

Opleidings- en mentorprogramma

– Praktijkvoorbeelden van toepassingen in verschillende sectoren

Deze aanvullende toolkit bestaat uit de praktische toepassingen van alle modules in het trainings- en mentorprogramma. Deze selectie van casestudies en oefeningen is gebaseerd op de meest prominente feedback die is verzameld tijdens de pilotworkshops in alle 5 partnerlanden.

Module 1 - Casestudie: De toepassing van het PERMA-model op het werk

Een voorbeeld van een best practice van een bedrijf dat Positieve Psychologie toepast, is de CARDET-groep in Cyprus (CARDET, Institute of Development, Innovade). De CARDET-groep is een opleidings- en trainingscentrum dat met behulp van het PERMA-model het "Happy and Productive Workplace Well-being programme" heeft ontwikkeld. Dit programma omvat zowel online als persoonlijke workshops over welzijn, zoals het opbouwen van veerkracht, omgaan met stress en positief leiderschap (PERMA-Lead). Via dit programma kunnen werknemers ook gratis counseling- en mindfulness-sessies volgen. CARDET heeft zelfs een Chief Happiness Officer en een welzijnscommissie die verantwoordelijk zijn voor het bevorderen van een positieve organisatiecultuur en het creëren van een werkomgeving die het geluks- en welzijnsniveau van alle werknemers verhoogt. Daarnaast geeft CARDET ook cursussen aan HR-managers, CEO's en trainers in beroepsonderwijs en -opleidingen over onderwerpen met betrekking tot het welzijn van werknemers, zoals het opbouwen van positieve relaties op de werkplek, beloning en erkenning, het ontwikkelen van communicatievaardigheden, en ook een cursus over het bevorderen van welzijn op de werkplek en geluk op het werk op basis van evidence-based praktijken en positieve psychologische interventies op de werkplek (How to become Chief Happiness Officers). Deze cursussen worden gefinancierd door de Human Resource Development Authority of Cyprus (HRDA).

CARDET implementeerde meer specifiek de volgende activiteiten voor elke dimensie van het PERMA-model:

Positieve emoties:

- ☑ Training van het leiderschapsteam en alle medewerkers over het cultiveren van positieve emoties, bijvoorbeeld door middel van dankbaarheidsactiviteiten (dankbaarheidsmuur) en het ontwikkelen van een groeimentaliteit
- ☑ Training over hoe medelevende leiders te zijn (bijv. hoe empathie te tonen)
- ☑ Richtlijnen voor het tonen van waardering tussen collega's en het creëren van een cultuur van waardering

Engagement:

- ☑ Wijs werknemers taken toe die hen in staat stellen hun sterke punten en interesses toe te passen

- ☐ Managers en teamleiders helpen werknemers om erachter te komen wat hun sterke punten zijn en wat ze het leukst vinden om te doen door gebruik te maken van valide hulpmiddelen
- ☐ Training van managers over het geven van feedback op basis van sterke punten

Relaties:

- ☐ Organiseer sociale evenementen, groepslunches en -diners, bindingsactiviteiten
- ☐ Mentorprogramma
- ☐ Training over hoe medelevende leiders te zijn (bijv. hoe empathie en medeleven te tonen)
- ☐ Seminarie over het cultiveren van positieve relaties

Betekenis:

- ☐ Leiders moedigen werknemers aan om na te denken over het verschil dat ze maken in de maatschappij en hoe hun inspanningen de organisatie en hun klanten beïnvloeden
- ☐ Training voor managers en alle medewerkers over hoe ze betekenis kunnen vinden en de impact van hun werk op de samenleving kunnen waarderen
- ☐ Een doelgerichte werkcultuur
- ☐ Betekenis vinden door vrijwilligerswerk

Prestaties:

- ☐ SMART-doelstellingen bepalen
- ☐ Successen vieren

Module 2 - Casestudie: Hoe plan je een degelijk welzijnsprogramma?

Een best practice van de 8-stappenaanpak bij het plannen van een degelijk welzijnsprogramma wordt zeer goed gedemonstreerd door Proximus, een marktleider in de telecomsector in België. Het Feelgreat@Proximus-programma is een geïntegreerd welzijnsinitiatief dat start met het verduidelijken van de welzijnsvisie van het bedrijf in lijn met de strategische visie van het bedrijf, het samenwerken met competente externe experts en het optimaal inzetten van de interne middelen, tot de implementatie en evaluatie van actieplannen. In de volgende sectie wordt de toepassing van de 8 stappen beschreven.

Stap 1 - De strategische visies begrijpen

De eerste stap in de ontwikkeling van een robuust welzijnsprogramma bij Proximus bestond erin de initiatieven af te stemmen op de strategische visies van het bedrijf en het belang te benadrukken om de inspanningen op het vlak van welzijn te koppelen aan de algemene strategie en cultuur. Om het hoofd te bieden aan de uitdagingen van de steeds snellere innovatie, wilde Proximus het engagement en de veerkracht van zijn medewerkers stimuleren via een geïntegreerde aanpak van psychosociaal welzijn. Deze aanpak bestond uit twee componenten: 1) de Feelgreat@Proximus-reis, waarbij de

nadruk wordt gelegd op de veerkracht van de werknemers, en 2) een uitgebreide evaluatie van de werkomgeving, waarbij factoren zoals werklast, motivatie, teamwerk, leiderschap en de contextuele factoren die de werknemers beïnvloeden, in overweging worden genomen.

