

# Mijn werk mijn leven?

Verslag van de task force 'Quality of working life'  
aan de Koning Boudewijnstichting

Ondernemers lichten hun initiatieven toe inzake de balans tussen  
professioneel en privé-leven en inzake welzijn op het werk

Leden van de task force "Quality of working life"

Dirk Antonissen, Carl Brenninkmeijer, Kathryn Cauwenbergh, Jan Declercq, Agnès Deltenre, Hubert De Neve, Christian Dirx, Madeleine Fally, Christine Franckx, Nicolas Georges, Hilde Hermans, Brigitte Legreve, Véronique Marichal, Giseline Rondeaux, Bob Thomas, Jos Van Nieuwenhove, Leon Vliegen

# Inhoudstafel

<i>Woord vooraf</i>	3
<i>Deel I - Quality of working life</i>	6
<i>Context, definitie, negen sleutelfactoren</i>	
1. De task force	6
2. Definitie	8
3. Belang	11
4. Negen sleutelfactoren die Quality of (working) life bepalen	13
5. Toepassingen van de negen sleutelfactoren	19
<i>Deel II - Focus op waarden, vergoedingen, gezondheid, zorg, telewerk</i>	25
1. Persoonlijke waarden en de bedrijfscultuur	25
2. Vergoeden en belonen	30
3. Gezondheidsbevorderende initiatieven	38
4. Oog voor zorgtaken: kinderopvang en bedrijven	46
5. Telewerken	52
<i>Synthese en nabeschoouwingen</i>	62
<i>Contactgegevens</i>	

## Woord vooraf

De brochure 'Quality of working life' is een natuurlijk vervolg op de aanbevelingen van de Commissie Arbeid en Niet-Arbeid aan de Koning Boudewijnstichting in 1999<sup>(1)</sup>. Deze Commissie vertrok voor haar werkzaamheden vanuit de vaststelling dat arbeid en niet-arbeid onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, hetgeen niet courant was in academische en beleidskringen. Als men enkel de arbeidsparticipatie voor ogen heeft negeert men het belang van activiteiten buiten de strikte arbeidssfeer, de bijdrage van sociale en individuele niet-arbeid tot de ontplooiing van het individu en de meerwaarde die deze activiteiten meebrengen voor de samenleving. Door 'niet-arbeid' en 'arbeid' aan elkaar te koppelen werd de deur naar de concrete leefwereld van de mensen wijd geopend, en werd de Commissie in zekere zin genooddaakt om na te denken over de manier waarop al die verschillende menselijke activiteiten in elkaar grijpen. Eén van de aanbevelingen van de Commissie luidt dan ook dat elke burger zijn hele leven lang de mogelijkheid moet hebben om op verschillende manieren maatschappelijk te participeren, niet alleen op de arbeidsmarkt, maar ook in de niet-arbeidssfeer.

De analyses en de aanbevelingen van de Commissie Arbeid en Niet-Arbeid situeren zich hoofdzakelijk op een macro-maatschappelijk niveau. 'Recht op Arbeid' wordt verbreed tot 'Recht op participatie', de sociale zekerheid wordt een participatieverzekering, de notie sociale cohesie wordt geïntegreerd in een beleid van arbeid en niet-arbeid. Maar hoe verhouden deze levenssferen van arbeid en niet-arbeid zich op een micro-niveau, met name in de ondernemingen? Als arbeid en niet-arbeidactiviteiten (zoals zorg, vorming, persoonlijke ontplooiing, verenigingsleven, hobby's, enz.) zo belangrijk zijn voor zowel mens als samenleving, hoe staan de ondernemingen daar tegenover en hoe slagen zij erin dat te organiseren zodat het hun eigen doelstellingen nog versterkt? Van de macro-analyse van de Commissie Arbeid en Niet-Arbeid werd hier overgestapt naar de micro-omgeving van de onderneming.

De thematiek werd geherformuleerd tot 'Quality of working life', dat duidelijk twee componenten bevat: welzijn op het werk en work-life balance. In het eerste gedeelte van de tekst worden die begrippen duidelijk omschreven en gedefinieerd.

In samenwerking met ISW, Instituut Stress en Werk, spin-off KULeuven en Lentic, Universiteit Luik werd een task force samengesteld van bedrijfsverantwoordelijken die personeelsbeleid tot hun bevoegdheid hadden. Met deze task force wilde de Koning Boudewijnstichting bedrijfsmensen uit verschillende sectoren bijeenbrengen om de uitdagingen waar de werkgever voor staat op het vlak van Quality of working life duidelijker af te bakenen en om bestaande initiatieven rond dit thema kritisch door te lichten. Er werd gestreefd naar diversiteit inzake sectoren, ervaringen en profielen om de discussie te verbreden en zo rijk mogelijk te maken. De diversiteit is niet gerealiseerd inzake

grootte van bedrijf. Kleine bedrijven hebben het moeilijker om mensen af te vaardigen om in Brussel bijeenkomsten bij te wonen; deze ondernemingen zijn verspreid over het hele land en hebben dikwijls geen kantoren in Brussel. Werken met kleinere ondernemingen vergt een andere methodiek. Het is spijtig dat we er niet in geslaagd zijn hen ook in dit project te integreren.

Uiteindelijk werd de task force samengesteld uit een vijftiental vertegenwoordigers van ondernemingen die al concrete initiatieven op het vlak van work-life balance of welzijn op het werk hebben geïmplementeerd, bedrijven die op het punt staan hiermee van start te gaan en bedrijven die een uitgesproken interesse hebben voor het thema. Deze leden kunnen beschouwd worden als zogenaamde 'bevoorrechte getuigen'. Zij kennen heel wat initiatieven inzake een betere afstemming van werk en privé-leven en het welzijn op het werk, omdat ze die zelf geïnitieerd hebben en/of er dagelijks in hun bedrijf mee te maken hebben. Het zijn voor een stuk voortrekkers op dit gebied, waarbij ze dikwijls toonaangevend zijn tegenover vele andere ondernemingen. De concrete voorbeelden uit hun bedrijven, geplaatst in een kader van 'Quality of working life', vormen de kern van deze brochure. Vandaar dat in bijlage contactgegevens zijn opgenomen van de ondernemingen die betrokken waren bij deze task force. Het is echter geen vademecum, wel een inspiratiebron.

De task force 'Quality of working life' werd geïnstalleerd in februari 2002 en heeft haar bijeenkomsten afgerond in het voorjaar van 2003.

Zoals het dikwijls gaat met commissies, werkgroepen en task forces is er een kernploeg met een zeer grote inzet, en zijn er een aantal andere leden die omwille van verschillende en terechte redenen, de werkzaamheden met wat meer afstand volgen. Er gaat een zeer oprechte dank uit naar Carl Brenninkmeijer (C & A), Jan Declercq (Accenture), Hubert De Neve (Belgacom), Christian Dirx (IBM), Nicolas Georges (Ericsson), Hilde Hermans (Cisco Systems), Bob Thomas (GlaxoSmithKline), Jos Van Nieuwenhove (ING België) en Leon Vliegen (Borealis) die met een niet-aflatende interesse en betrokkenheid heel intens aanwezig zijn geweest en het hele project met hun inzet, ervaringen en openheid hebben gedragen. Ook dank aan Madeleine Fally (Arcadis Fally), Christine Franckx (Cliniques Saint-Luc), Véronique Marichal (RMB), Agnes Deltenre (Saint-Gobain Glass), Brigitte Legrève (Unisys) en Kathryn Cauwenbergh (Proctor & Gamble) voor hun belangstelling en engagement. (Is het nu enkel toeval dat deze laatsten vrouwen zijn?)

Heel het project werd begeleid door ISW, KULeuven en Lentic, Ulg. Vanuit ISW waren dat Dirk Antonissen, afgevaardigd bestuurder en op verschillende momenten Maai Vandepoel, Ilse Devacht en Claudia Put die hoofdzakelijk voor de eindredactie instond. Bij Lentic waren dat achtereenvolgens Anne-Marie Dieu en Giseline Rondeaux. Vanuit de Koning Boudewijnstichting werd het project opgestart door Anne-Françoise Genel en Marina De Lamper en verdergezet door Magda Lambert, met Danielle Chau als assistente, onder de coördinatie van Françoise Pissart, directrice.

De brochure is als volgt gestructureerd.

Het eerste deel gaat over de context van de thematiek 'Quality of working life'. De werking en methodiek van de task force worden toegelicht, de definities van welzijn op het werk en work-life balance worden omschreven, de negen sleutelfactoren die Quality of working life bepalen worden vastgelegd en geduid en er worden toepassingen gegeven van de negen sleutelfactoren die Quality of life bepalen.

Het tweede deel focust op enkele thema's: persoonlijke waarden en de bedrijfscultuur, vergoeden en belonen, gezondheidsbevorderende initiatieven, het oog voor zorgtaken: kinderopvang, en telewerken. Op het einde worden nog een aantal nabeschouwingen geformuleerd en worden contactgegevens vermeld.

Quality of working life, met haar twee componenten welzijn op het werk en work-life balance is zowat voor elkeen die participeert in de samenleving zowel in arbeid als in vormen van niet-arbeid van belang. In de uitvoering ervan spelen de ondernemingen een cruciale rol. De Koning Boudewijnstichting hoopt met deze brochure beslissingsnemers van in België gevestigde bedrijven en ondernemingen te inspireren en tot actie aan te moedigen en ook andere actoren van boeiende initiatieven te voorzien.

Brussel, november 2003

# Deel I - Quality of working life

## Context, definitie, negen sleutelfactoren

### 1. De task force

#### Context

De task force kreeg van de Koning Boudewijnstichting de opdracht om initiatieven die ondernemingen opzetten om het welzijn op het werk en/of om de work-life balance te verbeteren, voor te stellen en kritisch te bekijken.

De efficiëntie van een organisatie hangt in grote mate af van de mensen die er deel van uitmaken, van hun creativiteit en motivatie. Veranderingen in de arbeidsorganisatie en in structurering van zowel gezin als samenleving dragen ertoe bij dat de grenzen tussen werk en vrije tijd vervagen, waardoor werknemers meer dan vroeger op een bewuste manier gaan zoeken naar een nieuw evenwicht tussen professioneel en privé-leven. Dit heeft als gevolg dat het thema ook voor de werkgever belangrijk wordt bij het aantrekken, motiveren en behouden van personeel. Ook voor de algemene organisatie van het bedrijf heeft dit belangrijke gevolgen.

Voor beide partijen staan er een aantal belangen op het spel. Voor de werknemer zijn de rechtstreekse belangen meestal gemakkelijk te identificeren: hij wil nog een 'leven' naast het werk en tijd om te investeren in andere activiteiten. Zijn 'welzijn' op lichamelijk en psychologisch vlak is nauw verbonden met het goed kunnen coördineren van werk en privé-leven. Maar ook de werkgever staat voor een belangrijke uitdaging. Hij verwacht van zijn personeel meer aanpassingsvermogen, een grotere flexibiliteit...

Het wederzijds afstemmen van de verwachtingen van werkgever en werknemer is niet enkel een kwestie van efficiëntie op korte termijn. Het is eveneens een cruciale factor bij het verhogen van de arbeidstevredenheid en productiviteit van werknemers en het verminderen van absentisme en personeelsverloop.

Voordelen en uitdagingen te over, alleen lijkt het vaak een stuk moeilijker om een zinvol en efficiënt welzijnsbeleid te implementeren. Veel bedrijven staan open voor ideeën, maar hebben vragen of kritische bedenkingen bij de concrete realisatie ervan. Ook de efficiëntie voor en de kosten-batenanalyse binnen de realiteit van de eigen onderneming zijn niet altijd meteen duidelijk. Bedrijven die welzijnsbevorderende projecten opstarten beschikken vaak niet over zinvolle vergelijkingspunten en voorbeelden.

#### Aanpak

De klemtoon van de task force lag daarbij niet zozeer op de theorie, maar op de concrete noden, de interessepolen en de 'business experience' van de deelnemers. De bedoeling was dat deze deelnemers projecten binnen het eigen bedrijf openstellen voor discussie en hun eigen ervaringen toetsen aan de ervaring en kritische reflecties van anderen. Zowel geslaagde

als minder geslaagde projecten konden hierbij aan bod komen. Aan de hand van concrete voorbeelden werd ernaar gestreefd een beter zicht te krijgen op specifieke aandachtspunten, verborgen risico's en gevaren bij de uitwerking van een welzijnsbeleid enerzijds en de voordelen, uitdagingen, sterktes en troeven van zo'n beleid anderzijds. De precieze inhoud van de discussie werd dus in ruime mate bepaald door de interessegebieden van de deelnemers en de dynamiek van de groep.

Om hierbij te helpen en de discussie verder te stofferen en te ondersteunen, werden experts uitgenodigd. De groep kreeg ook de kans om de eigen ideeën te confronteren met opvattingen van verschillende belangengroepen ('stakeholders').

Dit project liet uiteindelijk toe om concrete en praktische strategieën en methodes voor de organisatorische inbedding van een welzijnsbeleid binnen het bedrijf af te bakenen. Het ging om een pilootproject waarin vooral voorbeelden werden aangereikt die als handleiding kunnen dienen voor bedrijven die geboeid zijn door het thema.

## Verloop

Het eigenlijke project omvatte een tiental meetings van 2 à 3 uur, verspreid over een periode van 12 maanden. De agenda voor deze meetings werd vastgelegd in overleg met de betrokkenen.

Doorheen de verschillende meetings werd een pragmatisch en concreet antwoord gezocht op volgende vragen:

- § Wat betekent het thema welzijn en work/life balance voor een bedrijf?
- § Waarom een beleid uitwerken met aandacht voor dit thema?
- § Hoe integreer ik dit thema concreet binnen mijn bedrijfsstrategie?
- § Welke middelen of instrumenten kan ik daarvoor inzetten?

Omdat de discussie rond 'Quality of working life' vaak bemoeilijkt wordt door onduidelijkheid en verwarring in de gebruikte terminologie, werd er in de eerste sessies van de task force naar gestreefd een gemeenschappelijk en eenduidig begrippenkader vast te leggen om zo de communicatie tijdens de volgende sessies te vergemakkelijken. Hierbij werden vakliteratuur en eigen interpretaties naast elkaar gelegd. Daarnaast werd bij aanvang van de meetings ook gepeild naar verwachtingen, vragen, plannen of concrete initiatieven en ervaringen bij de deelnemers. In functie hiervan werden een aantal thema's geselecteerd waarop tijdens de volgende meetings verder gefocust zou worden. Er werd gestreefd naar een grote diversiteit van topics (telewerken, diensten aan personeel, persoonlijke opleidingen of coaching, mobiliteit...). De brochure geeft op een synthetische wijze de weg weer die de task force heeft afgelegd en de inzichten waartoe die gekomen is.

## 2. Definitie

Het concept Quality of working life werd geëxploreerd vanuit verschillende perspectieven en werd gestoffeerd met de ervaringen van de verschillende leden vanuit hun verantwoordelijke positie in hun bedrijfssituatie. Quality of working life omvat twee concepten die complementair zijn: enerzijds work-life balance en anderzijds welzijn op het werk. Voor beide begrippen worden vaak onduidelijke definities gehanteerd.

### Wat is work-life balance?

Zoals het begrip doet vermoeden verwijst 'work-life balance' (WLB) naar het zoeken van een evenwicht tussen enerzijds het werkdomein en anderzijds de activiteiten die zich buiten het werk afspelen. Voor dit laatste domein werd hier gekozen voor de term 'life', ook al willen we hiermee niet impliceren dat er geen leven is op het werk.

Het is echter niet altijd duidelijk waar 'work' en 'life' inhoudelijk precies naar verwijzen, vandaar de volgende poging tot definiëring. Het 'work'-aspect betreft dat deel van iemands leven waarin betaald werk wordt uitgevoerd, met inbegrip van eventueel onbetaalde overuren, en vervoertijd van en naar het werk. Het aspect 'life' wordt opgevat als de rest van het leven waarin activiteiten buiten het werk worden uitgevoerd: familie, vrije tijd (zonder engagementen, of door anderen bepaald), en ontspanning. 'Work-life balance' verwijst niet naar een objectieve inschatting van evenwicht tussen werk en leven, maar wel naar een perceptueel aanvoelen, en situeert zich dus op subjectief niveau. Bijgevolg kan iemand op het eerste zicht een 'gezonde' of evenwichtige verdeling van het aantal uren over 'work' en 'life' hanteren, terwijl dit naar eigen aanvoelen helemaal niet zo is; ook de omgekeerde situatie kan zich voordoen.

### Welzijn op het werk: Wat? Waarom?

De welzijnswet (4 augustus 1996) stelt dat bepaalde maatregelen kunnen worden genomen door de werkgever om het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk na te streven. Deze maatregelen betreffen domeinen als:

1. de arbeidsveiligheid,
2. de bescherming van de gezondheid van de werknemer op het werk,
3. de psychosociale belasting veroorzaakt door het werk,
4. de ergonomie,
5. de arbeidshygiëne,
6. de verfraaiing van de arbeidsplaatsen,
7. de maatregelen van de onderneming inzake leefmilieu van de voorgaande domeinen,
8. de bescherming van de werknemers tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk (toegevoegd 18 juli 2002).

In de huidige discussie over work-life balance verwijst 'welzijn op het werk' hoofdzakelijk naar de maatregelen ter verhoging van het psychosociaal welzijn van de werknemer.

In de meeste handboeken en artikels over de mens en de psychosociale werkomstandigheden wordt de nadruk gelegd op factoren die stress uitlokken en zo de

gezondheid compromitteren, maar ook psychosociale factoren die de productiviteit negatief beïnvloeden. Wanneer echter psychosociaal welzijn als uitgangspunt wordt gekozen om de werksituatie in kaart te brengen, is er een sterkere nadruk op welzijnsbevorderende factoren. In dit kader wordt een eerder preventieve aanpak gehanteerd waarbij de ontwikkeling van werkgerelateerde problemen zoals psychosomatische klachten en conflicten worden vermeden. Er wordt bovendien gestreefd naar het realiseren van welzijnsindicatoren in plaats van het vermijden van stressindicatoren.

### Belang van het thema work-life balance

Waarom wordt hier juist nu zoveel aandacht aan besteed? Had men vroeger geen problemen met het in balans houden van werk en vrije tijd? Of is het een zoveelste trendy – en dus overbodig - concept van deze complexe tijdsgeest?

Vooreerst heeft de task force een aantal bevindingen en cijfers over de impact van het werk op het persoonlijk leven besproken.

Onderstaande gegevens komen uit een enquête die werd uitgevoerd bij een diverse groep medewerkers uit verschillende sectoren<sup>(2)</sup>.

- § 51% heeft de indruk niet genoeg tijd te hebben om buiten het werk relaties uit te bouwen
- § 30% vindt dat hun gezondheid lijdt onder het werk
- § 12% zegt omwille van hun carrière geen gezin te kunnen opbouwen (22% van de vrouwen, 9% van de mannen)
- § 4 op 10 lijdt onder een zware werkbelasting; dit geldt voornamelijk voor de jongere medewerkers
- § gevoel van geen controle meer over hun leven te hebben, vooral gerapporteerd door vrouwen en dertigers
- § klachten dat er een teveel aan informatie is, een probleem dat zich vooral situeert bij vrouwen en veertigers

Deze bevindingen wijzen eenduidig op een zware belasting van het werk op de persoonlijke levenssituatie. Misschien werd hier echter nogal de nadruk gelegd op de impact voor de vrouwen. Dat mannen geleidelijk aan meer betrokken partij worden als het over work-life balance gaat, blijkt uit de RIZIV-gegevens. Steeds meer jonge vaders maken gebruik van het verlengde vaderschapsverlof. Op 1 juli 2002 werden aan de drie rechtmatige verlofdagen bij de geboorte van een kind door het ziekenfonds nog eens zeven dagen extra toegevoegd, voor werknemers uit de privé-sector. Gevolg is dat 17.000 jonge vaders in de tweede helft van 2002 van twee weken vaderschapsverlof hebben genoten.

Een vraag die vervolgens niet meer kan ontweken worden is "Waarom kon work-life balance een belangrijk thema worden in onze maatschappij?". Er kan hierbij aan verschillende redenen gedacht worden; vaak betreft het maatschappelijke evoluties.

Met de massale introductie van vrouwen op de arbeidsmarkt ('dual career families') en met het verschijnen van nieuwe gezinsstructuren ('single parent families') zagen plotseling een groot aantal werknemers zich genoodzaakt om werk en privé-leven adequaat te combineren. Tot dan werd het evident gevonden dat de vrouw voor het gezin en het huishouden zorgde. Voor zover de inkomsten van de werkende man het toelieten, bleef de vrouw thuis en fungeerde als buffer, zodat enerzijds de partner zijn werk naar behoren kon uitoefenen en anderzijds de opvoeding van de kinderen en het huishouden ook voldoende aandacht kregen. Eenmaal van deze traditionele rolverdeling wordt afgeweken, worden alle betrokken partijen gedwongen om werk en privé op een creatieve manier te combineren.

Sinds de generaties die na 1970 geboren werden zich op de arbeidsmarkt bevinden, wordt het nastreven van een goede work-life balance extra in de verf gezet. Deze mensen zijn momenteel rond de 30 jaar, werden sinds de jaren '90 professioneel actief, en zijn grootgebracht met globalisatie, economische stagnatie, de val van het communisme, MTV, AIDS en computers. Zij dragen flexibiliteit en jobtevredenheid hoog in het vaandel, maar ook familie en relaties. Deze 'nieuwe' waarden hebben onder meer als gevolg dat loonsverhogingen, titels en promoties zonder veel moeite ingeruild worden voor meer vrije tijd en levensstijlmogelijkheden. Dit is een groot verschil met de voorafgaande generatie(s).

Tenslotte zijn er een aantal bedrijfsorganisatorische veranderingen die tevens praktische en psychologische gevolgen hebben voor de medewerkers. Hoofddedachte is dat er een toenemende grensvervaging is tussen werk en niet-werk. Meer en meer mensen doen overuren, en dit zowel in de thuis- als de werkomgeving, of ze werken systematisch één of meerdere dagen per week op het thuisadres. Dit hangt sterk samen met de technologische evolutie, waarbij dankzij gsm's, draadloze communicatie van gegevens, en laptops het werk minder gebonden is aan bepaalde locaties en uren. Een nieuwe trend in de dynamiek van een organisatie werkt eveneens een verminderd onderscheid tussen werk en life in de hand. Bedrijven moeten tegenwoordig flexibel kunnen inspelen op een sterk veranderende omgeving, zoals de langere openingsuren van kantoren en winkels, en een minder hiërarchische structuur maar meer gelijkwaardige verhouding tussen managers en medewerkers. Een andere organisatorische verandering is een globaal meer resultaatgericht management, in plaats van een procesgerichte aanpak. Medewerkers of teams worden in dit geval niet meer geëvalueerd op basis van factoren zoals inzet of gebruikte methode, maar output of eindresultaat. Door de opkomst van een globale economie van 7d/7 24u is er ook op maatschappelijk vlak geen afbakening meer tussen werk- en privé-tijd. Klanten gaan ervan uit dat diensten en producten ook buiten de traditionele kantooruren kunnen verkregen worden; bijgevolg moet er een principe van voortdurende beschikbaarheid zijn voor een bedrijf.

