leverde de volgende resultaten op:

- Biedt uw werkgever u de mogelijkheid om telewerk te doen?
Neen (71%)
- Zou u graag telewerken?
Ja (21%)
- Doet u effectief telewerk van thuis uit?
Ja (10%)
- Wat beperkt u of verhindert u te telewerken?

- Mijn functie vereist persoonlijke aanwezigheid: 60%
- Hebt u de mogelijkheid om uw werkuren te regelen?
Ja (51%)
- Past u uw werkuren aan privéverplichtingen aan?
Ja (33%)
- Van welke type externe gedeelde ruimte maakte u dit jaar al gebruik om te werken? geen
antwoord 96%
- Welke voordelen ziet u in telewerk?
 - Tijd winnen op de verplaatsingen: 69%

Vergelijking van de evolutie 2014/2012

- Staat uw werkgever u toe telewerk te doen?
Ja 29%/28%
- Doet u telewerk van thuis uit of vanuit een centrum?
Ja 21%/22%
- Zou u graag kunnen telewerken?
Ja 21%/13%
- Hebt u de mogelijkheid om uw werkuren te regelen?
Ja 51%/42%

2.4. Tegenstrijdige ervaringen

De SPW en NWoW

Emmanuelle Rappe, directrice van Service Public de Wallonie

1) **Telewerk** bestaat hier sinds 2008.

(betreft ca. 750 personen en ca. 9000 ambtenaren)

Aanbevelingen:

a) M.b.t. communicatie: tonen dat men aan het werk is, het gevoel van uitsluiting of verlies van sociale banden vermijden

b) M.b.t. management: de band tussen de telewerker en zijn baas in stand houden

c) Technisch: procedure in geval van defect, technische- of veiligheidsproblemen

2) NWoW

Waarom? De 6e Staatshervorming en het streven naar hogere prestaties door een hogere motivatie

Een model: de FOD Sociale Zekerheid. Onze collega's bepalen zelf wanneer, waar en hoe ze werken en zijn dus de regisseurs van hun eigen leven. Deze cultuur heeft de weg vrijgemaakt voor betere resultaten, besparingen en een hogere productiviteit.

NWoW vereist een reorganisatie van de ruimte, een cultuur van samenwerking, aangepaste managementpraktijken en efficiënte ICT.

Implementatievoorwaarden: rijpheid op het niveau van de organisatie (waarden en cultuur in lijn met NWoW), het management (management op basis van projecten, evaluatie van de prestaties), HR en informatica/technologie (intranet, smartphones, samenwerkingsplatform, overstap van papieren naar digitale documenten).

Vaststellingen en huidige situatie bij de FOD: 'klassieke' cultuur inzake controle (prikklok), 'klassieke' kantooromgeving en 'klassieke' hiërarchische structuur.

Voorstel: een testfase starten en de structuur bepalen die aan een reeks criteria beantwoordt (structurele en culturele wijzigingen door te voeren).

Le Forem: samenwerkingsruimte

Sophie Masson – Business Analyst – CRM-project

Le Forem heeft een CRM-tool (customer relationship management) geïmplementeerd om de belanghebbenden te volgen en met hen te communiceren. Er wordt een uniek dossier per werkgever en werkzoekende aangelegd. Zo heeft Le Forem een zicht van 360° op zijn gebruikers.

Le Forem gebruikt deze CRM-tool om het beheer van de individuele dossiers van werkgevers en particulieren te optimaliseren. Uiteindelijk zal CRM de barrières tussen de afdelingen en de diensten opheffen.

Het is een transversaal project dat door de hele organisatie loopt en waarmee een efficiëntere samenwerking wordt beoogd.

Vaststellingen: moeilijke coördinatie tussen de verschillende tussenkomenende partijen omdat ze van een andere verantwoordelijke afhangen; energieverlies in de organisatie van vergaderingen; gebrek aan flexibiliteit en reactievermogen; weinig communicatie tussen de verschillende actoren.

Oplossing: de medewerkers die in een kritisch project betrokken zijn, in dezelfde ruimte samenbrengen om de communicatie en de wisselwerking tussen afzonderlijke actoren te bevorderen.

