

Trainings- en mentorprogramma



Inleiding

Dit trainingsprogramma is ontworpen om HR-professionals, bedrijfsinterne VET-trainers en managers de essentiële kennis en praktische vaardigheden toe te lichten om het psychosociale welzijn van hun werknemers te verbeteren. Dit programma bestaat uit 6 modules, ontwikkeld door het consortium van het Thrive@work project. Elke module bestaat uit vier belangrijke onderdelen: de meest essentiële informatie over een specifiek thema over welzijn op het werk, ondersteunend multimediaal materiaal, praktische activiteiten en evaluaties. De totale duur van het hele programma is ongeveer 18 uur.

Module 1 introduceert positieve psychologie en de toepassing ervan op de werkplek. Module 2 schetst de acht stappen in het plannen van een degelijk welzijnsprogramma, waarbij de rollen van interne actoren, externe experts en de werknemers worden besproken. Module 3 richt zich specifiek op de rol van managers en illustreert de belangrijke leiderschapsvaardigheden die het welzijnsprogramma kunnen helpen slagen. Module 4 richt zich op de rol van werknemers bij het in eigen hand nemen van hun psychosociale welzijn, in het bijzonder de zinvolheid van werk en privé. Module 5 biedt een uitgebreid inzicht in stressmanagement en nuttig advies over hoe stress op het werk kan worden verminderd. Module 6 legt het belang uit van mentorschap en hoe mentorschap kan worden geïmplementeerd om een welzijnscultuur binnen organisaties op te bouwen.

Na afronding van het programma hebben deelnemers een beter begrip van wat psychosociaal welzijn inhoudt en de praktische vaardigheden om welzijnsprogramma's te ontwerpen, implementeren en evalueren.

Overzicht van modules:

Enquête voor zelftests.....	3
Inleiding: Definitie, dimensies van welzijn en de voordelen ervan	6
Module 1: Inleiding tot de positieve psychologie/PERMA-model en de toepassing ervan op het werk	27
Module 2: Hoe plan je een geïntegreerd welzijnsprogramma?	50
Module 3: Leiderschapsvaardigheden	82
Module 4: Mentoring, een praktijk die het welzijn van werknemers verbetert.	108
Module 5: Balans tussen werk en privé	134
Module 6: Management van werkgerelateerde stress.....	190

Enquête voor zelftests

Geachte deelnemer,

We nodigen u uit om deel te nemen aan het Erasmus Trainings- en Mentorprogramma 'THRIVE@WORK' door deze enquête in te vullen. Het doel van de enquête is om uw percepties, kennis en vaardigheden met betrekking tot welzijn op het werk te beoordelen. Het programma omvat zes modules over essentiële aspecten van welzijn op het werk, samen met praktische oefeningen en casestudies. Het invullen van deze enquête neemt ongeveer 5 minuten in beslag. Deelname aan de enquête is vrijwillig. De gegevens zijn vertrouwelijk en worden alleen gebruikt als indicatie voor uw eigen training. Een hoge score voor een module (d.w.z. 5 op een 5-puntsschaal) betekent dat u bekend bent met de inhoud van de module, en u kunt ervoor kiezen om ofwel de inhoud te doorlopen of direct naar de oefeningen van de module te gaan.

Als u zich om welke reden dan ook wilt terugtrekken uit het huidige onderzoek, zelfs tijdens het invullen van de vragenlijst, staat het u vrij om dit op elk gewenst moment te doen. Meer informatie over het project kan verkregen worden bij yang.yang@pulso-group.com.

De richtlijnen van de General Data Protection Regulation (GDPR) voor onderzoek zullen in alle fasen van het onderzoeksproject worden gevolgd.

Geïnformeerde toestemming

- Ik bevestig dat ik het informatieblad voor deelnemers aan bovenstaand onderzoek heb gelezen en begrepen en dat ik de gelegenheid heb gehad om eventuele vragen te stellen.
 - Gelieve het vakje aan te kruisen
- Ik begrijp dat mijn deelname vrijwillig is en dat ik mijn gegevens tot twee weken na deelname zonder opgaaf van reden kan intrekken.
 - Gelieve het vakje aan te kruisen
- Ik ga vrijwillig akkoord met deelname aan het onderzoek.
 - Vakje aankruisen a.u.b.

Lees elke stelling aandachtig en kies een antwoord uit de onderstaande lijst op basis van de mate waarin je bekend bent met de volgende stellingen. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Module	Vragen/uitspraken	Schaal	
Intro	Individuele ervaren welzijn wanneer ze de psychologische, sociale en fysieke middelen hebben die nodig zijn om een bepaalde psychologische, sociale en/of fysieke uitdaging aan te gaan.	1. Nooit van gehoord 2. Van gehoord 3. Een beetje weten 4. Redelijk veel weten 5. Ken het goed	
M1	Het PERMA-model (P-Positive Emotion, E-Engagement, R-Relationships, M-Meaning, A-Accomplishment) is effectief gebleken in het verbeteren van het welzijn en de productiviteit van individuen en organisaties.	1. Nooit van gehoord 2. Van gehoord 3. Een beetje weten 4. Redelijk veel weten 5. Ken het goed	
M2	Ik ken de noodzakelijke stappen voor het plannen van een degelijk welzijnsprogramma: doelen voor het welzijnsbeleid definiëren, verantwoordelijkheden van de verantwoordelijke partijen verduidelijken, evaluatie, bewustmaking, implementatie en evaluatie.	1. Nooit van gehoord 2. Van gehoord 3. Een beetje weten 4. Redelijk veel weten 5. Ken het goed	
M3	Het managementteam speelt een belangrijke rol bij het creëren van de juiste cultuur die welzijn op de werkplek waardeert en de succesvolle implementatie van welzijnsprogramma's binnen een organisatie.	1. Nooit van gehoord 2. Van gehoord 3. Een beetje weten 4. Redelijk veel weten	

		5. Ken het goed	
M4	Mentorschap is een proces waarbij een persoon in een machtspositie zorgt voor de ontwikkeling van een junior door advies te geven om zijn inzet, waarde en ontwikkeling te tonen. De vier stadia van een mentorrelatie zijn: Initiation, Cultivation, Separation en Redefinition.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nooit van gehoord 2. Van gehoord 3. Een beetje weten 4. Redelijk veel weten 5. Ken het goed 	
M5	Balans tussen werk en privéleven is een breed concept dat een prioritering oproept tussen "werk" (carrière of ambitie) aan de ene kant en "privé" (plezier, vrije tijd, gezin of spirituele ontwikkeling) aan de andere kant. Er bestaat niet zoiets als een "perfect" evenwicht dat werkt voor elke persoon en in elke levensfase.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nooit van gehoord 2. Van gehoord 3. Een beetje weten 4. Redelijk veel weten 5. Ken het goed 	
M6	Werkgerelateerde stress kan van veel verschillende bronnen komen, waaronder de inhoud van het werk en de context. Organisaties moeten stressrisico's op de werkplek beoordelen en de stressfactoren analyseren om adequate maatregelen te kunnen nemen voor de preventie en vermindering ervan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nooit van gehoord 2. Van gehoord 3. Een beetje weten 4. Redelijk veel weten 5. Ken het goed 	

Inleiding: Definitie, dimensies van welzijn en de voordelen ervan

Abstract

Dit is een inleidende module in het welzijnsconcept met als doel het begrip van welzijn in zijn geheel en binnen het Thrive@work trainings- & mentorprogramma te verduidelijken. Verder geeft de module een overzicht van de voordelen van welzijn voor individuen, organisaties en de maatschappij. Het is een meer theoretisch model om u vertrouwd te maken met de belangrijkste termen en de basis te leggen voor de volgende modules.

Leerresultaten

Leerresultaat 1: De deelnemers kunnen welzijn definiëren, de verschillende aspecten ervan herkennen en het onderscheiden van andere concepten zoals welzijn, geestelijke gezondheid enz.

Leerresultaat 2: De deelnemers kennen de voordelen van welzijnsprogramma's op individueel, organisatorisch en nationaal niveau.

Trefwoorden

Welzijn, wellness, geestelijke gezondheid, voordelen van welzijn, bevlogenheid van werknemers, verhoogde productiviteit, employer branding, veerkracht, fair play, gelijke kansen, sociale inclusiviteit en stabiliteit.

Identiteit van de module							
Module	Definitie, dimensies van welzijn en de voordelen ervan op individueel, organisatorisch en nationaal niveau						
Korte beschrijving van de module / abstract	<i>Het belangrijkste doel van deze inleidende module is om welzijn te definiëren en het te onderscheiden van andere constructen zoals wellness en/of geestelijke gezondheid. Verder is het ons doel om mensen bewust te maken van de vraag naar en de voordelen van welzijnsprogramma's op individueel, organisatorisch en nationaal niveau wanneer dergelijke programma's op grote schaal worden verspreid.</i>						
Leerresultaten	<i>Leerresultaat1: De deelnemers kunnen welzijn definiëren, de verschillende aspecten ervan herkennen en het onderscheiden van andere concepten zoals wellness, geestelijke gezondheid enz. Leerresultaat2: De deelnemers zijn bekend met de voordelen van welzijnsprogramma's op individueel, organisatorisch en nationaal niveau.</i>						
Hoofdstukken	<i>Hoofdstuk 1: Definitie en verschillende dimensies van welzijn. Onderscheid van andere soortgelijke constructen. Hoofdstuk 2: Belang en voordelen van welzijnsprogramma's op individueel, organisatorisch en nationaal niveau.</i>						
Kernmateriaal leren	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Hoofdstuk</th> <th style="width: 50%;">Lesmateriaal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Definitie en dimensies van welzijn</i></td> <td><i>Tekst, 1 praktische activiteit</i></td> </tr> <tr> <td><i>Belang en voordelen van welzijn</i></td> <td><i>Tekst, 2 praktische activiteiten</i></td> </tr> </tbody> </table>	Hoofdstuk	Lesmateriaal	<i>Definitie en dimensies van welzijn</i>	<i>Tekst, 1 praktische activiteit</i>	<i>Belang en voordelen van welzijn</i>	<i>Tekst, 2 praktische activiteiten</i>
Hoofdstuk	Lesmateriaal						
<i>Definitie en dimensies van welzijn</i>	<i>Tekst, 1 praktische activiteit</i>						
<i>Belang en voordelen van welzijn</i>	<i>Tekst, 2 praktische activiteiten</i>						
Beoordelingsmethode	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Hoofdstuk</th> <th style="width: 50%;">Beoordelingsmethode</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Definitie en dimensies van welzijn</i></td> <td><i>Juiste of onjuiste uitspraak, open vraag</i></td> </tr> <tr> <td><i>Belang en voordelen van welzijn</i></td> <td><i>Juiste of onjuiste uitspraak, meerkeuzevraag</i></td> </tr> </tbody> </table>	Hoofdstuk	Beoordelingsmethode	<i>Definitie en dimensies van welzijn</i>	<i>Juiste of onjuiste uitspraak, open vraag</i>	<i>Belang en voordelen van welzijn</i>	<i>Juiste of onjuiste uitspraak, meerkeuzevraag</i>
Hoofdstuk	Beoordelingsmethode						
<i>Definitie en dimensies van welzijn</i>	<i>Juiste of onjuiste uitspraak, open vraag</i>						
<i>Belang en voordelen van welzijn</i>	<i>Juiste of onjuiste uitspraak, meerkeuzevraag</i>						
Geschatte studietijd(min)	120 min.						
Auteur(s)	Anelia Miteva, CATRO Bulgarije						
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO						

Beste deelnemers,

Mijn naam is Anelia Miteva van CATRO Bulgarije en ik heet u welkom bij de inleidende module "Definitie, dimensies van welzijn en de voordelen ervan op individueel, organisatorisch en nationaal niveau".

Het **doel** van de module is om het begrip van welzijn in zijn geheel en binnen ons Thrive@work trainings- & mentorprogramma te verduidelijken. Bovendien raakt u vertrouwd met de voordelen van welzijn voor individuen, organisaties en de maatschappij.

De module **bestaat** uit twee hoofdstukken, namelijk.

- Definitie en dimensies van welzijn
- Belang en voordelen van welzijn

Hoofdstuk 1 bespreekt de definitie van welzijn en geeft inzicht in de verschillende dimensies van welzijn.

Hoofdstuk 2 beschrijft de voordelen van welzijn voor individuen, organisaties en de maatschappij als geheel.

Tot slot bestaat je **beoordeling** uit 5 praktische taken waarmee je je theoretische kennis over het welzijnsconcept en de voordelen ervan kunt testen.

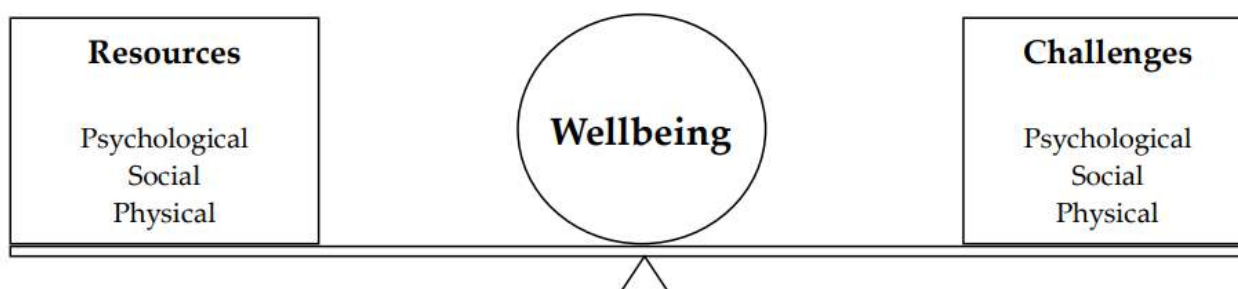
1. Hoofdstuk 1: Welzijn definiëren

1.1. Uitdagingen om welzijn te definiëren.

Het concept welzijn is onmiskenbaar complex, wat ook blijkt uit het toenemende aantal onderzoeken naar welzijn in de afgelopen decennia (bijvoorbeeld Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999; Kahneman, Diener, & Schwarz, 1999; Keyes, Schmotkin, & Ryff, 2002; Stratham & Chase, 2010; Seligman, 2011).

Een recente poging tot een definitie is gedaan door Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., & Sanders, L. (2012)¹, terwijl hun focus ligt op drie belangrijke gebieden: 1.) het idee van een vast punt voor welzijn; 2.) de onvermijdelijkheid van evenwicht/homeostase; 3.) en de fluctuerende toestand tussen uitdagingen en hulpbronnen. De auteurs van de Cardiff Metropolitan University definiëren welzijn dus als het **evenwichtspunt tussen de hulpbronnen van een individu en de uitdagingen waarmee het wordt geconfronteerd**.

In wezen is er sprake van **stabiel welzijn wanneer individuen de psychologische, sociale en fysieke middelen hebben die ze nodig hebben om een bepaalde psychologische, sociale en/of fysieke uitdaging aan te gaan**. Wanneer individuen meer uitdagingen hebben dan middelen, daalt de wip, samen met hun welzijn, en omgekeerd.



Er zijn andere populaire en zelfs vereenvoudigde pogingen om welzijn te definiëren, die de reikwijdte van de term echter beperken:

- Oxford English Dictionary definieert "welzijn" als een **toestand waarin iemand zich comfortabel, gezond en gelukkig voelt**.
- Andere, vergelijkbare definities richten zich op de **aanwezigheid van positieve emoties en stemmingen (bijv. tevredenheid, geluk), de afwezigheid van negatieve emoties (bijv. depressie, angst), tevredenheid met het leven, voldoening en positief functioneren**. Eenvoudig gezegd kan welzijn worden omschreven als het leven positief beoordelen en je goed voelen.
- Een andere multidimensionele **benadering definieert welzijn als de combinatie van zich goed voelen en goed functioneren**; de ervaring van positieve emoties zoals geluk

¹ De uitdaging van het definiëren van welzijn. International Journal of Well-being, 2(3), 222-235.
doi:10.5502/ijw.v2i3.4

en tevredenheid evenals de ontwikkeling van iemands potentieel, het hebben van enige controle over iemands leven, het hebben van een gevoel van doelgerichtheid en het ervaren van positieve relaties. **Het is een duurzame toestand die het individu of de bevolking in staat stelt zich te ontwikkelen en te gedijen.** De term subjectief welzijn is synoniem met positieve geestelijke gezondheid.