### 3. Belang

Wat impliceert de consideratie van een work-life balance voor de werkgever, de werknemer en de overheid? Eerst en vooral zijn werkgevers genoodzaakt om hun economische efficiëntie te maximaliseren, in de vorm van competitiviteit en flexibele werktijd. Eén voorbeeld hiervan is de zogenaamde 'klantvriendelijkheid' door middel van langere openingstijden en kortere leveringstermijnen. Een tweede uiting van deze economische efficiëntie is de verhoging van de gebruikstijd van duur materieel en productiebronnen, waardoor het rendement toeneemt. In de context van een zeer competitieve arbeidsmarkt, zijn welzijn op het werk en WLB belangrijke middelen ter motivatie, rekrutering en retentie van medewerkers. Studies<sup>(3)</sup> wijzen uit dat er een verband is tussen het beleid werk/privé en verloop, motivatie, rekrutering en retentie. Studenten vinden een goede balans tussen carrière en privé een pluspunt bij een eerste werkgever. Kaderleden benadrukken in een positie niet alleen erkenning en eigen verantwoordelijkheden, maar ook aspecten van WLB, zoals plaats van het werk en flexibele werkuren. Kortom, het in acht nemen van de WLB van de medewerkers vraagt van de werkgever inspanningen, maar uiteindelijk wegen de baten door.

Medewerkers die de gelegenheid krijgen om een goede work-life balans na te streven, hebben een sterker gevoel van controle en lopen minder risico op 'burnout', er is een verbetering van de algemene werksfeer en de arbeidstevredenheid. Als gevolg hiervan kan de werkgever rekenen op een verhoging van creativiteit en productiviteit, en vermindering van kosten door verloop en absentisme.

Tenslotte speelt in een wereld van marketing en beïnvloeding van consumentengedrag het imago van een bedrijf of organisatie een steeds grotere rol. Een werkgever die communiceert dat WLB belangrijk is, speelt hier positief op in.

De werknemers hebben eveneens baat bij de introductie van WLB. Het nastreven van een goed evenwicht tussen werk en privé, bijvoorbeeld door flexibele werktijd, heeft als gevolg dat de werk- en leefomstandigheden op zich gaan verbeteren. Door een grotere controle over de indeling van de werktijd, gaat men efficiënter kunnen werken en kan men beter omgaan met grote werkbelasting en stress. Het perspectief van WLB zorgt er bovendien voor dat er tijd vrijkomt voor het gezin, familie, studie, eigen interesses, en dat men zich meer kan engageren in sociale activiteiten zoals het verenigingsleven. In tegenstelling tot de vroegere houding van verheerlijking van kwantiteit van werkuren, wordt momenteel respect opgebracht voor een leven buiten het werk.

Voor alle duidelijkheid mag WLB niet enkel als een gezinsvriendelijk middel gezien worden dat zinvol is voor medewerkers met gezinsleden. Bijvoorbeeld, werknemers zonder gezinsleden moeten ook kunnen profiteren van de voordelen van de introductie van maatregelen ter bevordering van WLB.

Uit ISW-onderzoek blijkt dat verschillen in hoeveel en wanneer mensen werken zowel een positieve als een negatieve invloed kunnen hebben op de work-life balance en het welzijn van werknemers. En de aard van dit effect heeft te maken met de graad van controle of zeggingschap die mensen zelf hebben over hun werkomstandigheden. Niet de mate van 'afwijking' van het 'normale' werkpatroon is dus van belang voor een goede work-life balance, maar wel de mate waarin werknemers zelf iets te zeggen hebben over hun werkpatroon. In die zin is flexibiliteit een dubbel begrip en lijkt het zinvol om een onderscheid te maken tussen 'institutionele flexibiliteit' (de variatie in hoeveel of wanneer mensen werken, die structureel is vastgelegd, bv. in werkroosters, en waar men zelf nog weinig variatie in kan aanbrengen) en 'individuele flexibiliteit' (variatie in hoeveel of wanneer men werkt, waar men zelf tot op bepaalde hoogte zeggingschap in heeft).

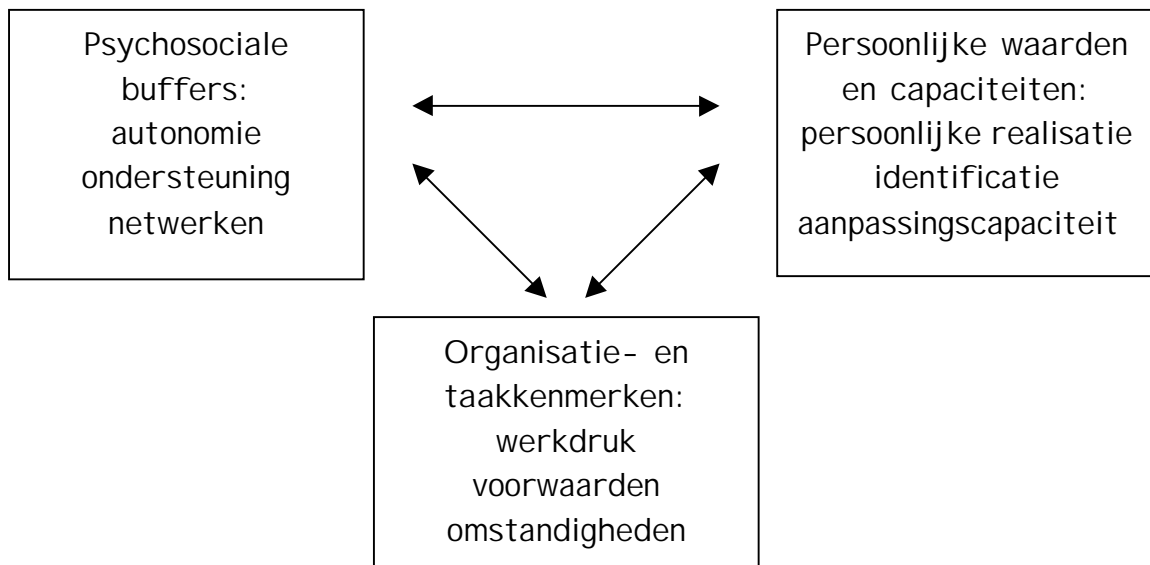
Individuele flexibiliteit blijkt over de hele lijn een heel gunstig effect te hebben op zowel de jobbeleving, de work-life balance en het welzijn van de werknemer. Deze vorm van flexibiliteit geeft werknemers immers extra ademruimte om activiteiten naar eigen goeddunken op elkaar af te stemmen en op die manier werk en privé in balans te houden. Zo blijkt dat werknemers die zelf kunnen bepalen hoe laat ze 's morgens beginnen of hoeveel uur ze per dag werken, en dit van dag tot dag kunnen laten variëren in functie van andere activiteiten of verplichtingen, hun job als minder belastend ervaren en zich beter in hun vel voelen dan werknemers in een gelijkaardige functie die niet over deze bewegingsruimte beschikken. Hetzelfde geldt voor werknemers die uren die ze teveel werken op een ander moment kunnen compenseren, voor werknemers die – wanneer hen dit uitkomt – occasioneel thuis kunnen werken, enz.

Flexibiliteit die institutioneel is vastgelegd heeft daarentegen het tegenovergestelde effect. Hier gaat het om arbeidsomstandigheden die afwijken van de standaardindeling maar met een vast patroon waarin geen eigen variatie of persoonlijk zeggingschap op korte termijn mogelijk is (zoals deeltijds werk, zaterdag- en avondwerk, afwisselend 4- of 5-dagenweek, presteren van overuren om het werk af te krijgen...). Werknemers met een dergelijke werkregeling zijn in het algemeen minder tevreden met hun job op zich en het evenwicht tussen werk en privé, zelfs al hebben ze hier zelf voor gekozen. Deze omstandigheden zetten medewerkers immers in een positie waar ze nog weinig speelruimte hebben om onverwachte omstandigheden op te vangen. Hoewel het uit de context niet altijd meteen duidelijk is, gaat het hier eigenlijk om flexibiliteit die van de werknemer gevraagd wordt.

Vanuit het perspectief van de overheid is de belangrijkste implicatie van de introductie van Quality of working life een verhoging van de tewerkstelling. Om te kunnen inspelen op de behoefte van flexibiliteit in de vorm van structurele voorzieningen, zoals kinderopvang en zorgdiensten, moeten meer mensen ingeschakeld worden in de arbeidsmarkt. In veel van deze diensten kunnen beperkt geschoolden aan het werk. Omwille van het flexibel toepassen in de ondernemingen van velerlei arbeidsmogelijkheden zijn parate kennis en opleiding van groot belang. Dit stimuleert regelmatige vorming en bijscholing, dit zowel vanuit de onderneming als vanuit de werknemers. Door een beleid van meer welzijn op het werk en een belangstelling voor een evenwichtige work-life balance worden voor de oudere werknemers de nadelen weggenomen die hen anders aanzetten tot een vervroegde uittreding. Door in de werkomstandigheden rekening te houden met leeftijd en individuele verschillen en door meer ruimte te laten voor wat meer vrije tijd, neemt de arbeidstevredenheid toe. Waarom dan nog aan 53 jaar stoppen met werken ?

## 4. Negen sleutelfactoren die Quality of (working) life bepalen

De essentie van een bespreking over welzijn op het werk en work-life balance is de identificatie van de factoren die deze domeinen beïnvloeden. Hierbij hanteerde de task force van de Koning Boudewijnstichting bestaande theoretische denkkaders als uitgangspunt, hetgeen een groot aantal verschillende concepten opleverde. Om vervolgens een weg te banen in dit grote aantal beïnvloedende factoren, werd als doel vooropgesteld de bekomen informatie te integreren tot een samenhangend geheel. Persoonlijke voorkeur, professionele ervaringen en een gemeenschappelijk belang van de leden van de task force van de Koning Boudewijnstichting gaven richting aan dit proces. De centrale vraag was dus welke factoren kunnen gebruikt worden als hefboom om actief werk te maken van 'Quality of working life'? Deze discussie resulteerde in negen sleutelfactoren, ingedeeld in drie hoofdcategorieën.



De categorie 'organisatie- en taakkenmerken' is de oudste van de drie. Dit betekent dat factoren zoals 'werkdruk', 'voorwaarden' en 'omstandigheden' die deze categorie uitmaken, het langst in de running zijn. Bovendien bestaat hierover in de bedrijfswereld een relatief goede conformiteit aangaande inhoud en toepassingsmogelijkheden. Meer recent groeide ook de aandacht voor 'psychosociale buffers' en deze vertrekt vanuit de opvatting dat bepaalde factoren als buffer fungeren in stresserende werksituaties.<sup>(4)</sup>

De ingrediënten van deze categorie zijn: 'autonomie', 'ondersteuning' en 'netwerken'. De derde categorie 'persoonlijke waarden en capaciteiten' is het meest vernieuwend, en vormt voor heel wat bedrijven nog steeds een uitdaging om maatregelen hieromtrent te implementeren. 'Persoonlijke realisatie', 'identificatie' en 'aanpassingscapaciteit' zijn de factoren die deze categorie vormen.

Eenzijds draagt elk van de negen factoren rechtstreeks bij tot de optimalisatie van welzijn op het werk. De werkgever kan anderzijds echter ook specifiek maatregelen treffen voor elke factor om de medewerker er in zijn persoonlijke levenssfeer baat van te laten ondervinden.

## ® Organisatie- en taakkenmerken

De werkdruk wordt bepaald door de eisen die gesteld worden aan de medewerker in de werksituatie. Voorbeelden hiervan zijn: het concrete takenpakket, de hoeveelheid en duidelijkheid omtrent verantwoordelijkheden, het tegemoetkomen aan hoge kwaliteitseisen, en het halen van deadlines. Het juiste evenwicht vinden tussen overstimulatie en onderstimulatie van de medewerker is hierbij belangrijk. Een continue overbelasting is even nefast als een chronische onderstimulatie in de arbeidssituatie. Gelijkaardig is de onderbenutting van iemands vaardigheden, kennis en ervaring even problematisch als de situatie waarin men overbevraagd wordt. Maar werkdruk is niet het hele verhaal. Bepaalde factoren, zoals regelruimte en sociale steun, vormen als het ware een 'buffer' tegenover een niet-optimale werkbelasting: bij een medewerker met een voldoende mate van vrijheid om de eigen activiteiten te bepalen, die zich bovendien goed gesteund voelt op het werk, heeft een hogere werkdruk geen invloed op het psychosociaal welzijn.

In de persoonlijke leefomgeving kan ook 'werk-druk' gevoeld worden, bijvoorbeeld wanneer de huishoudelijke activiteiten gaan doorwegen, of wanneer er wordt geparticipeerd in (te) veel sociale en andere activiteiten (o.a. wanneer zorgtaken veel tijd en energie vragen). De werkgever kan hier op een preventieve manier op inspelen door formules aan te bieden waarin ook dit soort van werkdruk kan geoptimaliseerd worden, bijvoorbeeld door flexibele werkuren.

Arbeidsvoorwaarden worden contractueel vastgelegd en hebben juridische en financiële implicaties voor de medewerker. Een voorbeeld van deze voorwaarden is de bepaling van de duur en de hoeveelheid van de pauzes die genomen mogen worden tijdens de werkuren. Vooral in een productie-omgeving worden deze pauzes op voorhand vastgelegd. Veelal wordt hierbij meer aandacht geschonken aan de lange pauzes zoals de lunchpauze, terwijl de kortere pauzes tussendoor eigenlijk minstens even belangrijk zijn. Vermits prestatieverlies vrij snel optreedt, en vermits de recuperatie niet veel tijd vergt, verdienen vele, kortere pauzes de voorkeur in plaats van één of twee lange pauzes op een werkdag.

In deze arbeidsvoorwaarden zitten ook bepaalde specificaties die de privé-sfeer beïnvloeden, bijvoorbeeld in de vorm van een hospitalisatieverzekering, groepsverzekering, verloning, glijdende werkuren en recht op loopbaanonderbreking.

De fysieke omstandigheden waarin medewerkers hun job uitoefenen heeft een niet te onderschatten invloed op het welzijn. Veiligheid is één van de kenmerken van de fysische werkomgeving en heeft een constante relatie met het psychosociaal welzijn. Dit betekent dat er bij een hoge 'veiligheidswaarde' een positieve relatie met de gezondheid is, met andere woorden, het welzijnsgevoel verhoogt naarmate de veiligheid toeneemt. Vanaf een

'basisniveau' van veiligheid echter hebben betere veiligheidsmaatregelen geen bijkomend gunstig effect meer op het welzijnsgevoel. Andere fysieke factoren van de omgeving zoals te weinig ruimte, slechte verlichting en geluidslast kunnen eveneens werkstress veroorzaken. De bepaling van de werklocatie of in welke mate er ruimte is voor telewerk is een andere omstandigheid die het welzijn beïnvloedt. De vraag in welke mate er kan tegemoetgekomen worden aan een individuele behoefte om vanuit verschillende locaties te werken moet dan beantwoord worden.

Bepaalde fysieke en psychosociale leefomstandigheden kunnen een stressor op zich zijn, bijvoorbeeld wanneer een thuissituatie niet de nodige rust en mogelijkheid tot recuperatie kan bieden.

## ® Psychosociale buffers

Autonomie verwijst naar de mate waarin men de vrijheid heeft om te leven volgens persoonlijke waarden en de geprefereerde levensstijl zonder druk vanuit familie, of de sociale omgeving. De gekozen levensstijl wordt aanvaard en gesteund door belangrijke anderen. Het gaat hier om de gepercipieerde autonomie; deze is niet objectief te omschrijven. Op het werk kan autonomie gerealiseerd worden door de implementatie van het concept 'regelruimte'. Hierbij wordt gekeken naar de mogelijkheden die de medewerker heeft om zelf te beslissen hoe hij of zij het werk uitvoert: in welk tempo, op welke manier en in welke volgorde; tijdstip van de pauzes. De medewerker kan zelfs de kans geboden worden om inhoudelijk zijn job min of meer autonoom af te bakenen. Inrichting van de fysieke werkomgeving en de uurroosters zijn ook factoren die de regelruimte bepalen. In het algemeen geldt dat werknemers een hoger welzijn op het werk rapporteren wanneer ze over voldoende regelruimte beschikken. Te veel zelfcontrole heeft echter een ongunstig effect op de gezondheid, omdat dan de mogelijkheid om zelf te regelen verandert in een verplichting om actie en verantwoordelijkheid te nemen.

De onderneming kan aan de medewerker de ruimte bieden om het privé-leven beter te organiseren, en dit bijvoorbeeld aan de hand van vakantieregelingen die rekening houden met de individuele verwachtingen, een mogelijkheid tot loopbaanonderbreking, of een flexibele uitwerking van overuren.

Sociale steun of ondersteuning betekent dat je bij mensen terecht kan op belangrijke levensmomenten en voor meer triviale of alledaagse gebeurtenissen, om deze te delen en steun te ontvangen. Ondersteuning heeft vooral betrekking op de kwaliteit van een relatie, en verwijst zowel naar steun geven als naar steun krijgen.

Ondersteuning wordt op het werk verwezenlijkt door het ontvangen van sociale steun van collega's en leidinggevenden. Zowel de functionele als de informele contacten met de collega's en leidinggevenden zijn een belangrijke bron van sociale ondersteuning. Belangrijk hierbij is dat sociale steun op zoveel mogelijk niveaus wordt verleend: onder meer door kameraadschappelijke, informatieve, taakgerichte en instrumentele steun te bieden. Concreet kan door vormings- en coachingsmomenten het gevoel gecreëerd worden dat men wordt

gesteund in de werkomgeving. Het is aan het management om er over te waken dat leidinggevendenden openstaan voor een beleid inzake Quality of working life en over de nodige vaardigheden beschikken om die toe te passen. De werkgever kan een belangrijke rol spelen bij het verlenen van ondersteuning om psychosociale moeilijkheden op te vangen en te verhelpen, zoals psychologische opvang, zorgdiensten en dienstencheques.

De mate waarin men kan gebruikmaken van formele of informele netwerken, zowel op het werk als buiten de strikte werkcontext, zijn belangrijk voor het welzijnsgevoel van de medewerker. De bijdrage van de werkgever kan eruit bestaan om de deelname van de medewerker aan het verenigingsleven of aan een 'civil society' te stimuleren en te ondersteunen.

## ® Persoonlijke waarden en capaciteiten

De factor 'persoonlijke realisatie' verwijst naar het gevoel van zelf dingen te kunnen verwezenlijken. Specifiek voor het werk betekent dit dat men binnen de organisatie de kans krijgt om zichzelf te ontplooien en om kennis en vaardigheden te benutten. Voorbeelden om deze factor te implementeren in de werksituatie, zijn specifieke opleidingen en trainingen, de mogelijkheid tot functionele en geografische jobrotatie, een geïntegreerde en gesystematiseerde benadering van loopbaanontwikkeling, -begeleiding, en -opvolging. Bovendien is het cruciaal dat er een goede overeenkomst wordt nagestreefd tussen de functie die men waarneemt en de persoonlijke ambities. Geschikte assessmentformules of metingen die het profiel en de verwachtingen van de medewerker in kaart brengen, dragen hiertoe bij. De onderneming kan de medewerker ook steunen om persoonlijke doelstellingen buiten de werksituatie te realiseren. Een voorbeeld hiervan is het geval van topsporters, die de kans krijgen om hun werktijd flexibel te bepalen afhankelijk van hun trainingsschema en de competitieperiodes. Een wellicht meer herkenbare situatie is die van een werkgever die de vrijwilligersinitiatieven ('community involvement') van de medewerkers ondersteunt.

'De Helpende Hand' van Belgacom biedt financiële hulp aan organisaties en verenigingen met een sociaal thema. Het zijn de eigen medewerkers die zelf betrokken zijn bij het verenigingsleven en die een initiatief of projectvoorstel aanbrenge. Om deel te nemen aan 'De Helpende Hand' stelt de Belgacom-medewerker een dossier samen, met informatie over de activiteiten of het doel van de vereniging, het aantal betrokkenen, een korte beschrijving van de voorgestelde actie, het gevraagde budget. Een maximaal bedrag van 5.000 euro kan toegekend worden. Voorbeelden van dergelijke projecten zijn een internettraining voor hulpbehoevende en geïsoleerde ouderen, huiswerkbegeleiding voor allochtone jongeren, een werving van buddies voor aids-patiënten, een inzamelactie voor daklozen, enz. Het doel van dit initiatief is de beloning van de vrijwillige inzet van de medewerkers voor de maatschappij.

Eenzijds kan hier de vraag gesteld worden of de werknemer dan niet meer gemotiveerd zal zijn om de ambities buiten het werk te realiseren, en of dit niet ten koste gaat van de betrokkenheid op de job. Anderzijds is een dergelijke betrokken positie positief voor het imago van het bedrijf. De task force van de Koning Boudewijnstichting wijst hier op het belang van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor welzijn en de combinatie werk-privé. Een overlegsituatie tussen medewerker en werkgever opent mogelijkheden om dergelijke initiatieven te bespreken, maar biedt ook de gelegenheid om de medewerker te wijzen op de verantwoordelijkheid aangaande organisatorische en financiële haalbaarheid voor de organisatie.

Elk bedrijf wordt gekenmerkt door een welbepaalde cultuur, die onder andere bestaat uit de geëxpliciteerde missie of de bedrijfsvisie, de interne structuur, de bepaling van rollen, en de wijze waarop er met problemen wordt omgegaan. Zowel de cultuur als de activiteiten en de producten of diensten van het bedrijf vertegenwoordigen onderliggende opvattingen en waarden. De mate waarin de medewerker zich verbonden voelt met de cultuur, de activiteiten en de producten of diensten van het bedrijf, wordt identificatie met het bedrijf genoemd. Een medewerker die zich sterk identificeert met 'zijn' bedrijf heeft een langetermijnengagement, is erg loyaal, vertoont een sterke openheid, investeert persoonlijk veel, en stelt zich heel flexibel op in de werkomgeving. Een organisatie heeft er dus alle baat bij dat medewerkers een goede identificatie hebben met het bedrijf.

Vanuit het standpunt van de medewerker is het eveneens erg belangrijk dat de persoonlijke waardenhiërarchie past bij de cultuur van het bedrijf waarin men tewerkgesteld wordt. Een discrepantie hiertussen leidt tot demotivatie en ontevredenheid. Meer nog, mensen blijken zelfs hun bedrijfskeuze te baseren op de gepercipieerde heersende waarden. Zo kan een bedrijf bijvoorbeeld vooral mensen aantrekken met het profiel van een zelfstandige, of ondernemer.