FOD Mobiliteit

Laurent Ledoux – voorzitter

De overstap van de overheidsdiensten naar het NWoW-tijdperk

Een van de eerste initiatieven van Laurent Ledoux toen hij in 2013 in zijn nieuwe functie trad, was alle tussenschoten slopen ... ook die van zijn eigen kantoor.

Voortaan werkt de baas, geheel volgens de ‘dynamic office’-logica, tussen zijn medewerkers. Individuele kantoren werden geëlimineerd en de werkruimten ondergingen een gedaanteverwisseling om de uitwisseling te ontwikkelen en te bevorderen.

Een ander initiatief was de opheffing van de verplichte prikklok met in de plaats daarvan een duidelijke afspraak over de te halen doelstellingen. Het doel is niet te controleren, maar de medewerkers moeten – net als hun baas – weten wat van hen wordt verwacht.

Ook telewerk werd ingevoerd (maximaal 3 dagen/week) en werden er regionale satellietkantoren opgericht in samenwerking met andere FOD's.

De wens om alles te controleren is slechts een waanbeeld. Presenteïsme dient enkel om sommige bazen de indruk te geven dat ze de leiding hebben over hun troepen, terwijl dit helemaal niet het geval is. Dit leidt tot infantiliserend gedrag. Maar als iemand een taak in vijf uur kan uitvoeren in de plaats van in tien en dat hij dan ophoudt met werken, zoveel te beter.

2.5. Conclusies

Professor François Pichault

ULg / Lentic

1. NWoW ... or never? Opgepast voor blind imiteren waarbij niet alle dimensies van dit ideale type in acht worden genomen!
 2. Verschillende vormen: aandacht voor de identiteit op het werk en oppassen voor territorialisering (valkuil van 'clean desk').
 3. Van de rechtvaardigingen tot de praktijk: economische uitdagingen (kost/prestatie), uitdagingen inzake management, uitdagingen voor de werknemers (autonomie/kwaliteit), de inzet m.b.t. het milieu (mobiliteit).
- Opgepast voor de effecten van distantiëring. Het is belangrijk vooraf een managementproject op te stellen en de traditionele hiërarchische werking aan te passen.

3. Duurzame inzetbaarheid

3.1. Aandachtspunten

1. 'Ability' en 'agility' zijn twee essentiële competenties, die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Ze vormen de basis van de individuele wens om langer te werken.

Het model, voorgesteld door Securex, onderzoekt elk component vanuit twee perspectieven:

- de individuele inzetbaarheid,
- het beleid van de onderneming waar de werknemer werkt.

Ability heeft betrekking op de fysieke en mentale gezondheid van de werknemer. Agility is een combinatie van engagement, talentontwikkeling en veerkracht.

2. Om proactief in duurzame inzetbaarheid te investeren, moet HR de ogen op de toekomst richten. Welke competenties zullen we in de toekomst nodig hebben? Welke niet? Duurzame inzetbaarheid is voor HR een strategische weg.

3. Hoe begeleiden we de medewerkers zodat ze lang en optimaal in de onderneming kunnen werken om de doelstellingen te bereiken en tegelijk de stabiliteit en het voortbestaan van de onderneming te verzekeren? Bovendien moeten we hierbij rekening houden met de context waarin we ons bevinden: een arbeidsmarkt die kampt met een tekort aan arbeidskrachten en een vergrijzing van de beroepsbevolking, een te lage werkgelegenheid onder de 55-plussers en de demografische evolutie.

www.randstad.be

www.securex.be

www.agoria.be

www.beswic.be

www.jobfin.be FOD Financiën 02.09.2015, 'Duurzame inzetbaarheid, onze uitdaging'

Studiedag op 8 mei 2015 in de Universiteit van Antwerpen in samenwerking met Mensura, gewijd aan de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers, onder de titel: 'Duurzame inzetbaarheid: leer hoe u oudere werknemers gezond en gemotiveerd houdt'.

HR Square juli/augustus 2015 nr. 5 'Le secteur public ouvre la voie à l'employabilité durable', pp. 5-8, Christophe Lo Giudice. (www.hrpublic.be – Echos Presse)

3.2. Hervorming van de pensioenen wegens lichamelijke ongeschiktheid van de ambtenaren: een uitdaging met het oog op herintegratie?