Stap 2 - Aanwijzing van verantwoordelijke partijen

In de tweede stap werden de personen geïdentificeerd die verantwoordelijk en het meest relevant zijn voor het welzijn van de werknemers. Bij Proximus werd een werkgroep opgericht, bestaande uit externe experts van Pulso, de adviseur van de sociale eenheid, HR en de preventieadviseur, die samen de verschillende stappen van de welzijnsaanpak definieerden.

Stap 3 - Beoordeling van capaciteiten

De derde stap bestaat uit het evalueren van de kennis, vaardigheden en ervaring van de personen die verantwoordelijk zijn voor welzijn, met inbegrip van hun expertise in psychosociale risicoanalyse, stress, burn-out, pesterijen en projectbeheer. Als eerste stap in de aanpak van welzijn voert Proximus een psychosociale risicoanalyse uit op organisatieniveau. Bij de evaluatie van de capaciteiten van de verantwoordelijke partijen erkenden zij echter de nood aan een externe partner met de vereiste wetenschappelijke en academische achtergrond om hen te begeleiden en bij te staan. Op basis van zijn expertise en reputatie op het vlak van psychosociaal welzijn koos Proximus voor een samenwerking met Pulso.

Stap 4 - Beoordeling van de behoeften

Instrumenten zoals psychosociale risicoanalyses, engagementenquêtes en tevredenheidsenquêtes helpen organisaties bij het identificeren van de behoeften van hun werknemers en van de factoren in de werksituatie die een impact hebben op het welzijn van de werknemers. Pulso voerde bij Proximus een uitgebreide psychosociale welzijnsevaluatie uit op organisatieniveau. De werkgroep heeft in samenwerking met Pulso de vragenlijst herzien en aangepast aan de doelgroep op basis van interviews met medewerkers uit de directe verkoop in verschillende winkels. De resultaten van de beoordeling bieden cruciale inzichten in de manier waarop de werkomgeving het welzijn, de motivatie en de prestaties van werknemers beïnvloedt en vormen bijgevolg de op feiten gebaseerde basis voor het ontwikkelen van gerichte acties.

Stap 5 - Omvang van het welzijnsprogramma

De omvang van het welzijnsprogramma kan bepaald worden door het definiëren van algemene en specifieke doelstellingen, evenals specifieke acties (timing, verantwoordelijkheden, budget, enz.). Bij Proximus heeft de werkgroep, na kennis te hebben genomen van de resultaten van de assessment van het psychosociaal welzijn, de inzichten vertaald in oplossingen op maat van elke subgroep. Er werden workshops georganiseerd op wijk- en winkelniveau om specifieke actieplannen te formuleren op basis van hun eigen resultaten, vooral voor subgroepen die meer blootgesteld zijn aan potentiële stress gerelateerde factoren. Op deze manier is de reikwijdte van het welzijnsprogramma afgestemd op de specifieke situatie van elke subgroep.

Stap 6 - Communicatie

Communicatie is een integraal onderdeel van het hele proces en kan worden gezien als een overkoepelende stap. Het belangrijkste doel is het bewustzijn over welzijn op het werk en het lopende programma te vergroten. Proximus creëerde een video waarin de preventieadviseur en de commerciële verantwoordelijke de evaluatie van het psychosociaal welzijn voorstelde. Na de analyse deelde Proximus met alle werknemers nog een video waarin de resultaten en actieplannen werden voorgesteld.

Stap 7 - Implementatie

Om het actieplan doeltreffend uit te voeren, is het van cruciaal belang om het bewustzijn te bevorderen, de vooruitgang op te volgen, feedback van managers en personeel te verzamelen voor aanpassingen, een risicobeheersplan op te stellen en de uitvoerders te responsabiliseren. Bij Proximus duurde de uitvoeringsfase 6 tot 12 maanden en werd ze opgevolgd aan de hand van een **barometer**. Het bedrijf organiseerde verschillende activiteiten om het bewustzijn van de werknemers te verhogen en werkte samen met Pulso om hen weerbaarheidstools aan te reiken. De toekomstige plannen omvatten initiatieven om de relationele veerkracht te vergroten via evenementen die gericht zijn op vertrouwen, autonomie, waardering en verbondenheid.

Stap 8 - Evaluatie

In de achtste stap wordt de impact van het welzijnsprogramma geëvalueerd, wat het best gebeurt tijdens de implementatiefase met welomschreven prestatiemetingen gelinkt aan welzijn. Proximus gebruikte een barometer om de effecten van zijn acties op het algemene engagementsniveau binnen het bedrijf te meten. Hoewel het enkele maanden kan duren voordat positieve effecten worden waargenomen, bewees de meetbare toename van de loyaliteit van de werknemers de waarde van het programma, waardoor managers de algemene impact ervan erkenden.