Een bedrijf is voortdurend onderhevig aan veranderingen, in die zin dat zeker in het huidige economische klimaat reorganisaties, fusies, of zelfs nakende sluitingen voor heel wat ondernemingen een realiteit zijn. De mate waarin medewerkers zich kunnen aanpassen aan deze steeds veranderende werkomgeving, of hun zogenaamde aanpassingscapaciteit, wordt bepaald door verschillende factoren, zoals de (gepercipieerde) hoeveelheid van verandering, de mate waarin men de aard en het tijdstip van de verandering kan voorspellen, en de mate waarin men anticipeert op arbeidsonzekerheid. Gewoonlijk hebben medewerkers wel inzicht in het belang van de verandering: er kan gemakkelijk geargumenteed worden dat reorganisatie noodzakelijk is voor overleving en/of vernieuwing van de organisatie. Dit inzicht staat echter los van de bereidheid en de flexibiliteit van de medewerkers om alle consequenties van de organisatorische veranderingen te aanvaarden en door te voeren. Een diversiteit in opleiding, persoonlijke stijl, cultuur en privé-situatie zorgen voor een verschillende perceptie van de situatie, hetzij eerder als een opportuniteit of als een bedreiging. De manier waarop veranderingen worden voorgesteld en doorgevoerd blijkt van groot belang voor de mate waarin de medewerkers reageren met flexibiliteit. Een voorbeeld van manieren om de aanpassingscapaciteit te optimaliseren is het zogenaamde 'change

management' waarmee de organisatie veranderingen op een strategische en gecoördineerde manier plant en doorvoert. Loopbaanplanning is ook een interventie om de medewerker bij te staan bij werkgerelateerde veranderingen, en tekent de persoonlijke sterktes, zwaktes, interesses en vaardigheden uit tegen de achtergrond van opportuniteiten in de eigen werkomgeving. Globaal genomen zijn het de veranderingsprogramma's die rekening houden met de input van de medewerkers en het sociaal klimaat van de organisatie, die het best bestand zijn tegen problematische overgangen.

In de persoonlijke leefomgeving moet er eveneens voldoende materiële en mentale ruimte voorzien worden om zich te kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Hierbij wordt gedacht aan ingrijpende gebeurtenissen zoals werken in het buitenland en het overlijden van de partner. De functie van de werkgever kan erin bestaan om bijvoorbeeld een beleid uit te werken rond expatriates en impatriates.

## 5. Toepassingen van de negen sleutelfactoren

Initiatieven in de bedrijven van de leden van de task force van de Koning Boudewijnstichting.

Bij Accenture zijn thuiswerken, Sick Child Assistance, en een groot aanbod aan diensten (het thuis leveren van boodschappen, strijkdienst) slechts enkele voorbeelden van het brede gamma van initiatieven ter bevordering van de balans tussen werk en privé-leven en welzijn op het werk.

Belgacom streeft naar evenwicht tussen het professioneel en privé-leven aan de hand van een Work Life Unit en een Social Unit. De achterliggende visie van de Work Life Unit bestaat uit drie premissen:

1. een medewerker die zich goed in zijn vel voelt, biedt een betere service aan de klant;
2. door betere service aan de klant aan te bieden, behoudt de klant het vertrouwen in het bedrijf;
3. een performanter bedrijf betekent groei en nieuwe kansen voor de medewerker.

De volgende groepen van activiteiten zijn gericht op de optimalisatie van de combinatie van werk en leven:

- preventie: opsporing kanker en cardiovasculaire ziekten; gezonde voeding;
- gezondheidszorgen: hospitalisatieverzekering, ernstige ziekten, medische kosten;
- kinderen: kindervakanties, opvang zieke kinderen, vakantie-opvang;
- persoonlijk advies en informatie: diensten via intranet, info via SUN;
- vakanties en vrije tijd: sport- en cultuuragenda, uitstappen, kortingen op vakanties;
- kortingen: affinity-programma, sport- en cultuurevenementen;
- initiatieven van erkenning: jubilarissen, seniorenfeest;
- overlijdens: financiële tussenkomst begrafenis en in afwachting van het overlevingspensioen;
- begeleiding in het dagelijks leven: fondsen voor geboorte, studie, financiële zorgen, stress;
- voordelen van Belgacom-producten: helpdesk PC-privé, ADSL;
- pensioen: voorbereiding op . . . , openstellen initiatieven aan gepensioneerden;
- informatie: uitgebreide info via intranet/internet, helpdesk.

De Social Unit bestaat uit negen bedrijfsmaatschappelijk werkers die de Belgacom-medewerkers begeleiden op vlak van hun individueel welzijn, en die de sociale relaties binnen het bedrijf ondersteunen. Zij bieden begeleiding bij de problemen die zich stellen in de werksituatie (bijvoorbeeld burnout, reïntegratie na langdurige afwezigheid, drankmisbruik) en bij problemen in de privé-sfeer die een weerslag hebben op de werksituatie (bijvoorbeeld depressie, middelengebruik, evenwicht tussen werk en privé).

Borealis wil verantwoordelijkheid opnemen voor het welzijn van de medewerkers in het algemeen, en voor de combinatie werk en privé-leven in het bijzonder:

- in het kader van een sterke nadruk op veiligheid, milieu en gezondheidsbeleid werden programma's opgestart die opereren volgens twee lijnen: een gedrags- en een procesaanpak;
- zorgprocedures om problematieken gerelateerd aan stress, alcohol, drugs en pesten aan te pakken;
- nieuw ploegensysteem dat rekening houdt met werk en privé-leven en de gezondheid van de medewerkers;
- een leeftijdsbewust personeelsbeleid laat medewerkers een werkritme aannemen dat aansluit bij een bepaalde levensfase, zoals uitbreiding van het takenpakket of het geleidelijk en vloeiend afbouwen van de loopbaan van oudere werknemers;
- op regelmatige basis gebeurt een werkplaats- en tevredenheidsonderzoek;
- tijdskrediet;
- glijdende werkuren;
- zelfsturing bij verlofplanning;
- loopbaanplanning;
- jobsplitsing, jobdeling en werkdeling;
- thuiswerk;
- satellietkantoren;
- cafetariaplan: een deel van de vakantiedagen kunnen ingewisseld worden voor andere voordelen, zoals loon en groepsverzekering.

C&A heeft eveneens een reeks maatregelen uitgewerkt ter bevordering van welzijn op het werk en work-life management. De volgende voorbeelden zijn een greep uit diegene die werden geïmplementeerd:

- ontspanningsmogelijkheden in het gebouw;
- gezellig bedrijfsrestaurant met ontmoetingsplaats;
- continu gezondheidsbeleid via samenwerking HRM-arbeidsgeneesheer;
- pro-actief preventiebeleid;
- ruime variatie in glijdende werkuren;
- deeltijdse arbeid is een mogelijkheid;
- tijdskrediet;
- meeneemmaaltijden voor 's avonds;
- onder studie: new age benefits zoals strijk- of boodschappendienst;
- variable roosters met gezond verstand.

Cisco Systems heeft als jong, dynamisch en internationaal bedrijf de volgende welzijnsverhogende factoren op het werk geïmplementeerd:

- jobs van een hoog niveau met verantwoordelijkheid en de mogelijkheid om zelfstandig te werken;
- een werkomgeving die persoonlijke initiatieven stimuleert;
- training en opleiding zijn beschikbaar en toegankelijk voor iedereen, zelfstudie via e-learning;
- mogelijkheid om thuis te werken (ADSL-, ISDN-lijnen);
- 'coffee corners' met beschikbaarheid van fruit en gratis drank;
- pingpongtafel;
- uitnodigende en stimulerende fysieke werkomgeving: nieuwe kantoren, kleurrijke omgeving, mooie bureaus;
- gebouwen toegankelijk voor mensen met een fysieke beperking;
- competitief salarispakket;
- flexibele werkuren;
- community voor ex-patriates;
- open communicatie, open atmosfeer.

Ericsson werkte concrete maatregelen uit die gericht zijn op verbetering van het professioneel en privé-gerelateerd welzijn van de medewerkers:

- flexibele werkuren;
- specifieke diensten zoals droogkuis, reductie op vakanties;
- sociale netwerken: de organisatie van geleide bezoeken naar bijvoorbeeld musea of de zoo;
- de HR-drink: een informele drink om de 2 maanden;
- tijdscrediet;
- bijkomende verlofdagen;
- 10 'papa-dagen';
- mogelijkheid tot thuiswerken;
- abonnement voor een fitnesscentrum;
- divers aanbod aan opleidingen;
- een jaarlijkse tevredenheidsenquête voor alle medewerkers;
- meerdere informele ontmoetingsplaatsen.

GlaxoSmithKline heeft al veel ervaring met diverse maatregelen gericht op welzijnsverbetering in de werksituatie en een harmonieuze werk- privé- toestand, bijvoorbeeld in de vorm van:

- coaching van leidinggevenden;
- stress wordt op regelmatige basis geëvalueerd aan de hand van gestructureerde metingen;

- een uitgebreid formeel en informeel netwerk ter ondersteuning van de medewerkers, bijvoorbeeld in de vorm van een 'fun club', eigen ontmoetings- en vergaderruimte voor bepaalde groepen van medewerkers (vb. R&D), het personeelsfeest;
- tijdens een 'development'-gesprek wordt uitvoerig aandacht geschonken aan de vertaling van de bedrijfswaarden naar het gedrag en de algemene houding, maar ook de match tussen de persoonlijke waarden en de bedrijfswaarden;
- flexibele werkuren via een systeem van badges die de aanwezigheid registreren.

IBM implementeerde een aantal interventies die hun effect reeds hebben bewezen:

- sociaal verlof, van langere duur dan wettelijk vastgelegd;
- deeltijds werken à la carte in overleg met de leidinggevende;
- telewerk, zowel thuis, bij de klant als in satellietkantoren;
- diversity management reguleert bijvoorbeeld de aanwezigheid van vrouwen in de staf, afgestemd op de diversiteit van het cliënteel;
- anonieme bevestigingen peilen naar de verwachtingen, aanwezige knelpunten en de tevredenheid van de medewerkers.

Bij ING België (voordien BBL – Bank Brussel Lambert) bestaat er een lange en uitgebreide traditie van welzijnsverhogende initiatieven die een impact hebben op de werk- en op de privé-situatie. Voorbeelden van zowel klassieke als nieuwe realiteiten worden hierbij aangegeven:

- uitgebreid gamma van paritair beheerde 'sociale werken' die een belangwekkend onderdeel van de verloning uitmaken met onder meer verregaande tussenkomsten voor medische zorgverstrekking en preventief onderzoek, financiële tussenkomsten voor diverse 'life events', cultuur, sport, recreatie, vakantiekolonies voor kinderen van medewerkers; dit alles zowel voor de actieve en niet-meer-actieve personeelsleden als voor hun gezinsleden;
- uitgebreide en voluntaristische invulling van de meest uiteenlopende actuele wettelijk voorziene formules van deeltijds werken en tijdskrediet en aanpassingsmogelijkheden terzake in functie van evoluerende privé- en familiale situaties;
- uitgebreide informele goodwill voor tijdelijke aanpassingen van de werksituatie (bv. uurregeling) in functie van privé-omstandigheden (bv. zorgtaken in de familiale sfeer);
- mobiliteitsmanagement via de aanstelling van een interne mobiliteitsmanager die een faciliterende functie heeft inzake het woon-werkverkeer van de medewerkers en terzake informerend en sensibiliserend optreedt en concrete oplossingen uitwerkt (bv. carpooling, voordelige formules van openbaar vervoer);
- geïntegreerde en gesystematiseerde benadering van loopbaanontwikkeling, -begeleiding en -opvolging, zowel in het algemeen als voor specifieke populaties (bv. high potentials in de ruimere corporate context);
- naast een lange en uitgebreide traditie van gestructureerde interne functionele opleidingen, wordt uitgebreid geïnvesteerd in 'open learning systems', waarvoor op

vrijwillige basis kan ingeschreven worden voor cursussen bij interne en externe opleidingsinstellingen, ook voor persoonlijke oogmerken;

- grootschalige feestelijke evenementen voor alle medewerkers op historische keerpunten van de organisatie (grote herstructurering, jubileum, nieuwe bedrijfspolitieke oriëntaties) ondersteund door gerichte interne perspublicaties;
- informatie-, opleidings- en sensibiliseringsacties voor het hanteren van de sector- en bedrijfseigen deontologische regels, onder meer via het bedrijfsintranet;
- actieve en creatieve medewerking aan veranderingsprojecten vanwege belangrijke groepen medewerkers, zowel in voorbereiding als bij implementatie (bv. 'rebranding'-campagne van BBL naar ING België);
- grootschalige consultatie van medewerkers in het kader van rationaliseringscampagnes en organisatorische veranderingen.

Procter & Gamble nam de volgende initiatieven om de persoonlijke autonomie te verhogen, ondersteuning te bieden, en de persoonlijke realisatie in de hand te werken bij de medewerkers.

In de werksituatie:

- vrijheid om vakantie, uren en werk zelfstandig te organiseren;
- zelfinitiatie van het werkplan;
- mentorship/reverse mentorship, Godmother concept;
- opleidingen met link naar het werkplan;
- e-based trainingen;
- e-based employment experience;
- specifieke netwerken voor vrouwen, zowel formeel als informeel;
- medewerkers werden betrokken bij het herschrijven van de missie, de kernwaarden en de principes van het bedrijf;
- globaal open job posting systeem waar medewerkers intern kunnen solliciteren naar alle posities waar zij voor in aanmerking willen komen;
- medewerkers worden betrokken bij de testing van nieuwe producten;
- Employee Career Center voor jobbegeleiding;
- uitgebreid veiligheidsbeleid;
- veel aandacht voor ergonomie.

Met impact op de privé-situatie:

- grote vrijheid door flexibele werkregelingen: glijdende uren, thuiswerken, tijdskrediet;
- van een Employee Assistance Program kan in alle discretie gebruik gemaakt worden door medewerkers en familie bij sociale, fiscale, persoonlijke, professionele problemen;
- teambuilding events, sport- en culturele activiteiten georganiseerd buiten de werkuren;
- inherent aan de kernwaarden van het bedrijf is een onvoorwaardelijk verband tussen de belangen van het bedrijf en die van de medewerkers;

- netwerken voor de partners van ex-patriates;
- een minimum aan reizen door uitgebreide andere communicatiemiddelen;
- creatie van virtuele werkplaatsen;
- pensioenplan, levensverzekering, gewaarborgd inkomen, in-house faciliteiten, fitnessruimte, firmawinkel.

## Deel II - Focus op waarden, vergoedingen, gezondheid, zorg, telewerk

### 1. Persoonlijke waarden en de bedrijfscultuur

De selectie en het zoeken naar een geschikte job gebeurt niet willekeurig of toevallig. Mensen zijn geneigd om jobs te kiezen die overeenkomen met hun interesses, hun persoonlijke waarden en capaciteiten. Omgekeerd is het ook zo dat bedrijven een geschikte kandidaat voor een positie kiezen waarvan gedacht wordt dat hij/zij zich kan vinden in de bedrijfswaarden.

Waarden vertegenwoordigen basisopvattingen en bevatten een beoordeling vanwege een persoon over wat juist, goed of verkiesbaar is. Voorbeelden van waarden zijn vrijheid, gehoorzaamheid, rechtvaardigheid, gelijkheid, zelfrespect enz. In de praktijk kan de achterliggende waarde van gedrag achterhaald worden door de 'waarom-vraag' herhaaldelijk te stellen totdat men uiteindelijk bij de basisopvatting of eindwaarde terechtkomt. Waarden worden gerangschikt volgens een persoonlijke hiërarchie. Dit individueel waardensysteem wordt samengesteld volgens het relatieve belang dat we hechten aan waarden.

Persoonlijke waarden zijn zeer belangrijk bij het bekijken van gedrag in organisaties, want ze beïnvloeden onze attitude en motivatie tegenover het bedrijf. Medewerkers hebben welbepaalde opvattingen over wat er in een bedrijf wel moet of zeker niet mag zijn. Deze opvattingen over de werksituatie bevatten interpretaties over wat juist en wat fout is, en vormen dus werkgerelateerde waarden.

Waarden beïnvloeden de houding van individuele medewerkers tegenover de werksituatie maar ook het gedrag, de zichtbare output. Stel dat je de waarde hanteert 'inzet moet beloond worden' en dat je dus in een organisatie terechtkomt met de opvatting dat verloning moet gebeuren op basis van prestaties, en in ondergeschikte mate op basis van anciënniteit. Hoe reageer je dan als je te weten komt dat je nieuwe werkgever anciënniteit beloont en niet performantie? Je zal je waarschijnlijk ontgoocheld voelen en in mindere mate tevreden zijn op het werk. Bovendien ben je dan niet van plan om veel inspanningen te leveren vermits 'het niet zal lonen'.

Persoonlijke waarden aangaande de werksituatie evolueren in de tijd: zowel maatschappelijk als in functie van de levensfase waarin het individu verkeert. Een voorbeeld van geëvolueerde waarden door de tijd heen zijn de arbeidsoriëntaties, of de redenen waarom mensen werken. Tussen 1981 en 1999 blijken Belgische werknemers in toenemende mate belang te hechten aan intrinsieke arbeidsoriëntaties, of redenen om te werken die met jezelf als persoon te maken hebben.<sup>(5)</sup> Zo wordt er vooral gezocht naar een job waarin je je capaciteiten kan benutten, initiatief kunt nemen, en waar het nut voor de maatschappij expliciet is. Bij extrinsieke arbeidsoriëntaties, of externe redenen om voor een job te kiezen,

wordt steeds meer belang gehecht aan de factor 'aangename werksfeer of collega's'. Deze factor blijkt zelfs belangrijker dan verloning.

Deze evolutie in waarden komt ook tot uiting in de verschillen tussen cohorten of leeftijdsgroepen op de arbeidsmarkt. Jonge mensen (jonger dan 30 jaar) die carrièregericht zijn, zoeken de zogenaamde 'start-up mentaliteit' van een bedrijf, waarin er veel mogelijkheid tot initiatief is, terwijl 30-plussers meer en meer de aanwezigheid van zogenaamde familiewaarden gaan benadrukken in een bedrijf. Terecht wordt opgemerkt dat hierin grote verschillen bestaan tussen de medewerkers, bijvoorbeeld in functie van het geslacht.

## De bedrijfscultuur of organisatorische waarden

Naast persoonlijke waarden die bepalend zijn voor het psychosociaal welzijn in een werksituatie, zijn er ook waarden die vanuit de organisatie worden benadrukt. Deze zogenaamde bedrijfscultuur is het waardensysteem dat aangehouden wordt door de leden van een bedrijf, waardoor deze organisatie zich differentieert van andere. Het belang van een bedrijfscultuur is dat die ervoor zorgt dat iedereen volgens eenzelfde richting of visie denkt en werkt. Waarden die binnen een professionele context worden gehanteerd kunnen sterk verschillen van de waarden waarop het individu zich in zijn privé-omgeving baseert. Het volgende voorbeeld illustreert deze contextafhankelijkheid van waarden onmiddellijk: een medewerker van een wapenfabriek kan respect voor het leven en voor mensen hoog in het vaandel dragen, maar draagt voor een deel ook bij tot de aanmaak van materieel dat gericht is op de vernietiging van mensenlevens. De competitiviteit tussen collega's onderling, die door bepaalde bedrijven wordt aangemoedigd, hoeft niet kenmerkend te zijn voor de houding van de persoon buiten de werkcontext.

Hoe komen deze bedrijfswaarden dan tot stand? Vaak zijn het de oprichters van het bedrijf die vanuit een eigen visie de cultuur bepalen. Aan de andere kant kan een organisatie op een bepaald moment, bijvoorbeeld na reorganisatie of fusie, of ter vernieuwing, een denkoefening uitvoeren om vanuit haar missie een bedrijfscultuur te expliciteren. Om de geloofwaardigheid van waarden te realiseren dient de visie door alle geledingen van een organisatie uitgedemd te worden. Waarden worden eerder gedragen door iedereen wanneer ze via discussie met de medewerkers tot stand komen dan wanneer ze louter top-down worden opgelegd.

Een tweede kenmerk van een bedrijfscultuur is dat de waarden zichtbaar dienen te zijn in vele praktijken in het bedrijf. Het belang van een coherent en eenduidig waardensysteem ligt hieraan ten grondslag. Tenslotte dienen de waarden tot uiting te komen via functionerings- of evaluatiegesprekken. Zowel de objectieven, de individuele doelstellingen als de mate waarin de capaciteiten (kunnen) beantwoorden aan de waarden van het bedrijf moeten dan kunnen behandeld worden. De evaluatiegesprekken kunnen bovendien fungeren als strategie om de bedrijfswaarden 'door te geven' of te bevestigen.

Belgacom wil met haar nieuw logo uitdrukking geven aan haar nieuwe bedrijfswaarden, 'simple', 'uplifting', 'fresh' en 'reliable'. Nagenoeg alle medewerkers werden betrokken bij de interne verspreiding van deze waarden, bijvoorbeeld door middel van de organisatie van workshops.

De bedrijfsmissie van Borealis werd in 1994 vertaald naar 4 basiswaarden. In 2003 werden deze na een lang voorbereidingsproces, en waarbij 300 medewerkers op 13 locaties betrokken werden, gewijzigd in de volgende 4 elementen:

- verantwoordelijkheid: leiderschap in gezondheid, veiligheid en milieu, goede burens zijn op elke locatie, hoge ethische normen hanteren in het zakendoen;
- respect: mensen betrekken bij de organisatie, duidelijke communicatie, samenwerken, één bedrijf gesteund door diversiteit;
- uitmunten: het succes van de klanten en de eigenaars als streefdoel, winnen door innovatie en engagement, meer dan wat beloofd is waar maken;
- alertheid (Nimblivity): vlug en flexibel zijn, opportuniteiten creëren en aangrijpen, slimme en eenvoudige oplossingen zoeken.

Op het niveau van bedrijfscultuur vindt eveneens een verschuiving of evolutie plaats, gelijkaardig aan die van de persoonlijke waarden: van 'life-time employment' naar 'employability'. In het eerste geval wordt als belangrijke waarde uitgedragen dat een individu nagenoeg zijn of haar volledige professionele carrière in dienst kan blijven van eenzelfde bedrijf. In geval van employability ligt de nadruk op de ontwikkeling van nieuwe opties voor medewerkers van verschillende leeftijdsgroepen om meer efficiënt, gemotiveerd en creatief te worden op het vlak van job, carrière en leven in het algemeen. Vervolgens wordt voor/door de medewerker een plan uitgewerkt om deze professionele en persoonlijke doelstellingen te realiseren. Het gevolg van deze verschuiving naar employability is dat er meer nadruk komt te liggen op prestatie; dit is voor vele werknemers een grote aanpassing. Waarden zoals employability en flexibiliteit creëren een grotere druk onder de werknemers, vooral oudere werknemers integreren deze 'nieuwe waarden' moeilijker.

Hoe zetten bedrijven hun specifieke waarden (geformuleerd in de mission statement etc.) om in gedragsregels? De leden van de task force ervaren dat dit geen gemakkelijke opgave is, maar des te belangrijker. Wanneer een organisatie verwacht dat haar medewerkers zich gedragen volgens bepaalde bedrijfswaarden, dan impliceert dit dat gedrag bespreekbaar, gemeten of beïnvloed moet worden. Het bespreekbaar maken van gedrag betekent dan weer dat je niet alleen evalueert op resultaat maar ook op de manier waarop het resultaat werd verkregen. Van leidinggevendenden wordt dus verwacht dat ze hun medewerkers 'coachen' of instructies, advies, richting geven om de performantie te verbeteren. Deze coaching-activiteit wordt in bepaalde organisaties zelfs opgenomen in de functieomschrijving van de leidinggevendenden.

In bedrijven waar mensen van verschillende nationaliteiten en culturen samenwerken heeft dit een impact op de interpretatie van de gedrags- en omgangsregels. Dit maakt het soms moeilijker om bepaalde gedragingen te bespreken. Bij Cisco Systems België heeft ongeveer 20% van de werknemers een niet-Belgische nationaliteit. De 45 verschillende nationaliteiten werken vlot samen. Via bedrijfsspecifieke opleidingen worden de werknemers en de managers bewust gemaakt van de verschillen tussen culturen en leren ze hier op een effectieve manier mee omgaan. Ook in de Cisco managementsopleidingen wordt aan dit element veel aandacht besteed.

