



Participatieve dag rond werkbaar werk





Inhoud

Inleiding.....	3
1. De eerste ronde: vertel ons je stressverhaal.....	4
1.1. Wat bezorgt mensen stress?.....	5
1.2. De stressverhalen (letterlijke weergave van de post-its)	6
1.2.1. Kenmerken van het werk zelf	6
1.2.2. Problemen werk – privé (gezin).....	9
1.2.3. De ruimere sociaal economische context.....	11
1.2.4. Contacten en samenwerking.....	13
2. Op naar een eerste niveau van oplossingen.....	17
2.1. Werk-gezin	17
2.2. Contacten en samenwerking.....	17
2.3. De ruimere sociaal economische context.....	18
2.4. Het werk zelf.....	19
3. En op het hoger en beleidsniveau.....	22
3.1. De ruimere sociaaleconomische context.....	22
3.2. Werk en gezin	23
3.3. Het werk zelf.....	23
3.4. Contacten en werkrelaties	24
4. Slotwoord door Pieter Kerremans, Administrateur-generaal van de SERV	25



Inleiding

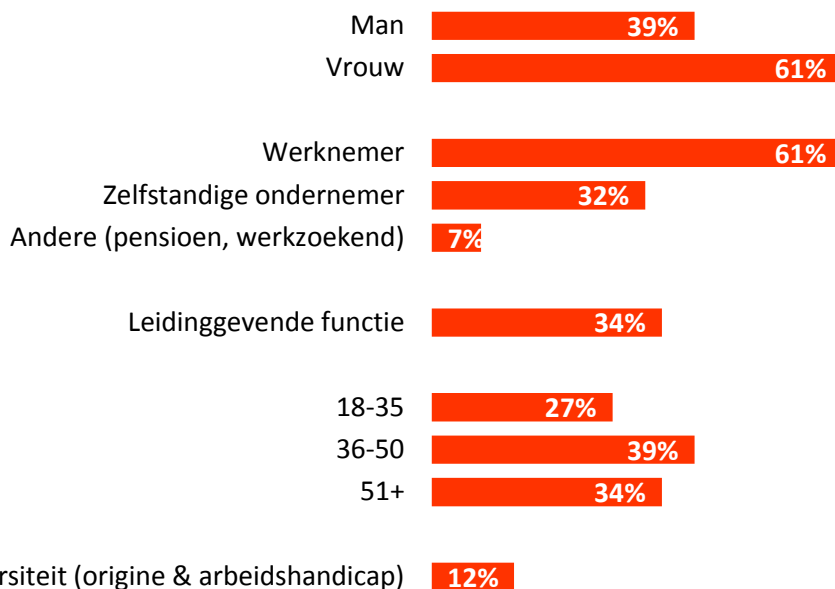
De werkbaarheidsmonitor is een instrument dat sinds 2004 driejaarlijks de werkbaarheid of de kwaliteit meet van de jobs van de werknemers en de zelfstandige ondernemers in Vlaanderen. Uit de laatste cijfers blijkt de werkbaarheidsgraad er op achteruit te gaan en dat baart de sociale partners zorgen, gezien de ambities die de sociale partners en de Vlaamse Regering in het Pact 2020 geformuleerd hebben. De bedoeling is daarom om nog dit jaar een actieplan ‘werkbaar werk’ uit te werken.

Het participatieve event ‘Werkbaar werk op tafel’ dat de SERV organiseerde zal mee input leveren voor het opstellen van dit actieplan.

Deze dag is een onderdeel van een ruimere bevraging waarvoor eerder (29 maart 2017) ook al een rondetafelconferentie met experts georganiseerd werd.

Via het radioprogramma Hautekiet (Radio 1), allerlei middenveldorganisaties en het netwerk van Levuur meldden zich 61 deelnemers aan. Vooraf aan het event werd een kickoff meeting georganiseerd op woensdagavond 31 mei 2017. Tijdens de kickoff kregen de deelnemers informatie over de thematiek (met een voorstelling van de resultaten van de werkbaarheidsmonitor) en namen ze deel aan een korte voorbereidende oefening. Zo werd hun enthousiasme gewekt om met veel goesting aan het event deel te nemen. Aan de kickoff namen 46 mensen deel.

Op zondag 11 juni waren 41 deelnemers aanwezig om na te denken over werkbaar werk.



De groep was zeer divers met mensen uit verschillende beroepen en sectoren. Twintig mensen (8 mannen en 12 vrouwen) hebben zich uiteindelijk laten excuseren: 1

gepensioneerde, 11 werknemers, 6 zelfstandige ondernemers en 2 die het statuut van werknemer en zelfstandig ondernemer combineren.

De deelnemers werden voor de discussies in zeven groepen verdeeld, de verschillende profielen door elkaar.

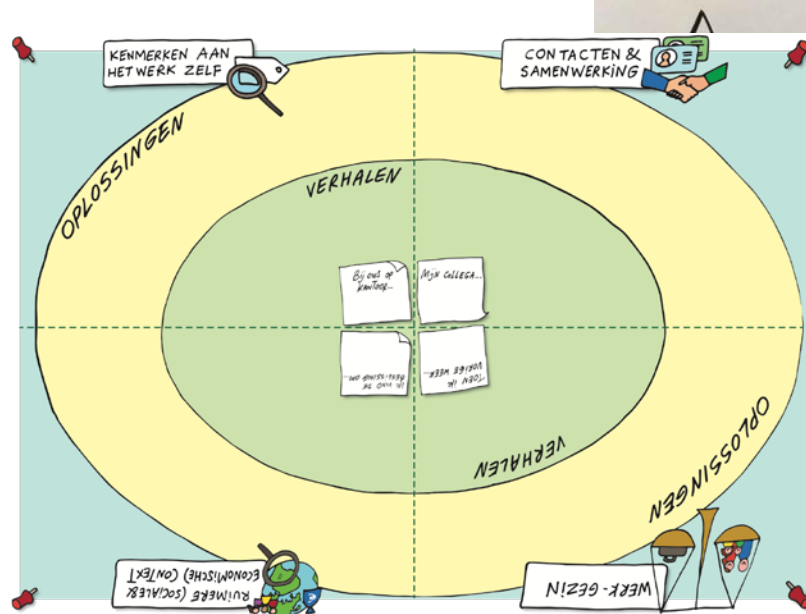
Er werd in drie rondes gewerkt

- In de eerste ronde vertelden de deelnemers verhalen over wat hen stress geeft. Welke concrete verhalen gaan schuil achter de cijfers? Hoe vertaalt de gemeten stress zich in concrete ervaringen? Hoe komt stress binnen op het werk, tussen collega's, in het gezin, enz.? Hoe voelen mensen die stress aan den lijve?
- Tijdens de tweede ronde formuleerden de deelnemers oplossingen voor de situaties uit de eerder verzamelde verhalen
- In de laatste ronde bedachten de deelnemers maatregelen en suggesties die op een hoger beleidsniveau tegemoet kunnen komen aan de opgesomde problemen.