Professor Ria Janvier

UAntwerpen (www.uantwerpen.be/nl/personeel/ria-janvier)

De conferentie steunde op zeven hoofdlijnen:

- 1) De huidige reglementering: het pensioen wegens lichamelijke ongeschiktheid is een specifiek pensioenregime voor de overheidssector. Dit betekent dat het statutaire personeelslid op pensioen gaat zodra een bevoegde medische instantie zijn ongeschiktheid heeft vastgesteld. Na 365 kalenderdagen afwezigheid wegens ziekte vanaf de 60e verjaardag gaat de werknemer sowieso met pensioen.
- 2) Facts & figures: motieven van pensionering in 2014: tijdslimiet (12,83%), ambtshalve (0,03%), lichamelijke ongeschiktheid (12,07%), vervroegd (65,54%), uitgesteld (5,62%) andere (3,90%).
- 3) Overwegingen en evaluaties: er zijn te veel medische instanties betrokken, soms ontstaan situaties zonder uitweg door de combinatie van definitieve benoemingen en tijdelijke aanstellingen of contractueel werk. Doel: vereenvoudigen.
- 4) 5) 6) en 7) Commissie Pensioenhervorming 2020/2040/ Federaal regeerakkoord / Kostenberekening / Herintegratie.

De meest coherente oplossing zou zijn de genoemde ambtenaren in het ziekte- en invaliditeitsstelsel en het werkloosheidsstelsel onder te brengen (zie Federaal regeerakkoord 2014: "... de regering zal ... onderzoeken hoe het ziektepensioen voor ambtenaren kan worden vervangen door arbeidsongeschiktheidsuitkeringen in het kader van het ziekte- en invaliditeitsstelsel voor werknemers..."). De pensioenen wegens gezondheid van de ambtenaren werden herzien/herberekend en de onderzoekers van de Universiteit Antwerpen bogen zich over de kost/besparing van deze hervorming. Het was een heel complexe oefening over een steekproef van zes organisaties. Er werd vastgesteld dat ziekteverlof, afhankelijk van het geval, 1445 en 2445 euro per jaar bedraagt per definitief benoemde statutair personeelslid. Met het hervormingsvoorstel zou de relatieve kost 60à 70% bedragen.

Herintegratie: de arbeidsgeneesheer als 'herintegrator' met in rechte afdwingbaar recht.

Meer weten: R. Janvier en S. Aerts: 'Leçon 3: Les circuits d'incapacité dans le secteur public: labyrinthe sans issue?' in *Le Droit social de la fonction Publique*. Reeks van het Belgisch Genootschap voor Arbeids- en Socialezekerheidsrecht, nr. 9, La Charte 2015 (p. 117/181), Brugge.

3.3. Remotie: een stap terug is een stap vooruit

Bob Vermeir – journalist VRT

Tanya Verheyen – VUB

www.remotie.be

Een stap terug is een stap vooruit. Of hoe overleven we een carrièrewijziging. Naar een lager niveau terugkeren is geen synoniem van degradatie, maar kan een persoonlijke keuze zijn om ons leven meer in handen te nemen.

Er zijn talrijke voorbeelden van mensen die hun vaak goedbetaalde job inruilen en voor een ander leven kiezen (zoals de hooggeplaatste manager die besluit om in het onderwijs te gaan staan, voorbeelden uit de sportwereld enz).

Bob Vermeir en Tanya Verheyen willen het taboe rond carrièrewendingen doorbreken. Carrières zijn niet noodzakelijk rechtlijnig (opeenvolgende promoties). Gezien de vergrijzing en het feit dat we langer moeten werken, maken retrogradaties onvermijdelijk deel uit van de carrière. Een goed aangepakte remotie heeft niet alleen voordelen voor de persoon zelf, maar ook voor de onderneming. De werknemer blijft actief, en behoudt en ontwikkelt zelfs competenties die nuttig zijn voor de onderneming.

Remotie kan een manier zijn om stress te verminderen en meer vat te hebben op het evenwicht tussen werk en privé.