Ook bij GlaxoSmithKline is coaching een belangrijk instrument. Er wordt niet alleen gecoacht op performance vlak maar ook op vlak van persoonlijke ontwikkeling. Hierbij kunnen mensen beroep doen op een interne of externe coach.

Borealis introduceerde een aantal formats waardoor de bedrijfscultuur kan vertaald worden naar gedrag. De onderliggende boodschap is telkens duidelijk maken wat de 'manier is waarop wij de dingen hier doen'. Voorbeelden:

- de interne/externe communicatie beantwoordt vragen zoals 'waarom doen we wat we doen?' en 'waarom doen we dingen zoals we ze doen?';
- tijdens selectie- en promotieprocedures wordt rekening gehouden met de match tussen individuele opvattingen en de bedrijfswaarden;
- de feedback- en coachingmomenten zorgen ervoor dat gedrag bespreekbaar wordt.

## Het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer

De arbeidsrelatie heeft heel wat veranderingen ondergaan. Traditioneel werd de arbeidsrelatie grotendeels gekenmerkt door een vaste, voltijdse betrekking met regelmatige werktijden. In de meer recente arbeidscontracten is er een grote interindividuele variatie omdat er rekening moet gehouden worden met tijdelijke en deeltijdse betrekkingen, thuis- en telewerk, en een sterke interne flexibiliteit.

Een goed concept om deze veranderingen te begrijpen is het 'psychologisch contract', of de verwachtingen die werknemer en werkgever ten aanzien van elkaar hebben in het kader van hun arbeidsrelatie. Een aantal elementen in de gegeven definitie van het psychologisch contract verdienen bijkomende aandacht. Vooreerst is er het voornamelijk informele karakter van de wederzijdse verwachtingen. In tegenstelling tot het feitelijke arbeidscontract dat de rechten en plichten specificiert, wordt het psychologisch contract niet uitgesproken of op papier gezet. Bovendien hanteert elke betrokken partij een subjectief standpunt bij de vorming van het psychologisch contract, dit is dus vanuit eigen gevoel of opvattingen. Een psychologisch contract kan geschaad of overtreden worden wanneer één van beide partijen van de arbeidsrelatie de indruk heeft dat de andere niet tegemoet komt aan de impliciete verwachtingen. Ook in dit geval betreft het een subjectief standpunt of een perceptie. Kortom, een psychologisch contract wordt geëxpliciteerd, maar niet geformaliseerd. Voorbeelden van gepercipieerde werkgeversverplichtingen zijn: billijk loon of een consistent verloningssysteem, rechtvaardige selectie-, promotie-, en beoordelingsprocedures, opleiding,

menselijkheid, jobzekerheid, tijd en mogelijkheden voor persoonlijke en familiale verplichtingen, discretie, erkenning en/of inspraak. Voorbeelden van gepercipieerde werknemersverplichtingen zijn: eerlijkheid, loyaliteit, flexibiliteit, langetermijnengagement, zorgvuldigheid en/of persoonlijke investering.

Er wordt momenteel wel eens beweerd dat er een verschuiving plaatsvindt van een traditioneel naar een 'nieuw' psychologisch contract<sup>(6)</sup>. Terwijl het 'oude' psychologisch contract stond voor duurzaamheid, voorspelbaarheid, stabiliteit, rechtvaardigheid, wederzijds respect en traditie, benadrukt het 'nieuwe' psychologisch contract zelfredzaamheid, ambiguïteit, flexibiliteit, waardering en marktprincipes. In de populaire managementliteratuur wordt deze 'new deal' naar voor geschoven als dé arbeidsrelatie van de toekomst. In Vlaanderen blijkt echter dat slechts 4% van de werknemers een dergelijk contract hebben. De overgrote meerderheid draagt dus nog steeds loyaliteit en langetermijnengagement hoog in het vaandel.

## 2. Vergoeden en belonen

De financiële vergoeding vormt voor de medewerker een belangrijke arbeidsvoorwaarde, die de beslissing over een job en de werkmotivatie kan beïnvloeden, en die opportuniteiten buiten de werksituatie creëert. Maar is een financiële vergoeding de enige vorm van beloning waar medewerkers gevoelig voor zijn? Het verband tussen werkgerelateerde tevredenheid en betrokkenheid enerzijds en vergoedingen anderzijds is duidelijk complexer dan de maandelijks uitgekeerde som geld. Wat zijn dan mogelijke niet-financiële motivators of belonende factoren die de inzet en de werkbetrokkenheid beïnvloeden? In tegenstelling tot wat verwacht kan worden, behoort de volgende uiteenzetting niet uitsluitend tot het domein van de arbeidsvoorwaarden, maar spelen andere belangrijke peilers van work-life balance ook mee, zoals persoonlijke realisatie, autonomie en ondersteuning.

De task force van de Koning Boudewijnstichting heeft naar aanleiding van een discussie over 'belonen, motiveren en levenskwaliteit' een aantal trends geïdentificeerd. Deze trends zijn aan de oppervlakte gekomen door de interactieve reflecties van de verschillende leden op basis van hun jarenlange expertise op het vlak van Human Resources Management<sup>(7)</sup>.

### Trend 1: mensvriendelijk belonen

De basis van deze trend is het groeiend bewustzijn van bedrijven rond de noodzaak om een beloningsbeleid uit te bouwen en toe te passen dat rekening houdt met de persoonlijke verzuchtingen en de leefomgeving (professioneel en privé) van de medewerkers. Om het kader van deze trend te begrijpen is het zinvol een kijkje te nemen bij één van de eerste theorieën over motivatie en beloning op het werk, geformuleerd door Frederick Herzberg in de jaren '50. Hij ging ervan uit dat de werkhouding of werkhouding van elke medewerker het individuele succes of falen op het werk bepalen. In zijn onderzoek stond de vraag 'wat willen mensen van hun jobs?' centraal, en zo identificeerde hij factoren die een positieve en negatieve werkhouding bepalen. Belangrijk is het onderscheid tussen medewerkers die een goede jobtevredenheid hebben en gemotiveerde medewerkers. Bepaalde factoren zijn stevast verbonden aan jobtevredenheid, andere aan jobontevredenheid. Intrinsieke factoren zoals 'achievement', erkenning, jobinhoud, verantwoordelijkheid, doorstroming en groei zijn verbonden aan jobtevredenheid. Om ontevredenheid te beschrijven werd vooral verwezen naar extrinsieke factoren zoals bedrijfsbeleid, administratie, supervisie, interpersoonlijke relaties en werkomstandigheden. Herzberg zegt dat de factoren die leiden tot jobtevredenheid losstaan van degene die leiden tot jobontevredenheid. Daarom, als factoren die leiden tot jobontevredenheid worden geëlimineerd, dan kan dit maximaal een soort van verzoeningspoging zijn, en heeft dit niet zozeer een motiverende invloed. Wanneer karakteristieken zoals salaris, werkomstandigheden, interpersoonlijke relaties en administratie, adequaat zijn, dan zullen mensen niet ontevreden zijn. Wanneer we daarnaast mensen ook willen motiveren op hun werk, dan moeten we vooral verantwoordelijkheid, groei en erkenning benadrukken.

Borealis hanteert momenteel een motiveringskader dat een onderscheid maakt tussen gemotiveerde en tevreden medewerkers, gebaseerd op de opeenvolgende Customer Relationship Management fasen: satisfaction (men is tevreden over wat men heeft aangekocht), loyalty (men is niet alleen tevreden over de aankoop, men kiest de volgende keer opnieuw voor het product), en advocacy (men vertelt in positieve termen over het merk of product aan anderen). Hetzelfde verschil tussen satisfaction (of tevredenheid) en loyalty (of trouw) geldt voor medewerkers. Tevreden medewerkers zijn immers niet noodzakelijk de meest gemotiveerde en geëngageerde medewerkers. Deze tabel toont in grote lijnen het verband tussen tevredenheid over de werksituatie en de mate van betrokkenheid bij het werk. Een gemotiveerde medewerker is iemand die zowel tevreden als betrokken is bij het werk. Frustratie treedt daarentegen op wanneer hij of zij geëngageerd is, maar er is ontevredenheid, bijvoorbeeld omdat aan de individuele verwachtingen of behoeften niet wordt tegemoet gekomen.

	Tevreden	Niet tevreden
Betrokken	Gemotiveerd	Gefrustreerd
Niet betrokken	Tevreden	Afgehaakt

## Trend 2: vraag naar individualisering neemt toe

Deze trend wijst uit dat de aanpak van het beloningsbeleid (en in de eerste plaats de toepassing ervan) steeds meer gepersonaliseerd wordt. Op beleidsmatig vlak wordt meer en meer rekening gehouden met de verwachtingen en wensen van steeds meer en steeds kleinere groepen van medewerkers. Werknemers bij eenzelfde bedrijf hebben immers verschillende behoeftes wat beloningen betreft. De traditionele beloningssystemen waren ontworpen voor de traditionele gezinsstructuur, zijnde een mannelijk gezinshoofd met 2 kinderen en echtgenote thuis. Minder dan 10% van de werknemers passen momenteel in dit profiel. Ten minste 25% van de werknemers zijn alleenstaand, terwijl één derde van de actieve bevolking deel uitmaken van een gezin met dubbel inkomen zonder kinderen. Wanneer een dwarsdoorsnede wordt gemaakt van de werkende bevolking, dan hebben bijvoorbeeld mannen andere verwachtingen aangaande beloning dan vrouwen. Er is voorts het klassieke onderscheid tussen de jonge medewerker die de voorkeur geeft aan een directe (geldelijke) vergoeding en de wat oudere medewerker die het accent legt op uitgesteld loon. Maar er zijn duidelijk ook verwachtingen dat het beloningsbeleid wordt aangepast in functie van de individuele leefwereld (familie, persoonlijke ontwikkeling, balans privé – professioneel, kans tot zelfontplooiing). Tenslotte kunnen de houding en de hiermee samenhangende verwachtingen van éénzelfde medewerker 'evolueren' naargelang de veranderingen in de eigen levenscyclus.

Kortom, de traditionele voordelenprogramma's komen niet meer tegemoet aan de noden van de zeer diverse arbeidsmarkt. De nood om rekening te houden met de verschillende verwachtingen in functie van diverse leef- en doelgroepen wordt belangrijker.

Flexibele beloningsstructuren, zoals cafetariaplannen, spelen hier wel op in, en vinden daarom meer en meer ingang in de bedrijfswereld. Hoe wordt er dan tewerk gegaan? De medewerker krijgt de mogelijkheid om met een welbepaald percentage van het salaris een voordeelpakket te 'kopen'. Opties hierbij zijn onder andere hospitalisatieverzekering, extra vakantiedagen, pensioenplan, levensverzekering, sportlidmaatschap, vrijetijdsopleidingen, etc.

We zien echter dat de toepassing ervan een hoge mate van begeleiding vereist, zowel op het vlak van de begripsvorming als op het vlak van het maken van keuzes door de werknemer (en de werkgever).

Bedrijven hebben in dit domein nood aan een referentiekader dat zowel op het vlak van de budgettering (controle op de kosten) als op vlak van de toepasbaarheid (behoud van billijkheid), duidelijkheid en continuïteit creëert.

### Trend 3: billijkheid is troef

Wat ook de opbouw en de componenten van het beloningsbeleid zijn, de medewerkers ervaren en percipiëren de toepassing ervan op hun eigen manier. Zij hanteren persoonlijke filters om beloningssystemen in te schatten. Essentieel is dat bij de toepassing van een beloningsbeleid rekening wordt gehouden met 'gepercipieerde billijkheid'.

In het algemeen kan gesteld worden dat werknemers hetgeen ze krijgen of de 'output' van een werksituatie evalueren tegenover wat ze er insteken ('input'), en deze output-input ratio vergelijken ze met de ratio van relevante anderen. Specifiek kijken we naar onze inputs zoals inspanningen, ervaring, competentie, opleiding en vergelijken we die met onze outcomes zoals salaris, promotie en erkenning. We vinden de werktoestand billijk wanneer onze ratio gelijk is aan die van relevante anderen, bijvoorbeeld collega's met dezelfde achtergrond of activiteitenpakket. Indien dit niet zo is, dan is er een zekere spanning die aanleiding geeft tot een aantal beslissingen of acties, zoals minder inspanningen leveren, anders gaan denken over zichzelf 'ik dacht dat ik aan een middelmatig ritme werkte, maar ik realiseer me dat ik harder werk dan anderen', anders gaan denken over de anderen 'de job van Jan is toch minder interessant dan ik dacht', of ontslag nemen.

Belangrijk is dat medewerkers niet alleen geïnteresseerd blijken te zijn in de absolute hoeveelheid van beloningen die zij ontvangen voor de inspanningen. Er worden oordelen gevormd over wat de eigen input-output verhouding is en die van de anderen.

Om billijkheidsproblemen te vermijden, moet goede communicatie centraal staan, waarbij het management zorgt voor een 'technische' en 'emotionele' billijkheid.

- § De 'technische' billijkheid heeft betrekking op de wijze waarop het beloningsbeleid is opgebouwd en de mate waarin dit in de lijn is met de strategische doelstellingen van de organisatie. Bij wijze van voorbeeld: groepswerk centraal stellen voor het behalen van de doelstellingen en in de praktijk zwaar inspelen op de individuele prestatie en beloning, klinkt dissonant. Technisch zullen medewerkers dit signaal niet kunnen plaatsen.
- § De 'emotionele' billijkheid heeft betrekking op de wijze waarop de medewerkers de interne billijkheid percipiëren. Dit betreft de manier waarop de manager het

beloningsbeleid in de praktijk vertaalt en beleeft. Het gaat hier niet alleen om toelichting maar veeleer om de wijze waarop de manager en de medewerker de verschillende principes en componenten van het beloningsbeleid dagdagelijks in de praktijk beleven/ervaren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de methodes die worden gehanteerd om feedback te geven over prestaties, het gedrag en andere elementen die de motivatie van de medewerkers beïnvloeden.

#### Trend 4: inspraak, betrokkenheid en transparantie

In veel bedrijven neemt de betrokkenheid en de inspraak van medewerkers bij beslissingen toe. Enerzijds worden de medewerkers hoe langer hoe mondiger en verlangen ze een toenemende betrokkenheid en openheid, zowel bij het uitbouwen als bij het toepassen van specifieke beleidsaspecten. Anderzijds, door medewerkers te betrekken bij de beslissingen die hen beïnvloeden, en door hen meer autonomie en controle over hun werksituatie te geven, zullen ze meer gemotiveerd zijn, meer betrokken worden bij de organisatie, en daarom productiever zijn en een hogere jobtevredenheid hebben. Deelname aan het beleid vormt op zich dus een intrinsieke beloning voor de medewerkers. Bovenstaande redenering geldt ook voor het beloningsbeleid zelf; dit betekent dat de medewerker mondiger is en inspraak wenst bij de uitbouw en de toepassing van het beloningsbeleid. De medewerker heeft er dan rechtstreekse financiële belangen bij om te participeren. Vakbonden zijn steeds een belangrijke gesprekspartner geweest maar ook medewerkers voelen de noodzaak om voor hun eigen mening op te komen en hun stempel te drukken op de beloningsstrategie. Bovendien hebben medewerkers via verschillende kanalen (vb. internet) toegang tot een massa aan gegevens. Deze bieden de kans om zich 'voor te bereiden' en een (gefundeerde) mening te uiten over thema's die hem/haar rechtstreeks aanbelangen. Een manier om over de efficiëntie binnen een bedrijf te waken is door de kennis van de medewerkers maximaal te benutten. Het aanmoedigen van inspraak en betrokkenheid in een bedrijf komt hieraan tegemoet. Met de toenemende complexiteit van jobs kunnen leidinggevenden niet meer volledig op de hoogte zijn van de jobs van de medewerkers. Bedrijfsparticipatie zorgt er dan voor dat diegenen met de geschikte kennis ongeacht van het niveau, een bijdrage kunnen leveren. Betere beslissingen zijn het resultaat. Hiermee samenhangend wordt de vraag geponeerd of een bedrijf dan moet kiezen voor een democratische structuur. De competitieve en complexe marktsituatie zorgt er zelfs voor dat democratisering een noodzaak is. Kennis is momenteel te waardevol om niet gebruikt te worden.

Een vraag die kan gesteld worden is of deze betrokkenheid bij het bedrijfsbeleid vooral te zien is bij hoogopgeleiden. Borealis spreekt dit tegen en stelt vast dat de arbeiderspopulatie evenzeer een sterke betrokkenheid toont.

De interne communicatie speelt hier een belangrijke rol in die zin dat een niet-technische taal wordt gehanteerd die voor iedereen begrijpelijk is. In traditionele structuren daarentegen hanteer(t)(de) Human Resource Management een juristentaal waar enkel hoger opgeleiden weg mee wisten... en dan nog.

Het verhogen van inspraak en betrokkenheid door aangepaste communicatie kan echter ook verwachtingen scheppen die niet kunnen ingelost worden. Openheid en aangepaste communicatiekanalen kunnen er immers voor zorgen dat medewerkers verwachten dat aan hun input ook vanzelfsprekend gevolgen worden gekoppeld, en dat hun inbreng altijd veranderingen teweeg brengt. Een mogelijke oplossing is een situatie van 'graduele openheid' die filters en randvoorwaarden inbouwt om aangepaste informatie te laten doorstromen naar verschillende niveaus in een bedrijf. Los van het bedrijfskader dat openheid stimuleert, zijn mensen in het algemeen mondiger geworden. In dit kader vloeit soms 'overdreven mondigheid' over in gedrag dat binnen een bedrijf als onaanvaardbaar wordt gezien en dit moet ook kunnen begrensd worden.

De structuur van een organisatie kan eveneens een stempel drukken op de mate waarin er betrokkenheid van de medewerkers is op het bedrijfsgebeuren. Een vlakke structuur, zoals bijvoorbeeld bij Cisco Systems, nodigt meer uit tot inspraak en participatie in beleidsbeslissingen, dan een bedrijf met een sterke hiërarchie. Bovendien stimuleert de open cultuur en de kanalen die ter beschikking gesteld worden de werknemers tot het uitwisselen van ideeën en meningen. Op het intranet zijn er bijvoorbeeld verschillende sites waar men vragen, opmerkingen etc. rechtstreeks aan het topmanagement of de CEO kan voorleggen en waarvan ook de antwoorden gepubliceerd worden. In België heeft men daarnaast onder andere nog een e-mail alias waar medewerkers hun gedachten, kritiek en meningen kunnen uiten.

## Trend 5: individueel presteren als beloningsfactor, maar er is ook de groepsprestatie

Eenzijds verwijst deze tendens naar de introductie van variabele vergoedingssystemen op basis van prestaties. Anderzijds wordt het verschil tussen individuele en groepsbeloning hiermee geïmpliceerd.

Belonen van prestaties via bonussen en andere vormen van variabele vergoeding blijkt een wezenlijk onderdeel van het beloningsarsenaal van een organisatie. In plaats van een beloning voor werktijd of anciënniteit, wordt een deel van het salaris gebaseerd op bepaalde individuele en/of organisatorische maten van prestatie. Een gevolg hiervan is dat het inkomen fluctueert naargelang de prestatie.

Naast de financiële voordelen voor het bedrijf zelf, heeft deze aanpak ook motivatievoordelen. Door salaris te koppelen aan prestatie, wordt de maandelijkse beloning gekoppeld aan de mate van bijdrage die men heeft geleverd. De strategie van de variabele

vergoeding blijkt duidelijk te werken: bedrijven merken dat hun productiviteit toeneemt en dat er vaak een positieve impact op de attitude van de werknemers is. Een stuk van de verantwoordelijkheid voor de productiviteit wordt immers bij de medewerkers zelf gelegd: ze worden als het ware verplicht om na te denken over hoe ze hun prestaties gaan verbeteren. Door beloning dan te koppelen aan prestatie, vervalt dan ook het gevoel van 'recht' te hebben op de maandelijkse uitbetaling.

Er is wel een mogelijk nadeel verbonden aan variabele vergoeding voor de werknemers, met name de onvoorspelbaarheid. Met een vast salaris weet men wat men maandelijks en jaarlijks aan betaling kan verwachten en kunnen financieringen hierop gebaseerd worden. Variabele vergoeding is ook onderhevig aan vb. groepsprestatie of een economische recessie. Bovendien gaan werknemers een herhaaldelijke jaarlijkse prestatiebonus misschien vanzelfsprekend vinden. Als deze dan er niet komt, heeft het management af te rekenen met ontevreden werknemers.

In het verlengde van de eerste trend over mensvriendelijk of geïndividualiseerd belonen, stelt men vast dat 'presteren' op individueel vlak in een aantal gevallen een té eng werkkader creëert. Meer en meer bedrijven zoeken naar nieuwe vormen van erkenning van prestatie.

Bij Borealis staat zowel de balans 'individu versus groep' als 'financieel versus niet-financieel' centraal. Door deze factoren tegenover elkaar te plaatsen komt een 4-veldentabel tot stand:

Financieel	Individueel Salaris/bonus	Groep Benefits: hospitalisatieverzekering e.d.
Niet-financieel	Leer- en ontwikkelingskansen	Werkomgeving -leiderschap -kwaliteit -cultuur

Een individu ontvangt voor prestaties een salaris of specifieke bonussen, een groep kan via een voordelenplan of zogenaamde 'benefits' financieel vergoed worden. Wat niet-financiële beloningsaspecten betreft, wordt de individuele werknemer kansen geboden om bij te leren en zich te ontwikkelen. Op groepsniveau wordt een beloning voorzien via de werkomgeving met een goede werksfeer als einddoel, bijvoorbeeld door geschikt leiderschap aanwezig te stellen (vb. door opleiding), en door de bedrijfscultuur optimaal te houden. Een voorbeeld van groepsbeloning in de non-profit sector is een groep van vrijwilligers op de voorgrond plaatsen en zo hun inzet en betrokkenheid bekrachtigen.

Bovenstaand schema illustreert ook duidelijk het verschil tussen salaris en beloning. Een salaris verwijst altijd naar een financiële vergoeding die de medewerker ontvangt voor bepaalde activiteiten, en dit salaris wordt toegekend als beloning voor de geleverde prestaties. Een salaris ligt gewoonlijk vast in de vorm van een vaste maandelijkse uitbetaling, maar hier bovenop kunnen (financiële) bonussen worden toegekend om bijkomende prestaties te

belonen. Salaris is dus een wezenlijk onderdeel van de beloningsstrategie, maar de andere financiële en niet-financiële beloningsvormen zijn een belangrijke aanvulling om individueel of groepsprestatiegedrag te bekrachtigen.

Een steeds belangrijker wordend voorbeeld van niet-financiële beloning is de individuele marktpositie die men verwerft door in een bepaald bedrijf gewerkt te hebben. Een organisatie die de mogelijkheid biedt aan medewerkers om zich te ontwikkelen, vergroot indirect de marktwaarde van de medewerker. Voor iedereen die actief is op de arbeidsmarkt kan dit op een bepaald moment een belangrijke beloningsvorm zijn.