Voor het doel van het Thrive@work project zullen we voortbouwen op de bredere en complexe definitie van de Cardiff Metropolitan University die stelt dat **individuen welzijn ervaren wanneer ze de psychologische, sociale en fysieke middelen hebben die nodig zijn om een bepaalde psychologische, sociale en/of fysieke uitdaging aan te gaan.**

1.2. Aspecten van welzijn

Bovendien hebben onderzoekers uit verschillende disciplines verschillende aspecten van welzijn onderzocht, waaronder de volgende (<https://www.cdc.gov/hrqol/well-being.htm#three>)

- **Lichamelijk welzijn**

Dit verwijst naar het gezonde functioneren van het lichaam dat wordt beïnvloed door onze keuzes in levensstijl. Hoe actief we zijn, de slaapkwaliteit en wat we eten en drinken bepalen ons fysieke welzijn.

- **Emotioneel of psychologisch welzijn**

Dit verwijst naar een gemoedstoestand waarin men positieve emoties ervaart zoals geluk en levenstevredenheid. Het beschrijft ons vermogen om met het dagelijks leven om te gaan en geeft weer hoe we over onszelf denken en voelen.

- **Sociaal welzijn**

Deze dimensie van welzijn beschrijft ons vermogen om zinvolle relaties met anderen te ontwikkelen en te onderhouden en om iemands behoefte om erbij te horen te vervullen. De manier waarop we met anderen omgaan, de waarden en overtuigingen die we hanteren en onze levensstijl zijn belangrijke factoren van ons sociaal welzijn.

- **Spiritueel welzijn**

Dit beschrijft iemands vermogen om betekenis en doel in het leven te ervaren en te integreren. In bredere zin kan dit worden bereikt door verbinding te maken met ons innerlijke zelf, de natuur of zelfs een grotere kracht.

- **Intellectueel welzijn**

Deze dimensie van welzijn beschrijft de bevoegdheid van een persoon bij creatieve en stimulerende mentale activiteiten om hun kennis en vaardigheden uit te breiden zodat ze zich persoonlijk en professioneel kunnen ontwikkelen.

- **Economisch welzijn**

Deze dimensie beschrijft ons vermogen om in onze basisbehoeften te voorzien en ons veilig te voelen.

Nogmaals, in het kader van het Thrive@work trainings- en empowermentprogramma ligt de nadruk op **psychologisch en sociaal welzijn**.

1.3. Welzijn en andere gerelateerde constructen

Nu we de definitie van welzijn hebben bekeken, is het tijd om de relatie tussen welzijn en andere gerelateerde concepten zoals **geestelijke gezondheid** en **wellness** te onderzoeken.

Geestelijke gezondheid vs welzijn: Is er een verschil tussen de twee?

De Wereldgezondheidsorganisatie heeft **geestelijke gezondheid** gedefinieerd als:

"Een staat van welzijn waarin een individu zich bewust is van zijn of haar eigen mogelijkheden, om kan gaan met de normale stress van het leven, productief kan werken en in staat is een bijdrage te leveren aan zijn of haar gemeenschap."

Zowel lichamelijke als geestelijke gezondheid kunnen invloed hebben op welzijn. De relatie tussen welzijn en geestelijke gezondheid kan twee kanten op gaan; een slechte geestelijke gezondheid (bijv. chronische stress) kan een negatieve invloed hebben op ons welzijn (bijv. emotioneel of psychologisch welzijn), en welzijn zelf kan invloed hebben op iemands geestelijke gezondheid. (<https://happiful.com/the-difference-between-mental-health-and-well-being/>)

Wellness vs Welzijn: Is er een verschil tussen de twee?

Terwijl welzijn een toestand beschrijft van comfortabel, gezond en gelukkig zijn, kan **wellness** worden omschreven als het dagelijkse streven om dit gevoel van welzijn te bereiken. Het beschrijft het dagelijks beoefenen van gezonde gewoonten om welzijn en zowel mentale als fysieke gezondheid te bereiken. Hoewel wellness in elke levensfase iets anders betekent, wordt het voornamelijk ondersteund door gewoonten op het gebied van eten, lichaamsbeweging en kwaliteitsslaap die tot positieve gezondheidsresultaten leiden. Dergelijke handelingen omvatten lichaamsbeweging, het beoefenen van mindfulness, sociale verbondenheid, dankbaarheid, het hebben van een gezonde voedings- en slaaproutine. Eenvoudig gezegd **kan wellness worden gezien als de handeling, terwijl welzijn kan worden gezien als het resultaat**.

Welzijn aan de andere kant omvat de bredere holistische dimensies van een goed geleefd leven. Gallup's wereldwijde onderzoek heeft vijf elementen van welzijn gevonden die bijdragen aan een bloeiend leven:

- **Loopbaan welzijn:** Je vindt het leuk wat je elke dag doet.
- **Sociaal welzijn:** Je hebt betekenisvolle vriendschappen in je leven.

- **Financieel welzijn:** Je beheert je geld goed.
- **Lichamelijk welzijn:** Je hebt energie om dingen gedaan te krijgen.
- **Welzijn in de gemeenschap:** Je houdt van waar je woont.

Op basis van die vergelijking zou geconcludeerd kunnen worden dat wellness een belangrijk element is van algeheel welzijn. Wellness is echter maar één onderdeel van een bloeiend leven. Als iemand gezonde eetgewoonten heeft en regelmatig beweegt, maar weinig vrienden heeft en er tegenop ziet om elke dag naar het werk te gaan, zal deze persoon het moeilijk hebben en zullen deze chronische problemen uiteindelijk ook zijn/haar fysieke gezondheid beïnvloeden. Voor werkgevers gaan de kosten van een slecht welzijn van werknemers veel verder dan verzekeringen - ze hebben uiteindelijk invloed op de betrokkenheid, productiviteit en prestaties van werknemers (<https://www.gallup.com/workplace/340202/wellness-well-being-difference.aspx>).

Praktische Activiteit 1: Wat zijn de verschillende dimensies van welzijn?

Doel: Je in een groepsdiscussie bewust worden van de verschillende aspecten van welzijn en nagaan in hoeverre deze op dit moment in je leven worden vervuld.

Instructies:

Deelnemers raken eerst vertrouwd met de 6 verschillende dimensies van welzijn en bespreken hun begrip van elk aspect:

- Lichamelijk welzijn
- Emotioneel of psychologisch welzijn
- Sociaal welzijn
- Spiritueel welzijn
- Intellectueel welzijn
- Economisch welzijn

In een tweede stap kunnen ze deze aspecten individueel rangschikken in hiërarchische volgorde met betrekking tot hun huidige prioriteiten in het leven.

In een derde stap kunnen de deelnemers hun eigen tevredenheid over de mate van vervulling van dit aspect in hun huidige levenssituatie beoordelen op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 betekent helemaal niet tevreden en 5 betekent - volledig tevreden.

Variaties: Als extra stap kunnen HR-experts dezelfde oefening gebruiken om na te denken over het welzijn van hun werknemers en de invloed daarvan op de organisatie.

De drie stappen kunnen als volgt worden gevisualiseerd:

Dimensie welzijn	Betekenis voor mij	Rangschikking volgens huidige prioriteiten	Tevredenheid op een schaal van 1-5
------------------	--------------------	--	------------------------------------

Lichamelijk welzijn			
Emotioneel/psychologisch welzijn			
Sociaal welzijn			
Spiritueel welzijn			
Intellectueel welzijn			
Economisch welzijn			

2. Hoofdstuk 2. Belang en voordelen van welzijnsprogramma's op individueel, organisatorisch en nationaal niveau

2.1. Waarom is welzijn belangrijk?

Welzijn is fundamenteel voor onze gezondheid en ons algehele geluk. Het is een plausibel individueel en nationaal doel en het gaat veel verder dan de afwezigheid van ellende. Een hoger welzijn is gekoppeld aan een aantal betere resultaten op het gebied van lichamelijke gezondheid en een langere levensduur, evenals betere individuele prestaties op het werk, en een hogere levenstevredenheid is gekoppeld aan betere nationale economische prestaties. Bovendien kunnen we door ons welzijn te vergroten met succes moeilijkheden overwinnen en bereiken wat we willen in het leven.

De afgelopen jaren zijn individuen, beleidsmakers en het bedrijfsleven zich steeds meer bewust geworden van het belang van geluk en tevredenheid met het leven. Je welzijn verhogen is niet eenvoudig, maar op de lange termijn zeker de moeite waard. Alle voordelen van meer welzijn worden hieronder besproken, rekening houdend met de verschillende perspectieven - individueel, organisatorisch en nationaal niveau.

2.2. Voordelen voor individuen, organisaties en de samenleving

Als we het over welzijn hebben, denken we meestal aan de voordelen voor het individu. Soms realiseren we ons niet dat de psychologische gezondheid van het individu een grote impact heeft op de maatschappij. In dit deel van de module gaan we dieper in op welzijn en de verschillende voordelen voor zowel individuen als organisaties en de maatschappij.

Voordelen van welzijn voor individuen

Individueel welzijn wordt niet alleen bepaald door de afwezigheid van ziekte of aandoeningen. In het algemeen is welzijn afhankelijk van een goede gezondheid, positieve sociale relaties en de beschikbaarheid van en toegang tot basisvoorzieningen (zoals onderdak en inkomen). Het is een complexe combinatie van de fysieke, mentale, emotionele en sociale gezondheidsfactoren van een persoon. Dus waarom zou je tijd, moeite of geld investeren in het optimaliseren van je eigen welzijn?

Velen geloven dat welzijn en geluk inherent waardevol zijn - wat betekent dat je gelukkig voelen de moeite waard is als doel op zich. Anderen hebben echter meer overtuigingskracht nodig. Dus, loont het om te investeren in welzijn, naast het warme en donzige gevoel dat geluk met zich meebrengt?

Tot voor kort werd deze vraag relatief genegeerd wat wetenschappelijk onderzoek betreft. Sinds het ontstaan van de positieve psychologie is er echter een overvloed aan onderzoek naar de voordelen van geluk en welzijn ontstaan. Dit heeft geresulteerd in de identificatie van talrijke psychologische, sociale, fysieke gezondheids- en productiviteitsvoordelen van geluk en welzijn, waarvan er hieronder enkele worden uitgelicht.²

Voordelen voor de fysieke gezondheid. Het ervaren van een grotere mate van geluk en welzijn is nu sterk gekoppeld aan veel voordelen voor de lichamelijke gezondheid, wat het verband tussen het lichaam en de geest benadrukt (d.w.z. een gezonde geest = een gezond lichaam). Personen met een hoge mate van geluk en welzijn hebben:

- Minder hart- en vaatziekten, beroertes en slaapproblemen.
- Lagere cortisolniveaus (stresshormoon), minder zelfgerapporteerde lichamelijke symptomen en pijn, een verminderd risico op dodelijke auto-ongelukken en een kleinere kans op ongezond gedrag (zoals roken).
- Grotere waarschijnlijkheid om gezondheidsbevorderende activiteiten te ondernemen (bijv. sporten), langere overlevingstijd na een ziekte en sneller lichamelijk herstel en terugkeer naar normale activiteiten na een operatie.
- In bredere zin is er een verband waargenomen tussen welzijn en een lager risico op alle doodsoorzaken (d.w.z. een langere levensduur).

Psychologische voordelen. Er zijn ook veel sociale en psychologische voordelen van geluk en welzijn waargenomen. Van individuen met een hogere mate van geluk is vastgesteld dat ze die ook hebben:

- Verhoogd gevoel van eigenwaarde, optimisme, een gevoel van persoonlijke competentie, prosociaal en altruïstisch gedrag, interpersoonlijke vaardigheden en grotere tevredenheid over de kwaliteit van iemands relaties.
- Een groter vermogen om met moeilijke tijden om te gaan en positief te blijven, en een grotere kans om emotionele en tastbare hulp te krijgen.
- Gelukkige mensen zijn minder geneigd om jaloers te zijn, ervaren minder vaak conflicten en zijn beter in het oplossen van conflicten.
- Ze zijn meer accepterend en minder kritisch over zichzelf en anderen, en worden beoordeeld als fysiek aantrekkelijker, intelligenter, bekwamer, vriendelijker en warmer dan hun minder gelukkige tegenhangers.
- Geluk blijkt ook te leiden tot een groter aantal betrouwbare en ondersteunende vrienden.

² Waarom welzijn?, <https://www.vitalisepsychology.com.au/resources/why-well-being>

- Van mensen die zich goed voelen is ook vastgesteld dat ze bijdragen aan hun gemeenschap door vrijwilligerswerk te doen.

Voordelen van welzijn voor de organisatie

Gemiddeld brengen we $\frac{1}{3}$ van onze dag door op onze werkplek, dus wat er op het werk gebeurt heeft een grote invloed op ons emotionele en fysieke welzijn en vice versa. Het bevorderen van het welzijn van werknemers kan leiden tot wederzijdse voordelen voor zowel de werknemer als de organisatie. Organisaties die investeren in het welzijn van hun werknemers, helpen hen te bloeien, te gedijen en hun volledige potentieel te bereiken. Het lijkt dus geen twijfel dat **welzijn een belangrijke factor is bij het bepalen van de effectiviteit van een organisatie op de lange termijn**. Een overvloed aan studies heeft aangetoond dat organisaties die het welzijn van werknemers ondersteunen en bevorderen verschillende **voordelen genieten**, zoals:

Betere bevologenheid van werknemers en hogere productiviteit. Uit een onderzoek van de Universiteit van Warwick (Oswald, Proto, & Sgroi., 2015) bleek dat **geluk mensen op het werk 12% productiever maakte**, terwijl ongelukkige werknemers 10% minder productief waren. Volgens de onderzoekers: *"... heeft geluk grote en positieve causale effecten op productiviteit. Positieve emoties lijken mensen te stimuleren."*

Volgens het Employee Engagement & Modern Workplace rapport (Bonusly, 2020) vindt 95% van de werknemers die zeggen zeer bevologen te zijn, dat de onderliggende factor voor hun bevologenheid te maken heeft met het feit dat hun managers **goed luisteren naar hun behoeften** en rekening houden met hun **feedback**.

Lager ziekteverzuim en minder verloop. Studies ondersteunen ook het idee dat welzijnsprogramma's voor werknemers voor **78% van de werkgevers** verzuimpercentages kunnen verlagen, wat leidt tot **financiële besparingen** voor het bedrijf.

Op zijn beurt kan een gezonde werkomgeving leiden tot **een lager personeelsverloop** omdat werknemers zich **gemotiveerder** voelen en langer bij het bedrijf willen blijven. Zonder dergelijke programma's lopen werknemers een hoger risico op een burn-out, wat bedrijven met enorme financiële kosten opzadelt.

Sterkere employer branding. Werknemers die voor organisaties werken die om hun welzijn geven, zullen **hun organisatie eerder aanbevelen bij hun collega's**. Op de lange termijn kan dit de employer branding van een organisatie verbeteren, nieuw talent aantrekken en de wervingskosten verlagen. Op de lange termijn kan dit de employer branding van een organisatie verbeteren, hen helpen nieuw talent aan te trekken en de wervingskosten van een organisatie verlagen.

Werknemers weerbaarder maken. Via welzijnsprogramma's en -praktijken kunnen werknemers leren **omgaan met onvoorziene werk- en persoonlijke omstandigheden**,

waardoor ze hun **levenskwaliteit kunnen** verbeteren en crisissituaties zonder paniek kunnen **aanpakken**.

Verhoogt creativiteit en innovatie. Een positieve werkomgeving kan leiden tot een positievere houding bij werknemers. En als werknemers zich positiever voelen, zijn ze meer geneigd om **creatief te denken** tijdens het werk. Creativiteit op de werkvloer heeft op zijn beurt een direct verband met **de groei en bloei van een bedrijf**.

Een hoog werknemersmoreel opbouwen en behouden. Het is belangrijk om het motto 'ga beter naar huis' te stimuleren. Als je werknemers bijvoorbeeld fitness- en trainingsprogramma's, gezondheidsonderzoeken, voedingsadvies en programma's voor stressbeheersing kunt aanbieden, kun je hun algehele welzijn verbeteren.