Hieronder geven we voor de drie rondes de belangrijkste bevindingen weer.

1. De eerste ronde: vertel ons je stressverhaal

De mensen rond de zeven tafels maken kennis met elkaar aan de hand van een denkbeeldige selfie. Welke achtergrond neem je waarmee je iets zegt over wie je bent en wat je ambities zijn.



Op elke tafel ligt een grote flap met vier onderverdelingen of kwadranten, die overeenstemmen met de vier perspectieven die de experts tijdens de bovengenoemde rondetafel naar voor hebben gebracht.

De deelnemers gaan om te beginnen in kleinere groepjes



(duo's en trio's) zitten om na te denken en van gedachten te wisselen rond enkele ervaringen (verhalen) uit hun eigen situatie (zelf meegemaakt of in de onmiddellijke omgeving).

Na het 'individuele' denkwerk wisselen ze in de grotere groep uit (per tafel).

De vier kwadranten:

- de kenmerking van het werk zelf
- de contacten en de samenwerking,
- het evenwicht tussen werk en gezin,
- de ruimere (sociaaleconomische) context.

Plenair delen de zeven tafels vervolgens een aantal van de meest prangende en significante verhalen.

1.1. Wat bezorgt mensen stress?

- Onvoldoende opleiding en vorming rond de verantwoordelijkheden en de jobinhoud. Bijvoorbeeld in het onderwijs krijgen mensen directieverantwoordelijkheid zonder dat ze daar voldoende en afdoende op voorbereid worden. Het is niet evident om én op het vlak van management én pedagogisch over voldoende bagage te beschikken. Bijvoorbeeld in de thuiszorg krijgen mensen zorgtaken waarvoor ze niet (goed) zijn opgeleid en dit kan grote gevolgen hebben (bv. medicijnen). Formeel is er wel een opleiding voorzien maar dan gaat het over twee halve dagen per jaar.
- Schuldgevoelens geven stress en dat in beide richtingen: zowel op het werk (als mensen ruimte en tijd vragen voor hun gezin) als omgekeerd ook thuis, als het gevoel de kop opsteekt dat te veel aandacht aan het werk wordt besteed.
- Stress krijgen mensen ook als ze om allerlei redenen onvoldoende ondersteuning krijgen.
- Niet-passende jobs en jobinhoud kunnen tot stress bij de werknemer leiden. Vlot de ladder op geraken is één ding, maar als die ladder tegen de verkeerde muur staat is het resultaat: stress, frustratie, burn-out.
- Onmacht geeft stress. Het gevoel hebben altijd tekort te schieten, wat je ook doet, is bijzonder stresserend. Die onmacht kan allerlei oorzaken en gevolgen hebben. Te krappe budgetten leiden tot verplichte ontslagen en mensen moeten ontslaan is op zich al een stresserende ervaring (het aspect contacten en relaties). Niet-gecoördineerde doelstellingen scheppen verwarring en dragen bij tot een gevoel van onvoldaanheid en te kort komen. En dat straalt af op het privéleven (balans werk-gezin).
- Ook de samenleving zelf genereert stress door de lat almaar hoger te leggen terwijl men op het werk al te maken krijgt met strakke eisen op het vlak van productiviteit en resultaten.
- Stress kan ook het gevolg zijn van een gevoel alleen te staan, als mensen onvoldoende gehoor krijgen, geen of gebrekkige feedback krijgen, met onduidelijke taken en doelen geconfronteerd worden. Daar komt soms ook nog ongelijkheid,



pesterijen, (verdoken of soms expliciet) racisme bovenop. Een werkdag van 8 uur vol frustraties levert ook thuis spanningen op.

- De zelfstandige ondernemers en HR-verantwoordelijken geven aan dat ook de loonkost een stressfactor vormt.
- Ondankbaar werk bv. op een callcenter de hele dag geërgerde respondenten opbellen, werken in een ploegensysteem met moeilijke en onaangepaste uren (midden in de dag, avond- en nachtwerk, weinig uren per dag maar wel 6 dagen op 7) leiden gemakkelijk tot weinig werkbare situaties.
- Stress kan ook het gevolg zijn van zelfsturende teams, die zorgen voor onduidelijke rollen, verantwoordelijkheden en frustraties onder collega's.
- Allerlei regeltjes, strakke tijdschema's en deadlines zorgen ervoor dat je je werk niet goed kan doen en leidt tot stress.
- Mobiliteitsproblemen zorgen voor stress.

1.2. De stressverhalen (letterlijke weergave van de post-its)

We citeren hieronder de door de aanwezigen ingevulde post-it's. De bijdragen worden geclusterd weergegeven en voorafgegaan door een korte inleiding.

1.2.1. Kenmerken van het werk zelf

Belangrijk om stress te vermijden is dat mensen een duidelijk beeld hebben van wat van hen verwacht wordt. Ook overleg met collega's en feedback over de uitvoering van de taken is belangrijk. Een gebrek aan medezeggenschap of te weinig gevoel van zinvolheid over de inhoud en de organisatie van het werk zorgen voor gevoelens van frustratie en stress. Zelfstandige ondernemers en werkgevers ondervinden stress door de vele verantwoordelijkheden die ze moeten dragen en de veelheid aan werk. Daarbij komt de druk om al de taken zo goed mogelijk te doen, zowel vanuit het individu als de omgeving. Zichzelf rust gunnen en het werk afsluiten is extra uitdagend wanneer je constant bereikbaar bent. De inrichting van de werkplek kan stress voorkomen als er voldoende ruimte is om rustig te werken.

