



Foto: rawpixel-unsplash

Welzijn op het werk

Want welzijn werkt, ook op het CLB



Sylvie De Meyer, Consultant Stressmanagement bij Attentia, is expert in het domein van welzijn op het werk. Na verschillende jaren (inter)nationaal wetenschappelijk onderzoek rond het thema, zet zij al meerdere jaren haar kennis om in de praktijk. Met een gedegen kennis rond het thema en uitgebreide praktijkervaring werkt ze een project op maat van een organisatie uit.



Tim Vermeire is Lead Consultant Corporate Vitality bij Attentia. Hij definieert, creëert, begeleidt en managet projecten en programma's binnen Corporate Vitality en het welzijn van de medewerkers in een organisatie. Zijn missie is zo veel mogelijk mensen proactief en positief te inspireren in persoonlijke ontwikkeling, groei, motivatie, verantwoordelijkheid en gezondheid.

In 't kort

Graadmeters voor iemands 'welzijn op het werk' of werkbeleving zijn de mate waarin hij plezier ervaart op het werk, behoefte heeft om op adem te komen (herstelbaarheid) en energie en goesting heeft om aan de slag te gaan. Op het werk zijn er zowel stress- als motivatiebronnen die een invloed hebben op die werkbeleving. In dit artikel krijg je naast uitleg over wat welzijn op het werk is, ook handvatten voor hoe een evenwichtig actieplan rond welzijn op het werk wordt opgezet en een kader om prioriteiten te bepalen in die acties.

De auteurs passen de theorie over welzijn op het werk toe in de organisatie Vrij CLB Netwerk. In april-mei 2017 bracht Attentia in het Vrij CLB Netwerk het welzijn op het werk in kaart via een welzijnsenquête bij alle medewerkers van 41 CLB's. Ze bevroegen zowel stressbronnen (vb. werktempo, rolconflicten, emotionele belasting) als motivatiebronnen (autonomie, leermogelijkheden, variatie in het werk, steun van collega's). Ook naar de werkbeleving van de CLB-medewerkers (engagement, plezier en herstelbaarheid) werd gepeild. De resultaten tonen dat we het engagement en het plezier van CLB-medewerkers verder kunnen aanwakkeren door aandacht te besteden aan vaardigheidsbenutting, een positief welzijnsklimaat, rolambigüiteit, opvang voor emotionele belasting en de arbeidsorganisatie. Om de herstelbaarheid te verlagen, vragen ook het werktempo en de appreciatie van de verloning om actie.

Als je je goed voelt op je werk, voel je je algemeen ook beter in je vel en ben je productiever. Maar wat houdt 'welzijn op het werk' precies in en hoe word je een gelukkiger medewerker?

Wat zegt de letter van de wet over welzijn op het werk?

Welzijn op het werk wordt in België in de wet vastgelegd. In de wetgeving gebruikt men als definitie voor 'psychosociaal welzijn op het werk'(1):

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

Daar waar in vroegere wetteksten enkel aandacht werd besteed aan de preventie van geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag, gaat de huidige wetgeving een stap verder: De wetgever vermeldt nu ook (posttraumatische) stress, burn-out, conflicten en ongewenst grensoverschrijdend gedrag expliciet als psychosociaal risico. Vandaag dient een werkgever wettelijk gezien op zoek te gaan naar psychosociale risico's op het werk die verband houden met deze categorieën, de vijf A's genoemd: arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen of interpersoonlijke relaties, arbeidsomstandigheden en arbeidsorganisatie. Voor elk van deze vijf A's kan je stress- en motivatiebronnen onderscheiden.

Stress- en motivatiebronnen op het werk kan je indelen in vijf domeinen (A's)

De arbeidsinhoud

- de complexiteit van de taken.
- de werklust (psychische, lichamelijke en emotionele belasting)
- rolproblemen (taken in strijd met persoonlijke waarden, onduidelijkheid over uit te voeren werk of doelstellingen ...)
- de mate van controle (zelfstandigheid, autonomie, inspraak, overleg ...)
- afwisseling in het werk (monotonie of diversiteit)
- ...

De arbeidsvoorwaarden

- het type werkrooster
- het type contract
- het loon en de sociale voordelen
- de wijze van beoordeling van het werk
- de opleidingsmogelijkheden
- de carrièremogelijkheden
- de balans tussen werk en privé
- ...

De arbeidsverhoudingen (interpersoonlijke relaties)

- de kwaliteit van de relaties
- de managementstijl
- de werksfeer
- contact met derden
- het eventuele ongewenst gedrag
- ...