Betere werkcultuur. *"Zorg dragen voor het welzijn van je werknemers zal een positievere werkcultuur bevorderen omdat ze gelukkiger zullen zijn en een grotere bevlogenheid van de werknemers zullen hebben. ... Het is cruciaal dat alle organisaties van het welzijn van werknemers een prioriteit maken tijdens deze pandemie, en dit moet ook na de pandemie een hoge prioriteit blijven."*, Dr. Melissa Tranquille³

Gallup State of the Global Workplace 2022. Bevlogenheid en welzijn beïnvloeden elkaar op krachtige manieren. We denken vaak dat bevlogenheid iets is dat op het werk gebeurt en welzijn iets dat buiten het werk gebeurt, maar de analyse van Gallup suggereert dat dit een valse dichotomie is.

Hoe mensen **hun werk ervaren, beïnvloedt hun leven buiten het werk.** Werknemers die consequent een hoge burn-out ervaren op het werk, zeggen dat hun baan het moeilijk maakt om hun gezinstaken te vervullen. Voor meer statistieken en informatie over de relatie tussen bevlogenheid en welzijn kunt u het volledige rapport [hier](#) bekijken.



Organisaties moeten aan de hele persoon denken, niet alleen aan de werknemer. **Leiders moeten welzijnsmetingen toevoegen aan hun bestuurlijke dashboards.** Dit kan hen waarschuwen voor kritieke waarschuwingssignalen die niet zichtbaar zijn op traditionele spreadsheets. **Ze moeten ook prioriteit geven aan het welzijn van werknemers als**

³ Waarom het welzijn van werknemers er nu meer dan ooit toe doet, 28.01.2022, <https://fuel50.com/2022/01/why-employee-well-being-matters/>

onderdeel van hun employer brand promise. Als leiders verantwoordelijkheid nemen voor het welzijn van hun werknemers, leidt dat niet alleen tot productieve organisaties, maar ook tot bloeiende individuen, gezinnen en gemeenschappen.

Voordelen van welzijn op nationaal/gemeenschapsniveau

Talrijke studies hebben de verbanden tussen determinanten van individuele en nationale welzijnsniveaus onderzocht. Veel van deze onderzoeken hebben verschillende maatstaven voor welzijn gebruikt (bijv. levenstevredenheid, positief affect, psychologisch welzijn) en verschillende methodologieën, waardoor de bevindingen met betrekking tot welzijn en de voorspellers ervan soms inconsistent zijn. In het algemeen hangt levenstevredenheid meer af van de beschikbaarheid van basisbehoeften (voedsel, onderdak, inkomen) en de toegang tot moderne gemakken (bv. elektriciteit). Prettige emoties hangen nauwer samen met het hebben van ondersteunende relaties.

Landen verschillen aanzienlijk in hun welzijnsniveau. Samenlevingen met een hoger welzijn zijn samenlevingen die **economisch** meer **ontwikkeld zijn**, **effectieve regeringen** hebben met weinig **corruptie**, veel **vertrouwen** hebben en kunnen voorzien in de **basisbehoeften** van burgers op het gebied van voedsel en gezondheid. Culturele factoren (bijv. individualisme vs. collectivisme, sociale normen) spelen ook een rol bij nationale schattingen van welzijn.

Hieronder staan enkele algemene bevindingen over verbanden tussen welzijn en andere relevante factoren:

Genen en persoonlijkheid. Op individueel niveau zijn genetische factoren, persoonlijkheid en demografische factoren gerelateerd aan welzijn. Positieve emoties zijn bijvoorbeeld tot op zekere hoogte erfelijk bepaald (schattingen van de erfelijkheid variëren van 0,36 tot 0,81), wat suggereert dat er een genetisch bepaald punt kan zijn voor emoties zoals geluk en verdriet. De uitdrukking van genetische effecten wordt echter vaak **beïnvloed door factoren in de omgeving**, wat impliceert dat **omstandigheden en sociale voorwaarden** er wel degelijk toe doen en dat er actie kan worden ondernomen vanuit het perspectief van overheidsbeleid. Longitudinale studies hebben aangetoond dat welzijn gevoelig is voor levensgebeurtenissen (bv. werkloosheid, huwelijk). Bovendien kunnen genetische factoren alleen verschillen in welzijn tussen landen of trends binnen landen niet verklaren.

Enkele persoonlijkheidsfactoren die sterk samenhangen met welzijn zijn optimisme, extraversie en eigenwaarde. Genetische factoren en persoonlijkheidsfactoren zijn nauw met elkaar verbonden en kunnen elkaar beïnvloeden in het individuele welzijn.

Hoewel genetische factoren en persoonlijkheidsfactoren belangrijke determinanten van welzijn zijn, vallen ze buiten het bereik van overheidsbeleidsdoelen.⁴

Leeftijd en geslacht. Afhankelijk van welke maatstaven worden gebruikt (bijv. levenstevredenheid vs. positief affect), is aangetoond dat **leeftijd en geslacht** ook **verband houden met welzijn**. In het algemeen hebben mannen en vrouwen vergelijkbare welzijnsniveaus, maar dit patroon **verandert met de leeftijd** en is in de loop van de tijd veranderd. Er is een U-vormige verdeling van welzijn naar leeftijd - jongere en oudere volwassenen hebben over het algemeen een hoger welzijn dan volwassenen van middelbare leeftijd.

Inkomen en werk. De relatie tussen inkomen en welzijn is complex. Afhankelijk van welke maatstaven worden gebruikt en welke vergelijkingen worden gemaakt, correleert inkomen slechts in bescheiden mate met welzijn. In het algemeen zijn de verbanden tussen **inkomen en welzijn** (meestal gemeten in termen van levenstevredenheid) sterker voor mensen met **lagere economische niveaus**, maar studies hebben ook effecten gevonden voor mensen met hogere inkomensniveaus. Betaald werk is van cruciaal belang voor het welzijn van individuen omdat het directe toegang biedt tot middelen en omdat het voor sommigen **voldoening, betekenis en doelgerichtheid stimuleert**. Werkloosheid heeft een negatieve invloed op het welzijn, zowel op de korte als op de lange termijn.

Preventie van criminele en antisociale activiteiten. Een aantal studies heeft het verband tussen criminaliteit en welzijn onderzocht, waarbij de focus vooral lag op de gevolgen van criminaliteit voor het welzijn. Cornaglia et al. (2014) gebruiken bijvoorbeeld gegevens voor Australië en concluderen dat een toename van geweldsdelicten in een gebied leidt tot een significante afname van het welzijn in de gemeenschap.

Een aantal studies heeft de determinanten van criminaliteit onderzocht, maar slechts weinig studies hebben zich gericht op subjectief welzijn. Elementen van de determinanten van levenstevredenheid komen echter ook naar voren in de studies over de determinanten van criminaliteit. In het geval van Duitse gemeenten blijkt bijvoorbeeld dat factoren zoals werkgelegenheid, echtscheidingspercentage, armoede en ongelijkheid belangrijk zijn bij het bepalen van de criminaliteit (Buettner en Spengler 2003).⁵

Prosociaal gedrag. Empirisch onderzoek heeft aangetoond dat gelukkige mensen meer bereid zijn om iets voor anderen te doen, zoals werken voor goede doelen of andere vormen van vrijwilligerswerk. De literatuur heeft met name aangetoond dat gelukkige en tevreden mensen vaker bloeddonor zijn en geld doneren aan goede doelen (Priller en Schupp 2011), meer uren

⁴ Welzijnsconcepten, Nationaal Centrum voor Chronische Ziektepreventie en Gezondheidsbevordering, Afdeling Bevolkingsgezondheid, 31.10.2018, <https://www.cdc.gov/hrqol/well-being.htm#six>

⁵ Maccagnan, A., Wren-Lewis, S., Brown, H. et al. Well-being and Society: Towards Quantification of the Co-benefits of Well-being. Soc Indic Res 141, 217-243 (2019). <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1826-7>

besteden aan vrijwilligersactiviteiten (Thoits en Hewitt 2001; Griep et al. 2015) en meer soorten onbetaald vrijwilligerswerk doen (Oishi et al. 2007).

Verschillende onderzoeken bevestigen dat er een sterk verband bestaat tussen vrijwilligerswerk en welzijn. Mensen helpen is niet alleen goed voor degenen die hulp ontvangen.

Sociale relaties en sociale activiteiten. Het is aangetoond dat **gelukkige mensen** graag tijd doorbrengen **met anderen**; en tegelijkertijd maakt tijd doorbrengen met andere mensen ons gelukkig. De literatuur heeft ook aangetoond dat mensen graag tijd doorbrengen met gelukkige en extraverte mensen (Mehl et al. 2010), terwijl contact met depressieve mensen ook een nadelig effect kan hebben op onze stemming.

Het hebben van **ondersteunende relaties** is een van de sterkste voorspellers van **welzijn** en heeft een opvallend positief effect. Een grote literatuur heeft zich gericht op het verband tussen subjectief welzijn en de kwaliteit en kwantiteit van sociale relaties. Diener en Seligman (2002) onderscheiden drie niveaus van **geluk** (zeer hoog/middelmatig/zeer laag) en tonen aan dat "zeer gelukkige" personen de kwaliteit van hun sociale contacten zeer hoog inschatten, **significant meer tijd** doorbrengen **met andere** mensen en minder tijd alleen doorbrengen. Mehl et al. (2010) vinden dat individuen met hogere niveaus van geluk en tevredenheid **meer tijd** besteden **aan gesprekken met anderen** en **diepere gesprekken voeren**. Met name wanneer onderscheid wordt gemaakt tussen individuen met het hoogste en het laagste geluksniveau, blijkt dat de eersten twee keer zoveel tijd besteden aan diepgaande gesprekken dan de laatsten.

Een ander aspect van welzijn in het nationale of gemeenschapsconcept is het **welzijn van de samenleving**. Een welzijnssamenleving is een samenleving waarin de verschillende aspecten van welzijn prioriteit krijgen tijdens fundamentele beleids- en strategische stappen, boven louter economische of wetenschappelijke of technologische vooruitgang. De term "*welzijnsmaatschappij*" werd gebruikt in het Handvest van Genève van 2021 voor welzijn door de Organisatie van de Verenigde Naties (UNO), met de volgende betekenis: "*het creëren van duurzame welzijnssamenlevingen, toegewijd aan het bereiken van een rechtvaardige gezondheid, nu en voor toekomstige generaties, zonder ecologische grenzen te doorbreken.*"

Een welzijnssamenleving **richt zich op welzijn en duurzaam leven** in plaats van op traditionele economische parameters. Dit houdt een breed scala aan beleidsmaatregelen en initiatieven in die gericht zijn op het verbeteren van sociale verhoudingen en die zorgen voor een vreedzame en rechtvaardige manier van leven in plaats van de fel concurrerende manier van leven van het moderne kapitalisme.

Goede relaties zijn fundamenteel voor een welzijnssamenleving. Ook betaald en productief werk is de sleutel tot het ervaren van welzijn. Een welzijnssamenleving is dus een samenleving waarin de verschillende aspecten van welzijn prioriteit krijgen tijdens fundamentele beleids-

en strategische stappen, boven louter economische of wetenschappelijke of technologische vooruitgang.

In een dergelijke samenleving krijgen **eerlijk spel, gelijke kansen, sociale integratie** en **stabieliteit voorrang** op economisch gewin, zonder dat de productieve ontwikkeling wordt verwaarloosd. Het pad naar ontwikkeling is gericht op **het welzijn van de mensen** in hun gemeenschappen, terwijl de gezondheid van het milieu behouden blijft. Het Bruto Binnenlands Product (BBP) is niet de ideale maatstaf voor het welzijn van menselijke samenlevingen, omdat het onafhankelijk is van grove sociaaleconomische ongelijkheden, milieuverstoringen en verminderde gezondheidsindices.⁶

Het concept welzijn is behoorlijk complex en deze module schetst de verscheidenheid aan aspecten die verband houden met menselijk welzijn. Beginnend met de enorme lijst van individuele voordelen - fysiek en psychologisch, met organisatorische voordelen - bevoegdheid, retentie, productiviteit, cultuur etc., en ten slotte de invloed op de maatschappij, laat dit zien dat we moeten zorgen voor ons welzijn als individu, als onderdeel van het bedrijf en de maatschappij waarin we leven. Als we hier nog niet mee begonnen zijn, is vandaag de beste dag om te beginnen!

Praktische Activiteit 2: Wat is de invloed van welzijn op organisatieniveau? (10 min)

Instructies: Beschouw de belangrijkste aspecten van individueel welzijn, die hieronder worden opgesomd, en denk in 2 groepen na over de volgende onderlinge relaties:

Lichamelijk welzijn
Emotioneel/psychologisch welzijn
Sociaal welzijn
Spiritueel welzijn
Intellectueel welzijn
Economisch welzijn

1. Hoe verhouden deze aspecten van uw persoonlijk welzijn zich tot de volgende aspecten van organisatorisch welzijn? Kunt u één positief en één negatief voorbeeld geven?

Lager ziekteverzuim
Lagere omzet
Hogere productiviteit
Hogere bevoegdheid van werknemers
Hogere medewerkerstevredenheid

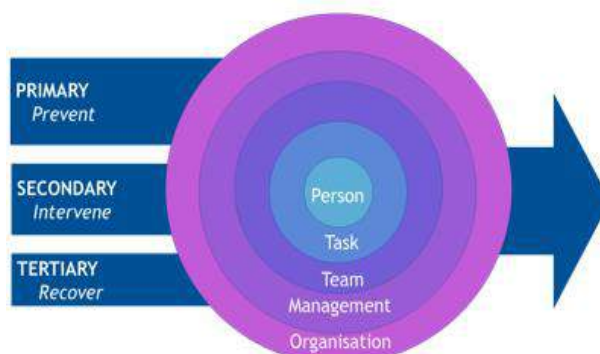
⁶ Wat is een welzijnssamenleving, Dr. Liji Thomas, MD, <https://www.news-medical.net/health/What-is-a-Well-Being-Society.aspx>

.04.2022, <https://www.news-medical.net/health/What-is-a-Well-Being-Society.aspx>

Meer innovatie en creativiteit
Hogere stressbestendigheid

2. Welke invloed hebben de factoren uit de organisatorische context (hieronder vind je een aantal voorbeelden) op aspecten van jouw persoonlijke welzijn? Wat zijn de positieve correlaties en wat zijn de negatieve? Geef minstens één voorbeeld voor elk van deze factoren.

Persoon
Taak
Team
Beheer
Organisatie



Bron: *Pulso Group, België*

3. Optionele vraag: Wat zou je van het management/de organisatie nodig hebben in termen van elke factor die het niveau van je individuele welzijn zal verhogen?

Praktische Activiteit 3: Wat is de invloed van welzijn op nationaal/gemeenschapsniveau? (10 min)

Doel: Omdat we er niet altijd bij stilstaan hoe ons gedrag en onze houding de maatschappij en de mensen om ons heen beïnvloeden, laten we eens nadenken over de invloed van ons welzijn op de maatschappij/gemeenschap. Het voordeel van het gebruik van Mentimeter voor deze activiteit is om te controleren of er een gemeenschappelijk begrip is van de invloed, omdat de herhalende woorden groter op het scherm verschijnen.

Instructies: Schrijf met behulp van [Mentimeter's Word Cloud](#) de voordelen van welzijn voor de gemeenschap op.

3. Synopsis

Deze inleidende module geeft een overzicht van het welzijnsconcept in de literatuur - hoe het gedefinieerd wordt, wat de verschillende dimensies zijn, hoe het zich verhoudt tot vergelijkbare termen als wellness of geestelijke gezondheid. Het belicht ook het belang van welzijn voor de psychologische en fysieke gezondheid van individuen, voor de betrokkenheid van werknemers, productiviteit, creativiteit en innovatiepotentieel in organisaties, evenals voor het waarborgen van fair play, gelijke kansen, sociale inclusiviteit en stabiliteit in de samenleving als geheel.