Inhoud en omschrijving van de functie

- Weinig afgebakende functie
- Steeds bredere wordende jobinhoud. Steeds meer werk
- Als zaakvoerder van een kleine KMO moet je alles in het oog houden. Delegeren is niet mogelijk (operationeel, sales, visie)
- Onduidelijkheid over de eigen rol
- Functiebeschrijving te strikt, geen groeimarge, onduidelijk, vast in rol en planning
- Onduidelijkheid van de jobinhoud (polyvalentie, overdreven flexibiliteit)
- Onduidelijke jobomschrijving (verkeerde jobkeuze)
- Functieomschrijving niet duidelijk (veel werk, eigen ingesteldheid, platte organisatie)
- Taakomschrijving niet duidelijk
- Rol onduidelijk en combineren van teveel rollen = stress



- Collega's en rolverwarring: wie doet wat en wie mag wat doen?
- Rolconflicten: zelfstandige met innovatief bedrijfsmodel
- Mentor van nieuwe personeelsleden (staat niet in de functieomschrijving maar wordt wel verwacht)
- Re-integratie na burn-out (journalistiek)
- Stressoren zijn variabele, onvoorspelbare uren (kenmerk van het werk zelf). Werkdruk en kwaliteit komen in conflict
- Ongelijkheid ondanks dezelfde functie (verschillen in loon, voordelen, vakantiedagen).

Bedrijfscultuur, invulling van je werk

- Stress door de lat zeer hoog te leggen voor zichzelf
- Weerstand tegen veranderingen
- Stress vanuit faalangst, overgang naar iets nieuws, uit comfortzone stappen
- Te veel hooi op mijn vork
- Ik heb 2 jaar iets gedaan dat niet bij mij paste. Dat heeft mij redelijk onzeker gemaakt. De stress was groot en ook de angst om iets nieuws te zoeken dat wel bij mij past (of de angst om terug te vliegen in iets dat niet 100% mijn ding is)
- Een hoger doel dat bij mij past is erg belangrijk. Ik wil en kan hard werken maar als dit voor doelstellingen is die ik niet begrijp of die niet bij mij passen word ik onzeker en ervaar ik stress.
- Zin van het werk
- Prestatiedruk: aandeelhouder zegt + 10% elk jaar
- Stress door resultaatgerichtheid
- Organisatiecultuur (prestatiegericht, bijkomende taken verrichten)
- Micromanagement omdat het langetermijndenken ontbreekt
- Alles met hetzelfde team blijven doen + altijd dezelfde personen die aangesproken worden (diegenen die geen 'neen' kunnen zeggen)
- Leidinggevende en flexibiliteit in de organisatie (policy van het bedrijf)

Technostress, (administratieve) planlast

- Technostress + flexibiliteit
- Technostress en administratieve werklast • Smartphone, dus altijd bereikbaar?
- Voortdurend bereikbaar zijn
- Overvloed in takenpakket. Digitale (r)evoluties: komt eigenlijk neer op veel meer zelf doen – geen vermindering door vele kleine administratieve taken (formulieren). Geen tijd voor the big picture (beleid). Niet iedereen kan mee in de digitalisering
- Technologie die niet werkt leidt tot onmacht en is stresserend
- Voortdurend bereikbaar zijn
- Voicemail, out of office: na de vakantie weer een nieuwe hoop
- Technostress: we werken op dezelfde manier met technologische middelen als 60 jaar geleden
- Administratie: overload aan administratie omdat vertrouwen in de mens ontbreekt
- Technologische follow-up: extra hassle & waarom?
- Moeilijke en steeds veeleisender wordende klanten en rol van sociale media



Verantwoordelijkheid in het werk/autonomie

- Veel verantwoordelijkheid brengt stress met zich mee
- Te veel verantwoordelijkheden
- Altijd goochelen met verschillende verantwoordelijkheden (contact met andere zaakvoerders in gelijkaardige situaties helpt)
- Stress door te veel prikkels en prioriteiten tegelijk
 - Klanten die afspraken niet naleven. Eigenlijk iedereen die zijn afspraken niet nakomt. Bijvoorbeeld niet komen opdagen, niet op tijd beginnen, informatie niet aandachtig genoeg doornemen wat leidt tot vergissingen
- Geen keuze in planning van werk en activiteiten (context: callcenter)
- Projectleider staat tussen directie en werkmensen. Dat wil zeggen altijd in de vuurlinie en heeft niet de juiste hefboomen in handen

Organisatie van het werk



- Complexe procedures
- Shiften: verplaatsing, impact op sociale contacten, organisatie van en combinatie met andere activiteiten
- Zware wisselende uurroosters (onregelmatigheid)
- Stress door tijdsgebrek om bepaalde taken goed uit te voeren
- Herstructureringen

Inhoud van het werk

- Werkinhoud niet zinvol
- Taken moeten uitvoeren waarvan de relevantie helemaal niet duidelijk is
- Beroepsgeheim (verkrachting, verzuim van aangeven) geeft problemen ook in de persoonlijke relatie
- Variatie in het werk
- Andere invulling job, flexibiliteit

Leerkansen, erkenning, feedback

- Te weinig positiviteit en feedback
- Nieuwe job veronderstelt inwerktijd
- Geen tijd voor menselijk contact

- Opleidingsmogelijkheden (leren)
- Veel kritiek
- Weinig sociaal contact en omgang met collega's
- Niet gehoord worden.
- Het leervermogen niet hebben om mee te kunnen in de piramide



- Soms te weinig erkenning van bestaande kennis en sterkten

Inrichting van de werkplek

- Landschapsbureau houdt vaak in dat men constant gestoord wordt of kan worden
- Landschapsruimte: veel telefoon- en ander lawaai, continu gestoord worden door vragen van collega's
- Open landschap leidt tot werkplekstress
- Werkplek: hoe ingericht, rustig kunnen werken, open landschap

Andere

- Altijd op de baan en in de file
- Hoge eisen aan werknemers: op tijd, presteren, cijfers, deadlines, mee zijn met missie en cultuur, nieuwe evoluties, klantvriendelijk
- Financiële onzekerheid, onrust, ongeduld (stressverhaal van een ZO)

1.2.2. Problemen werk – privé (gezin)

Veel deelnemers hebben moeite om te kiezen of ervaren vaak te moeten kiezen tussen werk en privé. Kies je voor het ene, dan heb je schuldgevoelens over het andere. Deelnemers, zowel werknemers als zelfstandige ondernemers, vinden het moeilijk om 'neen' te zeggen, terwijl ze vinden dat ze dit beter vaker zouden doen. Maar ook van buitenaf (zowel vanuit het werk als het gezin) is er druk die de combinatie vaak moeilijk maakt. Altijd bereikbaar zijn, onregelmatige uren, avondwerk thuis maken de combinatie moeilijk. Gezinnen met kinderen hebben soms problemen met kinderopvang, het ritme van het onderwijs, de duur van het moederschapsverlof, de terugkeer na moederschapsverlof en soms gebrek aan flexibiliteit vanuit de werkgever. Ook het fileleed en deeltijds werken zorgen voor een onevenwicht.