De arbeidsomstandigheden

- de inrichting van de werkplaatsen
- de werkmiddelen
- de omgevingsfactoren
- de gebruikte stoffen
- de werkhoudingen
- ...

De arbeidsorganisatie

- de wijze waarop de taken zijn gestructureerd en verdeeld
- de relaties met de hiërarchie i.k.v. behalen van doelstellingen
- het algemeen beleid in de onderneming (waaronder het beleid rond welzijn en absentieïsme)
- samenwerking tussen de afdelingen
- de onzekerheid over de toekomst o.i.v. de sociaal-economische context van de onderneming (crisisituatie, herstructurering, sociaaleconomische onzekerheid ...)

Voor meer informatie m.b.t. de wettelijke verplichtingen van CLB's voor preventie van psychosociale risico's op het werk, zie website FOD WASO: <http://www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=564>.



Met het meten van de herstelbaarheid, gebeurt een vroege detectie van burn-out.

Wat is welzijn op het werk?

Stressoren en motivatiebronnen in evenwicht

Het 'werkstressoren-en-energiebronnen-model', ook wel het WEB-model genoemd (2), is een model binnen de arbeidpsychologie dat vertelt hoe je welzijn op het werk kan begrijpen en bevorderen. Het basismodel stelt dat je de werkomgeving kan beschrijven aan de hand van twee kenmerken, namelijk werkstressoren en motivatiebronnen, die twee verschillende processen in werking zetten.

Werkstressoren zijn de fysieke, sociale of organisationele aspecten van het werk die energie vragen van werknemers. Je kan hierbij denken aan bijvoorbeeld werkdruk, rolonduidelijkheid (wanneer het niet duidelijk is wat men precies verwacht), rolconflict (wanneer men tegenstrijdige opdrachten krijgt) of belastende contacten met collega's of cliënten. Een teveel aan deze werkstressoren zet als het ware een 'rood proces' in gang, wat nefast is voor het welzijn. Werknemers krijgen te maken met stressreacties, geven aan behoefte te hebben om even op adem te komen (herstelbaarheid) en kunnen op termijn mogelijk een burn-out ontwikkelen.

Motivatiebronnen zijn de fysieke, sociale of organisationele aspecten van het werk

die motiverend werken of energie geven. Ze bieden je de nodige brandstof om iedere dag gemotiveerd en energiek aan de slag te gaan. Het zijn aspecten zoals je werk zelf kunnen plannen en organiseren (autonomie), inspraak krijgen van je leidinggevende, je vaardigheden kunnen ontwikkelen maar ook gebruiken op het werk of de sociale steun van collega's en leidinggevendens. Aanwezige motivatiebronnen activeren voornamelijk het 'groene proces', dat goed is voor het welzijn. Werknemers voelen zich goed, zijn gemotiveerd en komen met plezier naar het werk. Motivatiebronnen worden beschouwd als de meest waardevolle aspecten van het werk omdat ze er bovendien ook voor zorgen dat je beter om kan met de eisen die het werk stelt (werkstressoren). Ze hebben met andere woorden een dubbele functie: welzijn en motivatie versterken enerzijds en stressreacties voorkomen anderzijds.

Wil je een positieve werkbeleving nastreven, dan is het dus belangrijk een goed evenwicht te hebben tussen werkstressoren en motivatiebronnen. Een onevenwicht waarbij de stressoren doorwegen en je onvoldoende motivatiebronnen voor handen hebt om de stressoren aan te kunnen, is nefast voor het welzijn en kan op termijn ook tot een burn-out leiden.

In recentere versies van het model neemt men ook de impact van 'persoonlijke hulpbronnen' op. Zo zullen mensen die optimistisch in het leven staan, geloven in hun eigen kunnen en veerkrachtig zijn in tijden van stress, minder snel stressreacties ervaren en eerder gemotiveerd of geëngageerd in hun werkschoenen staan.

Een positieve werkbeleving waarbij medewerkers bevoegen (geëngageerd) en gemotiveerd aan de slag gaan, is noodzakelijk om op een gezonde en succesvolle manier te werken. Dit uit zich dan ook in hun werkhouding en gedrag. Ze werken efficiënt, zijn loyaal en betrokken en leggen net die 'extra mile' af. Voor medewerkers die geen energie meer hebben, is dit een ander verhaal. Zij worden belemmerd om gezond en succesvol te zijn.