Tot slot is het cruciaal om het belang te begrijpen van alle stappen die betrokken zijn bij de ontwikkeling van een degelijk welzijnsprogramma, waarbij erkend moet worden dat deze 8 stappen niet strikt volgens een vaste volgorde verlopen en kunnen variëren naargelang de specifieke situatie van het bedrijf. Bij Proximus bestond de communicatie bijvoorbeeld uit een video vóór de risicoanalyses voor de introductie en na de analyse voor de communicatie over de resultaten. Ook de evaluatie gebeurde niet alleen op het einde maar tijdens de hele implementatiefase om na te gaan of er aanpassingen nodig waren in het welzijnsprogramma. Bovendien zijn sommige bedrijven verder gevorderd in hun welzijnsstrategie dan andere, waardoor het mogelijk is om sommige stappen over te slaan.

Module 3 - Casestudie: Het belang van leiderschapsvaardigheden bij de implementatie van een welzijnsprogramma op de werkplek

United Utilities, een watervoorzieningsbedrijf in het Verenigd Koninkrijk, vormt een succesverhaal van een organisatie waar een welzijnsprogramma werd geïmplementeerd. Hoewel er al een cultuur van gezondheid en welzijn bestond, wilde het bedrijf deze

cultuur behouden en verbeteren. Bijgevolg werd een uitgebreid welzijnsprogramma ontworpen en geïmplementeerd, met inbegrip van verschillende nieuwe initiatieven. Dit met de hulp van een Health@work consultant, maar ook met de actieve betrokkenheid en inzet van de hoogste leidinggevenden van de organisatie, om zo te zorgen voor een veilige en gelukkige werkplek voor hun werknemers, een "Great place to work" (Healthatwork centre).

Lendlease, een multinationalaal bouw- en vastgoedbedrijf, heeft in 2019 de focus verlegd naar het bevorderen van welzijn op de werkplek, met speciale nadruk op geestelijke gezondheid. Hun doel was om het bewustzijn te vergroten en uitgebreide ondersteuning te bieden in verschillende aspecten van welzijn, door middel van een reeks initiatieven en evenementen. Werknemers hebben toegang gekregen tot verschillende welzijnstools, zoals Yulife, Headspace, Sleepfit, enz., terwijl gesprekken over prestaties zich richtte op geestelijke gezondheid en welzijn. Dit initiatief heeft een overweldigende positieve respons gekregen van de werknemers. Hun belangrijkste doel en boodschap, namelijk het aanmoedigen van open communicatie als eerste stap in de richting van het zoeken naar de juiste ondersteuning, heeft goed aangeslagen. Er is een opmerkelijke stijging van 4-6% waargenomen in het aantal werknemers dat zich op hun gemak voelde om hun welzijn te bespreken met hun leidinggevenden, om om te gaan met werkgerelateerde stress, om hun werkplek als inclusief te ervaren en om managers met hen in gesprek te laten gaan over hun achtergrond en ervaringen. Ook de daling van het aantal verzuimdagen van 28 naar 15 geeft aan dat de initiatieven van het bedrijf op het gebied van welzijn en geestelijke gezondheid effectief zijn.

Mr. Cooper Group Inc., een toonaangevend hypotheekbedrijf, begon na de uitbraak van Covid-19 te onderzoeken hoe ze hun conventionele welzijnsprogramma's konden omvormen tot uitgebreide welzijnsmiddelen die waren afgestemd op de behoeften van individuele teamleden en die de verbinding en betrokkenheid met de organisatie bevorderden. Het bedrijf creëerde en implementeerde een Wellbeing360-programma, waarvan het succes onder andere kan worden toegeschreven aan een robuuste en consistente communicatieaanpak. De ontworpen communicatiestrategie implementeerde verschillende campagnes en initiatieven, waaronder het executive leadership team. Leiders van het bedrijf waren actief betrokken bij het promoten van de voordelen van het welzijnsprogramma door middel van onderhoudende video's, terwijl teamleden verschillende succesverhalen en persoonlijke ervaringen deelden en zo de voortdurende betrokkenheid bij het programma stimuleerden. Dankzij het toegewijde leiderschapsteam steeg de deelname aan het programma met 22% ten opzichte van vorig jaar.

Bronnen:

1. <https://healthatworkcentre.org.uk/our-success-stories/united-utilities/>
2. <https://helo benefex.com/case-study/the-lendlease-europe-success-story>
3. <https://www.limeade.com/customer-stories/mr-cooper-group/>

Module 4 - Praktische oefeningen: Mentorschap

Oefening 1 - Kenmerken van Mentees



Verdeel in groepen en bespreek hoe u als mentor de volgende situaties zou kunnen aanpakken om het welzijn van de mentee te vergroten:

- a) Mentee 1 is angstig op zoek naar advies van zijn mentor en heeft geen zelfvertrouwen. Hij verwacht van zijn mentor concrete oplossingen, neemt geen initiatief en toont geen vastberadenheid.
- b) Mentee 2 is extreem zelfverzekerd, gelooft dat hij "alles weet" en aarzelt niet om het oneens te zijn of de confrontatie aan te gaan met zijn mentor. Hij heeft een arrogante houding en de mentor vindt het moeilijk om effectief met hem te communiceren.
- c) Mentee 3 werkt hard maar heeft overmatige stress. Telkens als hij een fout maakt, bekritiseert hij zichzelf te hard. Hij heeft veel potentieel, maar legt te veel druk op zichzelf en raakt gefrustreerd bij alles wat fout gaat.