Keuzestress

- Werk en gezin uit balans door te veel aandacht voor gezin, werk te vaak 2e plaats: geeft mij als leidinggevende stress
- Spitsgeneratie wil overal goed in zijn: huis, kinderen, werk, vrije tijd, familie, moet met elkaar kunnen sporen
- Werk-privé balans bij buitenlandse activiteiten
- Als zelfstandige woon en werk ik op dezelfde plek. Wat maakt dat werk en gezinsleven gescheiden houden zeer moeilijk is en dit soms stress geeft. Van de andere kant besef ik ook dat durven aangeven van grenzen naar klanten toe iets is wat ik wat meer mag doen
- Geen 'neen' kunnen zeggen: steeds maar werk opnemen om erkenning te krijgen. Start nieuwe relatie en geen bereidheid om hoeveelheid werk aan te passen
- Door vele interesses en ambitieuze doelen krijg ik het gevoel dat ik met veel focussen aan het jongleren ben. Structuur en een duidelijk gedisciplineerde aanpak is nodig!
- Van thuis werken heel moeilijk om de grens te trekken wanneer kinderen thuis zijn (telefoon opnemen als klant belt)



- Kiezen: bewust persoonlijk grenzen trekken
- Stress door te moeten kiezen tussen presteren op het werk en kwalitatieve vrije tijd

Druk van buiten uit (vanuit bedrijf/werk of vanuit gezin)

- Werk neemt bovenhand op gezinsleven
- Er wordt buiten de uren nog te veel verwacht (mail checken, aanwezig zijn op events in het weekend...) zodat de zaken die op privévlak moeten gebeuren (bijv. thesis maken) er dan overschieten
- Moeilijk om thuis de knop om te draaien als er spanning op het werk is
- Aanpassingsvermogen: vroeg naar het werk en soms laat thuis, op tijd stoppen of nog even doorwerken
- Thuisituatie/stress te weinig thuis - privé onvoorspelbaar
- Evenwicht tussen rol van werknemer délégué (avond), management, directie, collega's
- Arbeid – gezin: bereikbaarheid veel laat werken (avondwerk). Je kan je gezin sparen door overdag meer samen te zijn. Avondwerk 'thuiswerk'
- Wisselende uurroosters te weinig thuis, moeilijke recuperatie, slechte gezins- en/of partnerrelatie

Kinderopvang en andere ondersteuning

- Kleine kinderen: zieke kleintjes... Help! Ritme onderwijs/werk
- Als vrouwelijke zaakvoerder is het erg moeilijk om werk en gezin te combineren, zeker met kinderen. Kort moederschapsverlof. Extra hulp inschakelen? Andere wetgeving!
- Combinatie werk gezin: werken in shiften zowel op het werk als thuis. Coördineren van kinderopvang ophalen en wegbrengen
- Na 4 maanden zwangerschapsverlof voltijds terugkeren naar het werk: 2 totaal verschillende werelden, moeilijke overgang en opnieuw 4 maanden nodig om terug mee te zijn
- Oplossingen voor opvang is flexibele werkgever: die kan dit probleem aanpakken. Zorg dat je niet altijd de enige bent die moet springen
- Opvangmogelijkheden voor kinderen 's avonds, posten, shiften. Familiale context (geen familie in België)
- Kosten voor opvang maken dat werk niet loont

Fileleed, re-integratie, deeltijds werken

- Re-integratie na burn-out. Stressoren: angst voor herval, overbetrokkenheid op het werk versus levensdomeinen (leven naast werk)
- Te lang dagelijks pendelen. Slechte aansluiting
- Deeltijds(ers) 6 op 7 dagen werken en geen deftig loon
- Woon-werkverkeer: files, trein niet op tijd
- Slaaptekort leidt tot ziekte



1.2.3. De ruimere sociaal economische context

Vanuit de ruimere context zorgen besparingen voor stress op het werk. Er moet meer werk verzet worden met minder werkkrachten en minder financiële middelen. Financiering en subsidiering zijn vaak zeer complex. Complexe regelgeving is in het algemeen een stresserende factor, zeker voor zelfstandige ondernemers. Daarnaast krijgen mensen stress van onzekerheid. Het gaat dan vooral over onzekerheid rond de financiële situatie, het behouden van de job en de toekomst in het algemeen. Enkele culturele aspecten spelen ook een rol. Zelfstandige ondernemers geven aan een grote prestatiedruk te voelen. Verder staat de samenleving niet steeds open voor diversiteit en zorgen integratiemoeilijkheden voor emotionele ballast en stress. Ook de constante bereikbaarheid zorgt voor stress. Hierdoor wordt het moeilijker werk en privé van elkaar gescheiden te houden. Bovendien krijgt men ook permanent berichten te verwerken vanuit de (sociale) media. Heel wat mensen geven ook aan frustraties op te bouwen door mobiliteitsproblemen. Zowel de files als de vertragingen bij het openbaar vervoer zorgen voor tijdsverlies. De politiek zou op een aantal vlakken (mensen verbinden, geld goed besteden, doordachte beslissingen nemen) het goede voorbeeld moeten geven maar doet dat niet steeds.

Technologie en media

- Zonder meer loon maar 24/24 en 7/7 bereikbaar
- Constante e-mails, pc, ..
- Sociale media (nieuws vluchtig, grotere instroom van nieuws, minder tijd per taak
- Nieuws: Trump, aanslagen ...

Structurering en herstructurering

- Bij reorganisatie --> afdankingen --> financiële stress, advocatenstress, stress door werk moeten zoeken, sollicitatiestress, wat-wil-ik-doen-stress, overlevingsstress, administratieve stress, omgevingsstress, gezinsstress
- Herstructurering --> besparing: meer werk met minder mensen
- Veel werk. Zelfde werk maar met minder mensen
- 24/24 en 7/7 --> last minute
- Zelfsturende teams
- Onderbezetting (structureel) op de werkvloer + hogere werkdruk
- Veel werk voor te weinig personeel
- Pensioen, gebrek aan ervaring, geen vervanging, minder extra voordelen = meer werk

Financiering en subsidiëring

- Je moet pc, auto, etc. hebben --> financieel
- Besparingen
- Loonkost te hoog
- Het afhankelijk zijn van overheidssubsidies maakt dat het werk niet altijd objectief kan gebeuren en vanuit een eigen visie.