De belangrijkste stressbron die de medewerkers binnen Vrij CLB Netwerk ervaren, is werktempo.

Schakel stress uit en verhoog het engagement van medewerkers

Het WEB-model leert ons dat je welzijn op het werk kan bevorderen, door:

- stressbronnen en de daaruit voortvloeiende stressreacties aan te pakken;
- motivatiebronnen in de organisatie te bevorderen.

Stress is een reactie die o.a. wordt veroorzaakt door een teveel aan stressbronnen of een tekort aan motivatiebronnen. Er zijn verschillende werkaspecten die stresserend kunnen zijn:

- arbeidsinhoud: werkdruk of net te weinig werk waardoor verveling toeslaat, te weinig autonomie ...
- arbeidsvoorwaarden: een te laag loon voor de prestaties die je levert, onvoldoende verlof ...
- arbeidsomstandigheden: een lawaaierige omgeving, een lichamelijk belastende taak ...
- arbeidsverhoudingen: conflict met je baas, moeilijke samenwerking met bepaalde collega's ...
- arbeidsorganisatie: je staat niet achter de beslissingen die genomen worden, moeilijke samenwerking tussen diensten omdat de processen niet duidelijk zijn ...

Stress kan uiteraard ook te maken hebben met je privéleven, zoals een wijziging in je gezinssituatie, problemen met je gezondheid of een gebrek aan zelfvertrouwen.

Het model van werkstressoren en energiebronnen (WEB-model): een goed evenwicht tussen werkstressoren en energiebronnen zorgt voor een positieve werkbeleving

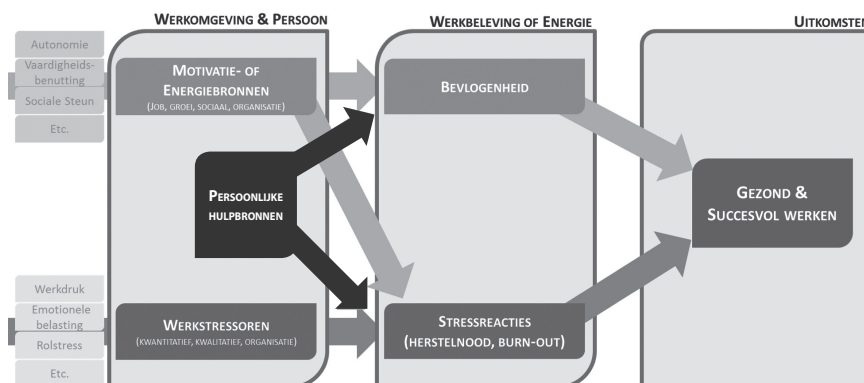




Foto: Freepik

Op lange termijn kan stress heel wat negatieve gevolgen hebben, zowel lichamelijk als geestelijk. Klachten als hoofd- of rugpijn, slapeloosheid en hartkloppingen kunnen hieruit voortvloeien. Bovendien krijg je door langdurige stress een verminderde weerstand tegen infecties. Chronische stress kan er bovendien voor zorgen dat je psychische klachten zoals futloosheid, prikkelbaarheid en somberheid gaat ontwikkelen. Ook op het werk kan je je minder goed concentreren, krijg je moeite om helder te denken, werkt je geheugen minder goed en heb je een lager creatief vermogen. Je krijgt als het ware een tunnelvisie, waardoor je geen uitweg meer ziet om een probleem op te lossen. Ook je sociaal leven ondervindt invloed van stress. Je kan minder verdragen en bent kortaf tegen collega's. Dit kan nadelig zijn voor de sfeer in het team.



Als medewerker kan je niet alle bronnen van stress zelf wegwerken. Waar je als werknemer wél controle over hebt, is je eigen veerkracht.

Werkbeleving: hoe krijg je daar zicht op?

Er zijn verschillende manieren om een zicht te krijgen op hoe mensen hun werk beleven:

- Plezier op het werk: dit verwijst naar de intrinsieke motivatie van mensen. Ze halen plezier uit het uitvoeren van hun taken en activiteiten. Een vraag die kan helpen: 'Kom je werken omdat je moet werken of zijn er ook andere drijfveren?'
- Engagement/bevlogenheid: dit verwijst naar de mate waarin je bruist van energie en goesting om aan de slag te gaan, je je betrokken voelt bij het werk en het gevoel krijgt dat de tijd voorbijvliegt wanneer je aan het werk bent. Als je bevlogen bent ga je met andere woorden helemaal op in je werk.
- Herstelnoed betekent dat je je vermoeid voelt door het werk en er nood is aan rust. Er is een duidelijk verband tussen herstelnoed en verzuimgedrag. Men spreekt van presentisme wanneer men aanwezig of present is, maar niet optimaal kan presteren omdat vermoeidheid de concentratie hindert. Anderzijds is er het absentisme: wanneer lichaam en geest niet voldoende kans krijgen om te recupereren, loopt men het risico ziek te worden en uit te vallen. Met het

meten van de herstelnoed gebeurt een vroege detectie van burn-out. De herstelnoed is namelijk de fase die voorafgaat aan de totale uitputting die burn-out kenmerkt (zie kader).