3.4. Think sooner about later: denk eerder aan later

Sabine Denis – The Shift

www.theshift.be

Het einde van de loopbaan plannen in samenspraak met de werknemers. Deze aanpak steunt op lang denkwerk, dat gestart is in 2008 in het kader van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming en gelanceerd met de cao 104, die de ondernemingen verplicht een plan op te stellen voor de werkgelegenheid voor 45-plussers.

Een enquête uit 2014 heeft uitgewezen dat de 51-plussers gemotiveerd zijn om langer te werken (afhankelijk van het item was 40 tot 69% van de antwoorden positief).

Deze mensen zijn het meest geëngageerd wat hun job betreft en hebben ook de meeste vragen over hun pensionering.

De toolbox *Think sooner about later* is gespreid over zes workshops rond goede praktijken. In groepen van ca. 12 personen denken de werknemers na over wat ze de volgende tien jaar zouden willen doen.

Deze workshops zijn:

- Loopbaan: type & engagement (levenslang HR-beheer),
- HR-praktijken (behoeften volgens levensfase),
- Budgetbeheer: de financiële dimensie is uiteraard belangrijk,
- Mentaal en fysiek welzijn,
- Talentontwikkeling: actieplan voor senior werknemers,
- Jobkeuze.

De workshops resulteren in een echt actieplan (wie/hoe/wat/wanneer) dat de werknemers met hun manager en HR kunnen bespreken.

3.5. Engagement van senior werknemers met het oog op duurzame inzetbaarheid

Sonja Brouwers – Hay Group

www.haygroup.be

Wat is het engagementsniveau van de 50-plussers?

We horen vaak zeggen dat 50-plussers

- niet gemotiveerd zijn;
- niet voorbereid zijn op de nieuwe uitdagingen;
- moe zijn of het gevoel hebben niet meer mee te kunnen;
- te duur zijn.

Dit klopt niet.

Op welke factoren moeten we inspelen om duurzame inzetbaarheid te verzekeren?

- 1) Actief loopbaanbeheer (motivatie opnieuw aanwakkeren, nieuwe uitdagingen aangaan).
- 2) Een organisatiecultuur waar een hogere leeftijd als pluspunt wordt gezien (competent, loyaal), in de ontwikkeling van de werknemers wordt geïnvesteerd en de samenwerking tussen generaties wordt aangemoedigd.
- 3) Afschaffing van beloningssystemen op basis van anciënniteit.

4. Burn-out

Burn-out, de zoektocht naar betekenis en technokapitalisme

Pascal Chabot

Filosoof en professor aan het IHECS (Brussel)

Een burn-out is een pijnlijke ervaring, die onze verhouding met de vooruitgang en ons concept van het werk weerspiegelt.

Pascal Chabot herinnert ons eraan dat de term werd ingevoerd door de psychoanalyticus Herbert Freudenberger. “Ik merkte dat de mensen soms opgebrand raken, net als een gebouw dat in brand staat. Door de spanning als gevolg van het leven in onze complexe wereld raken hun interne bronnen opgebrand en blijft er binnen slechts nog een immense leegte over, ook al lijkt het omhulsel langs de buitenkant min of meer intact.”

Een Amerikaanse pathologie?

Volgens Christina Maslach en Michaël P. Leiter (Universiteit van Berkeley) “verspreidt de burn-out zich als een echte epidemie over tal van landen wereldwijd. Het werk is koud, vijandig en veeleisend geworden, zowel economisch als psychologisch. De mensen zijn emotioneel, fysiek en spiritueel uitgeput. De eisen van het dagelijkse leven m.b.t. het werk, het gezin en al de rest knagen hun energie en enthousiasme weg”.

Een pathologie van onze beschaving?

Een burn-out lijkt iets van alle tijden te zijn. Zo verwijst Pascal Chabot naar theologische teksten waarin over acedia wordt gesproken (Johannes Cassianus) en de roman ‘A burn-out case’ van Graham Greene. Tijdens een reis naar Congo in de jaren 50, op zoek naar een personage voor een roman, ontmoette de schrijver Michel Lechat, een arts die in een leprozentehuis werkte. Het medisch personeel verwees naar sommige leprozen als ‘verbrand’ – branden om herboren te worden.