Werken in een vzw: basissubsidie is er maar hier staan ook verplichtingen tegenover --> vaak valse discussies op beleidsniveau + meer dan 2/3 van de middelen zelf binnenhalen --> constante druk op iedereen het hele jaar door

■ Besparingen

Mobiliteit

- Combinatie woon-werkverkeer
- Openbaar vervoer: treinen die niet rijden, vertragingen hebben (en zeker als je je kinderen op de opvang moet doen
- File: te veel tijdsverlies door de file en dus moeilijk plannen
- Het groter worden van het fileprobleem. Geen of te weinig alternatieven die werkelijk goed en haalbaar zijn
- Tijdverlies door file

Onzekerheid en complexiteit

- Jobonzekerheid (bijv. sluiten filiaal): verdere verplaatsing woon-werk, nieuwe collega's, andere werkwijze, ...
- Langer moeten werken <=> dreiging van afdanking, onzekerheid naar toekomst toe , wat wil/kan ik nog doen? Zinvol werk
- Onzekerheid van verlengen van contract (bijv. interim)
- Onduidelijke financiering --> zuiniger beleid, minder omkadering, ...
- Moeilijk om van job te veranderen. -- > Andere arbeidsvoorwaarden, verlies van werkplezier en inhoud
- Kwaliteit van contracten: steeds meer deeltijdse contacten en contracten van bepaalde duur + grote onzekerheid
- Onduidelijke en ingewikkelde regelgeving KMO-portefeuille --> klanten betalen tegen dag 1 opleiding. Van KMO mag dit pas op het einde (blijkbaar) -
- niet duidelijk waarom en na contact met 1700 vaak nog altijd niet (instructies website ook zeer gedateerd)
- Financiële zekerheid als startende zelfstandige terwijl er een verbod is om bij te verdienen als zelfstandige
- Voldoende klanten binnenhalen + hoge loonkosten
- Diploma's die ik in het buitenland behaalde zijn in België niet geldig waardoor ik nu jobs moet doen die niet bij mijn diploma aansluiten (onder mijn niveau).
- Niet duidelijk hoe toch gebruik te maken van behaalde diploma's of wat de mogelijkheden zijn hiermee

Cultuur en mentaliteit

- Resultaatgerichte maatschappij --> wanneer je resultaten niet behaalt kans om job te verliezen
- Generatie die zegt 'voldoende is goed genoeg'
- Diversiteit, integratie, kansen krijgen, etikettering
- Erbij horen. Bij collega's, vrienden, hobby, ... + de perfecte ouder zijn



- Individueel
- Cultuur van controle --> verandering, budget, autoriteit
- Stigmatiseren van mensen : langdurig zieken, langdurig werklozen. Ze worden in hokjes geduwd terwijl ziekte je overkomt

Politiek

- Polarisering. Politieke partijen moeten het goede voorbeeld geven --> meer verbinden en meer menselijkheid
- Politieke beslissingen staan soms haaks op de visie van de organisatie waar ik werk. Vrouwvriendelijke beslissingen die nog steeds genomen worden
- Werken bij NMBS: Door politieke discussies wordt het geld niet altijd op de beste manier besteed. --> frustrerend

Andere

- Productiviteit terwijl in de meeste sectoren weinig middelen beschikbaar zijn
- Werken in de bouwsector: heel veel Polen/ Roemenen werken in slechte, onderbetaalde situaties --> geen aandacht voor veiligheid
- Werkgever wordt te weinig positief ondersteund om ondersteuning/coach in te zetten. Wetgeving blijft vaak theorie
- Geen mogelijkheid om ouderschapsverlof te nemen om meer thuis te zijn voor de kinderen omdat ik zelfstandige in bijberoep was.

1.2.4. Contacten en samenwerking

Een goede afstemming tussen de leden van een team over inhoudelijke aspecten (gemeenschappelijke doelstelling, taken, planning en verwachtingen) en procesgebonden aspecten (elkaars noden, grenzen en communicatie) is een middel om stress te vermijden. Een gebrek aan waardering coachen en duidelijke communicatie leidt tot meer stress bij werknemers. Verder ervaren zelfstandige ondernemers en leidinggevenden veel stress bij het opstellen van de planning en het begeleiden en ondersteunen van werknemers bij persoonlijke problemen of conflicten op de werkvloer. Een andere factor van stress, zijn werknemers die niet aan de verwachtingen voldoen. Verder is er sprake van stress door de digitalisering, medewerkers hebben het gevoel continu bereikbaar te moeten zijn. Hiernaast is het mobiliteitsnetwerk een extra stressfactor. Werknemers geven ook aan dat een gesloten/hiërarchische cultuur/structuur van een bedrijf, leidt tot moeilijkheden om door te groeien of te integreren op de werkvloer.

Werkafspraken/werkverwachtingen in team

- Collega's komen afspraken niet na
- Goede afstemming in het team wie wat doet
- Raadpleging van de collega's is noodzakelijk want een team weet meer dan een individu alleen
- Efficiënt vergaderen, niet rond de pot draaien



- Zorgzaam voor medewerkers maar niet ten koste van jezelf, je moet durven grenzen stellen
- Duidelijk grenzen afbaken en snel overgaan tot actie
- Te weinig betrokkenheid van andere collega's
- Zelf de lat hoog leggen terwijl de collega's dit niet willen
- Collega's die persoonlijke doelstellingen voorrang geven op gemeenschappelijke doelstellingen
- Collega's die hun taak niet goed doen worden niet terechtgewezen
- Flexibiliteit en autonomie worden verwacht van het team en de leidinggevende
- Collega helpt mij niet en ziet mijn noden niet. Het gevoel daarbij is vooral frustratie, kwaadheid en machteloosheid. Ik vertrouw mijn collega's in de toekomst niet meer
- Communicatie: in plaats van te communiceren worden er assumpties gemaakt waardoor ieder volgens zijn drama van de dag handelt = referentiekaders

Verantwoordelijkheid in het werk/autonomie

- Perfectionistisch zijn waardoor de werkbelasting verhoogt
- Zieke collega's worden niet vervangen waardoor je noodgewonden je eigen werk moet verwaarlozen
- Zelf graag de controle houden

De leidinggevende als people manager

- Enkel negatieve feedback aan werknemers
- Aanpak met zorg maar geen mogelijkheid tot actie door politieke spelletjes op bedrijfsniveau
- Geen waardering krijgen van leidinggevende
- Leidinggevende merkt enkel iets op als je iets fout doet
- Leidinggevende delegeert vanuit een dictatuur waar hij of zij geen verantwoording voor zijn daden moet afleggen
- Bij signalering geen feedback meer krijgen van leidinggevende
- Coachende leidinggevende
- Afwezige leidinggevende
- Gebrek aan autonomie om je dag zelf in te delen als een gevolg van gebrek aan vertrouwen of onvoldoende wil van de directie