Zowel medewerkers als organisatie willen verzuim uiteraard vermijden. Daarom is het van belang dat ze in dialoog gaan om hier zowel preventief als curatief aan te werken.

Welzijn op het werk in Vrij CLB Netwerk

In april-mei 2017 bracht Attentia in het Vrij CLB Netwerk het welzijn op het werk in kaart via een welzijnsenquête bij alle medewerkers van de technische eenheid Vrij CLB Netwerk (41 CLB's). In totaal ontvingen 2337 medewerkers de vragenlijst via mail, waarvan 1741 medewerkers de vragenlijst invulden (participatiegraad van 74,5 %). In deze vragenlijst werden verschillende stressbronnen (vb. werktempo, rolconflicten, emotionele belasting) en verschillende motivatiebronnen (autonomie, leermogelijkheden, variatie in het werk, steun van collega's) bevraagd. Ook naar de werkbeleving van de werknemers (engagement, plezier en herstelnoed) werd gepeild.



De positieve werkbelevingsindicatoren bij Vrij CLB Netwerk scoren goed: 79,66 % van de werknemers voelt zich geëngageerd in het werk en 87,08 % ervaart plezier in het werk. Toch ervaart 38,94 % herstelhood en meer dan de helft van deze groep (20,3 %) geeft aan altijd herstelhood te ervaren. Dit is de zogenaamde acuut problematische groep. Blijft bij deze groep het herstel uit, dan bestaat de kans op uitval wegens ziekte.

Positieve werkaspecten

CLB-medewerkers ervaren verschillende werkaspecten als positief. In verband met mogelijke stressbronnen blijkt:

- 97,1 % geeft aan weinig of geen belastende fysieke omstandigheden te ervaren (80,1 % nooit, 17 % soms).
- 96,4 % ervaart weinig of geen problemen met derden (50,4 % nooit, 46 % soms).
- 96 % ervaart weinig of geen lichamelijk belastende omstandigheden (63,2 % nooit, 32,8 % soms).
- 90,9 % heeft weinig of geen problemen met verandering (23,4 % nooit, 67,5 % soms).
- Rolambiguitet zorgt bij 74,4 % van de werknemers voor weinig of geen problemen (9,6 % nooit, 64,8 % soms).
- 70,7 % ervaart weinig of geen emotionele belasting (64,7 % nooit, 6 % soms).

Bij motivatiebronnen zijn de volgende elementen het meest positief:

- 90,2 % van de medewerkers zijn jobzeker.
- Werknemers ervaren voldoende afwisseling in de job: 22 % ervaart altijd afwisseling, 59,7 % vaak.
- Medewerkers ervaren voldoende positief leiderschap: 82,9 % ervaart

voldoende transformationeel leiderschap, 72,4 % ervaart voldoende transactioneel leiderschap.

- 75,4 % van de medewerkers geeft aan voldoende sociale steun van collega's te ervaren.
- 69,6 % van de medewerkers haalt aan voldoende welzijnsklimaat te ervaren.
- 69,7 % van de medewerkers geeft aan dat de communicatie goed verloopt.

Stressbronnen

De belangrijkste stressbron die de medewerkers binnen Vrij CLB Netwerk ervaren, is werktempo: 52,1 % ervaart het werktempo vaak als belastend, 14,2 % altijd. De belangrijkste motivatiebronnen waarvoor de medewerkers een gemis aangeven, zijn:

- loopbaanmogelijkheden: 26,1 % ervaart vaak een gebrek aan mogelijkheden, 69,3 % altijd;
- inspraak: 64,6 % ervaart vaak een gebrek aan inspraak, 4 % altijd;
- autonomie: 53,7 % ervaart vaak een gebrekkige organisatie van het werk, 3 % altijd;
- vaardigheidsbenutting: 48,1 % geeft aan vaak een onderbenutting te ervaren, 3 % altijd.