In zijn conferentie gaat Pascal Chabot vervolgens dieper in op de volgende vier gedachten:

1) Een einde maken aan de perfectie

Mensen met een burn-out zijn de tegenpool van de lijntrekker. Pascal Chabot verwijst naar de Amerikaanse auteur Mathew Crawford in ‘Shop Class as Soulcraft’.

In dit boek vertelt de auteur hoe hij zich aan zijn werk heeft aangepast, maar de aanpassing is geen doel op zich. De aanpassing moet tot zelfverwezenlijking leiden. Een burn-out, daarentegen, ontstaat wanneer de aanpassing niet deze zelfverwezenlijking als resultaat heeft.

Maar door de complexiteit van onze maatschappij en de technologische evoluties worden die aanpassingsbehoeften steeds groter. We moeten immers ook het hoofd bieden aan de constante versnelling, een totalitaire kracht, eigen aan de postmoderne maatschappij.

2) Het nuttige en het subtiele

De eerste slachtoffers van de burn-out zijn de humane beroepen: verzorgen, opvoeden en besturen, m.a.w. de drie onmogelijke beroepen, volgens Freud.

Dat zijn dus de artsen, de verpleegkundigen, de onderwijzers ... maar ook de HR-directeurs. Mensen in deze beroepen staan ten dienste van anderen. Het zijn beroepen waar de genen van het wetenschappelijke denken niet meteen toe te passen zijn. Deze beroepen steunen niet zozeer op de nuttige vooruitgang van het technokapitalisme, maar meer op een ‘subtiele’ vooruitgang.

3) Miskend of erkend

Er is zelfkennis en er is erkenning door de ander. In een onderneming is die erkenning soms ver te zoeken, ook al is dat op zich niet zo moeilijk. We leven in een context waar de mens steeds gemakkelijker te vervangen is door andere werknemers (wegtrekking naar China) of door machines (technologische vooruitgang).

4) Terug naar de vraag van de zingeving

Pascal Chabot verwijst naar de filosofe Hannah Arendt. Na de filosofie van Marx behoren de ideeën van Hannah Arendt tot de belangrijkste theorieën over het werk: het werk als mechanische activiteit, enkel bedoeld om te blijven leven; productie van consumptiegoederen die niet blijven voortbestaan of lang meegaan.

Boven het werk als activiteit plaatst ze het werk als creatie; dit werk overleeft de auteur. Daarnaast is er nog de actie, i.e. bouwen aan een beter samen-leven.

Het werk als creatie: wat blijft, het resultaat van een reïficatie.

De actie: bovenaan het ‘Vita activa’ plaatst Hannah Arendt de actie.

In het werk als activiteit en als creatie: de functie (Wat zijn we?).

In de actie: eigenheid en vrijheid (Wie zijn we?).

Referenties:

- 1) Pascal Chabot: ‘Global burn-out’ PUF, Parijs, en ‘L’âge des transitions’ PUF, Parijs
- 2) HR Square november/december 2015 nr. 7 pp. 6-9, ‘Il faut inventer de nouveaux équilibres professionnels’, Christophe Lo Giudice (www.hrpublic.be – Echo Presse)
- 3) Burn-out: CBI-enquête (Copenhagen Burn-out Inventory) www.therapiebreve.be
- 4) Volgens de Wereldgezondheidsorganisatie (WGO) kenmerkt de burn-out zich door “een gevoel van intense vermoeidheid, controleverlies en onbekwaamheid om concrete resultaten te bereiken op het werk”. De term werd voor het eerst gebruikt in 1969 en sindsdien al op ettelijke manieren gedefinieerd.

Een burn-out houdt zowel een fysieke als emotionele en mentale uitputting in.

Een burn-out doet zich meestal voor bij sterk betrokken en gemotiveerde mensen. Om op te branden, moet de persoon eerst in vuur en vlam staan. De

burn-out heeft altijd te maken met het werk en gaat gepaard met een drastisch energie- en motivatieverlies.

Een burn-out (werk gerelateerd) is niet te verwarren met een depressie (gekenmerkt door een gebrek aan algemene belangstelling en een verlies aan levensvreugde), stress, aanpassingsprocessen of manieren waarop ons organisme antwoordt en reageert op een nieuwe, veeleisende en moeilijke situatie.