Oefening 2 - Typische gevallen: Mentoren

Verdeel in groepen en bespreek hoe het gedrag van de mentor het welzijn van de leerling kan beïnvloeden. Welk risico identificeert u in elk geval? Hoe raadt u de mentor aan te handelen?

- a) Mentor 1 brengt veel tijd door met zijn mentee en wil hem echt helpen. Hij wil echter dat zijn mentee zijn "kloon" wordt, het overal mee eens is en zijn voorbeeld volgt.
- b) Mentor 2 is een zeer ervaren manager met waardevolle ervaring die hij met zijn mentee kan delen. Hij heeft echter weinig tijd beschikbaar, hij reageert laat op de e-mails van zijn mentee, er vallen grote gaten in hun bijeenkomsten en soms vergeet hij ze of annuleert ze.
- c) Mentor 3 wil zijn mentee voorbereiden op moeilijke situaties, dus legt hij veel druk op hem. Hij gelooft dat "het leven hard is", dus kiest hij ervoor zelf hard te zijn voor zijn mentee, is hij veeleisend en spreekt hij hem streng toe.

Oefening 3 - Rollen van een mentor

Doelstellingen:

- Deelnemers moeten de kenmerken van effectieve mentoren identificeren
- Deelnemers onderzoeken welke rol zij kunnen spelen in het leven en het welzijn van een nieuwkomer op de werkplek

Duur: 30 minuten

Materialen:

- Post-it
- Flip-over
- Markers

Stappen:

1. Geef elke deelnemer een kaart. Vraag hen na te denken over de periode waarin ze aan het begin van hun carrière stonden en in stilte na te denken:

- Denk aan een persoon die als mentor voor hen heeft gefungeerd
 - Denk na over waarom deze persoon belangrijk voor hen was en hoe deze persoon hen heeft geholpen.
 - Herinner je de persoonlijkheidskenmerken van die persoon en schrijf 2 of 3 kenmerken op de kaart
2. Vraag elke deelnemer om kort hun mentor te noemen en de kaarten/papieren die ze hebben geïdentificeerd. Noteer, terwijl iedereen spreekt, de woorden die ze noemen als belangrijke geschenken. Zet een sterretje naast elk woord dat herhaald wordt.
 3. Bekijk samen met de deelnemers de lijst en zoek uit welke kaarten het vaakst genoemd worden. Vraag hen vervolgens aan te geven welke van de genoemde kaarten kunnen worden gegroepeerd onder de noemer 'communicatieve vaardigheden' (bijv. goed luisteren, niet oordelen over anderen, veel vragen stellen, etc.).
 4. Vraag de deelnemers om terug te gaan in de tijd en de rollen te identificeren die een mentor kan spelen in het leven van een jonge professional (bijv. grote broer/zus, rolmodel, gids, mentor, etc.). Noteer hun antwoorden op het bord. Zorg ervoor dat de deelnemers begrijpen dat een mentor geen ouder, leraar, psycholoog of baas is.
 5. Geef de deelnemers de tijd om te praten over hun hoop en zorgen in hun nieuwe rol. Bijvoorbeeld, welke vreugde/vaardigheden bewonderden ze in hun mentoren waarvan ze denken dat ze die zelf ook hebben? Hoe willen ze zich verbeteren? Wat maakt hen bang in hun nieuwe rol?

Module 5 - Casestudie - Werk-privébalans

YETTEL BULGARIJE - "Mensen centraal stellen bij alles wat we doen".

De balans tussen werk en privé is een onderdeel van het hele beleid van Yettel Bulgaria. Hieronder staan enkele belangrijke activiteiten en initiatieven uit het duurzaamheidsverslag 2022 van Yettel Bulgaria die de balans tussen werk en privé van hun medewerkers ondersteunen.

Yettel Ideathon Uitdaging

De rebranding van het bedrijf begin 2022 werd gevolgd door een cultuurreis die werd voorbereid voor alle medewerkers om hen te betrekken bij het begrijpen en co-creëren van het merk, de cultuur en de waarden van Yettel. *We geloven dat we niet alleen voor het merk werken - we zijn het merk*, dus nodigden we onze medewerkers uit om het samen met ons te creëren. Met onze eerste *Yettel Ideathon Challenge* hebben we onze medewerkers betrokken bij een reeks workshops op basis van de design thinking-methodologie. De deelnemers werkten in teams en genereerden ideeën in een van de volgende drie categorieën:

1. "In balans met het leven";
2. "Wees jezelf en maak een impact";
3. "In balans met de natuur".