4. Lijst met referenties

Gallup, State of the global workplace 2022 report

Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., & Sanders, L. (2012). The challenge of defining well-being. *International Journal of Well-being*, 2(3), 222-235.

www.internationaljournalofwell-being.Why Well-being? The Benefits of Well-being, [online]:<https://www.vitalisepsychology.com.au/resources/why-well-being>

Capability Trends Report – Workplace Wellness Edition, July 2021, [online] <http://www.fuel50.com/capability-trends>

Why employee well-being matters, 28.01.2022, [online] <https://fuel50.com/2022/01/why-employee-well-being-matters/>

Center for Disease Control and preventin, Well-Being Concepts, 2018, [online] <https://www.cdc.gov/hrqol/well-being.htm#six>

Ruggeri, K., Garcia-Garzon, E., Maguire, Á. et al. Well-being is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. *Health Qual Life Outcomes* 18, 192 (2020), [online] <https://hqlo.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12955-020-01423-y>

Maccagnan, A., Wren-Lewis, S., Brown, H. et al. Well-being and Society: Towards Quantification of the Co-benefits of Well-being. *Soc Indic Res* 141, 217–243 (2019)., [online] <https://link.springer.com/article/10.1007/s11205-017-1826-7>

Dr. Thomas, L. What is a Well-Being Society? [online] , <https://www.news-medical.net/health/What-is-a-Well-Being-Society.aspx>

5. Beoordelingsplan van module Inleiding

Hoofdstuk 1 (Beoordelingseenheid)	<i>Definitie en dimensies van welzijn</i>
Reikwijdte van de beoordeling	<i>Het doel van de beoordeling is om je leerproces te ondersteunen en je een idee te geven van de kennis die je hebt opgedaan over de verschillende dimensies van het concept welzijn en om het te onderscheiden van andere verwante concepten.</i>
Beoordeelde leerresultaten	<i>Leerresultaat 1: Deelnemers kunnen de belangrijkste aspecten van welzijn definiëren. Leerresultaat 2: Deelnemers kunnen het verschil maken tussen welzijn en wellness.</i>
Beoordelingsmethode	<i>Waar - Onwaar uitspraak, meerkeuzevragen, open vraag</i>
Geschatte studietijd(min)	10min

Auteur(s)	Anelia Miteva
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	1
Vraag	Selecteer in de onderstaande stellingen alle aspecten van welzijn waarmee je vertrouwd bent (er zijn meer dan 1 juist antwoord)
Mogelijke antwoorden	<ul style="list-style-type: none"> A. Lichamelijk welzijn B. Emotioneel welzijn C. Spiritueel welzijn D. Intellectueel welzijn E. Welzijn van de gemeenschap F. Economisch welzijn G. Organisatorisch welzijn
Juist antwoord	E & F zijn geen juiste antwoorden, omdat het geen aspecten van welzijn zijn
Reactie op juist antwoord	A, B, C, D, G: zijn de juiste antwoorden. Goed gedaan! Als je alle juiste antwoorden hebt aangevinkt, ben je je bewust van alle belangrijke aspecten van welzijn.
Reactie op fout(e) antwoord(en)	Fout antwoord. Dit is geen juist antwoord, want dit is geen dimensie van welzijn, maar beschrijft het meetniveau (individueel of groep) van welzijn.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	2
Vraag	Definieer de relatie tussen geestelijke gezondheid en welzijn door de juiste antwoorden te kiezen
Mogelijke antwoorden	<ul style="list-style-type: none"> A. Een slechte geestelijke gezondheid kan ons welzijn negatief beïnvloeden. B. Geestelijke gezondheid vereist professionele hulp van psychologen, terwijl een goed welzijn kan worden bereikt door gewoon een gezonde manier van leven te introduceren. C. Welzijn kan onze geestelijke gezondheid positief of negatief beïnvloeden. D. Beide concepten zijn niet direct aan elkaar gerelateerd

Juist antwoord	A), C)
Reactie op juist antwoord	Is het juiste antwoord, goed gedaan! Geestelijke gezondheid en welzijn kunnen elkaar positief of negatief beïnvloeden
Reactie op fout(e) antwoord(en)	Beide concepten zijn nauw met elkaar verbonden. Beide kunnen professionele hulp vereisen van een psycholoog/therapeut en de introductie van gezondere leefgewoonten.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

Hoofdstuk 2 (Beoordelingseenheid)	<i>Voordelen en belang van welzijn voor het individu, de organisatie en de samenleving,</i>
Reikwijdte van de beoordeling	<i>Het doel van de beoordeling is om je leerproces te ondersteunen en je een idee te geven van de kennis die je hebt opgedaan over het belang en de voordelen van welzijnsprogramma's op individueel, organisatorisch en nationaal niveau.</i>
Beoordeelde leerresultaten	<i>Leerresultaat 1: Deelnemers kunnen de indirecte voordelen van welzijn voor de samenleving identificeren. Leerresultaat 2: Deelnemers kunnen het belang van welzijn voor de samenleving en de organisaties schetsen.</i>
Beoordelingsmethode	<i>Waar - Onwaar uitspraak, Meerkeuzevragen</i>
Geschatte studietijd(min)	10 min
Auteur(s)	Anelia Miteva
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO

<i>Vraagjabloon</i>	
Vraag nr.	3
Vraag	Een groter aantal betrouwbare en ondersteunende vrienden is een van de indirecte voordelen van welzijn voor het individu.
Mogelijke antwoorden	A. Waar B. Onwaar
Juist antwoord	A. is juist omdat er ook veel sociale en psychologische voordelen van geluk en welzijn zijn waargenomen. Geluk blijkt ook te leiden tot een groter aantal betrouwbare en ondersteunende vrienden.

Reactie op juist antwoord	Is het juiste antwoord. Goed gedaan! Als je het juiste antwoord hebt aangekruist, dan weet je dat geluk ook blijkt te leiden tot een groter aantal betrouwbare en ondersteunende vrienden.
Reactie op fout(e) antwoord(en)	Verkeerd antwoord. Dit is geen juist antwoord, want geluk is een voordeel van het welzijn en gelukkige mensen hebben een groter aantal betrouwbare en ondersteunende vrienden.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	4
Vraag	Welke bewering is <u>niet</u> waar:
Mogelijke antwoorden	<ul style="list-style-type: none"> A. Verschillende onderzoeken bevestigen dat er een sterk verband is tussen vrijwilligerswerk en welzijn. B. Jongere en oudere volwassenen hebben de neiging om zich beter te voelen dan volwassenen van middelbare leeftijd. C. In de welzijnssamenleving zijn concurrentie, BBP en economische ontwikkeling de belangrijkste maatstaven voor welzijn.
Juist antwoord	C is het juiste antwoord omdat de ware bewering het omgekeerde is - In een welzijnssamenleving krijgen fair play, gelijke kansen, sociale inclusiviteit en stabiliteit voorrang op economisch gewin, zonder de productieve ontwikkeling te verwaarlozen.
Reactie op juist antwoord	Is het juiste antwoord, goed gedaan! In een welzijnssamenleving krijgen eerlijk spel, gelijke kansen, sociale inclusiviteit en stabiliteit voorrang op economisch gewin, zonder de productieve ontwikkeling te verwaarlozen.
Reactie op fout(e) antwoord(en)	Verkeerd antwoord. Dit is geen juist antwoord. Lees de tekst van Hoofdstuk 2.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	3

<i>Vraagsjabloon</i>

Vraag nr.	5
Vraag (stam)	Een van de sleutelfactoren bij het bepalen van de effectiviteit van een organisatie op de lange termijn is:
Mogelijke antwoorden	<p>A. Jaarlijkse salarisverhoging</p> <p>B. Welzijn</p> <p>C. Psychologische ondersteuning voor de werknemers</p>
Juist antwoord	B is correct omdat de andere twee factoren afzonderlijk niet kunnen zorgen voor effectiviteit van de organisatie op de lange termijn.
Reactie op juist antwoord	<p>Is het juiste antwoord. Goed gedaan!</p> <p>Het lijkt dan ook geen twijfel dat welzijn een sleutelfactor is bij het bepalen van de effectiviteit van een organisatie op de lange termijn. Een overvloed aan onderzoeken heeft aangetoond dat organisaties die het welzijn van werknemers ondersteunen en bevorderen, verschillende voordelen genieten.</p>
Reactie op fout(e) antwoord(en)	<p>Verkeerd antwoord.</p> <p>Natuurlijk kan een verhoging van de salarissen en psychologische hulp de effectiviteit van de organisatie verhogen, maar de belangrijkste factor die de effectiviteit op lange termijn kan beïnvloeden is het algehele welzijn. Lees de tekst van Hoofdstuk 2.</p>
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

Module 1: Inleiding tot de positieve psychologie/PERMA-model en de toepassing ervan op het werk

Abstract

Het doel van deze module is om deelnemers kennis te laten maken met de basisprincipes van Positieve Psychologie en meer specifiek met het PERMA-model van Seligman. In deze training krijgen deelnemers verschillende voorbeelden over hoe ze de principes van Positieve Psychologie kunnen toepassen op hun werkplek en hoe ze hun werknemers kunnen helpen zich goed te voelen op het werk. Na afloop van de training kunnen deelnemers definiëren wat de principes van positieve psychologie zijn en deze kennis toepassen op het werk om werknemers te helpen zich beter te ontwikkelen. Na de training kunnen deelnemers de vijf facetten van welzijn uit het PERMA acroniem noemen en elk facet op het werk toepassen om een positieve werkomgeving te bevorderen. Tot slot krijgen deelnemers de gelegenheid om een aantal relevante Positieve Psychologie activiteiten en oefeningen te oefenen die hen kunnen helpen hun welzijn te verbeteren, waaronder activiteiten op het gebied van mindfulness.

Aan het einde van de training worden de deelnemers beoordeeld met verschillende methoden, zoals meerkeuzevragen, waar/onwaar-uitspraken, het aanvullen van zinnen en open vragen.

Leerresultaten

Leerresultaat 1: Deelnemers kunnen definiëren wat de principes van positieve psychologie zijn.

Leerresultaat 2: Deelnemers kunnen de voordelen van het toepassen van positieve psychologie op het werk samenvatten.

Leerresultaat 3: Deelnemers kunnen de vijf facetten van welzijn uit het PERMA acroniem opnoemen.

Leerresultaat 4: Deelnemers leren hoe ze de opgedane kennis over de principes van positieve psychologie en het PERMA-model kunnen toepassen op de werkplek om een positieve werkomgeving te bevorderen.

Leerresultaat 5: Deelnemers krijgen de kans om een aantal relevante activiteiten en oefeningen uit de positieve psychologie te gebruiken en te oefenen die hen kunnen helpen hun welzijn te verbeteren, waaronder activiteiten rond mindfulness.

Trefwoorden

Positieve psychologie, PERMA-model, mindfulness, welzijn, waardering, positieve affirmaties, welzijn op de werkplek

Identiteit van de module	
Module	<i>Inleiding tot Positieve Psychologie/PERMA-model en de toepassing ervan op het werk</i>
Korte beschrijving van de module / abstract	<p><i>Het doel van deze module is om deelnemers (HR-managers) kennis te laten maken met de basisprincipes van positieve psychologie en meer specifiek met het PERMA-model van Seligman. In deze training krijgen deelnemers verschillende voorbeelden over hoe ze de principes van positieve psychologie kunnen toepassen op hun werkplek en hoe ze hun werknemers kunnen helpen zich goed te voelen op het werk. Na afloop van de training kunnen deelnemers definiëren wat de principes van positieve psychologie zijn en deze kennis toepassen op het werk om werknemers te helpen zich beter te ontwikkelen. Na het volgen van de training kunnen deelnemers de vijf facetten van welzijn uit het PERMA-acroniem (Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning and Accomplishment) noemen en elk facet op de werkplek toepassen om een positieve werkomgeving te bevorderen. Tot slot krijgen deelnemers de gelegenheid om een aantal relevante Positieve Psychologie activiteiten en oefeningen te oefenen die hen kunnen helpen hun welzijn te verbeteren, waaronder activiteiten op het gebied van mindfulness. Aan het einde van de training worden de deelnemers beoordeeld met verschillende methoden, zoals meerkeuzevragen, waar/onwaar-uitspraken, het aanvullen van zinnen en open vragen.</i></p>
Leerresultaten	<p><i>Leerresultaat 1: Deelnemers kunnen definiëren wat de principes van positieve psychologie zijn.</i></p> <p><i>Leerresultaat 2: Deelnemers kunnen de voordelen van het toepassen van positieve psychologie op het werk samenvatten.</i></p> <p><i>Leerresultaat 3: Deelnemers kunnen de vijf facetten van welzijn uit het PERMA acroniem opnoemen.</i></p> <p><i>Leerresultaat 4: Deelnemers leren hoe ze de opgedane kennis over de principes van positieve psychologie en het PERMA-model kunnen toepassen op de werkplek om een positieve werkomgeving te bevorderen.</i></p> <p><i>Leerresultaat 5: Deelnemers krijgen de kans om een aantal relevante activiteiten en oefeningen uit de positieve psychologie te gebruiken en te oefenen die hen kunnen helpen hun welzijn te verbeteren, waaronder activiteiten rond mindfulness.</i></p>
Hoofdstukken	<p><i>Hoofdstuk 1 - Inleiding tot positieve psychologie</i></p> <p><i>Hoofdstuk 2 - Inleiding tot het PERMA-model</i></p> <p><i>Hoofdstuk 3 - PERMA-model en de toepassing ervan op de werkplek</i></p> <p><i>Hoofdstuk 4 - Positieve psychologie in de praktijk (oefeningen + activiteiten)</i></p>

Kernmateriaal leren	Hoofdstuk	Leermateriaal
	<i>Inleiding tot de module</i>	<i>Tekst</i>
	<i>1. Inleiding tot de positieve psychologie</i>	<i>Tekst, Artikelen, Video's</i>
	<i>2. Inleiding tot het PERMA-model</i>	<i>Tekst, Video</i>
	<i>3. PERMA-model en de toepassing ervan op de werkplek</i>	<i>Tekst, Artikelen, Video's, Praktische activiteit</i>
	<i>4. Positieve psychologie in de praktijk</i>	<i>Tekst, video, praktische activiteit</i>
Beoordelingsmethode	Hoofdstuk	Beoordelingsmethode
	<i>1. Inleiding tot de positieve psychologie</i>	<i>Waar - Onwaar uitspraak, Meerkeuzevragen</i>
	<i>2. Inleiding tot het PERMA-model</i>	<i>Waar - Onwaar uitspraak, Meerkeuzevragen</i>
	<i>3. PERMA-model en de toepassing ervan op de werkplek</i>	<i>Open vragen, meerkeuzevragen</i>
	<i>4. Positieve psychologie in de praktijk</i>	<i>Waar/onwaar, meerkeuzevragen</i>
Geschatte studietijd(min)	180 min	
Auteur(s)	Evie Michailidis , Instituut voor Ontwikkeling	
Technisch recensent	Yang Yang, Inge Van den Brande, PULSO	
Wetenschappelijk recensent	Konstantinos Giannakopoulos, PULSO	

Beste deelnemers,

Mijn naam is Evie Michailidis van het Institute of Development, en ik heet u welkom bij de module Introductie tot Positieve Psychologie/PERMA-model en de toepassing ervan op het werk.

Het doel van deze module is om deelnemers kennis te laten maken met de basisprincipes van positieve psychologie en meer specifiek met het PERMA-model van Seligman. In deze training krijgen deelnemers verschillende voorbeelden over hoe ze de principes van Positieve Psychologie kunnen toepassen op hun werkplek en hoe ze hun werknemers kunnen helpen zich goed te voelen op het werk. Na afloop van de training kunnen deelnemers definiëren wat de principes van positieve psychologie zijn en deze kennis toepassen op het werk om werknemers te helpen zich beter te ontwikkelen. Na het volgen van de training kunnen deelnemers de vijf facetten van welzijn uit het PERMA-acroniem (*Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning and Accomplishment*) noemen en elk facet op de werkplek toepassen om een positieve werkomgeving te bevorderen. Tot slot krijgen deelnemers de kans om een aantal relevante activiteiten en oefeningen uit de positieve psychologie te leren die ze kunnen gebruiken om het welzijn van hun werknemers te stimuleren, waaronder activiteiten rond mindfulness.

De module is gestructureerd in 4 hoofdstukken, namelijk (1) Inleiding tot positieve psychologie, (2) Inleiding tot het PERMA-model, (3) PERMA-model en de toepassing ervan op de werkplek, (4) Positieve psychologie in de praktijk (oefeningen + activiteiten).