De vraag is of een geïntegreerd beloningskader, waarbij zowel een financieel als een niet-financieel aspect wordt in acht genomen, doordringt tot bij iedereen, met andere woorden, of dit leeft bij de doorsnee medewerker. Interne marketing mag dan ook niet uit het oog verloren worden. De manier waarop en de mate waarin over dit aanbod in de organisatie wordt gesproken zullen bepalen hoe de medewerkers er uiteindelijk op reageren. De rol van het (lijn)management is cruciaal om de ware toedracht en de doelstelling van een dergelijk beloningssysteem te situeren en te 'promoten' bij de medewerkers binnen de organisatie. Tegelijk met het introduceren van niet-financiële beloningsfactoren moet een bedrijf zich afvragen hoe deze worden gekwantificeerd. Een salaris, een bonus of benefits in de vorm van een hospitalisatieverzekering, kunnen worden omgezet in cijfers, maar hoe bepaal je de impact of de beloningsgraad van een opleiding? Vragenlijstonderzoek biedt hier een uitweg. Bijvoorbeeld, door motivatie te meten in het bedrijf en dit te koppelen aan de introductie van niet-financiële voordelen wordt een indicatie van de impact van niet-financiële beloning bekomen.

De situatie van het bedrijf (omgeving, positie in de markt, verwachtingen van de aandeelhouders, typologie van de medewerkerspopulatie enz.) maakt dat er verschillen kunnen zijn in het moment waarop bepaalde aspecten van het beloningsbeleid ingevoerd kunnen worden. Wat in de ene organisatie (al) kan, kan (nog) niet in een andere organisatie. Ook hier dringt een 'à la carte'-aanpak zich meer en meer op. Hierbij aansluitend is de opmerking dat een beloningsbeleid voortdurend moet kunnen aangepast worden naargelang nieuwe maatschappelijke tendensen zich profileren. Bijvoorbeeld, wanneer een verloning op basis van levenscyclus inhoudt dat anciënniteit op zich wordt beloond, dan gaat dit beleid op een bepaald moment niet kunnen gehandhaafd worden. Een aanpak die daarentegen rekening houdt met veranderende behoeftes naargelang de leeftijd getuigt momenteel beter van een maatschappelijk bewustzijn.

De rode draad in deze uiteenzetting over belonen en vergoeden is dat een eenvormig systeem bestaande uit vaste maandelijks financiële vergoedingen voor prestaties, een zeer eenzijdige strategie is. Er wordt in dit geval geen rekening gehouden met factoren die een

positieve invloed hebben op de menselijke motivatie. Het belang van individuele sociodemografische aspecten, de billijkheid, variabele vergoedingen en de mogelijkheid tot participatie in beleidsaangelegenheden dienen in rekening te worden gebracht bij de samenstelling van aangepaste beloningssystemen. Bovendien zijn deze factoren doorslaggevend in de bepaling van de kwaliteit van het privé- en werklevens.

### 3. Gezondheidsbevorderende initiatieven

Welzijn en stress op het werk: een onderwerp dat de laatste jaren steeds meer in de maatschappelijke schijnwerpers staat. Werkstress leidt tot verminderd functioneren en verminderd welzijn, en dit heeft op lange termijn ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid tot gevolg. Door allerlei werkgerelateerde psychosociale problemen ontwikkelen medewerkers psychologische en lichamelijke klachten, en zijn zij niet meer in staat hun job naar behoren uit te oefenen.

Bedrijven en organisaties worden wettelijk en maatschappelijk dan ook meer en meer aangesproken op de fysieke en psychosociale gezondheid van de medewerkers. De introductie van gezondheidsbevorderende initiatieven op verschillende niveaus is dus de nieuwe uitdaging.

In deze sectie wordt een geïntegreerd model besproken dat door ISW werd ontwikkeld om concrete antwoorden te bieden op problemen rond welzijn en stress in arbeidssituaties. Dit operationele model is wetenschappelijk onderbouwd en vormt een solide basis voor de ontwikkeling van onderzoeksinstrumenten, de uitvoering van screenings en audits, het geven van opleidingen en het ontwerpen en implementeren van bedrijfsinterventies en begeleidingen. De presentatie van dit model heeft bij de task force van de Koning Boudewijnstichting een aantal bedenkingen uitgelokt vanuit eigen ervaringen.

#### Een bedrijf streeft winst na, een organisatie beoogt efficiëntie... en welzijn?

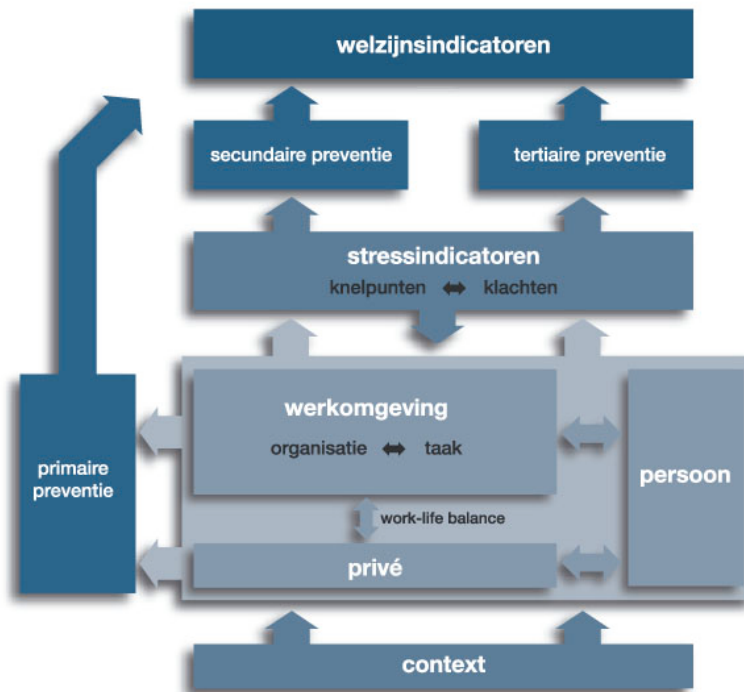
Efficiëntie en winstmarges worden behoorlijk beperkt door (kosten ten gevolge van) knelpunten en klachten van werknemers. Problemen op het werk kunnen er immers toe leiden dat werknemers zich ontevreden voelen en zelfs klachten zoals 'burnout' ontwikkelen. Het eruit voortvloeiende absentisme en verloop, en de gebrekkige productiviteit en creativiteit komen een bedrijf of organisatie niet ten goede. Ieder heeft er dus voordeel bij om dergelijke knelpunten te vermijden of op te lossen. Het uitgangspunt is dus dat een goed opgezet welzijnsbeleid leidt tot loyale, gedreven medewerkers én een performante onderneming.

#### De vier hoofdrolspelers van het Geïntegreerd Welzijnsmodel ã: context, persoon, privé en werk

Een individu leeft en werkt niet in een vacuüm, maar in een brede sociologische en economische context. Hetzelfde geldt voor een bedrijf: bij het vastleggen van de bedrijfsdoelstellingen houdt men rekening met de sociaal-economische mogelijkheden en beperkingen.

Iedereen die professioneel actief is, functioneert tegelijkertijd in een werkomgeving en in een privé-omgeving. Elk werk wordt gekenmerkt door arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden ('de 4 A's'). Ook op het niveau van de individuele werknemer zijn er bepalende aspecten of taakkenmerken zoals werkbelasting, persoonlijke regelruimte, verantwoordelijkheid en veiligheid. Voor de meeste werknemers is

het alleszins een uitdaging om een evenwicht te bereiken tussen hun werk- en privé-situatie, met andere woorden om te streven naar de optimale 'work-life balance'.



Het Geïntegreerd Welzijnsmodel

### Hoe ontstaan knelpunten en klachten?

Hierbij spelen verschillende factoren en situaties een rol, voorbeelden illustreren de problematiek:

1. een gebrekkig evenwicht tussen werkomgeving en privé-omgeving: hoeveel tijd is er voor ontspanning en samenzijn met de familie?
2. een problematische interactie tussen persoonlijke factoren en werkomgeving en privé-omgeving: een individu met een gezonde dosis ambitie raakt gefrustreerd wanneer hij of zij tegen een carrièreplafond botst;
3. een problematische interactie tussen organisatievariabelen en taakvariabelen: een werknemer die structureel gezien veel verantwoordelijkheid krijgt, maar in de praktijk voor elke beslissing afhankelijk is van anderen;
4. gebrekkige taak- of organisatievariabelen: onvoldoende sociale steun van leidinggevenden, te weinig gemotiveerd worden, gebrekkige top-down of bottom-up communicatie.

## Welke praktische implicaties heeft het Geïntegreerd Welzijnsmodel?

Een model betekent niet veel als er geen directe link is naar praktische toepassingen, in dit geval gaat het om maatregelen en interventies in een bedrijf of organisatie. Afhankelijk van de aard en de ernst van de mogelijke knelpunten in een bedrijf kunnen primaire, secundaire of tertiaire preventiemaatregelen genomen worden om escalaties te vermijden en welzijnsindicatoren binnen de onderneming te installeren.

Primaire preventiemaatregelen interveniëren preventief op organisatieniveau, waardoor het ontstaan van knelpunten en conflicten wordt vermeden. Een voorbeeld hiervan is het voortijdig opsporen van risicofactoren in de werksituatie, zodat hier kan bijgestuurd worden vooraleer deze leiden tot concrete knelpunten. Aanknopingspunten in de organisatie waarop kan worden ingespeeld zijn de arbeidsinhoud (worden de rollen of functies als duidelijk gepercipieerd of ambigu?), arbeidsomstandigheden (wordt structurele flexibiliteit voorzien, vb. in de vorm van glijdende werkuren of tijdskrediet?), arbeidsverhoudingen (is de leidinggevende in staat om geschikte sociale steun te verlenen?), bedrijfswaarden (is er een match tussen individuele waarden en de bedrijfscultuur?). Natuurlijk vormt een indicatie over de werkdruk, individuele beslissingsruimte en de fysieke werkomstandigheden hier een uitbreiding op.

Secundaire preventie richt zich vooral op het aanpakken van knelpunten op organisatieniveau en het vermijden van individuele klachten. Maatregelen, zoals opleidingen en trainingsprogramma's op maat van het bedrijf, voorkomen dat bestaande probleemsituaties of knelpunten verergeren. Signalen in de organisatie die aanleiding geven tot interventies zijn jobontevredenheid, absentieïsme/verzuim, verloopintentie, ongewenst gedrag (pesten, ongewenst seksueel gedrag, agressie) ongezond en onveilig gedrag, arbeidsongevallen, en verhoogde foutenpercentages.

Wanneer knelpunten en individuele klachten overduidelijk aanwezig zijn wordt op tertiair niveau tussengekomen.

Dit gebeurt vaak wanneer andere preventiemaatregelen niet tijdig werden genomen of onvoldoende effect hadden. Individuele werkgerelateerde klachten, zoals 'burnout', worden aangepakt via zogenaamde individuele behandelingsprogramma's of Employee Assistance Programmes.

## Voorbeelden van concrete interventies op primair, secundair en tertiair preventief niveau

Meten om te weten: metingen rond stress en welzijn

De welzijnswet en de wet op pesten verplichten Belgische ondernemingen tot een regelmatige screening van het personeel op risicofactoren. Maar ook u heeft er alle belang bij om uw bedrijf of organisatie uit te bouwen als een 'caring company'. Vooraleer actieplannen of interventies uit te werken rond verzuim, tevredenheid of stress is het noodzakelijk het algemene gevoel van welzijn en de eventuele knelpunten of klachten in kaart te brengen.

Vooreerst bestaan er zeer korte vragenlijsten (amper 2 pagina's, vb. S-ISW) voor het snel en efficiënt opsporen van psychosociale en organisatorische risicofactoren in de arbeidssituatie en hun gevolgen voor het welzijn van de werknemers. We spreken hier dan van een soort van 'knipperlichtenonderzoek': voldoet een bepaald aspect van het arbeidswelzijn volgens de werknemers (groen licht), houdt het een gevaar in (oranje licht) of zijn er maatregelen nodig (rood licht)?

Een groot aantal bedrijven en organisaties in België wil graag zowel de werknemerstevredenheid als de situatie op gebied van stress en welzijn kennen. De behoefte om deze beide elementen tegelijk te meten vindt niet alleen zijn oorsprong in strategische kwaliteitsmodellen, maar ook in de wetgeving, die vereist dat steeds meer elementen van werknemerswelzijn in kaart worden gebracht. Vermits tevredenheid en welzijn nauw verwant zijn en elkaar ook beïnvloeden, is het zinvol ze samen en niet apart te meten. Deze geïntegreerde aanpak laat onder meer toe om gelijklopende onderzoeksfasen slechts eenmaal uit te voeren. Verder worden de verbanden tussen organisatie- en taakkenmerken duidelijker, net zoals de arbeidssatisfactie, eventuele knelpunten (bijvoorbeeld verzuim en verloopintentie) en allerlei stressklachten.

In bepaalde gevallen is het tenslotte aangewezen om de psychosociale en organisatorische risicofactoren in de arbeidssituatie en hun gevolgen voor het welzijn van de werknemers op een allesomvattende en diepgaande manier in kaart te brengen, vb. voor de samenstelling van een welzijnsbeleid, om het wettelijk kader inzake arbeidswelzijn (actieplan, geïntegreerd welzijnsbeleid) in te vullen.

#### Opzetten van een welzijnsbeleid

De werkgroepen binnen bedrijven (human resource medewerkers, preventiewerkers, bedrijfsartsen en andere belangrijke beslissers) worden begeleid bij het uitzetten van krijtlijnen voor primaire, secundaire en tertiaire preventie van psychosociale klachten en knelpunten. Vervolgens worden deze krijtlijnen vertaald naar concrete actieplannen, zoals een risico-analyse, opleidingen voor leidinggeven, individuele hulpverleningen bij 'burnout' of het opzetten van een verzuimbeleid. De sensibilisatiefase informeert leidinggevenden en werknemers omtrent psychosociale thema's zoals werkstress, pesten, agressie, trauma, middelengebruik en heeft een belangrijke preventieve impact. Het impliceert immers een bewustwording van de aanwezigheid van knelpunten en een snellere detectie, zodat problemen in de kiem worden gesmoord.

#### Preventie van trauma's en agressief gedrag

Als er kans is dat werknemers in een bedrijf betrokken raken bij ingrijpende acute stresssituaties, zoals geweld, ongevallen, en verbaal agressief gedrag, dan worden best preventieve maatregelen getroffen.

Een sensibilisatie brengt de medewerkers op de hoogte van de organisatorische bedrijfsmaatregelen om tijdens een incident de juiste procedures te volgen. Een specifieke opleiding richt zich op het geschikt reageren tijdens situaties met geweld en acute stress,

door bijvoorbeeld de greep te behouden op het eigen gedrag. In geval van regelmatige confrontatie met verbaal agressief gedrag moeten technieken aangeleerd worden om ongewenste reacties te voorkomen of om ongewenst gedrag te doen stoppen. In deze hele procedure gaat speciale aandacht naar leidinggevend en of verantwoordelijken omdat zij het bedrijf of de organisatie vertegenwoordigen, vandaar dat het vooral voor hen belangrijk is om 'gezond' te leren reageren tegenover de slachtoffers van trauma. Indien medewerkers effectief betrokken werden bij een incident moet voor een onmiddellijke en een geschikte opvang gezorgd worden.

#### Psycho-educatie

Psycho-educatie is een specifieke vorm van sensibilisatie die gebaseerd is op de jarenlange ervaring en deskundigheid van Dr. Jim White (Glasgow University, Scotland) en mensen informeert over stress en hoe ze zelf klachten kunnen aanpakken<sup>(8)</sup>. Tijdens 6 sessies van telkens twee uur worden de volgende onderwerpen behandeld: leren over stress, beheersing van het lichaam, beheersing van het denken, beheersing van het gedrag, angst en depressieve gevoelens, en slaapproblemen. De groepen zijn ook toegankelijk voor de omgeving van de betrokkene, zoals vrienden, familie, burens.

#### Opleiding preventieve gedragsverandering

Bestaande preventieve maatregelen en procedures inzake veiligheid, worden vaak niet toegepast of opgevolgd. Een eerste vereiste is dat preventieadviseurs, verantwoordelijken voor het veiligheidsbeleid en alle leidinggevend en die invloed kunnen hebben op de concrete toepassing van de voorschriften inzake veiligheid, op de hoogte worden gebracht van gedragsdeterminanten die een rol spelen in het bewerkstelligen en vooral het behouden van gedragsverandering. Bovendien wordt hier aangeleerd om op een efficiënte manier beleidsmaatregelen te communiceren.

#### Oplossingsgerichte bedrijfsinterventies bij geëscaleerde conflicten, ongewenst gedrag of pesterijen

Door toedoen van andere werknemers en de werkcontext, evolueert een conflict vrij snel van een probleem tussen twee personen tot een fenomeen op groepsniveau. De op maat gesneden bedrijfsinterventies zorgen ervoor dat de medewerkers opnieuw tevredenheid kunnen ervaren in hun werksituatie. Alvorens in te grijpen is een grondige analyse van werkgerelateerde knelpunten en andere relevante factoren van groot belang. In een sensibilisatiesessie van alle betrokkenen wordt informatie gegeven over de context, de opzet en de werkwijze van het onderzoek. Via semi-gestructureerde interviews worden alle betrokkenen bevraagd. De vragenset wordt nauwkeurig samengesteld op basis van het ISW-model en bijkomende bedrijfsspecifieke informatie. Een inhoudsanalyse belicht zowel de knelpunten als de sterke kanten van het team en brengt de samenhang tussen de verschillende factoren in kaart. Tijdens een feedbacksessie worden de resultaten gerapporteerd, zowel aan opdrachtgevers als aan het team zelf. Het einddoel is een concreet interventieplan en/of een beleidsondersteunend advies. De resultaten van het onderzoek

wijzen uit welke interventies gepast zijn en aansluiten bij de noden van het team of individuele betrokkenen.

Psychosociale begeleiding bij herstructurering, fusie en ontslag

Verregaande reorganisaties en herstructureringen kunnen leiden tot psychische klachten bij medewerkers, een verstoorde teamwerking en een verminderde productiviteit en flexibiliteit. In een dergelijke context is een deskundige begeleiding aangewezen, met de volgende mogelijke onderdelen: individuele gesprekken met de bedreigde medewerkers, coaching van de directe leidinggevenden die medewerkers moeten ontslaan of overplaatsen, teambegeleiding in teams waar vele collega's vertrekken, het begeleiden van de communicatie omtrent de veranderingen en de herstructureringen (vb. hoe breng je slecht nieuws?), selecteren en begeleiden van intern aangestelde coaches voor de duur van het traject.

Wie is verantwoordelijk voor het psychosociaal welzijn in een bedrijf?

Een afweging die een bedrijf op een bepaald moment maakt is de mate waarin het oplossingen voor psychosociale problemen moet aanbieden - of is het de werknemer die hierin zelf verantwoordelijkheid moet opnemen? Meer nog: kan er voor één van beide partijen een verplichting zijn om verantwoordelijkheid op te nemen? Van een medewerker die bijvoorbeeld te kampen heeft met huwelijksproblemen kan verwacht worden dat hij/zij dit zelf oplost, ofwel neemt de organisatie initiatieven zodat de problemen niet teveel impact hebben op de werkprestaties. Maar moet een werknemer toch op zijn minst de kans krijgen om binnen de werkcontext zijn problemen aan te pakken? Een voorbeeld dat aantoont dat deze verantwoordelijkheidskwestie vrij complex is, is de situatie in overheidsinstellingen, waar statutairen bepaalde opportuniteiten worden geboden vb. in de vorm van jobrotatie, maar waarbij zij niet gemotiveerd blijken om ervan gebruik te maken.

Een consensusvoorstel is dan dat het bedrijf structureel investeert in ondersteuning, maar dat de medewerker beslist of hij/zij ervan gebruik maakt. Op deze manier blijft echter de finale bereidheid om te veranderen of om te leren helemaal bij de werknemer liggen. Een aanpak die zich richt op de verhoging van de verantwoordelijkheid van de medewerkers baseert zich op de zogenaamde 'self-management' benadering. De werknemer wordt dan gestimuleerd om problemen in eigen handen te nemen en aan te pakken door aangeleerde strategieën en handvatten.

Uiteindelijk kunnen zelfs 3 verantwoordelijke partijen worden aangeduid om psychosociaal welzijn te stimuleren in bedrijven:

1. het individu moet willen veranderen;
2. het bedrijf moet de geschikte structuur, initiatieven en mogelijkheden aanbieden aan de werknemers;
3. de maatschappij en de overheid kunnen door overkoepelende maatregelen, zoals terugbetalingstarieven, bepaalde initiatieven vanuit het bedrijf belonen en het welzijn van werknemers ondersteunen.

GlaxoSmithKline werd geconfronteerd met hoge absentiecijfers op de verpakkingsafdeling. Een tijdelijk verhoogde werkdruk had telkens een duidelijke weerslag op het werkverzuim. Een sterkere nadruk op people-management en de aanstelling van een soort van 'katalysator'-figuur op de werkvloer had een duidelijk positief effect. De niet te onderschatten therapeutische investering impliceerde een lagere kost dan de verzuimlast.

Cisco Systems merkt op dat culturele verschillen de reactie van de medewerkers op ondersteunende interventies kunnen bepalen. Sinds 2 jaar hebben de medewerkers de mogelijkheid om beroep te doen op een Employee Assistance Program, een onafhankelijke organisatie voor persoonlijke en werkgerelateerde problemen. In de VS geraakte deze dienst gemakkelijk ingeburgerd en werd er vrij vlot gebruik van gemaakt. In Europa werd er echter eerder terughoudend op gereageerd, en is er heel wat 'promotiewerk' nodig om de werknemers van deze diensten te overtuigen.

Het Employee Assistance Program is een volledige vertrouwelijke 'counseling' service waarop medewerkers kunnen beroep doen om telefonisch of via een gesprek advies te krijgen op vlak van:

- stress-situaties op het werk en thuis;
- relatie- en huwelijksproblemen;
- depressies, angsten;
- familiale problemen;
- alcohol- of drugsverslaving;
- rouw of verlies.

Dit programma is toegankelijk voor alle Cisco-medewerkers en hun gezin.

Onder het motto 'tevreden medewerkers zijn goede medewerkers', benadrukt C&A het belang van 'FUN' in de organisatie, en de rol die het bedrijf zelf kan spelen om deze component in de dagdagelijkse werking te introduceren. De persoonlijke voldoening die men schept in de job of de intrinsieke reden om te werken, bepaalt deze 'FUN'-factor. De organisatie kan overbrengen dat dit een belangrijk gegeven is door bijvoorbeeld op individuele basis na te gaan hoe de medewerker bijdraagt tot een goede werksfeer en collegialiteit. Persoonlijke elementen die de bijdrage tot een goede werksfeer kunnen inschatten zijn bijvoorbeeld: vriendelijk gedrag en het nemen van initiatief.

Belgacom heeft in samenwerking met haar externe dienst voor preventie en bescherming een anti-stressbeleid ontwikkeld. Dit beleid omvat:

- een uitgebreide, wetenschappelijk onderbouwde en gegarandeerd anonieme enquête onder het personeel. Het doel hiervan is het probleem werkstress binnen Belgacom te situeren;
- onmiddellijke en concrete hulp voor werknemers van Belgacom met gezondheidsproblemen, veroorzaakt door werkstress. Alle medewerkers van Belgacom kunnen hiervoor de arbeidsgeneesheer raadplegen. Die zal het stressprobleem met hen bespreken, en indien nodig doorverwijzen naar een psycholoog voor een stresstraining. De psycholoog werkt volledig onafhankelijk van Belgacom, waardoor absolute vertrouwelijkheid gewaarborgd wordt. De stresstraining heeft als doel de negatieve effecten van werkstress bij de werknemer tegen te gaan en stress beter beheersbaar te maken. Dergelijke training bestaat uit een tiental raadplegingen en is gratis voor de werknemer;
- sensibilisatiebrochures over ongewenst seksueel gedrag op het werk, omgaan met agressie of een ernstig incident, omgaan met stress worden ter beschikking gesteld van alle medewerkers; voor de teamleiders zijn er bijvoorbeeld brochures rond de aanpak van alcoholproblemen op de eigen dienst.