Managementvaardigheden leidinggevende

- Stress voor leidinggevende door planning
- Medewerkers die niet beantwoorden aan de verwachtingen (stress voor de leidinggevende)
- Verantwoordelijk voor personeel: veel regelen, organiseren, begeleiden, conflicten voorkomen, hen betrekken bij de organisatie
- Zieke collega's worden vervangen door onervaren interims die niet voldoen of zelfs helemaal niet



- Transparantie bij leidinggevende. Fairness in bijvoorbeeld loonbeleid, geen open communicatie

Technostress, mobiliteit

- Trainuren beïnvloeden werk-privébalans
- Digitalisering gaat gepaard met continue verwachte bereikbaarheid



Bedrijfscultuur, arbeidsorganisatie



- Gevoel van tijdsverlies door sociale verplichtingen bv. praatje aan het koffieapparaat
- Voor menselijke contacten tijd kunnen bieden in je werk
- Tijd om met collega's babbeltijd te hebben
- Sociale druk 'we mogen toch eens lachen'
- Moeilijkheden met integratie op de werkvloer (racistische uitspraken, minder leermogelijkheden, niet naar waarde schatten....)
- Pesten
- Respect en vertrouwen is belangrijk
- Feedback, respect, vertrouwen, erkenning en waardering
- Voor zelfsturende teams is nog niet iedereen klaar
- Te veel middenkader
- Hiërarchie belemmert doorgroeimogelijkheden
- Administratieve overbelasting om werk te moeten bewijzen
- Vroeger kenden alle zelfstandigen in de buurt mekaar en ze kochten bij mekaar en promoten mekaar, nu verlies aan connecte/netwerken



2. Op naar een eerste niveau van oplossingen

Met het eerste niveau bedoelen we oplossingen binnen de eigen werkcontext, op persoonlijk vlak, in de eigen organisatie... en dus nog niet op het ruimere beleidsniveau.

De deelnemers werken hier per kwadrant en hun facilitatoren tikken de voorstellen in op de computer.

Hieronder per kwadrant de verschillende voorstellen.

2.1. Werk-gezin

- Flexibele arbeidsregeling op vraag van de werknemers, zelfsturend en onbepaald betaald verlof door resultaatgericht werk en solidariteit tussen teamleden ook in functie van privé.
- Verantwoordelijkheid terugnemen voor jezelf op alle vlakken, kijken naar je rollen (ook privé) en definiëren van de doelen, plan en actie. Durf om duidelijkheid of hulp bij uitvoering te vragen. Psychische hulpverlening betaalbaar maken!
- Werknemers willen gehoord worden (input beleidsvorming) én willen gezien worden als persoon.
- Mogelijkheden creëren om gemaakte keuzes te herzien zonder nefaste gevolgen voor werk/privé en bijvoorbeeld pensioen. Vb.: betaald educatief verlof voor niet job gerelateerde thema's
- Respect voor de privé uren, kunnen zien dat ademruimte voor werknemer belangrijk is om op lange termijn te kunnen doorgaan. Ademruimte creëren op werk-privé vlak (fysiek én psychologisch)
- Investeren in opleiding én begeleiding van jongeren op vlak van talentontwikkeling en zelfkennis, leerkrachten opleiden om dit goed te doen. Jongeren de kans geven om job ervaring op te doen tijdens hun opleiding
- Leidinggevende opleiden om goed te kunnen leiden vanuit vertrouwen en vrijheid (zodat ze hun angsten en tekorten niet doorgeven én het goede voorbeeld geven in grenzen stellen).
- Als zelfstandige in bijberoep de mogelijkheid krijgen om halftijds of vier vijfde ouderschapsverlof of tijdskrediet op te nemen.
- Aandacht en begrip voor gezinnen met kleine/zieke kinderen
- Deeltijds moet écht deeltijds zijn. Bewaak de gemaakte afspraken.
- Openbaar vervoer afstemmen op nachtwerk én plaatsen met hoge concentratie van werkgelegenheidsplaatsen.

2.2. Contacten en samenwerking

- Goede organisatiecultuur: overleg, feedback, informatiedoorstroming, persoonlijke waardering en erkenning, opvolging en ondersteuning, voldoende transparantie en



eerlijke communicatie, doorzichtige hiërarchie, welzijn moet een prioriteit van organisaties in plaats van bijzaak.

- Goede direct leidinggevende: de juiste persoon op de juiste plaats (bekwaam). Competenties: verbindend, betrokken, correct, inspraak gevend en een duidelijk kader. Durven optreden bij pestgedrag of als iemand zijn werk minder goed doet. Iemand die zich aan zijn woord houdt. Mens tussen mens zijn.
- Duidelijke taken/taakverdeling: goede profielen, opleidingsmogelijkheden, doorgroeimogelijkheden.
- Leren samenwerken, in groep werken: sociale dynamiek/controle, teamwerk en – teambuilding, waardering en erkenning, verbindende communicatie tussen collega's, gezamenlijke feestmomenten, teammomenten.
- Onthaalbeleid nieuwe mensen: HR, uitgebouwd beleid, peter/meterschap (peters en meters worden zelf ook ondersteund)
- Leidinggevend en opvolgen en ondersteunen.
- Bereikbare vertrouwenspersoon (intern of extern).
- Competente mensen aannemen, de juiste mensen op de juiste plaats.
- Organisaties maken voldoende tijd vrij voor people management. Leidinggevend moeten hier tijd voor krijgen in plaats van focus op productiviteit.
- Tools voor leidinggevend om risico op burn-out in te schatten. Heel concrete, praktische tools. Bv flowchart.
- Teams zelf op elk niveau laten definiëren wat ze onder collegialiteit verstaan. Kan verbinding opleveren en zelf verantwoordelijkheid.
- Vertrouwenspersoon moet ook beslissingsmacht hebben binnen de organisatie.
- Snel genoeg een individuele oplossing zoeken als er iemand (bijna) uitvalt.
- Mentale problemen mogen niet louter als individueel probleem gezien worden.
- Een kwantitatieve risicoanalyse in combinatie met interviews en focusgroepen met personeel.
- Co-creatie zou echt directie samen met personeel moeten zijn in plaats van doorschuiven naar personeel.

2.3. De ruimere sociaal economische context

- Bij aanwerving zorgen voor een goede match tussen verwachtingen van de organisatie en verwachtingen en mogelijkheden van de kandidaat (vb ook direct contact met werkgever)
- Ervoor zorgen dat de visie en de missie van de organisatie duidelijk is en dat de medewerkers hierop betrokken zijn.
- Flexibiliteit in werkuren en werkplaatsen zodat verkeer gespreid wordt (files). Ook bijvoorbeeld kantoor-delen tussen organisaties.
- Mensen laten beslissen hoeveel uren per dag ze werken (tot bijvoorbeeld 10 of 12 per dag), zodat ze sommige dagen niet naar de organisatie moeten komen.
- Loopbaancoaching voorzien zodat mensen af en toe kunnen stil staan bij hun job: is dit nog de job of de organisatie waar ik me op mijn plaats voel en energie voor heb?