Hoofdstuk 1 bespreekt de definitie van Positieve Psychologie, terwijl het inzicht geeft in de voordelen van het beoefenen van positieve psychologie, vooral op de werkplek.

Hoofdstuk 2 presenteert het PERMA-model dat de vijf facetten van welzijn beschrijft: P-Positieve emotie, E-Geïnteresseerdheid, R-Relaties, M-Zingeving, A-Voldoening. Dit model helpt ons welzijn op de werkplek te definiëren, maar ook in een bredere context.

Hoofdstuk 3 geeft Deelnemers een aantal ideeën over hoe het PERMA-model kan worden toegepast op de werkplek om het welzijn en geluksniveau van werknemers te verbeteren.

Hoofdstuk 4 laat Deelnemers kennismaken met een aantal activiteiten en oefeningen uit de positieve psychologie die, als ze consequent worden gebruikt, na verloop van tijd kunnen leiden tot een groter psychologisch welzijn.

Tot slot bestaat je beoordeling uit verschillende methodes zoals meerkeuzevragen, waar/onwaar uitspraken, het aanvullen van zinnen en open vragen.

1. Hoofdstuk 1 - Inleiding tot positieve psychologie

Positieve psychologie kan worden gedefinieerd als de wetenschappelijke studie van menselijke sterktes en deugden, in plaats van zich te richten op iemands zwaktes (Peterson, Park & Sweeney, 2008). De traditionele psychologie heeft zich uitsluitend gericht op pathologie, oorzaken en symptomen van geestelijke ziekten en emotionele stoornissen zoals depressie, gebrek aan motivatie, verdriet. De positieve psychologie heeft echter de nadruk gelegd op positieve kenmerken, eigenschappen, gedragingen en denkpatronen die het leven zinvoller maken en iemands levenskwaliteit verbeteren. Ze onderzoekt bijvoorbeeld vooral wat mensen gelukkig, tevreden en gemotiveerd maakt, wat mensen vreugde en hoop geeft en welke factoren leiden tot veerkracht en betrokkenheid, in plaats van zich te richten op waarom mensen verdrietig, ontevreden, depressief, opgebrand etc. zijn. Door ons te richten op de sterke punten van mensen kunnen we beter begrijpen wat mensen helpt om te gedijen en te floreren in verschillende aspecten van hun leven, zoals de werkplek.

De grondleggers van de positieve psychologie, **Martin Seligman** en **Mihaly Csikszentmihalyi**, merkten op dat de principes van de positieve psychologie ons kunnen helpen om "wetenschappelijk inzicht en effectieve interventies te bereiken om bloeiende individuen, families en gemeenschappen op te bouwen." (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Volgens empirisch bewijs kan het beoefenen van positieve psychologie leiden tot talloze **voordelen**. In het algemeen kan positieve psychologie mensen helpen om hun persoonlijke hulpbronnen en eigenschappen te verbeteren, zoals zelfvertrouwen, zelfvertrouwen en optimisme, wat bijdraagt aan hun psychosociale welzijn en gezondheid.

Andere voordelen van positieve psychologie zijn onder andere de volgende:

1. Focussen op sterke in plaats van zwakke punten kan mensen helpen om hun **zelfvertrouwen en gevoel van eigenwaarde** op te krikken.
2. Mensen die meer geluk en positieve emoties ervaren, hebben **betere en sterkere relaties** met hun familie, vrienden en collega's, omdat ze effectiever communiceren (verbaal en non-verbaal).
3. **Verhoogt de ervaring van succes** omdat mensen de manier veranderen waarop ze denken en kijken naar mislukkingen en obstakels wanneer ze een doel proberen te bereiken. Ze zien een mislukking als een kans om te leren en te groeien en worden uiteindelijk sterker.
4. Leidt tot **verbeteringen op de werkplek** omdat positieve emoties iemands werkprestaties verbeteren, tot een gelukkiger werkomgeving leidt en mensen zich meer gewaardeerd voelen.

Om dit hoofdstuk te voltooien, moet je:

Bekijk de video: [Wat is positieve psychologie?](#)

Lees het online artikel [Wat is positieve psychologie?](#)

2. Hoofdstuk 2 - Inleiding tot het PERMA-model

Een van de meest gebruikte modellen voor positieve psychologie is het PERMA-model, ontwikkeld door Seligman (2011). PERMA is een acroniem voor de vijf facetten van welzijn: P-Positive Emotion, E-Engagement, R-Relationships, M-Meaning, A-Accomplishment. Dit model helpt ons bij het definiëren van welzijn op de werkplek, maar ook in een bredere context. Volgens het model van Seligman kunnen vijf kernelementen bijdragen aan een gezond gevoel van welzijn, voldoening en tevredenheid van werknemers in het leven, wat kan leiden tot het vinden van de ware betekenis van het leven.

Positieve emoties verwijzen naar het voelen van aangename emoties zoals geluk, medeleven, vreugde, trots en dankbaarheid. Volgens dit model kan het ervaren van positieve emoties mensen helpen zich zowel in het leven als op het werk te ontplooien en kan het leiden tot algeheel welzijn. Positieve emoties op het werk kunnen leiden tot meer vertrouwen, creativiteit, veerkracht en samenwerking.

Engagement verwijst naar iets waar een werknemer zich in kan verdiepen en in op kan gaan. De dimensie van bevlogenheid is ook in lijn met het concept van "flow", dat optreedt wanneer iemand volledig aanwezig is op het moment en zich volledig concentreert op de taak die voor handen is. Deze staat van flow kan het individu dan geluk brengen. Werknemers die geëngageerd zijn in hun werk ervaren ook een groter gevoel van voldoening.

Relationships verwijzen naar sociale verbondenheid, waardoor aan onze behoefte aan liefde, genegenheid, aandacht en interactie wordt voldaan. Op de werkplek zijn positieve relaties gekoppeld aan een hogere productiviteit, meer geluk en een beter algeheel welzijn.

Meaning verwijst naar een doelgericht en zinvol bestaan. Werk wordt zinvoller als werknemers kunnen zien hoe hun inspanningen een impact hebben op de maatschappij.

Accomplishment/Achievement versterkt iemands gevoel van eigenwaarde en zet je daarom aan om te gedijen en te bloeien in het leven. Accomplishment is het resultaat van het werken naar en het bereiken van doelen, het hebben van zelfmotivatie om af te maken wat we van plan waren te doen. Het stellen en bereiken van doelen geeft werknemers een gevoel van betekenis en doelgerichtheid.

Om dit hoofdstuk te voltooien, moet je:

Bekijk de volgende video: [PERMA Model van Welzijn](#)

3. Hoofdstuk 3 - PERMA-model en de toepassing ervan op de werkplek

Gemiddeld brengen we $\frac{1}{3}$ van onze dag op het werk door. Wat er op het werk gebeurt, heeft een grote invloed op ons emotionele en fysieke welzijn en vice versa. Het geluksniveau dat werknemers ervaren op het werk en de sfeer op de werkplek kunnen van invloed zijn op verschillende werkgerelateerde resultaten, zoals werkprestaties, tevredenheid op de werkplek, betrokkenheid en tevredenheid van werknemers.

Het PERMA-model kan worden toegepast op de werkplek om een positieve werkomgeving te bevorderen die uiteindelijk zal resulteren in een gelukkig en productief personeelsbestand.

Hieronder vindt u enkele ideeën over hoe het PERMA-model kan worden toegepast op de werkplek om het welzijn en geluksniveau van werknemers te verbeteren.

Positieve emoties

Er zijn verschillende manieren waarop positieve emoties kunnen worden uitgedrukt op de werkplek. De voordelen van **het uiten van waardering** en **dankbaarheid** zijn goed gedocumenteerd in de literatuur. Het uiten van waardering en het erkennen van iemands inspanningen kan leiden tot een verhoogd moreel, verbeterde betrokkenheid en betere prestaties. Het is vooral belangrijk voor managers en supervisors om manieren te leren om waardering te tonen en het harde werk van werknemers te erkennen. Wanneer een werknemer zich gewaardeerd en erkend voelt, ervaart hij/zij meer positieve emoties.

In dit [artikel](#) vind je een aantal ideeën en manieren om werknemers te waarderen, zoals: een bedankbriefje schrijven, prestaties meteen erkennen, je team publiekelijk bedanken.

Het is belangrijk om te weten dat waardering en erkenning verschillende vormen kunnen aannemen. In deze korte [video](#) introduceren de psychologen Gary Chapman & Paul White de **5 talen van waardering op het werk**. Noteer tijdens het bekijken van de video de 5 verschillende manieren waarop je waardering kunt tonen en let op de beschrijving van elke "taal".

Praktische Activiteit 1: Neem even de tijd om na te denken over hoe je elk van deze talen zou kunnen toepassen om waardering te tonen aan je werknemers of collega's?

Instructies: Waardering en erkenning kunnen verschillende vormen aannemen. Bekijk de korte [video](#) van de psychologen Gary Chapman & Paul White die de 5 talen van waardering op het werk introduceren. Noteer tijdens het bekijken van de video de 5 verschillende manieren waarop je waardering kunt tonen en let op de beschrijving van elke "taal".

Neem dan de tijd om na te denken over hoe je elk van deze talen zou kunnen toepassen om waardering te tonen aan je werknemers. Noteer je gedachten in de tabel hieronder.

Taal van waardering	Voorbeeld
Woorden van bevestiging	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Stuur privé e-mails met dankbetuigingen naar uw werknemers</i> 2.
Tijd voor kwaliteit	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2.
Daden van dienstbaarheid	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2.
Materiële geschenken	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2.
Lichamelijke aanraking	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2.

Engagement

Werknemers die echt, diep geëngageerd zijn in wat ze doen, zijn in een staat van flow en gaan er volledig in op. Over het algemeen zijn werknemers geëngageerd als ze dit gevoel van voldoening hebben. Dit gevoel van voldoening wordt bereikt wanneer werknemers werken aan projecten en doelen die hen in staat stellen voort te bouwen op hun **sterke punten en interesses**.

Managers en leiders kunnen werknemers helpen om hun sterke punten te identificeren door middel van een sterkte-inventarisatie (bijvoorbeeld: [VIA Character Strengths](#)) en verantwoordelijkheden aanpassen zodat werknemers binnen hun sterke punten kunnen werken.

Praktische Activiteit 2: Denk na over hoe je in je huidige functie elk van deze sterke punten kunt toepassen. Als je het gevoel hebt dat je je sterke punten momenteel niet toepast in de mate waarin je dat zou willen, kun je dan bedenken hoe je de toepassing van je sterke punten in je huidige functie zou kunnen maximaliseren?

Instructies: Vul de gratis VIA Character Strengths inventarisatie in (link: <https://www.viacharacter.org/>) en noteer je sterke punten.

Denk na over hoe je in je huidige functie elk van deze sterke punten kunt toepassen. Als je het gevoel hebt dat je op dit moment je sterke punten niet toepast in de mate waarin je dat zou

willen, kun je dan bedenken hoe je de toepassing van je sterke punten in je huidige functie zou kunnen maximaliseren?

Relaties

Positieve relaties op het werk zijn van vitaal belang voor het welzijn van werknemers en het succes van een organisatie. Managers en leiders moeten een ethos creëren van "actieve vergaderingen" die bewuste kansen bieden voor medewerkers om met elkaar in contact te komen en te interageren, zowel binnen als buiten de werkomgeving. Sociale contacten kunnen ook worden aangemoedigd door teambuilding oefeningen, mentorschap, coaching, het tonen van empathie en training in communicatievaardigheden, vriendelijkheid, groepslunches en happy hours.

Lees het volgende [artikel](#) en kom meer te weten over het opbouwen van positieve relaties op het werk.

Meaning

Werk wordt lonender en leuker als werknemers het resultaat van hun werk kunnen zien. Om werk zinvoller te maken, kunnen leiders werknemers aanmoedigen om na te denken over welk verschil ze maken in de maatschappij en hoe hun inspanningen een impact hebben op de organisatie en hun klanten.

Praktische Activiteit 3: Denk aan een dag die je op je werk hebt doorgebracht en waarop je echt prettige emoties en vreugde voelde. Denk na over wat kan hebben bijgedragen aan deze gevoelens. Welke taken heb je gedaan die betekenisvol voor je waren (bv. een collega geholpen)?

Accomplishment

Werknemers die hun doelen bereiken, voelen zich bekwamer en hebben een gevoel van voldoening. De doelen die werknemers stellen, moeten echter zoveel mogelijk afgestemd zijn op hun sterke punten en waarden. Wanneer een werknemer zijn/haar doelstellingen met succes bereikt, is het belangrijk dat hun harde werk en inspanningen worden erkend, gevierd en in aanmerking worden genomen tijdens functioneringsgesprekken of frequente informele feedback. Het belangrijkste is dat belangrijke prestaties worden beloond. Bij het aanbieden van beloningen op de werkplek moeten organisaties rekening houden met wat het meest waardevol is voor hun werknemers. Veel organisaties richten zich op financiële beloningen, maar beloningen zoals flexibele werktijden of een extra vakantiedag kunnen waardevoller zijn voor werknemers.

Om dit hoofdstuk te voltooien, moet je:

Lees het volgende artikel: [Hoe toon je waardering aan je werknemers](#)

Bekijk de volgende video: [Gary Chapman & Paul White | De 5 talen van waardering op de werkplek](#)

Voltooi Praktische Activiteit 1

Vul de gratis VIA karaktersterktemeting in en voltooi Praktische Activiteit 2:
<https://www.viacharacter.org/account/register>

Lees het volgende artikel: [Goede werkrelaties opbouwen - Van MindTools.nl](#)

Voltooi Praktische Activiteit 3

4. Hoofdstuk 4 - Positieve psychologie in de praktijk (oefeningen)

In dit hoofdstuk maak je kennis met een aantal activiteiten en oefeningen uit de positieve psychologie die je kunnen helpen je geluk een boost te geven. Als je technieken en oefeningen uit de positieve psychologie gebruikt, kun je je mentale toestand verbeteren en na verloop van tijd vooruitgang boeken in de richting van een groter psychologisch welzijn. Deze activiteiten kun je zelf gebruiken, maar we moedigen je ook aan om ze te delen met je team om hen te helpen zich beter te voelen op het werk.

- **Waardering en dankbaarheid tonen**

Zoals vermeld in hoofdstuk 3, kan het uiten van waardering en het erkennen van iemands inspanningen leiden tot positieve emoties, een verhoogd moreel, een verbeterde betrokkenheid en betere prestaties. Seligman et al. (2005) onderzochten in een van zijn studies de voordelen van "dankbaarheidsbezoeken". Deelnemers werden gevraagd om een brief van waardering te schrijven en deze persoonlijk af te geven aan iemand die hen vriendelijkheid had betoond. Uit de resultaten bleek dat mensen zich gelukkiger en minder depressief voelden na het tonen van dankbaarheid.

Mogelijke manieren die Je kan gebruiken om waardering op het werk te tonen, zijn om '**waarderingen**' als vaste agenda op te nemen aan het begin van personeelsvergaderingen, en werknemers kunnen een collega nomineren voor wie ze dankbaar zijn.

Een voorbeeld van het uiten van dankbaarheid kan eenvoudig zijn:

"Ik wil Helen bedanken voor haar hulp bij het analyseren van een aantal gegevens."

Een andere manier is het schrijven van een **dankbaarheidsbrief waarin** je schrijft over positieve ervaringen en dingen en mensen waar je dankbaar voor bent. Je kan de brief voor jezelf houden of delen met de persoon voor wie je dankbaar bent.

Praktische activiteit 4: Schrijf alle dingen en mensen op waarvoor je dankbaar bent op je werk.

Instructies: Schrijf alle dingen en mensen op waar je dankbaar voor bent op je werk (bijv. de flexibiliteit die je hebt op je werk, de autonomie die je hebt bij het voltooien van taken, je team, je leidinggevende).

- **Positieve affirmaties**

Positieve affirmaties zijn positieve en bemoedigende uitspraken of zinnen die je voor jezelf herhaalt in een poging om negatieve gedachten te bestrijden of uitdagende situaties te overwinnen. Het zijn meestal korte maar krachtige zinnen, hardop uitgesproken of opgeschreven, ontworpen om een positieve houding of mindset op te roepen. Voorbeelden van positieve affirmaties zijn:

"Ik kan dit!"