## 4. Oog voor zorgtaken: kinderopvang en bedrijven

De werkgever kan beslissen om maatregelen te treffen die inspelen op de werk- of organisatiedruk in de persoonlijke omgeving. Voorbeelden van dergelijke interventies zijn flexibele werkuren, maar ook kinderopvangmogelijkheden.

Op het eerste zicht is het voor de werknemer voordelig om gebruik te maken van de door het bedrijf georganiseerde kinderopvangmogelijkheden: minder zorgen voor de ouders om opvang te organiseren in deze tijd van tekorten aan dergelijke faciliteiten. Ook voor de werkgever lijkt het voordelig om aan de werknemer kinderopvangmogelijkheden aan te bieden: minder zorgen voor de ouders betekent meer tijd voor het bedrijf en wellicht ook grotere erkentelijkheid en betrokkenheid.

Maar bij nader inzien blijkt dat er een verschillende behoefte is naargelang de soorten opvang, en dat er negatieve aspecten inherent zijn aan opvang verbonden aan het bedrijf, en dit zowel voor de werkgever als de werknemer.

### Is kinderopvang dan een probleem?

Hoewel de gemiddelde Belg steeds minder kinderen krijgt, blijkt het vinden van een geschikte kinderopvang toch een belangrijke uitdaging voor veel jonge ouders. De vraag is – zeker in sommige regio's – groot, en het aanbod aan erkende opvanginitiatieven kan hier vaak niet aan voldoen, met lange wachtlijsten tot gevolg. Daarbij komt dat niet alleen het aantal plaatsen beperkt is, maar dat ook op het vlak van flexibiliteit steeds meer eisen gesteld worden aan werknemers en – bijgevolg - aan opvanginitiatieven. Veel moeders en/of vaders hebben de klassieke 9-tot-5 werkdag al lang (al dan niet vrijwillig) ingeruild voor meer flexibele en variabele werkroosters die de eigen mobiliteit of de rendabiliteit en flexibiliteit van de onderneming ten goede komen, maar tegelijk extra moeilijkheden kunnen scheppen bij het uitbesteden van hun kinderen. Waar vroeger de grootouders nog tijdelijk of zelfs permanent konden inspringen wanneer het nodig was, blijkt die rol bovendien ook steeds verder af te brokkelen. En wat is het alternatief? Uit een studie van de Hoge Raad voor Werkgelegenheid<sup>(9)</sup> blijkt dat het moederschap voor vrouwen tussen 25 en 45 jaar de belangrijkste reden is om de arbeidsmarkt te verlaten. De overheid is zich bewust van het tekort aan opvang en de gevolgen voor de arbeidsmarkt en wil tegen 2004 10.000 nieuwe kinderopvangplaatsen bij creëren. Tegelijkertijd roept ze bedrijven op om hun steentje bij te dragen en zelf specifieke initiatieven te lanceren. Maar is het zo eenvoudig?

### Permanente of uitzonderlijke opvang

Kinderopvang heeft meer om het lijf dan onthaalmoeders en crèches. Er moet een onderscheid gemaakt worden tussen enerzijds de quasi permanente opvang van jonge kinderen gedurende de normale werktijden van de ouders en anderzijds opvang in uitzonderlijke omstandigheden of crisissituaties (vakantieperiodes, voor- en naschoolse opvang van schoolgaande kinderen, opvang van zieke kinderen, avondopvang, overnachtse opvang...). En dan hebben we het nog niet over andere meer specifieke opvangbehoeften van werknemers, zoals opvang voor mentaal of lichamelijk gehandicapte kinderen, chronisch zieke kinderen... Hoewel de permanente opvang in absolute termen duidelijk de grootste

brok uitmaakt, is er vaak veel meer vraag naar initiatieven die tegemoet komen aan acute opvang in uitzonderlijke situaties. Dergelijke situaties zijn meestal onvoorspelbaar maar vragen wel om een snelle en efficiënte oplossing, waardoor ze voor ouders vaak heel wat extra organisatie en kopzorgen met zich meebrengen.

### Bestaande initiatieven omtrent kinderopvang

Opvang organiseren die tegemoet komt aan zoveel verschillende zorgsituaties is zowel conceptueel als organisatorisch onhaalbaar en dus moeten er keuzes gemaakt worden. Maar zelfs dan blijft kinderopvang een moeilijk en controversieel gegeven en moeten bedrijven creatief zijn in het zoeken naar oplossingen. Hoewel de vraag vanwege werknemers groot is, zijn veel bedrijven dan ook nog wat terughoudend in het uitbouwen van voorzieningen. Een aantal bedrijven hebben wel al concrete initiatieven ondernomen om hetzij permanente hetzij tijdelijke kinderopvang aan te bieden aan hun werknemers, en de mogelijkheden zijn gevarieerd. Sommige bedrijven starten een eigen opvanginitiatief binnen de structuur van de onderneming en trekken hiervoor geschoold personeel aan van buitenaf. Maar ook personeel van binnen de eigen onderneming kan soms worden 'herschoold' naar een zorgende functie binnen het opvangsysteem. In Vlaanderen zijn er op dit moment een 39-tal erkende bedrijfscrèches, het merendeel in openbare instellingen en ziekenhuizen. Daarnaast zijn er bedrijven die een aantal plaatsen in erkende bestaande initiatieven 'huren' voor de kroost van hun werknemers en op die manier de frustrerende zoektocht van ouders verlichten. Voor meer specifieke kortetermijnopvang wordt meestal nog beroep gedaan op samenwerkingsrelaties met bestaande externe diensten (mutualiteiten, gespecialiseerde privé-initiatieven...): opvang van zieke kinderen aan huis, opvang in crisissituaties... Werknemers hebben daarbij bijvoorbeeld recht op een aantal 'zorgcheques' per jaar, waarmee beroep gedaan kan worden op deze diensten wanneer het nodig is.

Belgacom stelt zorgcheques ter beschikking van het personeel, waarmee beroep gedaan kan worden op professionele externe opvanginitiatieven voor de opvang van zieke kinderen aan huis.

Maar hebben werkgevers of werknemers belang bij kinderopvangmogelijkheden binnen de onderneming? Hier spelen niet alleen praktische of organisatorische, maar eveneens ethische vragen een rol. Voor de werkgever kan het organiseren van kinderopvang één van de vele extra-legale voordelen voor werknemers uitmaken en op die manier een fiscaal aantrekkelijke manier van verlonen zijn. Werknemers die hun handen minder vol hebben met het plannen en organiseren van kinderopvang kunnen zich bovendien beter op hun werk concentreren en winnen aan flexibiliteit, wat zowel henzelf als de werkgever ten goede komt. Uit enquêtes bij het personeel blijkt ook vaak dat dergelijke zorgverlening sterk geapprecieerd wordt en het imago van 'caring company' versterkt. Het voorzien van opvanginitiatieven kan voor de werkgever dus een manier zijn om zowel de praktische als de morele bedrijfsbinding bij zijn personeel te bevorderen.

## Kritische bedenkingen

De werkgever kan zich eerst en vooral afvragen of het organiseren van kinderopvang wel tot zijn verantwoordelijkheid of de 'core business' van zijn bedrijf behoort. Indien hij er toch voor kiest diensten aan te bieden, moet hij ook garant kunnen staan voor de kwaliteit van dat aanbod. Daarbij moet niet alleen voldaan worden aan de wettelijke verplichtingen en normen (zeker wanneer subsidiëring aangevraagd wordt), maar dienen ook de kwaliteitseisen en de verwachtingen van de ouders tot op zekere hoogte ingevuld te worden (veiligheid, pedagogisch aanbod, faciliteiten...). Ook organisatorisch vraagt het een serieuze extra investering om - rekening houdend met de flexibele arbeidstijden van personeel, deeltijds werken, vakantieregelingen enz. - een initiatief uit te werken dat zowel flexibel als rendabel is. Vandaar dat veel bedrijven ervoor kiezen om niet zelf initiatieven uit de grond te stampen, maar hun werknemers de gelegenheid te geven om gebruik te maken van bestaande diensten en instellingen die zowel qua kwaliteitsgaranties als organisatorisch al een ruimere expertise hebben opgebouwd. Maar waar ligt de grens? Hoever mag de werkgever binnendringen en regulerend optreden in het privé-leven van werknemers? Hoe gezond is het om (te) veel verantwoordelijkheden van ouders te gaan overnemen? Waarom zou een bedrijf bovendien wel zorgen voor kinderopvang en bijvoorbeeld niet voor onderwijsfaciliteiten? En hoe staat het met werknemers die geen kinderen hebben of ervoor kiezen hun kinderen aan een andere opvang toe te vertrouwen: hoe ver mag een bedrijf investeren in initiatieven die slechts voor een deel van het personeel zinvol of toegankelijk zijn?

Ook vanuit het standpunt van de werknemer is dit geen gemakkelijke discussie. Want hoewel deze zich in eerste instantie opgelucht kan voelen dat een deel van (het plannen van) de zorgtaak gemakkelijk kan worden uitbesteed, zorgt dit onvermijdelijk ook voor een extra afhankelijkheid van de onderneming. Een afhankelijkheid waar de werknemer misschien niet direct achter staat of zich niet meteen van bewust is en die bovendien geen enkel verband houdt met de job(satisfactie) op zich. Werknemers die – om uiteenlopende redenen - overwegen van job te veranderen, worden immers op korte termijn nog eens extra geconfronteerd met het zoeken naar een nieuwe opvangmogelijkheid voor hun kinderen. Bovendien kan dit de integratie in de eigen buurt ook ondermijnen, waardoor de afhankelijkheid nog toeneemt. De extra flexibiliteit die werknemers aan het initiatief overhouden, werkt bovendien in twee richtingen. Waar werknemers vroeger hun dagtaak konden 'afgrenzen' op het moment dat ze noodgedwongen de overstap naar de zorgtaak moesten maken, kunnen werkgevers die deze zorgtaak gedeeltelijk overnemen of reguleren gemakkelijker meer eisen gaan stellen op het vlak van werktijden en bereikbaarheid van hun personeel. En hoe staat het met de eigen verantwoordelijkheid en de keuzevrijheid van de werknemer zelf? Is het wel wenselijk deze helemaal over te hevelen naar het bedrijf? Veel ouders hebben graag een vinger in de pap als het gaat om de zorg over hun kinderen. Ze houden bij de keuze van een opvangmogelijkheid bijvoorbeeld rekening met de pedagogische visie van de opvoeders of de faciliteiten voor de kinderen. Of ze kiezen misschien bewust voor een opvangmogelijkheid binnen het eigen dorp om het contact met hun burens te bewaren of om heen-en-weer gesjouw met kinderen te vermijden. De eisen en

verwachtingen worden vaak nog meer uitgesproken als het gaat om opvang in uitzonderlijke situaties, zoals voor zieke kinderen. Ouders die via hun werkgever gebruik kunnen maken van bestaande initiatieven voor kinderopvang, behouden meestal nog wel enige vrijheid om hun keuze af te stemmen op hun eigen prioriteiten. Anders is het voor ondernemingen die ervoor kiezen zelf een initiatief uit te bouwen: hier hebben werknemers vaak enkel de keuze tussen gebruik maken van het aanbod van de werkgever of op eigen houtje (en kosten) op zoek gaan naar een alternatief dat beter beantwoordt aan hun visie of wensen.

Als laatste struikelblok blijft er dan nog het prijskaartje. Gezien het beperkt aantal initiatieven op de Belgische markt tot nu toe, is het bijzonder moeilijk een betrouwbaar beeld te krijgen van de reële kosten en baten van kinderopvanginitiatieven binnen de eigen onderneming. Maar hierover is iedereen het eens: kiest een bedrijf ervoor om geschoolde externen aan te trekken om binnen de eigen onderneming een professionele opvang te garanderen, dan impliceert dit zeker een serieuze investering die niet voor elke onderneming is weggelegd. Sommige bedrijven proberen hier dan ook wat creatiever uit de hoek te komen, door bv. de eigen 'redundant workforce' aan te spreken en met een minimum aan kosten om te scholen naar een zorgfunctie. Op die manier kan men tegelijk besparen op andere financiële posten (ontslagvergoedingen, brugpensioen...) en het bestaande personeel mogelijk nieuwe motiverende impulsen meegeven. Maar zelfs dan blijft kinderopvang een dure oplossing in vergelijking met andere systemen van flexibiliteit die al ruimer ingeburgerd zijn, zoals glijdende werkuren, deeltijds werken enz. Een andere mogelijkheid bestaat erin beroep te doen op subsidiëring, al brengt dit extra kwaliteitseisen en formaliteiten met zich mee en kunnen bedrijven dan verplicht worden om ook kinderen van niet-werknemers toe te laten. Een financiële tussenoplossing bestaat erin gebruik te maken van bestaande externe initiatieven. Hiermee zijn de organisatorische lasten voor de werkgever minimaal en betaalt de werkgever enkel voor de reëel gepresteerde zorg, ongeacht het aantal werknemers dat er gebruik van maakt. Zeker voor tijdelijke opvangmogelijkheid blijkt de uiteindelijke kost zo vaak lager uit te vallen dan oorspronkelijk geraamd omdat ouders zuinig omspringen met deze vorm van zorgverlening. Zo blijken ouders die gebruik kunnen maken van zorgcheques voor de opvang van zieke kinderen bv. gemiddeld minder beroep te doen op dergelijke diensten dan ze officieel zouden kunnen.

### Wat kunnen we nu besluiten over kinderopvang en bedrijven?

Uit deze discussie kunnen we besluiten dat het organiseren van kinderopvang zowel ethisch, organisatorisch als financieel een riskante aangelegenheid blijft, die totnogtoe slecht te becijferen is. Het opstarten van eigen initiatieven voor permanente of tijdelijke opvang van kinderen van werknemers blijkt enkel voor grotere ondernemingen met een werknemerspopulatie die hier ten volle gebruik van zou (kunnen) maken en met de nodige voorzieningen qua infrastructuur echt haalbaar te zijn. Gebruik maken van de bestaande dienstverlening op de markt is op dit vlak voordeliger en minder risicovol, zeker wanneer het gaat om tijdelijke zorgverlening. Vooraleer concrete acties te plannen moet de onderneming voor zichzelf een aantal ethische kwesties uitzuiveren.

Ze dient te bepalen waar de bedrijfscultuur of het bedrijfsideaal grenzen stelt aan de verantwoordelijkheid of inmenging van de werkgever en de verhouding tussen werk en privé. Daarnaast blijkt het zeker ook de moeite waard om uit te zoeken waar er precies behoefte naar is bij (alle) werknemers en andere oplossingen of voordelen als alternatief voor kinderopvang te overwegen. En ongeacht om welk soort kinderopvang het gaat, blijkt het opstellen van een gedetailleerd businessplan dat zowel de behoeften van de werknemers als de kosten voor de onderneming in kaart brengt een absolute must vooraleer van start te gaan.

### Een concrete toepassing van kinderopvang: Cisco Systems

Bij Cisco Systems is kinderopvang een hot topic. De gemiddelde leeftijd van de werknemers ligt tussen 28 en 35 jaar, en het afgelopen jaar is er echt wel sprake van een 'babyboom' binnen het bedrijf: 10% van de medewerkers werd papa of mama in 2002.

Een ander argument om kinderopvang binnen het bedrijf te organiseren is dat het kadert binnen Cisco's filosofie van 'caring'.

Daar deze vraag regelmatig gesteld werd door de werknemers werd over bepaalde aspecten bijkomende informatie ingewonnen om een gegronde beslissing over kinderopvang mogelijk te maken.

- Er werd een peiling gehouden bij een groep van werknemers om voeling te krijgen met de reële verwachtingen. Bij een rondvraag blijkt dat de vraag de behoefte overstijgt en dat het gaat om een zeer beperkte groep werknemers die van deze diensten zouden gebruik maken. De volgende aspecten worden geïnventariseerd:
  - o wie zal er effectief van deze faciliteiten gebruik maken?
  - o wat zijn de verwachtingen (vb. op vlak van openingsuren)?
  - o is men bereid een vergoeding te betalen en hoeveel?
- Het praktisch-financiële aspect wordt bekeken. De kost van een kinderopvangcentrum van het bedrijf ligt erg hoog. Een niet te onderschatten factor binnen het huidige economische klimaat. Ga je als werkgever een bepaalde bijdrage vragen? Wie gaat dit administratief beheren? Hoe hoog is dan de bijdrage die je vraagt? Bovendien komen er ook praktische vragen boven, zoals welke taal het personeel dient te spreken, openingsuren, welke ruimte etc.
- Er wordt ook gekeken naar een samenwerking met verschillende bedrijven die binnen hetzelfde bedrijvenpark gesitueerd zijn en die mogelijks interesse zouden hebben.

Enkele kritische bedenkingen die Cisco formuleert bij de mogelijke organisatie van kinderopvang:

- het is een voordeel dat goed klinkt maar waarvan slechts 20% van de totale werknemerspopulatie zal genieten. Wat met de overige 80%?
- welke regels worden gehanteerd bij ontslag of vertrek van de werknemer?;
- wat als de vraag groter is dan het aanbod? Op welke criteria selecteer je?;

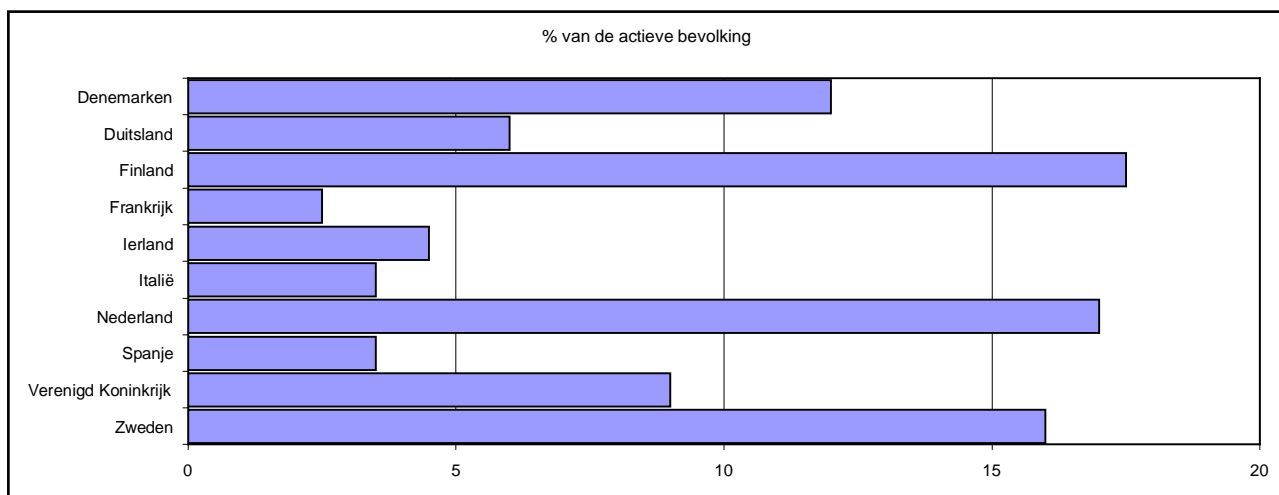
- wat met mensen die er de voorkeur aan geven om kinderopvang dichterbij huis te zoeken om hun kind files en lange autoritten te besparen?;
- openingsuren, hoe flexibel moet men zijn?;
- welke kwaliteitsnormen hanteer je? Subsidies met alle verplichtingen?

Op basis van de verzamelde informatie en na het maken van een kosten-batenanalyse is beslist dat Cisco Systems zelf geen kinderopvang zal organiseren. Samenwerkingsinitiatieven met andere bedrijven of reeds bestaande kinderopvangcentra worden niet uitgesloten en deze mogelijkheden zullen in de toekomst verder onderzocht worden.

## 5. Telewerken

In hun zoektocht naar meer flexibiliteit spelen de bedrijven ook de kaart van het telewerken uit. Personeelsmanagers buigen zich al vele jaren steeds nadrukkelijker over het fenomeen. Een echte bloei heeft zich maar de laatste jaren voorgedaan – wat niet wil zeggen dat de problematiek van het werken op afstand niet nieuw is. In de jaren tachtig berustte de dynamiek van telewerken nog op enkele pilootprojecten die te maken hadden met marginale of administratieve activiteiten. Er waren weinig personen bij betrokken, en het speelde zich vooral thuis af. In de jaren negentig kreeg telewerken een andere dimensie. Hele categorieën van werknemers en activiteiten werden ermee geconfronteerd, maar het fenomeen richtte zich vooral tot het gekwalificeerd personeel. De intensifiëring van telewerken (vandaag zou in België al één op de tien werknemers ermee te maken hebben) gaat gepaard met een aantal vraagstukken op het individuele vlak en op het vlak van het management. Bedrijven die in belangrijke mate hun toevlucht nemen tot telewerken doen er goed aan hier de nodige aandacht aan te besteden als ze willen dat hun project slaagt.

Naar schatting varieert het aantal telewerkers in Europa tussen iets minder dan 5 procent en iets minder dan 20 procent van de actieve bevolking. De grafiek hieronder illustreert dit voor tien Europese landen.



Bron: ECATT, augustus 2000

Wat zijn nu de uiteenlopende werkelijkheden die schuilgaan onder de notie telewerken? De literatuur biedt heel wat definities. Op basis daarvan kunnen we telewerken definiëren als een geheel van taken die met behulp van ICT op afstand worden uitgevoerd door individuen of zelfstandige entiteiten, die met elkaar in verbinding staan door middel van elektronische hulpmiddelen om informatie te verwerken en uit te wisselen, en via telecommunicatie. Telewerken veroorzaakt met andere woorden zowel in ruimte als in tijd een verschuiving in

de organisatie van de arbeid. Het gaat om een herverdeling van de tijd tussen thuis, het bureau en het cliënteel.

Telewerk komt voor in verschillende vormen, in welomschreven toepassingsgebieden, en in functie van een combinatie van verschillende criteria. Deze criteria zijn: de plaats waar de activiteit wordt uitgeoefend (thuis, in een satellietbureau, bij de klant...); het relatieve belang van de betrokken werknemers (gaat het om een individuele of structurele aangelegenheid); het soort werk (gaat het om een perifere of om een kernactiviteit); of nog de vooropgestelde doelstelling (integratie of middel tot individueel evenwicht; instrument met het oog op flexibiliteit en productiviteit, dat de bedrijven nieuwe methodes van dienstenproductie aanreikt) (Pichault en Grosjean, 1998). Het percentage arbeidstijd dat opgaat in telewerken kan ook een criterium zijn om onderscheid te maken tussen verschillende vormen van telewerken, of tussen de verschillende graden van formalisering die deze arbeidsvorm al heeft bereikt in het bedrijf.