Wat kan je zelf doen om je veerkracht en wendbaarheid te verhogen?

Als medewerker kan je niet alle bronnen van stress zelf wegwerken. Een aantal zaken liggen buiten de mogelijkheden en verantwoordelijkheden van jezelf. Waar je als werknemer wél controle over hebt, is de eigen veerkracht. Hoe kan je ervoor zorgen dat je sterk in je schoenen staat en gewapend bent voor alles wat op je afkomt?

Tips om je eigen veerkracht te versterken:

- Zorg voor herstelmomenten doorheen de dag met een duurzaam effect op je energieniveau: maak een korte wandeling, denk even aan niets, breng variatie in je activiteit ...
- Start de dag met vijf minuten 'me time': doe enkele fysieke oefeningen, maak je planning voor de dag of bepaal welk aandachtspunt tot verbetering je die dag wilt vastgrijpen. Dit is een manier om aan het stuur te gaan zitten van jouw mentale en fysieke gezondheid.
- Zoek de opportuniteiten in je eigen potentieel en durf je grenzen te verleggen. Durf buiten je eigen comfortzone te gaan, door bvb. ja te zeggen op een nieuw project ook al ken je er niet zoveel van. Door de uitdaging aan te gaan kan je bijleren en je expertise rond een bepaald topic uitbreiden.
- Maak duidelijke afspraken over je rol, taken en het te verwachten resultaat. Op die manier kan je makkelijk je prioriteiten stellen.
- Zorg voor voldoende recuperatie buiten de werkuren: rustmomenten, spelen met je kinderen, sport, genieten van de natuur ... niet enkel tijdens het weekend of vakantie, maar zoek dit meermaals per week op. Een dagelijkse wandeling van 15 minuten doet wonderen.
- Wees consequent in je voedingspatroon, want dit kan een duurzame energiebron zijn of een intense energievreter (letterlijk en figuurlijk).
- Reflecteer elke week met de volgende drie vragen die jouw veerkracht en focus aanscherpen:
 1. Wat heb ik deze week in mijn werk gedaan dat me veel energie, plezier, voldoening heeft bezorgd?
 2. Wat kan ik doen om dit volgende week terug te kunnen ervaren?
 3. Welk element zie ik voor mezelf als een verbeterpunt en wie of wat kan me hierbij helpen?
 Zo kom je tot een constructieve feedback die jouw focus en veerkracht bevordert.
- Bekijk of je in je woon-werkverkeer andere manieren van transport kan toepassen die niet enkel efficiënter zijn in tijd, maar ook beter zijn voor je mentale en fysieke gezondheid.

Vergelijking met benchmark

De antwoorden van de medewerkers van Vrij CLB Netwerk werden vergeleken met het nationaal benchmark van Attentia. Dit benchmark telt 127.296 ingevulde vragenlijsten, verspreid over 594 bedrijven. Wat betreft de werkaspecten scoort Vrij CLB Netwerk doorgaans vergelijkbaar met het benchmark. Ook voor de welzijnsindicatoren zijn de scores vergelijkbaar: Vrij CLB Netwerk scoort significant gunstiger dan het benchmark voor fysiek en lichamelijk belastende omstandigheden, pesten op het werk, afwisseling, communicatie en appreciatie verloning. Voor werktempo, emotionele belasting en loopbaanmogelijkheden scoort Vrij CLB Netwerk significant ongunstiger in vergelijking met het benchmark.

Wie is verantwoordelijk voor welzijn op het werk?

Bedrijven, waaronder ook de CLB's, kennen gemotiveerde én gedemotiveerde medewerkers. Logischerwijs zijn de gemotiveerde medewerkers de meest gewenste. Bij de gedemotiveerde medewerkers moet er werk gemaakt worden van een betere motivatie, veerkracht en in sommige gevallen kijken mensen beter uit naar een andere jobinvulling.

Maatschappelijk gezien ligt het anders. Gemotiveerde medewerkers worden als positief of als 'strevend' aanzien. Gedemotiveerde medewerkers worden aanzien als negatief. Demotivatie leidt vaker tot ziekte. De drempel om deze personen als 'ziek' te bestempelen, is ook verlaagd sinds het thema 'burn-out' op vele agenda's is gekomen. Sommige personeelsleden vallen inderdaad dan uit wegens ziekte. Een eenduidige oplossing voor deze problematiek is er niet. Het is echter wel duidelijk dat het welzijn van medewerkers de verantwoordelijkheid is van werkgever en werknemer samen.