"Ik heb de vaardigheden en kennis om deze taak uit te voeren."

"Ik haal het beste uit vandaag."

Positieve affirmaties spelen een belangrijke rol in iemands welzijn, omdat ze je kunnen helpen om volledig van jezelf te houden, jezelf te accepteren en je zelfverzekerder te voelen. Hoe vaker je ze doet, hoe sterker je zelfvertrouwen wordt.

Het gebruik van positieve affirmaties kan je ook helpen om beter te presteren op het werk, want door positieve affirmaties te gebruiken voel je je krachtiger om tegenslagen het hoofd te bieden en kun je effectiever met stress omgaan. Dit kan uiteindelijk leiden tot een gelukkiger en productiever personeelsbestand.

Als je een team leidt, kun je je team aanmoedigen om ook positieve affirmaties te doen. Sommige werknemers vinden het in het begin misschien moeilijk om aan een positieve affirmatie te denken, dus het is cruciaal dat leiders en managers het goede voorbeeld geven, maar ook aanmoediging en positieve feedback geven.

- **Mindfulness**

Hoe vaak heb je niet gegeten terwijl je tv-series keek en geen aandacht besteedde aan de smaak, geur en textuur van je eten? Als dit scenario je aanspreekt, kun je overwegen om mindfulness te beoefenen.

Mindfulness beschrijft het vermogen om volledig aanwezig te zijn in het hier en nu en je geen zorgen te maken over de toekomst of het verleden. Het beoefenen van mindfulness kan iemands welzijn verbeteren omdat het ons kan helpen ons vermogen om onze emoties te reguleren te vergroten en onze stress, angst en depressie te verminderen.

Mindfulness is vooral belangrijk op de **werkplek** omdat het kan bijdragen aan veel aspecten van een gezonde werkplek, zoals welzijn, relaties en creativiteit. Werknemers die mindfulness beoefenen krijgen een beter inzicht in hun emoties en stressniveaus en worden zich bewust van manieren waarop ze deze kunnen beïnvloeden. Door mindfulness zijn werknemers ook beter in staat om effectief te reageren op moeilijke situaties en terug te komen van tegenslagen, wat in de literatuur bekend staat als "**veerkracht**".

Studies hebben aangetoond dat leiders die mindfulness beoefenen, teamleden hebben met minder stress, een betere balans tussen werk en privé, betere prestaties en een grotere betrokkenheid. De reden hierachter heeft vooral te maken met het feit dat een individu door mindfulness zijn empathie kan vergroten in de interactie met anderen. Mindfulness is dus ook goed voor **positieve werkrelaties**.

Werknemers die mindfulness beoefenen, kunnen hun emoties gemakkelijker onder controle houden en ervaren minder stress. Daardoor kunnen ze helderder denken, meer ideeën genereren en **creatiever** zijn.

Hoe kun je meer mindful worden? Hieronder vind je eenvoudige activiteiten die jij en je team kunnen doen om meer mindful te worden.

Praktische Activiteit 5: De rozijnen oefening

Dit is een korte mindfulness oefening die je stimuleert om je op dit moment bewust te zijn van je zintuigen door contact te maken met smaak, tast en geur terwijl je een rozijn eet. Meestal eten we op de 'automatische piloot' en besteden we weinig aandacht aan hoe ons eten smaakt, ruikt en aanvoelt. Met deze oefening maak je kennis met mindful bewustzijn terwijl je volledige aandacht schenkt aan het huidige moment terwijl je een rozijn eet.

Instructies (7 minuten): Dit is een korte mindfulness oefening die het huidige moment van bewustzijn van de zintuigen aanmoedigt, waarbij je contact maakt met smaak, tast en geur terwijl je een rozijn eet. Meestal eten we op de 'automatische piloot' en besteden we weinig aandacht aan hoe ons eten smaakt, ruikt en aanvoelt. Met deze oefening maak je kennis met mindfulness terwijl je volledige aandacht schenkt aan het huidige moment terwijl je een rozijn eet.

Stap 1: Neem een rozijn en houd hem in de palm van je hand of tussen je vinger en duim.

Stap 2: Neem de tijd om je er echt op te concentreren; kijk met volle aandacht naar de rozijn - stel je voor dat je nog nooit eerder in je leven zo'n voorwerp hebt gezien. Onderzoek met je ogen welke kleur de rozijn heeft, de plooien en ribbels, en eventuele asymmetrieën of unieke kenmerken.

Stap 3: Let op de textuur van de rozijn. Sluit je ogen en merk op hoe de rozijn aanvoelt in je handpalm.

Stap 4: Houd de rozijn onder je neus en ruik het aroma dat bij elke inademing ontstaat.

Stap 5: Stop de rozijn voorzichtig in je mond en merk zonder te kauwen of door te slikken op hoe de rozijn in je mond aanvoelt door hem met je tong te onderzoeken.

Stap 6: Neem een of twee happen en let op de smaak van de rozijn tijdens het kauwen. Let op de smaak en textuur in je mond en hoe deze na verloop van tijd, van moment tot moment, kunnen veranderen. Dan kun je doorslikken.

Stap 7: Kijk tot slot tijdens het doorslikken of je voelt wat er nog van de rozijn over is in je maag en voel hoe je lichaam aanvoelt nadat je deze oefening hebt gedaan.

Als je liever naar audio-instructies luistert, kun je de volgende video gebruiken: [Wat een rozijn je kan leren over mindfulnessbeoefening](#)

Praktische activiteit 6: Mindful lichaam scannen

Body scanning houdt in dat je aandacht schenkt aan lichaamsdelen en lichamelijke sensaties in een geleidelijke volgorde van voeten naar hoofd. Het doel van deze oefening is je te helpen je bewust te worden van elk deel van je lichaam en alle pijntjes, spanningen of algemene ongemakken op te merken.

Instructies (10 - 15 min): Body scanning houdt in dat je aandacht schenkt aan lichaamsdelen en lichamelijke sensaties in een geleidelijke volgorde van voeten naar hoofd. Het doel van deze oefening is je te helpen je bewust te worden van elk deel van je lichaam en alle pijntjes, spanningen of algemene ongemakken op te merken.

Stap 1: Laat je lichaam comfortabel op een stoel zitten.

Stap 2: Je kan je ogen sluiten of open houden.

Stap 3: Concentreer je op hoe je lichaam aanvoelt. Merk op hoe je zit. Sta toe dat je ruggengraat omhoog gaat en je schouders zachter worden.

Stap 4: Door volledig in te ademen (2 seconden) en volledig uit te ademen (10 seconden) beweeg je je aandacht langzaam door je lichaam. Begin met je voeten en ga langzaam omhoog langs je lichaam - benen, schouders, armen, nek - tot je de bovenkant van je hoofd bereikt. Stop bij elk lichaamsdeel voor een paar seconden en merk op hoe het voelt, of het gespannen, ontspannen, tintelend of pijnlijk is.

Stap 5: Je zal merken dat je aandacht misschien afdwaalt en dat is normaal. Als dat gebeurt, erken dat dan en breng je aandacht voorzichtig terug naar een specifiek lichaamsdeel.

Stap 6: Neem ten slotte een paar momenten om op te merken hoe je lichaam aanvoelt. Haal nog een paar keer adem en open langzaam je ogen.

Als je liever naar audio-instructies luistert, kun je de volgende video gebruiken: [Compassievolle bodyscan](#)

Om dit hoofdstuk te voltooien, moet je:

Bekijk de volgende video: [Wat is Mindfulness?](#)

Voltooi Praktische Activiteit 4

Voltooi Praktische Activiteit 5 of Luister naar de volgende instructies (rozijsnoefening): [Wat een rozijs je kan leren over mindfulnessbeoefening](#)

Voltooi Praktische Activiteit 6 of Luister naar de volgende instructies (Lichaamsscan): [Compassievolle bodyscan](#)

5. Synopsis

De definitie van welzijn op de werkplek kan worden gebaseerd op principes van de positieve psychologie, die kan worden gedefinieerd als de wetenschappelijke studie van menselijke sterke punten en deugden, in plaats van te focussen op iemands zwakheden. Specifiek kan het PERMA-model van Seligman (2011) (P-Positive Emotion, E-Engagement, R-Relationships, M-Meaning, A-Accomplishment) bijdragen aan een gezond gevoel van welzijn, voldoening en tevredenheid van werknemers in het leven, wat kan leiden tot het vinden van de ware betekenis van het leven. Het PERMA-model kan op de werkplek worden toegepast om het welzijn en geluiksniveau van werknemers op verschillende manieren te verbeteren, zoals door waardering uit te drukken, voort te bouwen op iemands sterke punten en interesses en door te investeren in het opbouwen van positieve relaties. Technieken en oefeningen uit de positieve psychologie (bijv. mindfulness, positieve affirmaties) kunnen, wanneer ze consequent worden toegepast, na verloop van tijd leiden tot een beter psychologisch welzijn.

6. Lijst van referenties

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>

Peterson, C., Park, N., & Sweeney, P. J. (2008). Group well-being: morale from a positive psychology perspective. *Applied Psychology*, 57, 19-36.

Khoury, B., Lecomte, T., Fortin, G., Masse, M., Therien, P., Bouchard, V., ... & Hofmann, S. G. (2013). Mindfulness-based therapy: a comprehensive meta-analysis. *Clinical Psychology Review*, 33(6), 763-771.

Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *American psychologist*, 60(5), 410.

7. Beoordelingsplan van module 1

Hoofdstuk 1 (Beoordelingseenheid)	<i>Inleiding tot de positieve psychologie</i>
Reikwijdte van de beoordeling	<i>Het doel van de beoordeling is om je leerproces te ondersteunen en je een idee te geven van de kennis die je hebt opgedaan tijdens dit hoofdstuk. In het bijzonder willen we er bij deze beoordeling voor zorgen dat je begrijpt wat Positieve Psychologie inhoudt.</i>
Beoordeelde leerresultaten	<i>Leerresultaat 1: Deelnemers kunnen definiëren wat de principes van positieve psychologie zijn en deze afzetten tegen traditionele psychologieprincipes. Leerresultaat 2: Deelnemers kunnen de voordelen van het toepassen van positieve psychologie op het werk samenvatten.</i>
Beoordelingsmethode	<i>Waar - Onwaar uitspraken, Meerkeuzevragen</i>
Geschatte studietijd(min)	10min
Auteur(s)	Evie Michailidis , Instituut voor Ontwikkeling
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	1
Vraag	Onderzoekers en theoretici op het gebied van de positieve psychologie hebben geprobeerd elementen van een goed leven en welzijn te identificeren.
Mogelijke antwoorden	A. Echt B. Omwaar
Juist antwoord	A. Echt
Antwoord op juiste antwoord	A. Is het goede antwoord, goed gedaan! Ga zo door! De positieve psychologie onderzoekt vooral wat mensen gelukkig, tevreden en gemotiveerd maakt, wat mensen vreugde en hoop geeft, welke factoren leiden tot veerkracht en betrokkenheid.
Reactie op fout antwoord(en)	Fout antwoord. Lees de tekst van Hoofdstuk 1. Je kan ook de video bekijken en het online artikel over wat positieve psychologie is.

Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2
--	---

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	2
Vraag	Het belangrijkste verschil tussen traditionele psychologie en positieve psychologie is dat de traditionele psychologie zich vooral heeft gericht op negatieven, tekortkomingen en dingen die "opgelost" moeten worden, terwijl positieve psychologen eerder proberen voort te bouwen op de sterke punten van mensen om hen te helpen uitdagingen te overwinnen.
Mogelijke antwoorden	A. Echt B. Omwaar
Juist antwoord	A. Echt
Antwoord op juiste antwoord	A. is het juiste antwoord, goed gedaan! De traditionele psychologie heeft zich uitsluitend gericht op pathologie, oorzaken en symptomen van geestelijke ziekten en emotionele stoornissen zoals depressie, gebrek aan motivatie, verdriet. De positieve psychologie legt echter de nadruk op positieve kenmerken, eigenschappen, gedragingen en denkpatronen die het leven zinvoller maken en de kwaliteit van leven verbeteren. Ze onderzoekt bijvoorbeeld vooral wat mensen gelukkig, tevreden en gemotiveerd maakt, wat mensen vreugde en hoop geeft, welke factoren leiden tot veerkracht en betrokkenheid, in plaats van zich te richten op waarom mensen verdrietig, ontevreden, depressief, opgebrand enz. zijn.
Reactie op fout antwoord(en)	Fout antwoord. Lees de tekst van Hoofdstuk 1. Je kan ook de video bekijken en het online artikel over wat positieve psychologie is.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	3
Vraag	Wat is een voordeel van het toepassen van positieve psychologie op het werk?
Mogelijke antwoorden	A. Positieve werkrelaties B. Meer zelfvertrouwen en zelfrespect

	C. Medewerkers voelen zich meer gewaardeerd D. Alle bovenstaande
Juist antwoord	D. Al het bovenstaande
Antwoord op juiste antwoord	D. is het juiste antwoord. Goed gedaan! Focussen op sterke in plaats van zwakke punten kan mensen helpen om hun zelfvertrouwen en gevoel van eigenwaarde op te krikken. Mensen die meer geluk en positieve emoties ervaren, hebben betere en sterkere relaties met hun familie, vrienden en collega's, omdat ze effectiever communiceren (verbaal en non-verbaal). Positieve emoties stimuleren ook iemands werkprestaties, leiden tot een gelukkiger werkomgeving en mensen voelen zich meer gewaardeerd.
Reactie op fout antwoord(en)	Fout antwoord. Lees de tekst van Hoofdstuk 1
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

Hoofdstuk 2 (Beoordelingseenheid)	<i>Inleiding tot het PERMA-model</i>
Reikwijdte van de beoordeling	<i>Het doel van de beoordeling is om je leerproces te ondersteunen en je een idee te geven van de kennis die je hebt opgedaan tijdens dit hoofdstuk. In het bijzonder willen we er in deze beoordeling voor zorgen dat je hebt begrepen wat het PERMA-model is en wat de vijf facetten van welzijn volgens dit model zijn.</i>
Beoordeelde leerresultaten	<i>Leerresultaat 3: Deelnemers kunnen de vijf facetten van welzijn uit het PERMA acroniem opnoemen.</i>
Beoordelingsmethode	<i>Meerkeuzevragen, waar/onwaar uitspraken</i>
Geschatte studietijd(min)	10min
Auteur(s)	Evie Michailidis Ontwikkelingsinstituut
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO

Vraagsjabloon	
Vraag nr.	1

Vraag (stam)	Welk van de volgende facetten van het PERMA-model komt overeen met het concept van “flow”, dat optreedt wanneer iemand volledig aanwezig is op het moment en zich volledig concentreert op de taak die voor handen is.
Mogelijke antwoorden	A. Positieve emoties B. Verloving C. Relaties D. Voltooiing
Juist antwoord	B. Verloving
Antwoord op juiste antwoord	B. is het juiste antwoord. Uitstekend! Bevlogenheid verwijst naar iets waar een werknemer in opgaat en in opgaat. De dimensie van bevlogenheid is ook in lijn met het concept van “flow”, dat optreedt wanneer iemand volledig aanwezig is op het moment en zich volledig concentreert op de taak die voor handen is. Deze staat van flow kan het individu dan geluk brengen. Werknemers die geëngageerd zijn in hun werk ervaren ook een groter gevoel van voldoening.
Reactie op fout antwoord(en)	Fout antwoord. Lees de tekst van Hoofdstuk 1. Je kan ook de bijgeleverde video bekijken.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	2
Vraag (stam)	Welk van de volgende facetten van het PERMA-model kan het best omschreven worden als het hebben van een doelgericht bestaan in het leven?
Mogelijke antwoorden	A. Positieve emoties B. Relaties C. Betekenis D. Voltooiing
Juist antwoord	C. Betekenis
Antwoord op juiste antwoord	C is het juiste antwoord. Goed werk! Betekenis verwijst naar een doelgericht en zinvol bestaan. Werk wordt zinvoller wanneer werknemers kunnen zien hoe hun inspanningen een impact hebben op de maatschappij.