5. Welzijn op het werk

5.1. Referenties

- **Welzijnswet en codex over het welzijn op het werk**: wet van 4 augustus 1996. Zie FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg www.werk.belgie.be

- **Nationale strategie inzake welzijn op het werk 2008/2012**: de doelstellingen zijn:

Aanzetten tot gedragswijziging bij de werknemers door een cultuur van risicopreventie te stimuleren

De controle verhogen

Prioriteit geven aan risicosectoren

Een eerste grote enquête over gezondheid en veiligheid op het werk uitvoeren (2009) met het oog op de ontwikkeling van een nieuw basisinstrument voor nieuwe beleidslijnen

De nadruk leggen op de werknemers in de overgangperiode

Beschikken over een plan, ondersteund door de sociale partners en opgesteld in volledig overleg met hen

Een cultuur van constante evaluatie bouwen

De nadruk leggen op de nieuwe welzijnsproblemen (stress, verslavingen, nieuwe technologieën ...).

Deze strategie is onderverdeeld in 5 programma's en 12 hoofdprojecten.

- **Welzijn op het werk is een heel ruim concept** dat een hele reeks aspecten omvat: veiligheid op het werk, bescherming van de gezondheid van de werknemers, psychologische belasting (stress, pesterijen ...), hygiëne op de werkplaats, ergonomie en verfraaiing van de werkplaats ...

- **Wat is welzijn op het werk?** We bedoelen hiermee alle min of meer identificeerbare factoren die een invloed kunnen hebben op de levenskwaliteit van de werknemers op de werkplaats.

Er bestaat een andere, officiële definitie van de Wereldgezondheidsorganisatie (WGO), die welzijn op het werk beschouwt als **“een geestestoestand, gekenmerkt door een voldoende harmonie tussen enerzijds de bekwaamheden, behoeften en ambities van de werknemer en anderzijds de beperkingen en mogelijkheden van het arbeidsmilieu”**.

- www.beswic.be BeSWIC Belgian Safe Work Information Centre/ Belgisch kenniscentrum over welzijn op het werk.
- <http://ec.europa.eu/progress> Progress heeft als missie de bijdrage van de EU te versterken en de lidstaten zo te helpen hun verbintenissen na te leven en hun acties goed uit te voeren om meer jobs van betere kwaliteit te creëren en een meer solidaire maatschappij te bouwen.
- www.fedweb.belgium.be/welzijn
- www.respectautravail.be
- Quel management pour concilier performance et bien-être au travail? Laurent Karzenty, Octares Editions 2015
- HR Square januari-februari 2016 nr. 8 pp. 38-41 ‘La GRH de demain se devra d’être durable’, Christophe Lo Giudice. (www.hrpublic.be – Echo Presse)

5.2. Wat is welzijn op het werk?

Professor Adeliën Decramer – UGent

Het toepassingsgebied van het concept is heel ruim: gezondheid, veiligheid, tevredenheid, erkenning (subjectief gevoel), relatie met de anderen (collega’s/hiërarchie), een win-winsituatie tussen individuele prestaties en prestaties van de organisatie.

Maar het concept omvat ook motivatie, stress, burn-out en evaluatie.

5.3. Twaalf sleutels voor een duurzaam HR-beheer

Welzijn op het werk. Op zoek naar synergie tussen welzijn en prestatie

Professor Peggy De Prins – Antwerp Management School

Twee modellen:

PPP: People (sociale prestatie), Planet (milieuprestatie) en Profit (economische prestatie)

ROC steunt op:

- **Respect:**

a) de menselijke dimensie en duurzaamheid in de missies en waarden van de organisatie integreren

b) bottom-up (talenten/job crafting),

c) inzetten op de kwaliteit van het werk (engagement van de werknemers)

d) optreden als gids (coach/talentstimuleerder)

- **Omgevingbewustzijn:** de maatschappelijke waarden, normen en evoluties?