Binnen vier weken werkten alle teams aan hun conceptuele ideeën, die vervolgens werden gepresenteerd aan het executive leadership team. Vier winnende ideeën werden genomineerd:

1. Onze werkomgeving nog groener maken door de natuur naar de kantoorruimte te brengen;
2. Oprichting van clubs waar werknemers kunnen samenkomen op basis van interesses;
3. Peer-to-peer beloningssysteem voor collega's die multifunctionele projecten ondersteunen;
4. Een mentorschapsprogramma om de medewerkers van Yettel meer mogelijkheden te geven.

Alle ideeën waren gericht op hoe we van Yettel een betere plek kunnen maken om te werken en hoe we ervoor kunnen zorgen dat onze werkomgeving er één is waarin men kan gedijen en een impact kan hebben door hun beste zelf naar het werk te brengen met behoud van de balans tussen werk en privé.

Twee van deze initiatieven - *Yettel Jungle uit de categorie 'In Balans met de Natuur'* en *Yettel Club uit de categorie 'In Balans met het Leven'* - zijn al tot leven gebracht, terwijl aan de andere twee momenteel wordt gewerkt.

Initiatief Yettel Clubs

Yettel Clubs is een spannend nieuw initiatief, geboren tijdens de Yettel Ideathon Challenge, onder de categorie "*In Balans met het Leven*", dat de oprichting van interesseclubs bevordert - hechte gemeenschappen gebaseerd op gemeenschappelijke interesses en hobby's, waar onze medewerkers zich bij kunnen aansluiten. Het initiatief maakt het mogelijk om een nieuwe passie te ontdekken, een oude hobby te delen met collega's of nieuwe vriendschappen op te bouwen.

Yettel Clubs is gestart met 4 clubs, elk geleid door een voorzitter die verantwoordelijk is voor de organisatie van activiteiten en het budget. Naar goeddunken van de leden en de voorzitter kan elke club *regelmatig vergaderingen* houden, *zowel tijdens als na kantooruren*.

Op dit moment is er een *wandelclub* voor mensen met een gezamenlijke passie voor de bergen en de natuur; een *fotoclub* voor mensen die graag unieke momenten vastleggen; een *culinaire club* voor mensen die graag meesterwerken van eten maken; en een *bordspellenclub* voor de competitievelingen onder ons.

Yettel-jungle

Yettel Jungle was een van de initiatieven die zijn ontstaan tijdens de Yettel Ideathon Challenge, in de categorie "*In Balans met de Natuur*", geïnspireerd door het idee van één van de teams om ons bedrijf te laten groeien en tegelijkertijd te garanderen dat we in balans met de natuur handelen. We brengen een groot deel van onze tijd door op kantoor en daarom vinden we het erg belangrijk om een gezellige en inspirerende werkruimte te creëren waar onze medewerkers echt van genieten.

Met ons initiatief Yettel Jungle *brachten we een stukje natuur naar ons kantoor om er een groenere en gezondere omgeving van te maken.* Meer dan 300 nieuwe planten werden rondom ons hoofdkantoor geplaatst om gebruik te maken van de alom bekende *voordelen van groene werkplekken - meer creativiteit, betere concentratie en focus, en een hogere productiviteit.*

Daarnaast namen meer dan 60 medewerkers deel aan de Mini Jungle workshop waar ze leerden over het kweken van cactussen, die ze later in de praktijk toepasten en bijdroegen aan de *creatie van onze mini jungle op kantoor.*

Extra voordelen

We weten dat erkenning niet altijd in cijfers kan worden uitgedrukt. Daarom is het aanbieden van een pakket extra voordelen aan onze werknemers onze manier om onze waardering te tonen. Met dit pakket willen we *onze werknemers helpen om een goede staat van fysiek en mentaal welzijn te behouden.* Naast de veelgebruikte voordelen, zoals voedselbonnen en een aanvullende ziektekostenverzekering, bieden we onze werknemers de mogelijkheid om naar een psycholoog te gaan, omdat we geestelijke gezondheid en welzijn als zeer belangrijk beschouwen. We bieden onder andere de volgende voordelen:



Werknemerswelzijn voor evenwicht tussen werk en privé

Bij Yettel vinden we psychisch welzijn net zo belangrijk als lichamelijke gezondheid. We proberen proactief het *belang van geestelijke gezondheid* te bevorderen en *onze medewerkers op de best mogelijke manier te ondersteunen om hen te helpen hun dagelijks*

leven in balans te houden. We streven ernaar de gezondheid en het welzijn van de werknemers te verbeteren door middel van verschillende initiatieven, die deel uitmaken van een breed welzijnsprogramma. Het programma omvat gezondheidsvoorlichtingssessies en activiteiten die een positieve verandering van levensstijl ondersteunen en zo de motivatie van onze werknemers vergroten en hun prestaties verbeteren. We hebben een Balance Crew bestaande uit werknemers die vrijwillig de taak op zich hebben genomen om dergelijke initiatieven op te zetten en te organiseren. We hebben ook een voordeelprogramma geïntroduceerd dat zich onder andere richt op het welzijn van onze werknemers, zowel lichamelijk als geestelijk. De workshops en seminars die worden georganiseerd, richten zich onder andere ook op aanvullende vaardigheden die relevant zijn voor het leven, zoals financiële geletterdheid.