Reactie op fout antwoord(en)	Fout antwoord. Lees de tekst van Hoofdstuk 1. Je kan ook de bijgeleverde video bekijken
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	3
Vraag (stam)	Het PERMA-model wordt gebruikt om psychische aandoeningen en psychopathologie te definiëren.
Mogelijke antwoorden	A. Echt B. Omwaar
Juist antwoord	B. Omwaar
Antwoord op juiste antwoord	B is het juiste antwoord. Bravo! Het PERMA-model helpt ons bij het definiëren van welzijn op de werkplek, maar ook in een bredere context. Volgens het model van Seligman kunnen vijf kernelementen bijdragen aan een gezond gevoel van welzijn, <u>voldoening</u> en tevredenheid in het leven van werknemers, wat kan leiden tot het vinden van de ware betekenis van het leven.
Reactie op fout antwoord(en)	Fout antwoord. Lees de tekst van Hoofdstuk 2. Je kan ook de bijgeleverde video bekijken.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

Hoofdstuk 3 (Beoordelingseenheid)	<i>PERMA-model en de toepassing ervan op de werkplek</i>
Reikwijdte van de beoordeling	<i>Het doel van de beoordeling is om je leerproces te ondersteunen en je een idee te geven van de kennis die je hebt opgedaan tijdens het voltooien van dit hoofdstuk. In het bijzonder willen we er bij deze beoordeling voor zorgen dat je begrijpt hoe het PERMA-model op de werkplek kan worden toegepast.</i>

Beoordeelde leerresultaten	<i>Leerresultaat 4: Deelnemers leren hoe ze de opgedane kennis over de principes van positieve psychologie en het PERMA-model kunnen toepassen op de werkplek om een positieve werkomgeving te bevorderen.</i>
Beoordelingsmethode	<i>Open vragen, meerkeuzevragen</i>
Geschatte studietijd(min)	10min
Auteur(s)	Evie Michailidis Ontwikkelingsinstituut
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	1
Vraag (stam)	Hoe kunnen werkgevers de betrokkenheid van hun werknemers vergroten? Beschrijf een mogelijke manier.
Mogelijke antwoorden	(open vraag)
Juist antwoord	Werkgevers kunnen de betrokkenheid van werknemers vergroten door hen projecten en doelen toe te wijzen die hen in staat stellen voort te bouwen op hun sterke punten en interesses, vertrouwen te tonen in hun werknemers en hen helpen betekenis te vinden in hun werk.
Antwoord op juiste antwoord	Managers en leiders kunnen werknemers helpen om hun sterke punten te identificeren door middel van een sterkte-inventarisatie (bijvoorbeeld: VIA Character Strengths) en verantwoordelijkheden aanpassen zodat werknemers binnen hun sterke punten kunnen werken. Dit kan een mogelijke manier zijn waarop werkgevers de betrokkenheid van werknemers kunnen vergroten.
Reactie op fout antwoord(en)	Als je niet zeker bent van het antwoord op deze vraag, kun je de tekst van hoofdstuk 3 lezen.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	2

Vraag (stam)	Regelmatig en consequent contact houden met je werknemers beschrijft het best welke van de volgende 5 talen van waardering?
Mogelijke antwoorden	A. Woorden van bevestiging B. Tijd voor kwaliteit C. Daden van dienstbaarheid D. Materiële geschenken
Juist antwoord	B. Kwaliteitstijd
Antwoord op juiste antwoord	B is het juiste antwoord. Goed gedaan! Bij quality time op het werk gaat het erom dat je iemands volledige en gerichte aandacht krijgt. Dit kan echt een zinvolle manier zijn voor werknemers om zich gewaardeerd te voelen.
Reactie op fout antwoord(en)	Fout antwoord. Lees de tekst van hoofdstuk 3. Je kan ook de bijgeleverde video bekijken.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	3
Vraag (stam)	Noteer 3 manieren die teamleiders kunnen gebruiken om positieve relaties op te bouwen op het werk.
Mogelijke antwoorden	(open vraag)
Juist antwoord	<ul style="list-style-type: none"> • Waardering tonen • Plan tijd in om relaties op te bouwen • Teamevenementen organiseren (bijv. happy hours, teambuildingactiviteiten) • Vermijd roddelen
Antwoord op juiste antwoord	
Reactie op fout antwoord(en)	Als je niet zeker bent van het antwoord, lees dan de tekst van Hoofdstuk 3. Je kan ook het bijgeleverde artikel lezen.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

Hoofdstuk 4	<i>Positieve psychologie in de praktijk</i>
--------------------	---

(Beoordelingseenheid)	
Reikwijdte van de beoordeling	<i>Het doel van de beoordeling is om je leerproces te ondersteunen en je een idee te geven van de kennis die je hebt opgedaan tijdens dit hoofdstuk. Specifiek willen we in dit assessment nagaan of je in staat bent om een aantal basisoefeningen in positieve psychologie, waaronder mindfulness, uit te voeren.</i>
Beoordeelde leerresultaten	<i>Leerresultaat 5: Deelnemers krijgen de kans om een aantal relevante activiteiten en oefeningen uit de positieve psychologie te gebruiken en te oefenen die hen kunnen helpen hun welzijn te verbeteren, waaronder activiteiten rond mindfulness.</i>
Beoordelingsmethode	<i>Waar/onwaar uitspraken, meerkeuzevragen</i>
Geschatte studietijd(min)	10min
Auteur(s)	Evie Michailidis Ontwikkelingsinstituut
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	1
Vraag (stam)	Mindfulness is de beoefening van het doelbewust je aandacht vestigen op de huidige ervaring zonder deze te evalueren.
Mogelijke antwoorden	A. Echt B. Omwaar
Juist antwoord	A. Echt
Antwoord op juiste antwoord	A is het juiste antwoord. Goed gedaan! Mindfulness beschrijft het vermogen om volledig aanwezig te zijn in het hier en nu en je geen zorgen te maken over de toekomst of het verleden. Het beoefenen van mindfulness kan iemands welzijn verbeteren omdat het ons kan helpen ons vermogen om onze emoties te reguleren te vergroten en onze stress, angst en depressie te verminderen.
Reactie op fout antwoord(en)	Fout antwoord. Lees de tekst van hoofdstuk 4. Je kan ook de bijgeleverde video bekijken.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	2
Vraag (stam)	Veerkracht is het vermogen om geen negatieve emoties te ervaren zoals stress, verdriet en boosheid.
Mogelijke antwoorden	A. Echt B. Omwaar
Juist antwoord	B. Omwaar
Antwoord op juiste antwoord	B is het juiste antwoord. Je doet het geweldig! Veerkracht beschrijft het vermogen van individuen om effectief te reageren op moeilijke situaties en terug te komen van tegenslagen. Het betekent niet dat iemand geen stress, emotionele onrust en lijden ervaart. Veerkracht houdt het vermogen in om emotionele pijn en lijden te verwerken.
Reactie op fout antwoord(en)	Fout antwoord. Lees de tekst van hoofdstuk 4.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	3
Vraag (stam)	De 'rozijnoefening' is een activiteit die Je kan doen om gezond te eten.
Mogelijke antwoorden	A. Echt B. Omwaar
Juist antwoord	B. Omwaar
Antwoord op juiste antwoord	B is het juiste antwoord. Je doet het geweldig! De 'rozijnoefening' is een korte mindfulnessoefening die het huidige bewustzijn van de zintuigen stimuleert, waarbij je contact maakt met smaak, aanraking en geur terwijl je een rozijn eet.
Reactie op fout antwoord(en)	Fout antwoord. Lees de tekst van hoofdstuk 4. Je kan ook de video bekijken en Praktische Activiteit 4 voltooien.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

Module 2: Hoe plan je een geïntegreerd welzijnsprogramma?

Abstract

Het doel van deze module is om een algemene structuur aan te bieden van de noodzakelijke stappen in het ontwerpen en plannen van een geïntegreerd welzijnsprogramma. In deze training krijgen HR-verantwoordelijken en andere verantwoordelijken voor welzijn op het werk een systematisch beeld van hoe een welzijnsprogramma te plannen vanaf de conceptualisering tot de evaluatie en opvolging. De stappen in deze module zijn van toepassing op organisaties van alle groottes in heel Europa, en deze structuur kan ook aangepast worden afhankelijk van de specifieke nationale en organisatorische situaties. Deze stappen kunnen worden genomen door een interne of externe verantwoordelijke of door een gezamenlijke inspanning van beide. Best practices en praktisch lesmateriaal worden aangeboden voor een meer interactieve leerervaring. Na afloop van deze module kennen de deelnemers de 8 stappen in het ontwerpen van een degelijk welzijnsprogramma en de belangrijkste elementen voor elke stap. Na afloop van de training worden de deelnemers beoordeeld met verschillende methoden, waaronder meerkeuzevragen en waar of onwaar uitspraken.

Leerresultaten

Leerresultaat 1: Deelnemers kennen de 8 relevante stappen in het plannen van een welzijnsprogramma.

Leerresultaat 2: Deelnemers kennen de verantwoordelijke partij voor het welzijn van werknemers.

Leerresultaat 3: Deelnemers weten hoe ze de kennis van de verantwoordelijke partij kunnen beoordelen.

Leerresultaat 4: Deelnemers weten hoe ze de welzijnssituatie van een organisatie kunnen beoordelen.

Leerresultaat 5: Deelnemers weten hoe ze de reikwijdte van een welzijnsprogramma kunnen bepalen.

Leerresultaat 6: Deelnemers weten hoe ze moeten communiceren en bewustzijn kunnen creëren voor het welzijnsprogramma.

Leerresultaat 7: Deelnemers weten hoe ze het welzijnsprogramma kunnen evalueren.

Leerresultaat 8: Deelnemers leren van best practices en weten hoe ze het beste welzijnsprogramma kunnen kiezen op basis van hun specifieke situatie.

Trefwoorden

Welzijn, welzijnsprogramma, planning, bewustmaking, communicatie, beoordeling

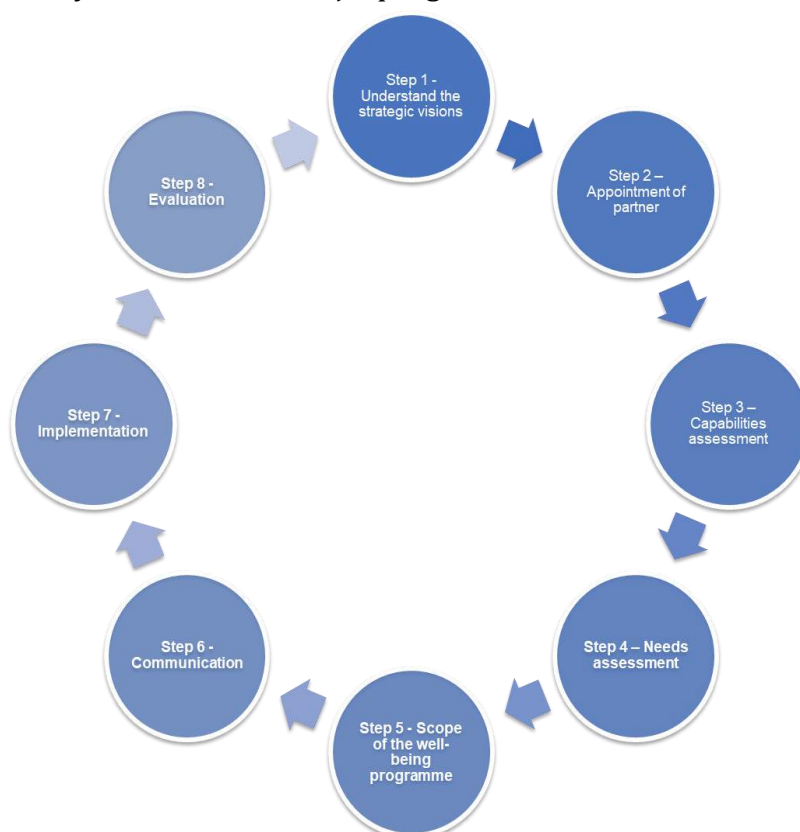
Identiteit van de module											
Module	<i>Hoe plan je een geïntegreerd welzijnsprogramma?</i>										
Korte beschrijving van de module / abstract	<i>Het doel van deze module is om een algemene structuur aan te bieden van de noodzakelijke stappen in het ontwerpen en plannen van een geïntegreerd welzijnsprogramma. In deze training krijgen HR-verantwoordelijken en andere verantwoordelijken voor welzijn op het werk een systematisch beeld van hoe een welzijnsprogramma te plannen vanaf de conceptualisering tot de evaluatie en opvolging. De stappen in deze module zijn van toepassing op organisaties van alle groottes in heel Europa, en deze structuur kan ook aangepast worden afhankelijk van de specifieke nationale en organisatorische situaties. Deze stappen kunnen worden genomen door een interne of externe verantwoordelijke of door een gezamenlijke inspanning van beide. Best practices en praktisch lesmateriaal worden aangeboden voor een meer interactieve leerervaring. Na afloop van deze module kennen de deelnemers de 8 stappen in het ontwerpen van een degelijk welzijnsprogramma en de belangrijkste elementen voor elke stap. Na afloop van de training worden de deelnemers beoordeeld met verschillende methoden, waaronder meerkeuzevragen en waar of onwaar uitspraken.</i>										
Leerresultaten	<p><i>Leerresultaat 1: Deelnemers kennen de 8 relevante stappen in het plannen van een welzijnsprogramma.</i></p> <p><i>Leerresultaat 2: Deelnemers vergelijken de verschillende partijen die verantwoordelijk zijn voor het welzijn van werknemers.</i></p> <p><i>Leerresultaat 3: Deelnemers onderscheiden positieve en negatieve psychosociale factoren binnen de welzijnssituatie van een organisatie.</i></p> <p><i>Leerresultaat 4: Deelnemers behandelen de belangrijkste elementen van een welzijnsactieplan op het werk.</i></p> <p><i>Leerresultaat 5: Deelnemers begrijpen hoe ze moeten communiceren en hoe ze bewustzijn kunnen creëren voor het welzijnsprogramma.</i></p> <p><i>Leerresultaat 6: Deelnemers kennen de methoden om het welzijnsprogramma te evalueren.</i></p>										
Hoofdstukken	<p><i>Hoofdstuk 1: Hoe plan je een welzijnsprogramma - voorbereiding en beoordeling.</i></p> <p><i>Eenheid 2: Hoe de communicatie vormgeven - bewustmaking van welzijn op het werk en het geplande welzijnsprogramma</i></p> <p><i>Hoofdstuk 3: Het welzijnsprogramma evalueren</i></p> <p><i>Hoofdstuk 4: Beste praktijken/ Casestudies</i></p>										
Kernmateriaal leren	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Hoofdstuk</th> <th>Leermateriaal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>1. Plan een welzijnsprogramma voor UW organisatie</i></td> <td><i>Tekst, video, artikelen</i></td> </tr> <tr> <td><i>2. Communicatieontwerp</i></td> <td><i>Tekst, artikelen</i></td> </tr> <tr> <td><i>3. Implementatie en evaluatie van welzijnsprogramma's</i></td> <td><i>Tekst, video, artikelen</i></td> </tr> <tr> <td><i>4. Beste praktijken</i></td> <td><i>Tekst</i></td> </tr> </tbody> </table>	Hoofdstuk	Leermateriaal	<i>1. Plan een welzijnsprogramma voor UW organisatie</i>	<i>Tekst, video, artikelen</i>	<i>2. Communicatieontwerp</i>	<i>Tekst, artikelen</i>	<i>3. Implementatie en evaluatie van welzijnsprogramma's</i>	<i>Tekst, video, artikelen</i>	<i>4. Beste praktijken</i>	<i>Tekst</i>
Hoofdstuk	Leermateriaal										
<i>1. Plan een welzijnsprogramma voor UW organisatie</i>	<i>Tekst, video, artikelen</i>										
<i>2. Communicatieontwerp</i>	<i>Tekst, artikelen</i>										
<i>3. Implementatie en evaluatie van welzijnsprogramma's</i>	<i>Tekst, video, artikelen</i>										
<i>4. Beste praktijken</i>	<i>Tekst</i>										

Beoordelingsmethode	Hoofdstuk		Beoordelingsmethode	
	1. Plan een welzijnsprogramma voor UW organisatie		Meerkeuze	
	2. Communicatieontwerp		Meerkeuze, waar of onwaar	
	3. Implementatie en evaluatie van welzijnsprogramma's		Meerkeuze	
	4. Beste praktijken		Meerkeuze, waar of onwaar	
Geschatte studietijd(min)	200 min			
Auteur(s)	Yang Yang , Pulso			
Recensent	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO			

Beste deelnemers,

Mijn naam is Yang Yang van Pulso Group, en ik heet u welkom bij Module 2 over hoe plan je een geïntegreerd welzijnsprogramma?