In het kader van welzijn op het werk implementeert een organisatie best niet enkel losstaande acties. Het is van belang om een aanpak op lange termijn te ontwikkelen om welzijn duurzaam in te bedden in de visie en de cultuur van de

Welzijn op het werk: wat kan een leidinggevende doen?

Als leidinggevende heb je de rol om te leiden, te managen en te coachen. In elk van deze drie basisrollen kan je impact hebben op het welzijn en engagement van jouw medewerkers. We geven hieronder enkele tips mee voor leiderschap ter ondersteuning van het welzijn en engagement van jouw collega's: vitaal leiderschap.

- Zorg ervoor dat iedereen weet waar naartoe te werken via een duidelijke visie en heldere lange termijn doelen.
- Maak een duidelijke rolverdeling. Dat vermijdt onnodige discussies.
- Bevestig je medewerkers regelmatig positief.
- Verwacht niet dat iedereen even veel werk kan en wil verzetten als jij. Zorg m.a.w. voor een goed 'expectation management'.
- Besteed in elke teammeeting aandacht voor welzijn en engagement. (Bv. doe een rondje 'Oe-ist?', laat een medewerker die een boek rond burn-out heeft gelezen een samenvatting vertellen, verras eens met iets grappigs.)
- Bereid meetings goed voor en deel ze in blokken van maximaal 45 minuten.
- Heb vertrouwen in wat je mensen doen of niet doen.
- Durf jezelf kwetsbaar en transparant opstellen. Dat vergroot het gevoel van psychosociale veiligheid.
- Doe wat je zegt en zeg wat je doet.
- Doe samen iets actief in de natuur met tijd voor reflectie.
- Begeleid nieuwe medewerkers met de nodige aandacht gedurende 6 maanden (= een gezonde en heldere 'onboarding' voorzien).
- Zet bij een functioneringsgesprek het thema welzijn consequent op de agenda en vraag ook feedback van de medewerker over jezelf.
- Wanneer iemand afwezig is, neem dan spoedig contact op een authentieke en vooral open manier.

Als leidinggevende kan je verschillende elementen opnemen. Welzijn en engagement wordt gevoed door die rol met de juiste focus op te nemen. Dit heet people management. Niets nieuw, maar in werkelijk nemen we hier te weinig tijd voor, zodat deze essentiële hefboom voor gezonde, gemotiveerde medewerkers erodeert.

organisatie. Dit leidt tot een betere balans tussen de te leveren prestaties, het totale werkvermogen van de medewerker en het welzijn van elk individu. Hierbij is de hefboom niet de discussie van rechten en plichten van medewerkers en werkgever, maar wel een constructieve dialoog die de relatie tussen het werkvermogen en welzijn van de medewerker optimaliseert in verhouding tot de werkorganisatie, werkomgeving, werkmiddelen, leiderschap (zie kader) en de cultuur van de organisatie. Een organisatie kan hiertoe een 'Corporate Vitality'-beleid opzetten om tot die dialoog en balans te komen.

Tijd voor actie

Een evenwichtig actieplan rond welzijn op het werk zet zowel in op de preventie van stress als op positieve werkbeleving zoals engagement en plezier op het werk.

Acties rond welzijn op het werk: op 3 niveaus en ingebed in de organisatie

De kunst is om via initiatieven die al lopen en een gestructureerde dialoog te komen tot een inbedding van het thema 'welzijn' in de hele organisatie. Als die inbedding niet gebeurt krijg je snel een 'yeah right'-effect bij medewerkers: zij worden wel gevraagd om feedback over welzijn, maar ervaren geen voordelen.

Een eerste niveau van aanpak is die van de organisatie. Bijvoorbeeld, in Vrij CLB Netwerk zetten sommige CLB's deze stap via innovatieve arbeidsorganisatie met de expertise en ondersteuning van Flanders Synergie. Dit is een gezonde en fundamentele manier om welzijn van medewerkers binnen de organisatie te bewaken. In het begin kan je als medewerker zo'n organisatieverandering als bedreigend of negatief ervaren, maar

eigenlijk is het een krachtige hefboom voor duurzaam welzijn en engagement van elk individu. Belangrijk is wel dat er tijdens veranderingen de nodige ondersteuning rond welzijn voorzien wordt. Het is immers belangrijk dat je als werknemer ergens terecht kan met gevoelens van onzekerheid, met beleving van de nieuwe situatie.