- Vanuit loopbaancoaching (enkel op vraag van de persoon zelf) feedback geven naar de werkgever over hoe de werkcontext kan verbeterd worden.
- Opleiding voorzien voor werkgevers & leidinggevenden – maar niet verplichten want ondernemer heeft verantwoordelijkheid om de organisatie aantrekkelijk te maken voor de medewerkers die hij/zij wil aantrekken.
- Werkgever moet voor nodig materiaal zorgen. Nu moet medewerkers soms zelf betalen (gsm, internet, auto, kledij, ...)

2.4. Het werk zelf

- Inzicht in de eigen talenten krijgen. Talenten kunnen inzetten op het werk.
- Bij Leidinggevende meer aandacht voor competentie people-management mensen leren hun werk zelf organiseren.
- Autonomie naar organisatie van werk geven.
- Mensen nemen hun Verantwoordelijkheid op ten aanzien van de organisatie van het werk.
- Jobcrafting: je job zelf kunnen boetsen op basis van wat je energie geeft.
- Jobrotatie: in staat gesteld worden om geregeld volledig van functie te veranderen.
- Afwisseling in de jobactiviteiten.
- Meer werken met rollen en projecten.
- Meer flexibiliteit in uren en plek van werken.
- Focusblokken invoeren en communiceren.
- Ervaringsgericht werken op de werkvloer met mogelijkheid om diploma te verwerven.
- Invoeren cafetariaplan zodat je op basis van levensfase zelf kiest welk voordeel je opneemt (meer verlof, auto, meer geld enz.).
- Hype "ik heb het druk" wegnemen.
- Inzicht krijgen in het groter geheel van de job en deze matchen met je persoon.
- Zorgen voor "doorgroeimogelijkheden" in alle richtingen (verticaal/horizontaal).

Tijdens de middagpauze wordt de oogst aan oplossingen bijeengebracht, gesorteerd en geclusterd om na de middag te kunnen overgaan tot een weging en rangschikking ervan, een kleine kostenbatenanalyse, zeg maar.

De deelnemers krijgen de vraag om per tafel elk oplossingsvoorstel telkens twee scores, van 1 tot 4, toe te kennen: de ene voor de verwachte impact (de baten) en de andere voor de haalbaarheid (de 'kosten').

Op basis van die scores wordt de volgende oplossingenhitparade opgesteld.



Contacten en samenwerking: Top 4 van mogelijke oplossingen

- Leren samenwerken, in groep werken: sociale dynamiek/controle, teamwerk en teambuilding, waardering en erkenning, verbindende communicatie tussen collega's, gezamenlijke feestmomenten, teammomenten.
- Goede organisatiecultuur: overleg, feedback, informatiedoorstroming, persoonlijke waardering en erkenning, opvolging en ondersteuning, voldoende transparantie en eerlijke communicatie, doorzichtige hiërarchie, welzijn moet een prioriteit van organisaties i.p.v. bijzaak.
- Organisaties maken voldoende tijd vrij voor people management. Leidinggevenden moeten hier tijd voor krijgen i.p.v. focus op productiviteit.
- Onthaalbeleid nieuwe mensen: HR, uitgebouwd beleid, peter/meterschap (peters en meters worden zelf ook ondersteund).

Kenmerken aan het werk zelf: Top 5 mogelijke oplossingen

- Inzicht in de eigen talenten krijgen.
- Inzicht krijgen in het groter geheel van de job en deze matchen met je persoon.
- Bij leidinggevenden meer aandacht voor competentie people management.
- Afwisseling in de jobactiviteiten.
- Focusblokken invoeren en communiceren.

Ruimere context (sociaal en economisch): Top 4 van mogelijke oplossingen

- Loopbaancoaching voorzien zodat mensen af en toe kunnen stil staan bij hun job: is dit nog de job of de organisatie waar ik me op mijn plaats voel en energie voor heb?
- Opleiding voorzien voor werkgevers & leidinggevenden – maar niet verplichten want ondernemer heeft verantwoordelijkheid om de organisatie aantrekkelijk te maken voor de medewerkers die hij/zij wil aantrekken.
- Flexibiliteit in werkuren en werkplaatsen zodat verkeer gespreid wordt (files). Ook bijvoorbeeld kantoor-delen tussen organisaties. Mensen laten beslissen hoeveel uren per dag ze werken (tot bijvoorbeeld 10 of 12 per dag), zodat ze sommige dagen niet naar de organisatie moeten komen.
- Investeren in opleiding én begeleiding van jongeren op vlak van talentontwikkeling en zelfkennis, leerkrachten opleiden om dit goed te doen. Jongeren de kans geven om job ervaring op te doen tijdens hun opleiding.

Werk-gezin: Top 4 van mogelijke oplossingen

- Respect voor de privé uren, kunnen zien dat ademruimte voor WN belangrijk is om op lange termijn te kunnen doorgaan. Ademruimte creëren op werk-privé vlak (fysiek én psychologisch).
- Deeltijds moet écht deeltijds zijn. Bewaak de gemaakte afspraken.



- Werknemers willen gehoord worden (input beleidsvorming) én willen gezien worden als persoon.
- Als zelfstandige in bijberoep de mogelijkheid krijgen om halftijds of vier vijfde ouderschapsverlof of tijdskrediet op te nemen met behoud van premies.



3. En op het hoger en beleidsniveau

Voor deze laatste ronde kiezen de deelnemers zelf aan welke tafel (gekoppeld aan één van de kwadranten) ze zich over de mogelijke beleidsmaatregelen willen buigen.

3.1. De ruimere sociaaleconomische context

- Stimuleren van co-housing, samenleefprojecten (geen ghetto's) waardoor mensen minder tijd aan huishoudelijke taken moeten besteden.
- Veel meer beleid vanuit een 'waardere kijken' in plaats van controleren, vanuit wantrouwen. En durf ook de impact en de efficiëntie van die vele controlemechanismen in vraag te stellen.
- Vermijd dat besparingsmaatregelen ertoe leiden dat mensen taken moeten uitvoeren waarvoor ze niet opgeleid werden.
- De versnippering van de middelen (in sectoren als zorg en onderwijs maar ook elders) en de tendens naar meer en meer projectfinanciering in plaats van structurele financiering moeten een halt worden toegevoerd.
- Voer een ernstig debat over collectieve arbeidsduurvermindering en basisinkomen.
- In het onderwijs moet veel meer aandacht dan nu gaan naar psychosociale vaardigheden en veerkracht.
- Mobiliteit moet een prioriteit blijven, waarom bijvoorbeeld geen nachtbussen naar het werk.
- Breng het statuut van zelfstandige (ondernemer) dicht bij dat van de werknemer. Geef zelfstandigen met andere woorden meer voordelen.