Onze werknemers kunnen op elk moment een beroep doen op een psycholoog, omdat we geestelijke gezondheid als een zeer belangrijk onderwerp beschouwen. In 2022 hebben we voor elke maand een ander initiatief geïntroduceerd, waaronder infosessies, seminars, sportevenementen, enzovoort, gericht op een beter welzijn van onze werknemers. Naast deze initiatieven organiseren we regelmatig workouts en massages op kantoor, en een maandelijks initiatief voor niet-werkgerelateerde bijeenkomsten met collega's.

January	February	March
<ul style="list-style-type: none"> • What to expect on the financial markets 2022-2025 	<ul style="list-style-type: none"> • How to cope with the uncertainties of our time? • Harmony in the family 	<ul style="list-style-type: none"> • The Post-COVID syndrome • General macroeconomic framework • Financial planning
April	May	June
<ul style="list-style-type: none"> • Safety in the mountain • Electrical safety at home • Burnout prevention • Skin damage due to prolonged sun exposure • Cardiovascular diseases • Correct posture and office gymnastics • Male health and prevention • Female health and prevention • #BalancedBody 	<ul style="list-style-type: none"> • Negotiations and cultural differences • 10,000 steps challenge • RUN2GETHER initiative 	<ul style="list-style-type: none"> • Dangers on the roads in Bulgaria and how to prepare for them • Personal finances for beginners • The rehab method - what is upright posture and why is it important to our quality of life • Vitosha mountain hike • Charity football tournament
July	August	September
<ul style="list-style-type: none"> • Generational shifts and challenges in the business environment 	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop on first aid • Interactive lecture series on stroke prevention • Information on the development of COVID-19 and Monkeypox 	<ul style="list-style-type: none"> • Who goes to school - kids or parents? • How to manage our finances in times of growing inflation? • Tennis tournament
October	November	December
<ul style="list-style-type: none"> • How to select the right credit product? • Wizz Air Sofia Marathon 	<ul style="list-style-type: none"> • Online seminar on the topic "Men and Well-being" 	<ul style="list-style-type: none"> • Fruit and tea recharging regimen

Re: Meedoen aan programma

Ter ondersteuning van *werknemers die met verlengd verlof gaan of die terugkeren van verlengd verlof*, hebben onze *ESG Crew* en onze *Balance Crew* hun krachten gebundeld en waardevolle hulpmiddelen voor hen samengesteld. Werknemers die met ouderschapsverlof gaan, kunnen ook gebruikmaken van deze middelen om hen te ondersteunen tijdens het mooie maar uitdagende proces van ouders worden.

We hebben een interne pagina gemaakt - *een one-stop-shop*, speciaal voor collega's die op het punt staan om met verlof te gaan of die terugkeren van een lang verlof, *waar ze alle relevante informatie kunnen vinden over hun voorbereiding voor het moment van hun afwezigheid* en over de stappen die ze moeten nemen voor en na het verlof.

Meer informatie specifiek voor managers en werknemersmaatjes is ook beschikbaar. Daarnaast is er een webinar gehouden met uitgebreide informatie over de volgende stappen voor en na langdurige afwezigheid.

EduGrants

Het Educational Grants-programma is één van de belangrijkste programma's voor de ontwikkeling van medewerkers bij Yettel, met als doel de individuele leer- en ontwikkelingsbehoeften van onze medewerkers te ondersteunen. Het programma is een geweldige manier voor medewerkers om te profiteren van bestaande externe programma's voor hogere kwalificaties met financiële steun van het bedrijf.

Onze werknemers kunnen zich onder andere aanmelden voor een Executive MBA, mini-MBA, chartered qualifications of andere kwalificerende opleidingen in zeer gerenommeerde onderwijsinstellingen. Het persoonlijke verzoek van een medewerker wordt besproken met zijn/haar manager om te bepalen of het gekozen programma past bij de behoeften van de persoon en de afdeling en bij de algemene bedrijfsdoelstellingen.

In 2022 waren er vier subsidiecategorieën waarvoor onze werknemers zich konden aanmelden:

1. **Executive MBA: 1 beurs tot BGN 20.000**

- MBA-programma's aan partneruniversiteiten zoals AUBG, Cotrugli en Sheffield
- Andere universiteiten zouden ook in aanmerking kunnen komen
- Duur van het programma: 12+ maanden

2. **Mini-MBA: 3-5 beurzen tot BGN 5.000**

- Mini-MBA's die zich richten op onderdelen van EMBA en die studiepunten kunnen opleveren voor EMBA's
- Programma's aan partneruniversiteiten zoals AUBG, Cotrugli, Sheffield en ook London School of Business and Finance, het Business Institute
- De duur van het programma kan variëren van een paar dagen tot een paar maanden