Het tweede niveau van aanpak is het teamniveau. Door de teamgeest te versterken en de sociale steun tussen collega's en tussen een medewerker en zijn leidinggevende te verbeteren, ontstaat er een positieve sfeer waarbinnen collaboratie een belangrijke waarde is.

Ten derde kan je ook op individueel niveau aan de slag gaan. Naast het streven naar een gezonde balans tussen werkstressoren en motivatiebronnen voor individuele medewerkers, kan je ook inzetten op persoonlijke ontwikkeling zoals het versterken van individuele veerkracht en wendbaarheid (zie kader). Zowel de fysieke als de mentale veerkracht zijn elementen die elk individu voor zichzelf kan opnemen. Dit wordt zelfs meer en meer een sleutel tot succes wil je gezond en succesvol werken. Ook de mentale flexibiliteit van omgaan met veranderingen zijn hierbij een sleutel die je kan toepassen. Op deze manier komen we tot een win-win. Een win voor jou als individu op het gebied van levenskwaliteit en een win voor de organisatie op het gebied van de gewenste resultaten.

Acties rond welzijn op het werk: hoe bepaal je prioriteiten?

Hoe bepaal je als organisatie aan welke aspecten je prioriteit dient te werken om het welzijn op het werk te bevorderen?

Acties rond welzijn op het werk: aan welke aspecten geef je prioriteit? Maak een keuze op basis van 1) het verband tussen aspecten en welzijn op het werk en 2) de scores van je organisatie op de aspecten in de welzijnsenquête

		Vergebond tussen aspecten en welzijn op het werk	
		sterk	zwak
Scores op aspecten in je organisatie op basis van welzijnsenquête	positief	Beschermende factoren	Laagste prioriteiten
	negatief	Hoogste prioriteiten	Aandachtspunten



Foto: Freepik

Hiervoor kijk je naar de combinatie van 1) de sterkte van het verband tussen de aspecten en de welzijnsindicatoren (engagement, plezier in het werk, herstelnoed) en 2) de scores van je organisatie op de verschillende aspecten. Die combinatie zorgt voor vier groepen van aspecten: beschermende factoren, aandachtspunten, laagste prioriteiten, hoogste prioriteiten.

'Hoogste prioriteiten' zijn aspecten die negatief scoren in je organisatie én die een sterk verband hebben met de

welzijnsindicatoren (engagement, plezier in het werk, herstelnoed). 'Aandachtspunten' hebben de tweede hoogste prioriteit. Hoewel deze aspecten weinig verband houden met het welzijn van de werknemers, scoren ze op zich wel negatief. Dit zijn potentiële risicofactoren om het welzijn op langere termijn alsnog negatief te beïnvloeden. De werkaspecten 'beschermende factoren' en 'laagste prioriteiten' hebben een (redelijk) positieve score in je organisatie. Het is als organisatie belangrijk om acties te blijven ondernemen om deze positieve scores te behouden.

Prioritaire acties in Vrij CLB Netwerk

Rekening houdend met de resultaten van de welzijnsenquête in het Vrij CLB Netwerk, konden we bepalen welke aspecten de hoogste prioriteit hebben. Daaruit blijkt dat, wil men het engagement en het plezier van CLB-medewerkers verder aanwakkeren, men vijf werkaspecten kan aanpakken:
1) Meer vaardigheidsbenutting. Dit gaat over de mate waarin medewerkers het

gevoel hebben dat zij hun vaardigheden en sterktes kunnen inzetten in hun werk maar deze ook kunnen ontwikkelen waar nodig.

- 2) Een positief welzijnsklimaat, waarbij medewerkers zien en ervaren dat de organisatie zorg wilt dragen voor hun welzijn. Heldere communicatie en ondersteuning bieden, zeker in tijden van verandering, kunnen hierbij helpen.
- 3) Rolambigüiteit verlagen door duidelijk te stellen wat precies van een medewerker wordt verwacht.
- 4) Emotionele belasting (belastende contacten met leerlingen bijvoorbeeld) voldoende opvangen.
- 5) De arbeidsorganisatie (de wijze waarop samenwerking of besluitvormingsprocessen georganiseerd zijn) verder onder de loep nemen.

Om de herstelnoed te verlagen, zijn er ook vijf aandachtspunten. Sommige aspecten overlappen met de actiepunten om het engagement en plezier te bevorderen: arbeidsorganisatie, rolambigüiteit en emotionele belasting. Daarnaast vragen ook de aspecten werktempo en appreciatie van de verloning om actie.