- **Continuïteit:**

a) de partners nemen afspreken op basis van de waarheid; gemeenschappelijke creativiteit aandurven en in de hand werken

b) mikken op inzetbaarheid op de lange termijn

5.4. Psychosociale factoren en waarschuwingsindicatoren

Ontwerp van een tool: waarschuwingsindicator voor de psychosociale risico's in de onderneming

Professor Valérie Flohimont – Universiteit van Namen

Het Centre V&S (UNamur) en het HIVA (KUL) voeren onderzoek uit in opdracht van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg.

Onderwerp: operationalisering van het welzijn: welke tool voor de detectie van de psychosociale risico's?

Een tool met twee modules:

Module 1: objectieve gegevens en kwantitatieve beoordelingen

Module 2: kwalitatieve beoordelingen.

De tool en het handboek zijn gratis beschikbaar op de site van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (www.werk.belgie.be).

5.5. Psychosociale risico's in Europa

Stand van zaken en verwachtingen voor de toekomst

Fabienne Scandella – senior researcher, ETUI (European Trade Union Institute).
ETUI is een onafhankelijk onderzoeks- en vormingscentrum van het Europees Verbond van Vakverenigingen (EVV)

De arbeids-, gezondheids- en veiligheidsvoorwaarden van het ETUI zijn bedoeld om het EVV een expertise en technische ondersteuning te bieden om het gezondheids- en veiligheidsniveau voor de Europese werknemers te verhogen.

De psychosociale risico's zijn momenteel de grootste zorg inzake gezondheid en veiligheid op het werk op Europees niveau.

Stress, depressie en angst zouden het tweede grootste gezondheidsprobleem i.v.m. werk zijn, en frequenter zijn dan spier- en botaandoeningen.

PSR-factoren: intensiteit van het werk en werktijd, emotionele belasting, gebrek aan autonomie, slechte sociale relaties, waardeconflicten, werkonzekerheid.

Stoornissen: stress, burn-out, depressie, angst, cardiovasculaire problemen, spier- en botaandoeningen, verslavingen.

De PSR hebben niet alleen een impact op de gezondheid van de personen, maar ook op de organisaties en op de maatschappij in het geheel.

PSR op Europees niveau: twee enquêtes

- Europese enquête rond de arbeidsvoorwaarden, uitgevoerd door het Europese Agentschap voor de verbetering van de arbeids- en levensvoorwaarden Eurofound,
 - Esener-enquête over de nieuwe en opkomende risico's voor de gezondheid en de veiligheid op het werk.
- Uit de Eurofound-enquête blijkt dat de volgende de meest doorwegende PSR zijn:
- a) Blootstelling aan vijandig gedrag (pesterijen, agressieve klanten)
 - b) Slecht evenwicht tussen werk en privé

- c) Intensiteit van het werk
 - d) Gevoel niet in staat te zijn goed werk te leveren
- Conclusies van de Esener-enquête:
- a) 50% van de Europese werknemers vinden dat stress veel voorkomt op hun arbeidsplaats,
 - b) De PSR worden complexer en moeilijker beheerbaar geacht dan de traditionele gezondheids- en veiligheidsrisico's.

5.6. Workshops

1. Federaal Netwerk Personeel en Welzijn

Maria De Leeuw, Hilda Poleunus, Marie Odette Katshinda – FOD P&O

Het netwerk Personeel en Welzijn is een netwerk van personen, belast met het welzijn en in bredere zin van personen die vanuit hun functie met welzijn belast zijn. Het netwerk telt 170 leden uit verschillende federale instellingen.

Doelstellingen:

- de samenwerking tussen de leden bevorderen;
- hun ontwikkeling op het gebied van welzijn bevorderen.

Alle activiteiten staan open voor alle geïnteresseerden.

Informatie: welzijn@p-o.belgium.be

2. Anders werken UGent

Mieke Van de Putte – Projectleider Anders werken – UGent

Strategisch project 'Anders werken op maat'.

Anders werken is geen doel op zich. Centraal in dit denkproces staan de medewerkers: wat hebben ze nodig om hun taken nog beter uit te voeren?

Anders werken staat niet synoniem met thuis werken.

De nadruk ligt op samenwerking, vrijheid en vertrouwen.

Het project draait rond drie hoofdlijnen: HR, IT en werkruimte. De drie grote aandachtspunten zijn: vertrouwen krijgen en geven, verantwoordelijkheid krijgen en geven, en samenwerken en kennis delen.