3.2. Werk en gezin

- Maak flexibiliteit mogelijk naar uurregelingen en hou daarbij rekening met de behoeften van de werknemers (onder meer op het vlak van stabiliteit van inkomen). Laat bijvoorbeeld ook overuren op maat compenseren. Ook tijdskrediet mag best flexibeler wat de mogelijkheden van opname betreft. Hou ook rekening met de levensfase waarin mensen verkeren (ouderschapsverlof, tijd voor mantelzorg, ...).
- Creëer meer mogelijkheden op het vlak van carrièreplanning (bijvoorbeeld betaald educatief verlof, ook niet-werkgerelateerd).
- Opvanginitiatieven zijn nodig om flexibeler werken mogelijk te maken.
- Voer een leerperiode in om werknemers en werkgevers de kans te geven elkaar te leren kennen en na te gaan of er een match is.
- Stimuleer bedrijven om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen naar de werknemers. Beloon bedrijven met een humaan (personeels)beleid, die werknemers een grote inbreng geven en er ook iets mee doen. Een notionele intrestaftrek voor een sociaal HR-beleid.
- Maak werk van een duidelijke wetgeving rond telewerk.
- Zorg voor een oriënterende loopbaanbegeleiding (reflectie, burn-outpreventie).

3.3. Het werk zelf

- Laat mensen via het onderwijs van jongs af aan een talent- en competentieprofiel opstellen.
- Voer 'competentiejobs' in, bijvoorbeeld voor + 65'ers die daarmee flexibel kunnen bijverdienen.
- Hervorm het onderwijs zodat het veel meer op talent gericht is. Waarom moet ieder kind alle vakken volgen? Laat de sterktes van het kind het uitgangspunt zijn en hanteer een positieve coachingstijl. Zonder hervormingen van het onderwijs blijft het dweilen met de kraan open.
- Besteed ook voldoende tijd aan sociale vaardigheden en maak bijvoorbeeld werk van veerkracht, people management, conflicthantering, communicatie (met inbegrip van assertiviteit, grenzen kunnen aangeven).
- Zorg voor een ander verloningssysteem, niet op basis van anciënniteit maar van waarde (die punt moet nader uitgewerkt worden).
- Denk na over de vast benoeming: is dat nog nodig? Wel ervoor zorgen dat afschaffen van de vaste benoeming niet leidt tot een grotere ongelijkheid man/vrouw.
- Minder administratie en regels en meer vertrouwen.
- Meer begeleiding van mensen op de werkvloer.
- Pas de cao's en de wetgeving aan zodat een grotere en betere flexibiliteit mogelijk wordt. Freelancen binnen de eigen job!
- Het systeem van loopbaancheques moet beter bekendgemaakt worden.



3.4. Contacten en werkrelaties

- Zorg voor financiële ondersteuning maar neemt eerst het grote aantal bestaande maatregelen onder de loep. Hou grote kuis en maak wat overblijft beter bekend.
- Ga daarbij slim te werk en gebruik de bestaande technieken en good practices (u bent geïnteresseerd in ..., dan heeft u wellicht ook interesse voor ...)
- Er is te veel administratie waarvan het effect onduidelijk is. Loonkostverlaging kan ook de vorm aannemen van administratieve vereenvoudiging?
- Besteed van jongs af aan in het onderwijs aandacht aan sociale vaardigheden (communicatie is een belangrijke waarde, algemeen boven individueel belang, medewerker / leidinggevende en werkgever).
- Zorg voor betaalbare opleidingen voor leidinggevend en vertrouwenspersonen.
- Creëer (ontwikkel en/of ondersteun de ontwikkeling) een tool die in grote en kleine bedrijven (het risico op) burn-out kan inschatten.
- Vervul als overheid een voorbeeldfunctie en werk aan een cultuurswitch, van concurreren en conflictmodel naar samenwerken en oplossingsgericht werken.
- Onderzoek welk model van samenwerking echt werkt en stel daar een charter rond op, met incentives eraan gekoppeld.
- Hou u als sociale partners bezig met de 5 A's (arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden en arbeidsorganisatie) in plaats van louter de arbeidsvoorwaarden. Ook dat is een cultuurswitch.
- De laatste cultuurswitch heeft betrekking op de bedrijven (maatschappelijk verantwoord ondernemen). De overheid kan hier alvast rekening mee houden bij het toekennen van overheidsopdrachten.
- Ga voor een belonend in plaats van een straffend model. Zo kan het ziekenfonds een gezonde levensstijl belonen.
- Meer ondersteuning bij de re-integratie van zieke werknemers. Maar voorkomen blijft uiteraard beter dan genezen.



4. **Slotwoord door Pieter Kerremans, Administrateur-generaal van de SERV**

Om te beginnen dankt de administrateur-generaal alle deelnemers voor hun inzet, Op een mooie, zonnige zondag (vaderdag) naar Brussel komen om de hele dag binnen van gedachte te wisselen getuigt van een grote betrokkenheid.

En uiteraard is de SERV dankbaar voor alle ingebrachte verhalen, getuigenissen, voorstellen en ideeën. De SERV is bij uitstek een huis van overleg en van consensus. De werkbaarheid van ons werk staat ook al vele jaren op de politieke en de overlegagenda, al is het wellicht de eerste keer dat het op een zondag de grote zaal heeft doen vollopen.

Op de vraag om ook de sociale partners vandaag mee rond de tafel te krijgen is uiteindelijk niet ingegaan. De sociale partners wilden het proces niet beïnvloeden. Maar in elk geval verzekert Pieter Kerremans dat het werk van deze dag niet in dove mansoren zal vallen. Het krijgt een vervolg binnen de SERV en vindt vandaar ook zijn weg naar de Vlaamse overheid. De deelnemers zullen in het najaar worden uitgenodigd voor een terugkomdag die in het Vlaams Parlement zal plaatsvinden.

De administrateur-generaal herhaalt tot slot ook nog eens de eerder geformuleerde uitnodiging om ook na deze participatieve dag nog verhalen, getuigenissen, voorstellen en ideeën door te sturen, al dan niet uit een specifieke sector (zorg, bouw, onderwijs, ...).