Een actieplan kan bestaan uit collectieve acties die het Vrij CLB Netwerk uitvoert over alle CLB's heen. Daarnaast kunnen actiepunten concreter worden in dialoog met de betrokken CLB's. Zij zijn best geplaatst om te duiden welke problemen zij precies ervaren en suggesties te doen om de situatie te verbeteren. Zo'n participatieve aanpak leidt tot een realistisch voorstel van acties, gedragen door de medewerkers van de verschillende CLB's. Het is bovendien een aanpak die inspraak aan de medewerkers verleent, wat ook een van de actiepunten is binnen het luik 'arbeidsorganisatie'.

Wat is burn-out?

Een burn-out is een werkgerelateerde energiestoornis. Dit wil niet zeggen dat er geen andere aspecten kunnen meespelen bij een burn-out, maar de aanleiding of kernproblematiek ligt in het werk. Doorgaans wordt burn-out beschreven aan de hand van drie componenten: gevoelens van emotionele uitputting, een cynischere of afstandelijkere houding ten aanzien van het werk en het gevoel minder bekwaam te zijn in het uitvoeren van de job.

Onderzoekers van KU Leuven (3) gingen recent aan de slag om een nieuwe definitie van burn-out te ontwikkelen die breder gaat dan de drie componenten. Zo kunnen we burn-out beter begrijpen en kaderen. Uit hun onderzoek komen 5 kernsymptomen van burn-out naar voren:

1. Uitputting, zowel fysiek (lichamelijk moe zijn) als psychologisch (gevoel van 'op' zijn).
2. Cognitief controleverlies zoals problemen met geheugen, prestatie, aandacht en concentratie.
3. Geen controle over de emoties zoals huilen of woede. Dit gaat vaak samen met een lage tolerantiegrens, waarbij men geen geduld meer toont.
4. Depressieve klachten, vandaar dat burn-out soms verward wordt met een depressie.
5. Mentaal afstand nemen van het werk.

Een langdurige blootstelling aan werkstressoren en een tekort aan motivatiebronnen vormen een belangrijk oorzaak van burn-out. Als je een steeds hogere herstelnoed ervaart, geraak je overbelast op het werk en kan je op termijn geen energie meer opbrengen om bepaalde cognitieve of emotionele processen te beheeren. Ter zelfbescherming neem je mogelijk dan wat meer afstand van het werk. Een negatieve spiraal wordt dan in gang gezet. Vaak zijn spanningsklachten of lichamelijke klachten zoals hart- of maagklachten, slaapproblemen of paniekaanvallen redenen waarom iemand hulp zoekt. Dit zijn dus belangrijke signalen die mogelijk kunnen wijzen op een onderliggende problematiek, (het risico op) burn-out.

Onder het motto 'beter voorkomen dan genezen' is het essentieel oog te hebben voor het welzijn op het werk, te streven naar een gezond evenwicht tussen werkstressoren en motivatiebronnen en in te zetten op persoonlijke ontwikkeling. Op die manier vergroten we immers de kans dat we met z'n allen gezond, energiek en succesvol aan de slag te kunnen en blijven.

Meer lezen over burn-out?

- Geraerts, E. (2015). *Mentaal kapitaal - Versterk je mentale veerkracht en vermijd burn-out*. Uitgeverij Lannoo.
- Kaesemans, G., van Hoof, E., Godderis, L. & Franck, E. (2016). *Burn-out in de zorg, wat je moet weten*. Uitgeverij Lannoo.
- Dewulf, L. & Vangronsveld, G. (2016). *Stop burn-out - Wat als je batterijen leeglopen: praktische tips en technieken om burn-out te herkennen, te vermijden, te bestrijden*. Uitgeverij Lannoo.
- Coeckelbergh, D. & Swinnen, L. (2017). *101 antwoorden op stress en burn-out*. Uitgeverij Van Halewyck.

Referenties

- (1) Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (FOD WASO), <http://www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=45949>
- (2) Bakker, A., Schaufeli, W.B. & Demerouti, E. (1999). Werkstressoren, energiebronnen en burnout: Het WEB-model. In: J. Winnubst, F. Schuur & S.J. Dam (Red.), *Praktijkboek gezond werken: integrale oplossingen voor somatische, psychische en psychosociale klachten in organisaties* (pp. 65-84). Amsterdam: Elsevier. Een recentere versie van het model: Bakker, A.B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- (3) Desart, S., Schaufeli, W.B., & De Witte, H. (2017). Op zoek naar een nieuwe definitie van burn-out. *Overwerk, Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 01/2017.