3. De HRM Cockpit

Profesoor Alex Vanderstraeten – UGent

www.hrmcockpit.org

De casestudie wordt geleid door **Alex Vanderstraeten** (in het Nederlands) en **Anne Coeckelberghs** (in het Frans).

Doelstellingen van de HRM Cockpit: steun bieden bij

- de ontwikkeling van het HR-beleid;
- de evaluatie van het HR-beleid;
- de opvolging van de impact van het HR-beleid.

Opbouw van het model: strategische kaart. Definiëring van doelstellingen en strategie. Top-down en hypothesen (meetbaar).

Structuur van het model

- HR-input: capaciteit, beleid en strategie, methoden en systemen
- HR-proces: prestatie en competentiebeheer, ontwikkeling van de organisatie en communicatie
- HR-succes: organisatie, cultuur en structuur, duurzaam gedrag, competenties van de medewerkers,
- Impact: 3P: People (prestatie van mensen), Planet, Profit (sociale baten)

Besluiten

Luc Cooremans

Erevoorzitter HR Public

Het was niet gemakkelijk een besluit te schrijven, maar in het boek ‘Management humain’ van **Laurent Taskin** en **Anne Dietrich** vond ik heel wat ideeën, waarvan ik er hier enkele wil weergeven.

“Als we gaan inzien dat HR-beheer niet (enkel) de rol heeft economische financiële waarde te produceren, maar (ook) erkenning op het werk (zelfvertrouwen, zelfrespect en zelfachting) te produceren en te organiseren, biedt dit meteen ook een andere aanpak van de verantwoordelijkheden, oorzaken en effecten van stress- of uitputtingsfenomenen op het werk, zoals een burn-out.

Het HR-management gaat er ten opzichte van preventie en beheer over het algemeen van uit dat het in de eerste plaats een individuele pathologie betreft. Het voorgestelde perspectief leert ons echter dat een collega begint weg te zakken, omdat het weefsel van menselijke relaties waarin hij werkt, ook verslapt is.

De welwillende manager is geen troetelbeer die dromen verkoopt, maar een manager die bezorgd is om de menselijke relaties en het werk organiseert met aandacht voor erkenning.

Het management heeft de taak erover te waken dat de nodige voorwaarden er zijn om erkenning uit te drukken, zodat de werknemer zich ten volle ‘iemand’ en de ‘acteur’ van zijn werk en zijn werkgemeenschap voelt.

Het werk zelf weer in het middelpunt van menselijk management plaatsen is ook die hedendaagse oppervlakkigheid vermijden in het beheer, i.e. zich niet alleen met samenleven en het welzijn van de werknemers bezighouden als monitors in een vakantieclub, of gewoon een zalfje op de wonde smeren. Het werk in het middelpunt plaatsen, betekent eraan herinneren dat een van de hoofdthema’s van ‘Management humain’ en zijn actoren de professionele expertise is, verbonden aan de beroepen van de onderneming. Want we zijn in de onderneming om te werken. En werken is leren, delen en verwezenlijken op basis van professionele expertise.”

Ik raad u absoluut aan om ‘Management humain’ (uitgegeven bij De Boeck supérieur) te lezen. U vindt er allerhande ideeën voor een menselijk management en om theorieën en persoonlijke denkpistes te (her)ontdekken.

Het HR-beheer weer zin geven, dat is wat het boek ‘Management humain’ voorstelt.

Tot slot wil ik ook Pierre Yves Gomez citeren, die het voorwoord voor 'Management humain' schreef:

“Er wordt niet genoeg gesproken over het lijden van managers op het werk. Het is een lijden in stilte, maar daarom niet minder hevig. En zoals het meeste lijden op het werk, is ook hier het gebrek aan zingeving de hoofdoorzaak. Het werk van de manager is steeds lichaamlozer, tot in de kern aangetast door de ontelbare ratio's en normen die hij moet naleven, de beheertools die hij moet gebruiken, de managementstijlen die hij moet volgen, de holle retoriek die de communicatie kenmerkt en de tijdverslindende controle- en rapporteringstools.” [vrije vertaling]