3. **Gekwalificeerde Chartered: 3-5 Beurzen tot BGN 10.000**

- Beroepskwalificaties zoals ACCA, CISSP, ISC, CIPD, NSE, MCE, CompTIA, PCM, CIM

- De duur van het programma kan variëren van een paar dagen tot een paar maanden
- 4. **Expert Kwalificatie 5-7 Beurzen tot BGN 3.000**
- Elke cursus die bestaande vaardigheden verder ontwikkelt of het mogelijk maakt nieuwe vaardigheden te verwerven in een specifiek domein
- Cursussen die nodig zijn om de dagelijkse taken van werknemers te ondersteunen en die verwijzen naar hun bijscholing of in lijn zijn met hun persoonlijke carrièreplan
- Duur kan variëren van een paar uur tot een paar maanden

In 2022 maakten 18 mensen gebruik van ons EduGrant-programma, en dit aantal is de afgelopen jaren gestaag toegenomen.

10.000 stappen initiatief

De voordelen van regelmatig bewegen gedurende de dag, of zelfs gewoon opstaan en strekken, zijn onmiskenbaar. Daarom was ons initiatief van mei 2022 erop gericht onze werknemers aan te moedigen *gezonde gewoonten aan te nemen door hen uit te dagen 10.000 stappen per dag te zetten*. Meer dan 160 medewerkers verzamelden 42 teams om deel te nemen aan de uitdaging. 34 teams slaagden erin de uitdaging te volbrengen. Dit initiatief is een van de meest geliefde uitdagingen onder onze werknemers en daarom is het een vaste activiteit geworden die we jaarlijks uitvoeren.

Liefdadige en sociale investeringen

Materieel onderwerp: Lokale gemeenschappen

Gezien de schaal waarop we actief zijn, beseffen we dat onze acties met de juiste aanpak een enorm positief effect kunnen hebben op onze lokale gemeenschappen. We willen onze medewerkers betrekken bij onze missie om een maatschappelijk verantwoord en duurzaam bedrijf te zijn dat anderen van dienst is.

In lijn met ons doel werken we momenteel aan de ontwikkeling van een uitgebreid vrijwilligersprogramma, dat onze werknemers de mogelijkheid zal bieden om te kiezen uit een breed scala aan activiteiten om aan deel te nemen en zo de behoeften van hun lokale gemeenschappen te ondersteunen. Terwijl we de laatste hand legden aan het programma, hebben we onze eerste vrijwilligersactiviteit al uitgevoerd, die plaatsvond in mei 2023. In totaal 120 vrijwilligers - *medewerkers van Yettel samen met hun familieleden en vrienden - staken 248 uur vrijwilligerswerk in het goede doel en als resultaat slaagden we er samen in om 1200 jonge boompjes te planten die het "Nieuwe Bos van Sofia" zullen worden.*

Deze groene stedelijke ruimte zal niet alleen de luchtkwaliteit verbeteren, maar ook tal van voordelen hebben voor de gezondheid van de inwoners van Sofia. Dit initiatief was een geweldig voorbeeld van de kracht van collectieve actie en hoe we samen kunnen bijdragen aan een beter milieu voor ons en onze kinderen.

Referenties:

https://shop.yettel.bg/sites/default/files/yettel_esg_report_eng_rgb_final-22.pdf

Module 6 - Praktische oefening: Werkgerelateerd stressmanagement

In dit deel stellen we een extra oefening voor die kan worden opgenomen in HR-management- of werknemersopleidingen over omgaan met werkgerelateerde stress. De oefening heet imaginatieoefening en is gebaseerd op de principes van Cognitieve Gedragstherapie.

Cognitieve gedragstherapie (CGT) is een therapeutische interventie die cognitieve en gedragsmatige benaderingen combineert, ontworpen door Aaron Beck aan het einde van de jaren 1960 (Chand, 2023). Het daagt disfunctionele patronen van gedachten, gevoelens en gedrag uit door cognitieve herstructureringsstrategieën te gebruiken die leiden tot gedragsverandering (Nash, 2023).

Hoe het werkt

Mensen ervaren vaak spontane gedachten en gevoelens die gepaard gaan met interne beelden. Deze gedachten kunnen het gevoel van stress en angst opwekken op een manier die erg lijkt op het daadwerkelijk ervaren van de situatie in het echte leven.

Dit komt omdat het menselijk brein het bijna onmogelijk vindt om een onderscheid te maken tussen een ingebeeelde ervaring en de werkelijkheid, zodat we vaak net zo sterk op onze verbeelding reageren alsof het echt gebeurt (De Paolis et al., 2019 in Nash, 2023).

Dit kan worden geïllustreerd met een voorbeeld uit de werkomgeving. Een werknemer **verwacht** een gesprek met zijn manager waarin hij wil onderhandelen over een mogelijke promotie en loonsverhoging. De vergadering heeft nog niet plaatsgevonden, maar het brein van de werknemer heeft al een voorstelling gemaakt van een ongemakkelijke situatie, een mislukte onderhandeling of afwijzing, en reageert met **negatieve gevoelens** die **stress** en **angst** vergroten, waardoor ook **lichamelijke symptomen** zoals ademnood, een hartkloppingen, een droge mond en zweten ontstaan, alsof er een reële dreiging is.