Zo wordt duidelijk dat de term 'telewerken' van toepassing is op verschillende arbeidssituaties. Het kan gaan van de administratieve medewerker die af en toe thuis werkt tot de commerciële medewerker die eens per week bij zijn klant werkt – maar het kan ook gaan om bedrijven waar het merendeel van de werknemers maar één of twee keer per week naar het kantoor komt.

Dat zijn de principes, maar wat is nu de concrete praktijk van het telewerken? Wat zijn de voor- en nadelen van deze formule voor de werkgevers en de werknemers?

Voor de werkgever zijn er heel wat voordelen. Doordat er minder tijd kruipt in de verplaatsingen tussen woonplaats en werk, lijkt het telewerken een oplossing voor de verkeersproblemen in de steden. Het kan ook de kostprijs drukken die het bedrijf moet ophoesten voor het onroerend goed en de infrastructuur (Kurland & Bailey, 1999). Het bedrijf kan ook profiteren van een toegenomen flexibiliteit, wat kan bijdragen tot een grotere productiviteit. Op het vlak van personeelsbeheer kan het telewerken worden uitgespeeld als een argument om bepaalde werknemers te behouden of om er nieuwe aan te trekken; het systeem beantwoordt immers aan de behoefte van de samenleving aan 'eigen tijd' (Echange et Projets, 1980).

Ook de werknemers ervaren dat het telewerken heel wat voordelen biedt. Er is tijds winst maar ook minder vermoeidheid en stress als gevolg van de verplaatsingen en de files; telewerken biedt een mogelijkheid om privé- en beroepsleven beter op elkaar af te stemmen; er is meer autonomie en soepelheid inzake tijdsbesteding, en dit dankzij de beter op de individuele noden afgestemde organisatie van de arbeidstijd.

De telewerk-formule lijkt dus erg aantrekkelijk. Maar we moeten ons er toch van bewust zijn dat er ook nadelen aan verbonden zijn.

De werkgever heeft minder zicht op de arbeid van zijn werknemers. In die mate zelfs dat bij telewerkers de traditionele controle op de prestaties niet meer van toepassing is. Hetzelfde geldt voor de controle op de performantie van de telewerkers. Dat bemoeilijkt hun evaluatie. De werkgever verliest ook in zekere mate het zicht op de motivatie en jobtevredenheid van de werknemers. Telewerk kan ook leiden tot een toegenomen betrokkenheid van de klant in de organisatie. Dit kan men bijvoorbeeld afleiden op het niveau van het beslissen, van bepaalde variabelen in het personeelsbeleid, van een onzekerder worden van de werkomstandigheden of van de ontwikkeling van culturele heterogeniteit (Edwards, Ferner et al., 1995; Lentz, 1996). Het telewerken kan, ten slotte, ook een invloed uitoefenen op de sociale dialoog in de schoot van het bedrijf. Al bij al blijft een dergelijke omvorming van de arbeidsorganisatie niet zonder gevolgen voor het beheer en meerbepaald voor het engagement van de professionals ten aanzien van de organisatie. Hoe groter de afstand van waarop wordt gewerkt, hoe moeilijker het is om de loyaliteit ten aanzien van en de identificatie met de organisatie te behouden, en hoe groter de kans dat zich het gedrag van de 'loonarbeider' ontwikkelt (die zijn competentie aan de meestbiedende aanbiedt) (Audet & Jacob, 2001).

Ook de werknemers kunnen worden geconfronteerd met nadelen van het telewerken. Individualisering en sociaal isolement, en de verwijdering van het leven in het bedrijf (met zijn beslissingscentra, informatiekanaalen en informele uitwisselingen tussen collega's...) leiden tot een ongelijke verdeling van de macht tussen de telewerkers en hun collega's die binnen het bedrijf werken (Castagnos, 1995). Ook wordt benadrukt dat de tewerkstelling onzeker is. Telewerken kan ook leiden tot een vervaging van de grenzen tussen privé- en beroepsleven (Sammer & Combes, 1994; Valendue & Vendramin, 1989). De werknemer kan ook moeilijkheden ondervinden om zich te motiveren en om de juiste discipline te handhaven; hij kan zelfs af te rekenen krijgen met het verlies van zijn professionele identiteit. We zien dat er, waar het bedrijf de telewerker alle vrijheid laat om zijn arbeidstijd zelf te organiseren, een belangrijke dubbelzinnigheid ontstaat: die zelfstandigheid wordt zelden als zodanig gedefinieerd en erkend. Door de afwezigheid van duidelijke bakens heeft de telewerker het moeilijk om met die zelfstandigheid om te gaan. Die oefening wordt des te moeilijker naarmate de afstand met de collega's ervoor zorgt dat de telewerker dienaangaande een gemeenschappelijk referentiepunt moet missen.

Afgezien van deze algemene beschouwingen moeten we vaststellen dat nader onderzoek van de verschillende vormen van telewerk, in acht genomen het onderscheid tussen man en vrouw, tot een beter begrip kan leiden van de reële situatie van de bedrijven, van de verwachtingen van de werknemers en van de moeilijkheden die zij ondervinden. Sommige studies wijzen erop dat er een verschil bestaat tussen vrouwelijke en mannelijke telewerkers. Zij beginnen op een andere manier aan het werk, ze beleven de werkomstandigheden op een andere manier, en ze geven dat werk ook een andere plaats in de gezinsstructuur.

- De aard van het telewerk verschilt volgens het geslacht (segmentering van de arbeidsmarkt).

- Telewerk versterkt de rol die de vrouw in het huishouden speelt. Daarom zou zij meer overleg moeten plegen met de andere leden van het gezin en tot betere afspraken komen.

Deze bedenkingen tonen aan hoe belangrijk het is om bij het personeelsmanagement rekening te houden met de context waarin het telewerken zich afspeelt. Telewerk moet evolueren in de richting van meer individuele begeleiding en van het ter beschikking stellen van ondersteuning en hulpmiddelen om een activiteit naar behoren te kunnen uitvoeren, kortom naar een andere opvatting over arbeid. Arbeid werd tot dusver gezien als het uitvoeren van vastomlijnde taken op een welbepaalde plaats gedurende een welbepaalde tijdsspanne. Het wordt tijd dat arbeid wordt gedefinieerd als het bereiken van doelstellingen die door de hiërarchie worden omschreven, waarbij de bestede tijd en de gebruikte hulpmiddelen er veel minder toe doen. Maar eerst moet telewerk klaar en duidelijk worden gedefinieerd, en omkaderd worden door een minimale reglementering in de schoot van het bedrijf. Zo bekeken is het duidelijk dat de rol van de manager moet worden herzien. Er ontstaan nieuwe noden inzake de kwalitatieve begeleiding van personen en inzake de ondersteuning bij het streven naar welomschreven doelstellingen. Deze begeleiding moet worden aangeboden tijdens het vervullen van de taken en niet erna. Dat is de belangrijkste taak van de manager-op-afstand in de schoot van de arbeidsploeg (Laval, 2000).

De noden inzake omkadering behelzen ook het stimuleren van een groepsgeest; dit is belangrijk voor de verbinding met en bemiddeling door het bedrijf. Het management moet het isolement bestrijden dat het gevolg kan zijn van het feit dat de telewerker niet kan delen in de sociale band die ontstaat in een normale werkomgeving (Kraut et al., 1999). Het management moet de organisatiecultuur ontwikkelen en doorgeven, ook naar de telewerker (Ahuja & Carley, 1999). Het management moet zich dus aanpassen aan de noden en maatregelen, en beheersinstrumenten ontwikkelen waarmee het kan tegemoetkomen aan zowel de socialisatiebehoefte van de telewerkers als aan de nood aan begeleiding. Het succes van telewerk voor een bedrijf is vooral afhankelijk van het vermogen van het management om zich aan deze nieuwigheden aan te passen.

### Het 'e-place'-project van IBM: feedback

Het 'e-place'-project van IBM is gebaseerd op de notie van mobiliteit: mobiliteit in de ruimte (vermijden van verplaatsingen en verkeer) en in de tijd (ontwikkeling van een dynamisch beheer van de tijd die aan arbeid wordt besteed, in functie van een evenwicht tussen privé- en beroepsleven), alsook een functionele mobiliteit (beheer van de eigen competenties en kwalificaties, en van de eigen loopbaan).

In dit opzicht ligt e-place volledig in de lijn van het personeelsbeleid van IBM, dat gebaseerd is op de notie van inzetbaarheid: het psychologisch contract tussen het bedrijf en het individu impliceert een engagement van laatstgenoemde om zijn functionele mobiliteit en bijgevolg zijn marktwaarde te verhogen. Het bedrijf verbindt er zich toe om hem hiertoe de nodige instrumenten aan te reiken; het wil op die manier de geschiktste werknemers aantrekken, behouden en motiveren. Een project als e-place neemt in deze context een essentiële plaats in.

Met e-place heeft een IBM-werknemer de keuze tussen drie mogelijke arbeidsplaatsen.

- De 'Flagship Site' of het ankerkantoor waar het secretariaat, de manager en de dienst zich bevinden waar de persoon in kwestie van afhangt. Al deze sites zijn ingericht volgens het principe van desksharing: er zijn geen bureaus meer die zich met slechts één taak bezighouden. De 'Flagship Sites' zijn verspreid over het centrum van het land en de omgeving van Brussel. Zo kunnen de medewerkers de files naar de hoofdstad vermijden. Elke site is uitgerust met een mobiliteitsruimte ('Proximity Area').
- De voormalige regionale zetels zijn omgevormd tot satellietkantoren of 'Site with Proximity Area'. Ze hebben een eigen onthaalinfrastructuur en secretariaat.
- Het 'Proximity Center' of kleine 'satelliet' is uitgerust met telecommunicatie-infrastructuur, vergaderruimten en enkele arbeidsplaatsen, maar heeft onthaal noch secretariaat.

De eigen woonplaats is geen arbeidsplaats in de strikte zin van het woord. De werknemer mag thuis werken, maar IBM moedigt het niet aan, en wel om volgende redenen:

- het risico op isolement is groter dan in de satellietkantoren en de toewijding aan het bedrijf vervaagt gemakkelijker wanneer men thuis werkt;
- problemen in verband met arbeidsveiligheid en risicopreventie zijn moeilijker op te lossen als er thuis wordt gewerkt dan als er wordt gewerkt in een gedecentraliseerde site van het bedrijf (omwille van het beperkte recht op inmenging).

Hoe functioneert het project?

Het e-place-project werd tegelijk met een grootschalig project van herlokalisering en herinrichting van de IBM-sites in België en het Groothertogdom opgezet. De gemiddelde bureeloppervlakte werd met 40 procent verminderd. Alle kantooruimten, behalve dan die van de directie, zijn nu ingericht volgens het principe van 'desksharing'. 90 tot 95 procent van het personeel van IBM Belgium/Luxembourg kreeg de kans om deel te nemen aan het project. Op dit ogenblik is ongeveer de helft van de 2.643 medewerkers een 'in de statistieken opgenomen' mobiele arbeider.

Deze ingrijpende herinrichting van de arbeidsruimte gaat gepaard met een verandering in de arbeidsorganisatie. De zelfstandigheid van de medewerker neemt toe; de performantie wordt eerder omschreven in termen van bereikte resultaten dan in termen van aanwezigheid. Maar er is ook verandering in de organisatie van secretariaatsfuncties en management facilities. Het aantal secretaresses neemt af, en er is ook geen 'vaste' secretaresse meer toegewezen aan elke manager, behalve dan op directieniveau. De secretaresses worden functioneel (maar niet fysiek) in één groep, met hun eigen manager, samengebracht.

Het e-place-programma stond open voor bijna alle werknemers. De maatschappij bood zijn personeel de mogelijkheid aan om een mobiele uitrusting te ontvangen (laptop, gsm...); zij informeerde ook over het e-place-programma en over de beschikbare opleidingen, zowel de technische als de niet-technische. Het personeel werd regelmatig ondervraagd door middel van enquêtes. De intranetsite bood een soort van telewerkgids aan. De opleidingen zijn niet verplicht, behalve dan de snelcursus ICT, de zogenaamde 'shake session'. Voor het overige heeft de werknemer toegang tot een hele reeks opleidingen. Vaak zijn die on line beschikbaar via het intranet: de medewerker kan er naar eigen behoefte gebruik van maken. IBM heeft ICT-tools ontworpen om het telewerken te vergemakkelijken:

- meerdere CRM-tools (Customer Relationship Management) helpen elke deelnemer die betrokken is in het verkoopproces om uit te maken of, waar en wanneer een commerciële opportuniteit geïdentificeerd en als zodanig gevaloriseerd kan worden, om een offerte voor te bereiden en op te maken enz.;
- meerdere instrumenten die beschikbaar zijn op het intranet of via Lotus Notes vergemakkelijken het doorsturen van gegevens over: verlofdagen, het reserveren van een auto, de voorbereiding van de doelstellingen en de jaarlijkse evaluaties, de toekenning van opties op aandelen of van financiële vergoedingen als beloning voor buitengewone prestaties enz.;
- elektronische agenda's en kalenders;
- SametimeConnect, de 'chatbox' waarin alle bedienden van de maatschappij via het e-mail-instrument Lotus Notes met elkaar verbonden zijn. De 'shake session' gaat vooral over het gebruik van deze instrumenten.

In het gebruik van dit soort informatica-spitstechnologie ligt ook een verklaring voor het feit dat IBM onder zijn medewerkers zo actief een mobiliteitspolitiek heeft gepropageerd.

IBM stimuleert, uit hoofde van zijn activiteit, het groepswerk. Teaming is niet alleen een van de drie sleutelwoorden van de strategie (Win, Execute, Team), het maakt ook deel uit van de doelstellingen van elke medewerker. Een van de belangrijkste taken van elke manager van de maatschappij is de groepsgeest aanmoedigen door zichzelf als een 'role model' te gedragen. Elke ploeg vindt zijn weg en de geschiktste werkwijze.

De organisatie van het mobiele werken maakt, algemeen gesproken, deel uit van een akkoord tussen de manager en elke medewerker.

Strikt genomen is er geen speciaal evaluatiesysteem voorhanden om uit te maken of iemand geschikt is voor telewerken: de manager moet deze geschiktheid onderkennen en evalueren.

Bij de ontplooiing van het e-place-programma, vielen de volgende punten extra op.

- De organisatie van het project werd in handen gegeven van een stuurgroep, die zelf werd ondersteund door drie werkgroepen:
  - § de groep der Architects moest noteren aan welke vereisten de gebouwen moesten voldoen;
  - § aan de groep der Builders werd het bouwproject toevertrouwd;
  - § een derde groep was verantwoordelijk voor de communicatie.
- E-place werd gezien als een project van verandering. Het gezichtspunt van de gebruiker domineerde de analyses en beslissingen. Daarom kreeg de communicatie zo'n belangrijke plaats in de actie van de stuurgroep, zowel op het niveau van de algemene communicatie als op het niveau van de werkgroepen en het individuele niveau. De communicatie werd toegespitst op e-place als een andere manier van werken.
- De impact van het telewerken op het management van de maatschappij is niet te onderschatten. Men weet dat de telewerkprojecten vaak blootstonden aan kritiek omdat de bedrijfsleiders erdoor de controle verloren op het werk van hun werknemers. Daarom was een van de eerste groepen waarop de actie van de stuurgroep zich richtte die van de managers. In de loop van cursussen en allerlei bijeenkomsten werden zij vertrouwd gemaakt met hun nieuwe rol: voortaan zouden ze meer coach dan chef zijn, ze zouden minder de aanwezigheid controleren dan de resultaten evalueren.

Ondanks alle zorg die werd besteed aan de uitvoering van het project, deden de verwachte problemen zich voor. Dat waren:

- de door de overheid opgelegde beperkingen: de overheid mag dan al veel sympathie hebben voor telewerken, ze blijft huiverig voor de veranderingen die er het gevolg van zijn;
- gelukkig heeft het e-place-beleid vaak creatieve oplossingen gevonden voor problemen die het gevolg waren van een tekort aan wegeninfrastructuur en aan openbaar vervoer in de belangrijkste industriezones aan de Europese hoofdstad; deze tekorten werden gedeeltelijk weggewerkt;
- wat gebeurt er met de postverdeling, hoe kan deze snel de mobiele werkers bereiken? De oplossing voor dit probleem heet Blue Magic, een apparaat dat de functies van printer, fotokopieapparaat en scanner in zich verenigt. De dringende boodschappen worden gescand in het apparaat, dat meteen deze informatie doorstuurt naar het e-mailadres van de bestemming.

E-place biedt reële mogelijkheden om het evenwicht tussen werk en privé-leven te verbeteren. Maar het maakt de werkomgeving en de werkorganisatie ook ingewikkelder. Het gebruik van informaticatools als Customer Relationship Management vermindert die complexiteit maar schakelt ze niet uit.

Toch bieden e-place, en telewerken in het algemeen, een noodzakelijk antwoord op de evolutie van de kennismaatschappij. Ze beantwoorden ook aan de behoefte aan autonomie en mobiliteit van de knowledge workers. Zo bekeken vormt e-place een motivatie-instrument voor medewerkers en is het voor het bedrijf een instrument om medewerkers te behouden.

Een andere belangrijke les is dat e-place zorgt voor belangrijke besparingen inzake huisvesting van de maatschappij. Daar staat dan weer tegenover dat het prijskaartje voor het transport aanzienlijk de hoogte in is gegaan, wat dan weer veroorzaakt is door het gebrek aan een geïntegreerd en doordacht overheidsbeleid terzake.

## Literatuurlijst telewerk

- Ahuja, M.K. en Carley, K.M. (1999) « Network structure in virtual organizations »  
Organizational science, vol. 10, n°6.
- Audet, M. en Jacob, R. (2001) « Défis des directions RH à l'ère de l'entreprise virtuelle »,  
Actes du XIIe Congrès de l'AGRH, Liège.
- Castagnos, J.-C. (1995), « Les structures virtuelles d'entreprises - Une innovation menaçante  
pour l'emploi », Revue de Gestion des Ressources Humaines, vol. 17, n°, pp. 37-53.
- Cazal, D., Dietrich, A., et al. (2001). « NTIC et NFO : entre mythes et réalités. » Actes du XIIe  
Congrès de l'AGRH, Liège.
- Cocula, F. en Fredy-Planchot, A. (2001). « Spécificités et facteurs de réussite du management  
à distance. » Actes du XIIe Congrès de l'AGRH, Liège.
- Cressent G. (2002), « le télétravail, vers un nouveau cadre juridique... », Personnel, N°426,  
Janvier 2002
- De Blasis, J.-P. (1982), Les enjeux-clés de la bureautique, Paris, Editions d'Organisation.
- Deffayet S. (2001), « Manager les ressources humaines dans l'organisation en réseau, une  
illustration », Actes du XIe Congrès de l'AGRH, vol. I, pp.97-116
- ECATT (août 2000). Rapport final Benchmarking Telework and E-Commerce in Europe,  
Commission Européenne.
- ECHANGE et PROJETS (1980), La révolution du temps choisi, Paris, Albin Michel.
- Edwards, P., Ferner, A., et al. (1995), "Coming Unstuck? in Search of the " Corporate Glue"  
in an International Professional Service Firm" ", Human Resource Management, vol. 34,  
n° 3, pp. 343-361.
- Haine V., Archambault M. (1997), « Réussir en télétravail : les caractéristiques individuelles et  
du milieu familial », Actes du VIIIe congrès de l'AGRH, pp.266-276
- Handy, C. (1995), "Trust and the Virtual Organization", Harvard Business Review, vol., n° May-  
June, pp. 40-50.
- Hootsmans H.M. et alii « When work comes home : mapping the work-family interface »  
Research report, EMERGENCE European project. (www.emergence.nu)
- Kraut, R., Steinfield, C., et al. (1999) « Coordination and virtualization : the role of electronic  
networks and personal relation » Organizational Science, vol. 10, n°6.
- Kurland, N.B. en Pailey, D.E. (1999) « Telework : the advantages and challenges of working  
here, there, and anywhere » Organizational dynamics, vol.28, n°2.
- Laval, F. (2000) « Gestion des ressources humaines et NTIC, enjeux et perspectives », Revue  
Française de Gestion, juin-juillet-août.
- Lecler, E. (1993), Partenariat industriel. La référence japonaise, Lyon, L'interdisciplinarité.
- Lentz, S. (1996), "Hybrid Organization Structures: a Path to Cost Savings and Customer  
Responsiveness", Human Resource Management, vol. 35, n° 4, pp. 453-469.
- Pichault, F. en Grosjean, S. (1998). Du télétravail au travail à distance. Les modèles contingent et  
politique en question. Bruxelles, Fonds National de la Recherche Collective.
- Planque, B. (1990). « Les réseaux d'innovation: réseaux contractuels et réseaux  
conventionnels. » Mondialisation de l'économie et développement du territoire, Saint-Etienne.

- Sammer, C. en Combes, Y. (1994), "Evolutions structurelles: des espaces-temps revisités à travers l'étude des pratiques d'outils mobiles en milieu professionnel", *Technologies de l'information et société*, vol. 6, n° 4, pp. 353-376.
- Snell, N. (1994), "Virtual HR: Meeting New World Realities", *Compensation & Benefits Review*, vol., n° November - December, pp. 35-43.
- Tremblay, D. G. (2001). « Le télétravail : les avantages et inconvénients pour les individus et les défis de gestion des RH. » Actes du XIIe Congrès de l'AGRH, Liège.
- Valenduc, G. en Vendramin, P. (1989), "Le télétravail: quels enjeux pour les relations sociales?" *Cahiers de la Fondation Travail/Université*, vol. 5.
- Walker, O. C. J. (1997), "The Adaptability of Network Organizations: Some Unexplored Questions", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol., n° Winter, pp. 75-82.
- Weissbach H-J., (2000), « Telework regulation and social dialogue », Euro-Telework, research report, 2000

## Synthese en nabeschouwingen

Quality of working life bevat twee componenten: welzijn op het werk en work-life balance. Het welzijn op het werk van de medewerker is nauw verbonden met zijn work-life balance, het goed kunnen coördineren van werk- en privé-leven. Tot het privé-leven worden alle activiteiten gerekend die zich buiten het werk afspelen, het gaat hier zeker niet om enkel vrije tijd. Opdat het thema 'Quality of working life' in de arbeidsverhoudingen ter sprake kon komen, waren een aantal verschuivingen nodig, als daar zijn: de behoefte tot flexibiliteit, het verder loskoppelen van arbeidstijd en productietijd, de globalisering van de economie, het resultaatgericht management, het belang van retentie in het personeelsbeheer, een evolutie in de waarden en in de leefcultuur, het doorbreken van tijd en ruimte door de technologische evolutie, het verlengen van de arbeidstijd door de lange verplaatsingstijden naar het werk enz. Deze verschuivingen hebben zich schoorvoetend doorgezet op het einde van de vorige eeuw. Daardoor heeft er zich op het vlak van arbeid een stille revolutie voorgedaan. Quality of working life is een maatschappelijk en een ondernemingsitem geworden.

Uit onderzoeksgegevens blijkt dat 30 % van de ondervraagde medewerkers vinden dat hun gezondheid lijdt onder het werk, 40 % lijdt onder een zware werkbelasting en dit geldt voornamelijk voor de jonge medewerkers. Op de tweede plaats in de ranglijst van arbeidsgebonden gezondheidsproblemen staat stress (na rugklachten die op de eerste plaats staan). Meer dan een kwart van de werknemers heeft er last van en dat zou jaarlijks 20 miljard euro kosten aan gezondheidszorgen. Stress wordt beschouwd als dé ziekte van de 21ste eeuw.