Stress die voortkomt uit dergelijke gedachten en mentale beelden kan worden **vermindert** door **ze te onderzoeken en** de relatie van het individu ermee te **observeren**, waarbij **de interpretatie ervan** cognitief wordt **geherstructureerd**. Beeldspraak kan voor de geest net zo echt aanvoelen als in de situatie zijn, dus als je beelden van tevoren doorspeelt, kun je gedachten en emoties herstructureren en de stress herkaderen (Sutton, 2020).

Bovendien kan deze techniek niet alleen **stress verlichten**, maar is het ook een uitstekende manier om de **ontwikkeling van copingvaardigheden te ondersteunen**.

Aan de slag

Stel je een typische stressvolle situatie voor in je werk of een uitdaging die je te wachten staat. Denk bij voorkeur aan een alledaags scenario uit je dagelijkse leven in plaats van aan diep persoonlijke of traumatiserende omstandigheden. Als je liever niet met een persoonlijk voorbeeld werkt, visualiseer dan de hierboven beschreven situatie met betrekking tot een gesprek met een manager over een promotie en loonsverhoging.

Hieronder vind je een aantal leidende vragen die de basis kunnen vormen van een gesprek om een mentaal beeld te verkennen. Als de oefening in een **groepsessie wordt** gedaan, is het aan de **sessiebegeleider** om de vragen te stellen. De oefening kan ook **alleen of met zijn tweeën worden** gedaan. Deelnemers kunnen **hardop** antwoorden of een **innerlijke dialoog volgen**.

Als je kiest voor een groepsoefening, moet de facilitator zorgen voor een **veilige ruimte** en moeten alle deelnemers **de vertrouwelijkheid respecteren**.

1. Zoek een comfortabele houding.
2. Sluit je ogen, haal een paar keer diep adem en ontspan.
3. Gebruik je verbeelding en visualiseer de situatie.
4. Besteed aandacht aan al je zintuigen. Wat zie, hoor en ruik je?
5. Probeer nu de volgende vragen te beantwoorden om meer over de situatie te weten te komen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoe je baas eruit zou kunnen zien als je naar de promotie vraagt? ▪ Wat zeggen ze? ▪ Hoe voel je je daarbij? ▪ Kun je je voorstellen wat er daarna gebeurt? En daarna? ▪ Wat is het ergste dat ze zouden kunnen zeggen of doen? ▪ Hoe voel je je daarbij? Neem de tijd om je gevoelens te onderzoeken. ▪ Probeer te achterhalen wat precies je stressreactie triggert? ▪ Kun je een fysieke manifestatie van stress opmerken? ▪ Waardoor voel je je angstig? ▪ Is de bedreiging echt? ▪ Is je antwoord adequaat? ▪ Draagt de stressreactie en het negatieve gevoel bij aan het verbeteren van de situatie? ▪ Wat zou er moeten gebeuren om je beter te voelen? ▪ Wat zou je kunnen doen om de situatie comfortabeler voor je te maken? ▪ Hoe zou de situatie zich ontwikkelen als je kalm en sereen kon blijven? ▪ Voel je je beter in het nieuwe beeld dan voorheen? ▪ Laten we een overzicht geven van het stoppen bij de slechtste afbeelding tot en met de voltooiing.
6. Concentreer je weer op je ademhaling en sta even stil bij het positieve mentale beeld.

Het doel van deze oefening is niet om de situatie op te lossen, maar om je gedachten, gevoelens en symptomen van stress te observeren en te onderzoeken. Laat de emoties komen, observeer ze, adem er doorheen en laat ze gaan. Misschien kun je ook triggers

van stressreacties identificeren en door ze te erkennen de volgende keer dat je voor een uitdaging staat je reactie daarop aanpassen.

Referenties:

Chand SP, Kuckel DP, Huecker MR. *Cognitieve gedragstherapie*. [Bijgewerkt op 2023 mei 23]. In: StatPearls [Internet]. Treasure Island (FL): StatPearls Publishing; 2023 jan-. Beschikbaar via: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK470241/>

De Paolis, G., Naccarato, A., Cibelli, F., D'Alete, A., Mastroianni, C., Surdo, L., Casale, G., & Magnani, C. (2019). De effectiviteit van progressieve spierontspanning en interactieve geleide beelden als pijnverminderende interventie bij gevorderde kankerpatiënten: Een multicentrische gerandomiseerde gecontroleerde niet-farmacologische trial. *Complementaire therapieën in de klinische praktijk*, 34, 280-287.

Nash, J., (2023). Geleide beelden in therapie: *20 krachtige scripts en technieken*. PositivePsychology.com. <https://positivepsychology.com/guided-imagery-scripts/>

Sutton, J., (2023,). *16 effectieve stressbeheersingsactiviteiten en werkbladen*. PositivePsychology.com. <https://positivepsychology.com/stress-management-activities-worksheets/#manage>