De task force 'Quality of working life' heeft op een pragmatische manier zowel het thema welzijn op het werk als de work-life balance, in zijn onderlinge verbanden onderzocht en brengt verschillende voorstellen en tips naar voren. Wel is het van groot belang te beseffen dat work-life balance een subjectief gegeven is; het gaat om een persoonlijk aanvoelen en niet om een objectieve inschatting van een situatie. Daarom is uniforme aanpak in de onderneming niet adequaat noch wenselijk. Een effectief en efficiënt beleid op het vlak van work-life balance is per definitie gedifferentieerd, hetgeen een aangepast personeelsbeleid veronderstelt, en sterk verschillend is van de eerder uniforme aanpak in het verleden.

Zowel de werkgever als de medewerker hebben baat bij een beleid van 'Quality of working life': het is een belangrijk instrument inzake motivatie, rekrutering en retentie van medewerkers. Het verlaagt verloop en absentieisme, het verhoogt de tevredenheid. Het imago van de onderneming wordt aantrekkelijker, dit heeft dan weer zijn weerslag op de marketing.

Welke factoren kunnen gebruikt worden als hefboom om actief werk te maken van Quality of working life?

Men kan werken aan:

Organisatie- en taakkenmerken

1. Werkdruk

Een hogere werkdruk hoeft geen negatieve invloed te hebben op de Quality of working life, wanneer de medewerker regelruimte heeft om de eigen activiteiten te bepalen en wanneer die zich bovendien goed gesteund voelt op het werk.

2. Arbeidsvoorwaarden

De financiële vergoeding speelt zeker een belangrijke rol in de arbeidsvoorwaarden, maar is niet het enige. De motivatie wordt positief beïnvloed wanneer rekening wordt gehouden met de specifieke eigenschappen en verwachtingen van de medewerkers, met billijkheid, variabele vergoedingen en de mogelijkheid tot participatie in beleidsaangelegenheden.

3. Arbeidsomstandigheden

Wanneer de thuissituatie niet de nodige rust en mogelijkheid tot recuperatie biedt, zijn de leefomstandigheden een stressor met impact op het werk. Mogelijkheden van psycho-sociale begeleiding vanuit de onderneming kunnen daaraan verhelpen.

Psycho-sociale buffers

4. Autonomie

Het welzijn op het werk wordt beduidend verhoogd als de medewerker over voldoende regelruimte beschikt om zelf te beslissen hoe hij of zij het werk uitvoert, het tempo bepaalt, de volgorde, het tijdstip van de pauzes, het doen van overuren, enz.

5. Ondersteuning

Dit wordt op het werk verwezenlijkt door het ontvangen van sociale steun van leidinggevenden en collega's. Ook de psychologische opvang speelt een belangrijke rol.

6. Netwerken

Als kanalen van interne en externe informatie en wegen om ondersteuning te krijgen, zijn netwerken belangrijk in het welzijnsgevoelen. Men heeft de informatie en men weet waar naartoe.

Persoonlijke waarden en capaciteiten

7. Persoonlijke realisatie

Medewerkers zijn gelukkig als de functie die ze uitoefenen overeenstemt met hun persoonlijke ambities. Het belang van functioneringsgesprekken kan niet overschat worden. Door de onderneming externe initiatieven te laten ondersteunen waarbij medewerkers betrokken zijn, verhoogt het gevoel van erkenning.

## 8. Identificatie

Wanneer er een overeenkomst is tussen de cultuur van het bedrijf (die tot uiting komt doorheen de producten, de interne structuur, de wijze van communiceren, de conflicthantering...) en de persoonlijke waarden en normen van de medewerker, zal deze zich sterker identificeren met de onderneming - met een verhoogde motivatie als gevolg.

## 9. Aanpassingscapaciteit

Veranderingsscenario's die rekening houden met de input van de medewerkers en het heersende sociale klimaat van de organisatie zijn het best bestand tegen problematische en moeilijke overgangen.

Een lukrake greep uit de mand van de vele mogelijkheden om Quality of working life in de onderneming te bevorderen:

- grote vrijheid om vakanties te organiseren;
- specifieke netwerken voor vrouwen, zowel formeel als informeel;
- betrekken van medewerkers bij het testen van nieuwe producten;
- netwerken voor de partners van expatriates;
- het reizen beperken door toepassing van andere communicatiemiddelen;
- open communicatie, open atmosfeer en transparantie;
- mogelijkheid tot thuiswerken;
- jaarlijkse tevredenheidsenquête bij alle medewerkers;
- leeftijdsbewust personeelsbeleid;
- satellietkantoren creëren;
- meeneemmaaltijden voorzien voor 's avonds;
- open learning system;
- grote flexibiliteit inzake veranderingen in het werk afhankelijk van de veranderende privé-situatie;
- coaching van leidinggevendenden in ondersteuning;
- stress-meting doorvoeren;
- 'development'-gesprekken houden;
- deeltijds werken à la carte organiseren;
- gedifferentieerd management opzetten;
- anonieme bevragingen organiseren;
- initiatieven nemen inzake opvang van zieke kinderen;
- via intranet persoonlijk advies en informatie aanbieden;
- jubilarissen vieren als initiatief van erkenning;
- in grotere bedrijven een sociale eenheid oprichten die medewerkers begeleidt op het vlak van individueel welzijn;
- via intranet vragen en opmerkingen overmaken aan het topmanagement.

(Voor de uitgebreide voorstellen en voorbeelden uit de ondernemingen verwijzen we naar de tekst.)

In het rapport werd gefocust op een aantal thema's. We halen er de belangrijkste conclusies uit:

#### Thema 1 - Persoonlijke waarden en de bedrijfscultuur

Opdat de bedrijfscultuur authentiek en dus krachtig zou overkomen dient ze:

- uitgedemd te worden door alle geledingen van de organisatie;
- zichtbaar te zijn in heel veel praktijken;
- onderwerp te zijn van functionerings- of evaluatiegesprekken.

Bedrijfsmissies wijzigen zich doorheen een veranderende omgeving. Bij het wijzigen van de bedrijfsmissie heeft het betrekken van de medewerkers een grotere kans op een volgehouden praktijk.

Het omzetten van de bedrijfswaarden in gedragsregels veronderstelt coachingsactiviteiten van de leidinggevenden, om via advies en instructies het gedrag bespreekbaar te maken en te beïnvloeden.

Naast het formele arbeidscontract geeft het meer informele psychologische contract de wederzijdse verwachtingen van werkgever en medewerker weer. Omdat het psychologisch contract voortkomt uit opvattingen en gevoelens, dus subjectief is, wordt het niet geformaliseerd. Er wordt wel eens beweerd dat er een verschuiving plaatsvindt van een traditioneel naar een nieuw psychologisch contract. Terwijl het oude psychologische contract stond voor duurzaamheid, voorspelbaarheid, stabiliteit, rechtvaardigheid, wederzijds respect en traditie, benadrukt het nieuwe psychologische contract zelfredzaamheid, ambiguïteit, flexibiliteit, waardering en marktprincipes. In de populaire managementliteratuur wordt deze 'new deal' naar voor geschoven als dé arbeidsrelatie van de toekomst. Dit wordt door de feiten tegengesproken. In Vlaanderen blijkt slechts 4 % een dergelijk psychologisch contract te hebben. De overgrote meerderheid draagt dus nog steeds loyaliteit en langetermijnengagement hoog in het vaandel.

#### Thema 2 - Vergoeden en belonen

De financiële vergoeding is een belangrijk element in de arbeidsvoorwaarden, maar is zeker niet de enige vorm van beloning waar medewerkers gevoelig voor zijn.

Tevredenheid over het werk en betrokkenheid spelen een niet onbelangrijke rol in de motivatie, en dus ook in het welbevinden van de medewerkers.

De behoeften onder de medewerkers zijn sterk verschillend naargelang persoonlijke kenmerken: jong, ouder, man, vrouw, vrijgezel, gezinslasten, éénoudergezin, ambities, verwachtingen enz. Een adequaat personeelsbeleid kent dan ook steeds meer een gepersonaliseerd beloningsbeleid dat sterk verschilt van de traditionele loonvorming, bepaald door collectieve akkoorden tussen werkgeversorganisaties en vakbonden.

Verwachtingen kunnen zich wijzigen doorheen de levenscyclus, en daar dient flexibel op

ingespeeld te worden. Er zijn ook aanpassingen nodig naargelang nieuwe maatschappelijke tendensen zich profileren, bv. geen toepassing van anciënniteit in loonschalen.

Er is een duidelijk verschil tussen salaris en beloning. Een salaris ligt gewoonlijk vast in de vorm van een vaste maandelijkse betaling. De andere financiële (bv. bonus, hospitalisatieverzekering) en niet-financiële beloningsvormen zijn een belangrijke aanvulling (bv. leer- en ontwikkelingskansen, accuraat leiderschap, inspraak).

Cafetariaplannen passen in dit schema maar stellen voorwaarden om succesrijk te zijn: ruimte voor het administratieve beheer ervan, begeleiding van de medewerkers in het maken van de juiste keuze, intense interne communicatie, transparantie, het handhaven van billijkheid.

Deelname aan het beleid vormt op zich een intrinsieke beloning. Dit levert ook voordelen op voor de werkgever. In een kenniseconomie zorgt bedrijfs participatie ervoor dat diegene met de geschikte kennis, ongeacht van het niveau, een bijdrage kan leveren. Kennis is momenteel te waardevol om niet gebruikt te worden, daarom is een democratische structuur een noodzaak. 'Overdreven mondigheid' die leidt tot gedrag dat volgens de bedrijfscultuur onaanvaardbaar is moet kunnen begrensd worden.

Als conclusie kan gesteld worden: het belang van individuele socio-demografische aspecten, de billijkheid, de variabele vergoedingen en de mogelijkheid tot participatie in beleidsaangelegenheden dienen in rekening te worden gebracht bij de samenstelling van aangepaste beloningssystemen. Bovendien zijn deze factoren doorslaggevend in de bepaling van de 'Quality of working life'.

### Thema 3 - Gezondheidsbevorderende initiatieven

Na rugklachten staat stress op de tweede plaats in de ranglijst van arbeidsgebonden gezondheidsproblemen. Werkstress leidt tot verminderd functioneren en verminderd welzijn en dit heeft op lange termijn ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid als gevolg.

Klachten ontstaan wanneer:

1. er een gebrekkig evenwicht is tussen werk en privé-leven;
2. de persoonlijke verwachtingen niet stroken met de mogelijkheden die het werk te bieden heeft;
3. er een spanning is tussen de organisatievariabelen en de functie (bv. veel verantwoordelijkheid krijgen, maar zelf niet mogen beslissen);
4. gebrekkige ondernemingsomgeving: onvoldoende steun van leidinggevenden, gebrekkige communicatie.

De focus bij stresspreventie hoort te liggen op de organisatie en niet op de individuele medewerker. Afhankelijk van de aard en de ernst van de mogelijke knelpunten in een bedrijf kunnen primaire, secundaire of tertiaire preventie maatregelen genomen worden om escalaties te vermijden en welzijnsindicatoren binnen de onderneming te installeren.

Uiteindelijk kunnen drie actoren worden aangeduid om psychosociaal welzijn in ondernemingen te stimuleren:

1. het individu (dat een zeker zelfinzicht heeft en bereid is te veranderen);
2. de onderneming (die de geschikte structuur, kundige leidinggevenden, initiatieven en mogelijkheden aanbiedt aan de medewerkers);
3. de maatschappij en de overheid (die door overkoepelende maatregelen zoals terugbetalingsinitiatieven inzake stressbegeleiding initiatieven vanuit de onderneming belonen en het welzijn van medewerkers ondersteunen).

#### Thema 4 - Oog voor zorgtaken: kinderopvang

Het zelf organiseren van kinderopvang door de onderneming blijft zowel ethisch, organisatorisch als financieel een riskante onderneming. Het opstarten van eigen initiatieven voor permanente of tijdelijke opvang van kinderen van werknemers blijkt enkel echt haalbaar te zijn voor grotere ondernemingen met medewerkers die hier ten volle gebruik van kunnen maken en met de nodige voorzieningen qua infrastructuur. Gebruik maken van de bestaande dienstverlening op de markt is op dit vlak voordeliger en minder risicovol, zeker wanneer het gaat om tijdelijke zorgverlening.

De ondernemingen tasten af waar de grens ligt tussen de eigen verantwoordelijkheid en initiatiefrecht en het privé-domein van de mensen en de taak van de gemeenschap. Binnen elke onderneming dient dit uitgangspunt eerst afgelijnd te worden. Behoeftedonderzoek bij de medewerkers is steeds de moeite waard. Heel wat medewerkers kunnen bij een plots ziek worden van kinderen – of andere familieleden – geholpen worden met een flexibele arbeidstijd, tot de zorg georganiseerd is. Te weten dat een dag afwezigheid of flexibele uren bij onverwachte zorg mogelijk is, neemt al een groot deel van de stress en de organisatorische moeilijkheden op voorhand weg.

#### Thema 5 - Telewerk

Het werken op afstand is geen nieuwe vorm van arbeid. Handelsreizigers, technici voor herstellingen die buiten de onderneming werken, kennen we al lang. Nieuw is dat vanaf de jaren '90 telewerk is doorgedrongen tot de meeste kernfuncties in een onderneming. Momenteel doet 1 op 10 medewerkers aan telewerk. De noordelijke Europese landen scoren het hoogst, de zuidelijke landen het laagst. Er zijn grote verschillen in de vormen van telewerk; het kan individueel zijn of in groep, de doelstelling kan flexibiliteit zijn of een element in de work-life balance, het kan gaan om de kernfuncties of om de perifere functies, het kan gaan om bepaalde tijdstippen bv. 2 dagen per week, of om een permanente manier van werken, het telewerk kan thuis gebeuren of in satellietkantoren. Aan elk type zijn voor- en nadelen verbonden, zowel voor de werkgever als voor de medewerker. In elk geval vervalt de directe ruimtelijke controle. De evaluatie van de medewerkers in telewerk is dan ook meer resultaatgericht. Controle op aanwezigheid wordt veel minder belangrijk. De toenemende grensvervaging tussen werk en niet-werk is een feit. Welke de gevolgen daarvan zullen zijn voor de 'Quality of working life' zal in de toekomst moeten blijken.

En tenslotte nog twee bedenkingen. De huidige arbeidswetgeving vormt geen stimulans voor de ondernemingen om te experimenteren op het vlak van welzijn op het werk of work-life balance . Een nieuw initiatief of maatregel kan niet kleinschalig ingelast of uitgetest worden zonder de goedkeuring van de werknemersorganisaties. Het sociaal overleg kan hierbij remmend werken. Meer wettelijke ruimte voor vernieuwing en experiment zou de mogelijkheden van toepassingen sterk kunnen verruimen.

De meeste van de bovenvernoemde initiatieven die de 'Quality of working life' kunnen verbeteren zijn niet zomaar kwantitatief in te schatten. Daarnaast vereist een adequaat beleid inzake 'Quality of working life' een gedifferentieerde aanpak, omdat medewerkers in zeer verschillende situaties vertoeven en het om een subjectief aanvoelen gaat van een situatie. Er wordt wel eens beweerd dat initiatieven inzake welzijn op het werk en work-life balance meer weggelegd zijn voor grotere ondernemingen. KMO's hebben de diensten, de mensen, de middelen en de tijd niet om zich daar uitgebreid mee bezig te houden. Men zou het ook anders kunnen bekijken. Grote bedrijven kunnen inderdaad allicht initiatieven intern nemen (omwille van hun grootte is het economisch – financieel rendabel, dus goedkoper om het zelf te doen) maar dat neemt niet weg dat KMO's via uitbesteding dezelfde mogelijkheden hebben. Men zou ook kunnen bepleiten dat KMO's gebruik kunnen maken van de voorzieningen van de grotere bedrijven. Voor deze laatste kan het een bijkomende (beperkte) return inhouden voor hun investering, voor de kleinere organisatie is het financieel en psychologisch drempelverlagend. Misschien kan de overheid dit soort samenwerking stimuleren.

En last but not least, een ondernemingsbeleid inzake 'Quality of working life' staat of valt met de wil en de rol van het management in het ondersteunen, het begeleiden, en het opleiden van haar leidinggevenden inzake welzijn op het werk en work-life balance. De personeelsdirectie van een onderneming kan overtuigd zijn van haar gelijk, het algemeen management moet haar in die richting willen volgen. Immers, welke maatregel of voorziening een bedrijf ook aanreikt, het zal vaak de manager zijn die uitmaakt of de medewerker van die voorziening gebruik kan/mag maken en dus wat de kans op succes ervan is. Staat de leidinggevende toe dat zijn medewerker zijn bedenkingen uit? Is er begrip, oog en ondersteuning voor de kwaliteit van de work-life balance van individuen? Keurt de leidinggevende het goed dat zijn medewerker gebruik maakt van de aangeboden oplossingen? Verwijst hij op gepaste wijze naar die voorzieningen? Hanteert hij op degelijke wijze technieken als functioneringsgesprekken? Staat hij open om zichzelf verder te bekwamen in zijn rol als leidinggevende? Welke acties en voorzieningen een organisatie ook treft of aanbiedt, vele daarvan passeren via de leidinggevende. Het HRM-beleid moet met andere woorden specifiek aandacht blijven besteden aan de rol van de leidinggevenden als sleutelfactor voor het succesvol implementeren van een beleid inzake 'Quality of working life'.

Er is nog veel werk aan de winkel. De voorliggende brochure, met haar vele voorbeelden uit de praktijk van de ondernemingen uit de task force, toont aan dat welzijn op het werk en work-life balance de kwaliteit van het werk en van het leven gunstig beïnvloedt, en dat op die manier ook de onderneming er wel bij vaart.

## Contactgegevens

Dirk ANTONISSEN - CEO ISW

tel. +32-16-20 85 96, [dirk.antonissen@isw.be](mailto:dirk.antonissen@isw.be)

Kathryn CAUWENBERGH - HR Manager Procter & Gamble

[cauwenbergh.kj@pg.com](mailto:cauwenbergh.kj@pg.com)

Jan DECLERCQ - HR Director Accenture

tel. +32-2-226 72 48, [jan.declercq@accenture.com](mailto:jan.declercq@accenture.com)

Agnès DELTENRE - Directrice HR Saint-Gobain Glass

tel. +32-71-26 12 80, [agnes.deltenre@saint-gobain.com](mailto:agnes.deltenre@saint-gobain.com)

Hubert DE NEVE - e-HR Manager Belgacom

+32-2-202 28 45, [hubert.de.neve@belgacom.be](mailto:hubert.de.neve@belgacom.be)

Christian DIRKX - HR Manager IBM Belgium-Luxembourg

tel. +32-2 225 39 60, [christian\\_dirkx@be.ibm.com](mailto:christian_dirkx@be.ibm.com)

Madeleine FALLY, Administrateur Arcadis Fally SA

[m.delbar@arcadisfally.be](mailto:m.delbar@arcadisfally.be)

Christine FRANCKX - ancienne Directrice HR Cliniques Universitaires Saint-Luc, chargée de cours à l'UCL

tel. +32-2 764 15 86, [christine.frankx@hosp.ucl.ac.be](mailto:christine.frankx@hosp.ucl.ac.be)

Marc VAN DAMME, Nicolas GEORGES - Ericsson

tel. +32-2-745 15 53, [marc.van.damme@ericsson.com](mailto:marc.van.damme@ericsson.com)

[nicolas.georges@ericsson.com](mailto:nicolas.georges@ericsson.com)

Hilde HERMANS - HR Manager Cisco Systems Belgium

tel. +32-2-778 47 56, [hhermans@cisco.com](mailto:hhermans@cisco.com)

Brigitte LEGREVE - HR Business Consultant Unisys

tel. +32-2-728 07 90, [brigitte.legreve@be.unisys.com](mailto:brigitte.legreve@be.unisys.com)

Giseline RONDEAUX - Chargée de recherche au Lentic - Université de Liège

tel. +32-4-366 30 70, [g.rondeaux@ulg.ac.be](mailto:g.rondeaux@ulg.ac.be)

Kurt SMITS - HRM C&A Belux

tel. +32-2-257 66 57, [smits@retail-sc.com](mailto:smits@retail-sc.com)

Bob THOMAS - Director Organisation & People Development GlaxoSmithKline

tel. +32-2-656 88 04, [bob.thomas@gskbio.com](mailto:bob.thomas@gskbio.com)

Jos VAN NIEUWENHOVE, ING België HR Department

tel. +32-2-738 64 82, [jos.van-nieuwenhove@ing.be](mailto:jos.van-nieuwenhove@ing.be)

Leon VLIEGEN - HR Manager Borealis

tel. +32-11-45 90 11, [leon.vliegen@borealisgroup.com](mailto:leon.vliegen@borealisgroup.com)

# Mijn werk mijn leven?

Een uitgave van de Koning Boudewijnstichting, Brederodestraat 21 te B-1000 Brussel.

Coördinatie voor de Koning Boudewijnstichting  
Françoise Pissart, directrice  
Anne-Françoise Genel, projectverantwoordelijke  
Danielle Chau, assistente  
Nathalie Troupée, assistente

Met de medewerking van  
Magda Lambert

Ringmap  
Casier / Fieuws

Dit rapport kan gratis worden gedownload van onze website [www.kbs-frb.be](http://www.kbs-frb.be)

Wettelijk depot D/2003/2893/30  
ISBN 90-5130-446-3  
NUR 780  
december 2003

## Noten

---

- <sup>(1)</sup> Verslag van de toekomstverkennde commissie Arbeid en Niet-Arbeid. Dit verslag kwam tot stand onder het voorzitterschap van Pierre Van Der Vorst, administrateur-generaal van de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid, en onder de redactie van Luc Soete, hoogleraar aan de Universiteit van Maastricht en directeur van het Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology.
- <sup>(2)</sup> Gegevens op basis van onderzoek van Ceridian Performance Partners in 1999 en 2000.
- <sup>(3)</sup> Geurts, S.A. Demerouti, E. Work/non-work interface: a review of theories and findings. In M.J. Schabracq, J.A. Winnubst, C.L. Cooper, *The handbook of work and health psychology*. Wiley: Chichester, UK, 2003.
- <sup>(4)</sup> Karasek, R & Theorell, T (1990). *Healthy work*. NewYork, Basic Books.
- <sup>(5)</sup> De Witte, H (2000). Houdingen tegenover arbeid in België op de drempel van de eenentwintigste eeuw. In: Dobbelaere, K, Elchardus, M, Kerkhofs, J, Voyé, L & Bawin-Legros, B (Red.), *Verloren zekerheid. De Belgen en hun waarden, overtuigingen en houdingen*. Tiel: Lannoo, p. 77-116.
- <sup>(6)</sup> Inge Van den Brande. *Psychologische contracten in Vlaanderen: 'old deals' ?* Doctoraatsthesis. K.U.Leuven, Departement Toegepaste Economische Wetenschappen, Onderzoeksgroep Personeel en Organisatie.
- <sup>(7)</sup> Dit proces werd begeleid door The Competence Network (TCN).
- <sup>(8)</sup> White J. *Treating anxiety and stress. A group psycho-educational approach using brief CBT*. Wiley: Chichester, UK, 2000.
- <sup>(9)</sup> Op basis van gegevens van het Europese Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het Werk (Ehsaw) en de Europese Stichting voor de Verbetering van de Arbeidsvoorwaarden, Dublin.