Het doel van deze module is om een algemene structuur te bieden van de noodzakelijke stappen in het ontwerpen en plannen van een geïntegreerd welzijnsprogramma. Dit weerspiegelt de levenscyclus van een welzijnsprogramma.



Figuur 1: De levenscyclus van een welzijnsprogramma - aanpak in 8 stappen.

In deze opleiding krijgen HR-verantwoordelijken en andere verantwoordelijken voor welzijn op het werk een systematisch beeld van hoe een welzijnsprogramma te plannen, van conceptualisering tot evaluatie en opvolging. De stappen in deze module zijn van toepassing op organisaties van elke omvang in heel Europa, en deze structuur kan ook aangepast worden afhankelijk van de specifieke nationale en organisatorische situaties. Deze stappen kunnen worden genomen door een interne of externe verantwoordelijke of door een gezamenlijke inspanning van beide. Best practices en praktisch leermateriaal worden aangeboden voor een meer interactieve leerervaring. Na afloop van deze module kennen de deelnemers de 8 stappen in het ontwerpen van een degelijk welzijnsprogramma en de belangrijkste elementen voor elke stap. Na afloop van de training worden de deelnemers beoordeeld met verschillende

methoden, waaronder meerkeuzevragen en waar of onwaar statements. ware of onware uitspraken

De module is **gestructureerd** in 4 hoofdstukken, namelijk (1) Voorbereiding voor een welzijnsprogramma, (2) Planning voor een welzijnsprogramma, (3) Communicatieontwerp en (4) Evaluatie.

Hoofdstuk 1 bespreekt de essentiële stappen die genomen moeten worden vóór de planning van de concrete inhoud van het welzijn. In de voorbereidingsfase is het uiterst belangrijk om de visie van de organisatie te begrijpen en doelen voor het welzijnsbeleid te definiëren, de verantwoordelijke actoren voor het welzijn van de werknemers te verduidelijken en de kennis van de verantwoordelijke actor te beoordelen.

Hoofdstuk 2 presenteert de noodzakelijke basis van een welzijnsprogramma, namelijk de beoordeling van de welzijnssituatie binnen de organisatie en hoe de reikwijdte van het welzijnsprogramma te definiëren op basis van de beoordeling.

Hoofdstuk 3 legt uit hoe je een communicatiecampagne opzet en mensen bewust maakt van het welzijnsprogramma en van welzijn op het werk in het algemeen.

Hoofdstuk 4 bespreekt hoe je een welzijnsprogramma evalueert en actieplannen maakt voor verdere verbeteringen.

Tot slot bestaat je **beoordeling** uit verschillende methoden, waaronder meerkeuzevragen, waar/onwaar-uitspraken en casestudies.

1. Hoofdstuk 1 - Plan een welzijnsprogramma voor UW organisatie

Verantwoordelijke organisaties streven naar een gezonde en veilige omgeving voor hun werknemers. In de meeste Europese landen, zoals België, Bulgarije, Italië, Cyprus en Griekenland, zijn er wettelijke kaders die organisaties verplichten en controleren om het welzijn van werknemers te bevorderen. In dit gedeelte geven we een algemene structuur van de relevante stappen bij het plannen van een welzijnsprogramma. Deze stappen kunnen worden genomen door een interne of externe verantwoordelijke partij of een gezamenlijke inspanning van beide. Organisaties moeten er echter rekening mee houden dat er geen pasklare oplossing bestaat voor welzijnsprogramma's. Elke organisatie moet zijn eigen situatie beoordelen in termen van doelen, ambities en mogelijkheden. In het algemeen omvat een volledig welzijnsprogramma 8 stappen. In de voorbereidingsfase is het uiterst belangrijk om de visie van de organisatie te begrijpen en doelen voor het welzijnsbeleid te definiëren, de verantwoordelijke actoren voor het welzijn van de werknemers te verduidelijken en de kennis van de verantwoordelijke actor te beoordelen.

Stap 1 - Begrijp de strategische visies van de organisatie en definieer doelen voor welzijnsbeleid.

De eerste stap in het plannen van een welzijnsprogramma is het definiëren van de doelen van de organisatie, op individueel, team- en bedrijfsniveau, en deze doelen te gebruiken als prioriteiten voor hun welzijnsprogramma's. Over het algemeen komen de doelen en ambities van een organisatie voort uit de organisatievisies, zoals vastgelegd in hun algemene strategie. Ten opzichte van de langetermijnvisies van de organisatie fungeren korte- en middel langetermijn doelstellingen als periodieke mijlpalen. Er moet een welzijnsbeleid worden opgesteld dat gebaseerd is op risicoanalyse en dat het welzijn van de werknemers bevordert. Een voorbeeld: een technologiebedrijf wil innovatiever en concurrerender worden in de snelle industrie. De werknemers ervaren echter veel stress door hun werkdruk. In dit geval moet de organisatie zich bij het plannen van een welzijnsprogramma richten op stressmanagement en de toewijzing van taken op individueel en teamniveau.

Stap 2 - Verduidelijk wie verantwoordelijk is voor het welzijn van werknemers.

Om een welzijnsprogramma te plannen en te implementeren, moeten organisaties eerst duidelijk maken wie verantwoordelijk is voor het welzijn van werknemers. Volgens de wet is de werkgever verantwoordelijk voor zijn bedrijf en wat daarbinnen gebeurt. Op basis van de geconsolideerde bevindingen in de vijf bovengenoemde partnerlanden zijn werknemers van mening dat HR, het managementteam, inclusief het hogere management (bijv. CEO) en de afdelingshoofden, evenals het afdelingshoofd preventie/gezondheid, veiligheid en welzijn de verantwoordelijke interne partij zijn voor het welzijn van werknemers. De werkgever is echter niet de enige verantwoordelijke; werknemers moeten ook zelf gebruikmaken van de aanwezige kennis en middelen en de welzijnsmaatregelen van de organisatie naleven. Het gaat heel erg

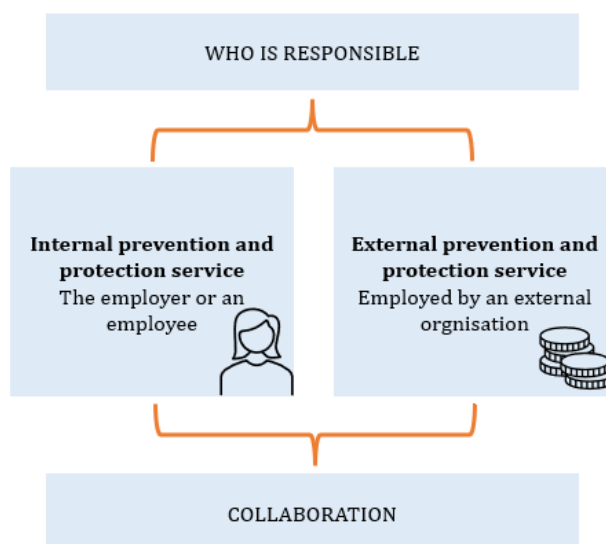
om de rol duidelijkheid binnen de organisatie, de duidelijke communicatie over de rollen en de samenwerking tussen individuele werknemers en de organisatie.

- Interne dienst voor preventie en bescherming op het werk

Elk bedrijf zou een Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk (IDPBW) moeten opzetten, die bestaat uit een of meer personen binnen het bedrijf - preventieadviseurs - die het managementteam ondersteunen bij het naleven van de regelgeving en het implementeren van preventieve maatregelen. Het profiel van de preventieadviseur hangt af van de grootte en de sector van het bedrijf. In een organisatie met minder dan 20 werknemers kan bijvoorbeeld de werkgever (bv. de eigenaar van het bedrijf) optreden als preventieadviseur, terwijl in grotere organisaties een werknemer kan worden aangesteld.

- Externe dienst voor preventie en bescherming op het werk

Afhankelijk van de grootte, expertise en capaciteit van de organisatie kan gebruik worden gemaakt van Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk (EDPBW). Deze dienst bestaat meestal uit twee aspecten: medisch toezicht en psychosociaal risicobeheer. Bij het inhuren van externe dienstverleners is het belangrijk om hun geloofsbrieven, technische capaciteiten en referenties te controleren. In bepaalde landen, zoals België, kan een lijst van erkende dienstverleners geraadpleegd worden. De EDPBW werkt samen met de IDPBW of de preventieadviseur van de organisatie om de welzijnsdoelen te bereiken die de organisatie heeft bepaald.



(Bron: https://www.beswic.be/sites/default/files/public/content/download/files/NL/helder_handig/gids_web_nl.pdf)

Stap 3 - Beoordeel de kennis van de verantwoordelijke partij.

Het is essentieel dat de verantwoordelijke van de IDPBW en EDPBW over voldoende kennis beschikt op het gebied van welzijn op het werk, in het bijzonder de analyse van psychosociale

risico's, waaronder stress, burn-out en pesterijen. Daarnaast moet de preventieadviseur in staat zijn om preventieactiviteiten te coördineren of uit te voeren. Een preventieadviseur moet bijvoorbeeld ten minste een masterdiploma in psychologie of sociologie hebben behaald, met 3 tot 5 jaar ervaring op het gebied van psychosociale aspecten. Uit de geconsolideerde bevindingen op Europees niveau blijkt dat 30% tot bijna 60% van de deelnemers aangeeft dat er binnen hun organisatie geen personeel is dat training heeft gevolgd over het bevorderen van welzijn op het werk. Dit betekent dat er een grote behoefte is aan training en bijscholing voor de verantwoordelijke personen en partijen in organisaties in Europese landen. Verantwoordelijke personen hebben het recht en de plicht om bijscholing te volgen, om op de hoogte te blijven van veranderingen in de regelgeving over welzijn op het werk en de wetenschappelijke en technische vooruitgang op dit gebied. De verplichting tot bijscholing geldt voor alle preventieadviseurs, ongeacht hun opleiding en ervaring. In dit trainingsprogramma stellen we een zelftest voor aan HR-professionals of andere verantwoordelijke personen die betrokken zijn bij welzijnsprogramma's of trainingen binnen organisaties. Deze korte beoordeling helpt de verantwoordelijken om hun kennisniveau en verbeterpunten te identificeren. In België wordt bijvoorbeeld een identificatiedocument gebruikt om de taakverdeling tussen de interne en externe partijen duidelijk te beschrijven. In principe bevat het identificatiedocument de volgende informatie:

- De doelstellingen van de interne preventiedienst
- De competenties die de organisatie intern bezit, de knowhow die extern wordt gezocht.
- De samenstelling van de verantwoordelijke dienst
- De (minimale) duur van de inzet van de preventiedienst, zodat de taken naar behoren worden uitgevoerd en de doelstellingen worden bereikt.
- De administratieve, technische en financiële middelen van de interne dienst

Dit document moet up-to-date worden gehouden, zodat verantwoordelijke interne en externe partijen het als blauwdruk kunnen gebruiken.

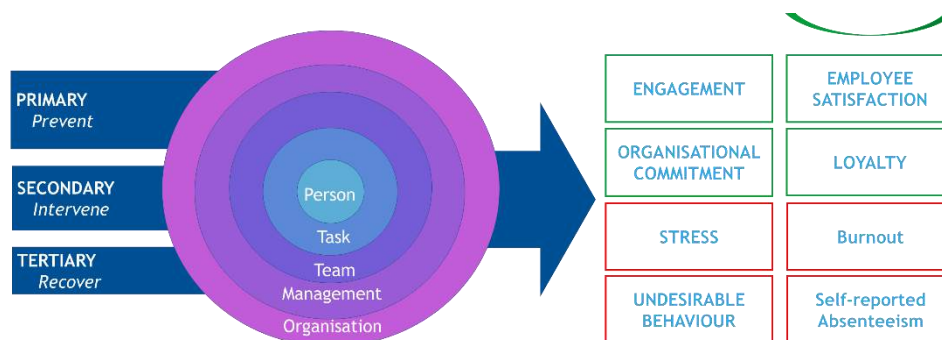
(Bron: https://www.beswic.be/sites/default/files/public/content/download/files/NL/helder_handig/gids_web_nl.pdf)

In dit hoofdstuk bespreken we de basis voor het ontwerpen van een welzijnsprogramma - een uitgebreid begrip van de welzijnssituatie in de organisatie en de risicofactoren in de werksituatie die een invloed hebben op het welzijn van werknemers. De bevindingen kunnen een op feiten gebaseerde bijdrage leveren aan de definitie van de reikwijdte en doelstellingen van het programma.

Stap 4 - Beoordeel de welzijnssituatie van de organisatie en analyseer de behoeften van de werknemers.

Een welzijnsprogramma moet beginnen met het beoordelen van de algemene welzijnssituatie van de organisatie. Met andere woorden, een organisatie moet situaties identificeren die problematisch zijn of zullen worden binnen de organisatie. Enkele voorbeelden van mogelijke manieren om de algemene welzijnssituatie van de organisatie te beoordelen zijn

welzijnsenquêtes, psychosociale risicoanalyses, verzuimgegevens, klachten van werknemers, gesprekken met werknemers, enz. Om een volledig beeld te krijgen van de welzijnsituatie van een organisatie en de organisatiedynamiek, is het het beste om zowel positieve als negatieve welzijnsindicatoren te meten. Het meten van negatieve welzijnsindicatoren zoals stress, burn-out en pesterijen geeft bijvoorbeeld een indicatie van de psychosociale risico's, terwijl het meten van positieve indicatoren zoals betrokkenheid, organisatorische inzet en werktevredenheid inzicht geeft in de positieve aspecten van het welzijn van werknemers. De positieve aspecten kunnen worden gebruikt als buffer tegen negatieve aspecten. Samen vormen ze een evenwichtig beeld voor de werkgever en de werknemers over hoe ze het doen op het gebied van welzijn. Daarnaast moeten organisaties de risicofactoren beoordelen die een impact hebben op het welzijn van werknemers. De impactfactoren situeren zich op het niveau van de organisatie, het team, het management, de taak en het individu. Zo hebben de mate van bureaucratie (organisatieniveau), de sociale sfeer binnen een team (teamniveau), steun van het management (managementniveau), taakeisen (taakniveau) en veerkracht (individueel niveau)



allemaal een belangrijke invloed op het welzijn van werknemers. Alleen een grondig begrip van de situatie zal organisaties helpen om zinvolle en doelgerichte acties te ondernemen. De relaties tussen de welzijnsindicatoren en de impactfactoren in de werksituatie worden weergegeven in figuur 2.

Figuur 2. De systematische visie op welzijn door Pulso Group, België

De analyse van de huidige situatie kan verder bijdragen tot de bepaling van een SWOT-analysekader dat de Sterke punten, de Zwakke punten, de Kansen en de Bedreigingen van de organisatie samenvat. De SWOT-analyse geeft een empirisch overzicht van de welzijnsstatus binnen de organisatie en stelt besluitvormers in staat om na te denken over mogelijke maatregelen en acties.

Stap 5 - Bepaal de reikwijdte van het welzijnsprogramma

Na de beoordeling van de huidige welzijnssituatie bestaat de vijfde stap uit het definiëren van de algemene reikwijdte van het welzijnsprogramma. Om de doelstellingen op het gebied van werknemerswelzijn te bereiken, kunnen de verantwoordelijke partijen het welzijnsprogramma op korte en lange termijn definiëren. De reikwijdte stemt overeen met en weerspiegelt de welzijnsstrategie van de organisatie. De organisatie kan bijvoorbeeld beginnen

met het opstellen van een globaal welzijnsplan, dat gewoonlijk uit de volgende elementen bestaat:

- De algemene welzijnssituatie van de organisatie, met inbegrip van positieve en negatieve welzijnsindicatoren, evenals de factoren op verschillende niveaus die een invloed hebben op het welzijn van de werknemers.
- De doelstellingen van het globale plan zijn gebaseerd op de beoordeling van de welzijnssituatie. Het actieplan dat werd opgesteld op basis van de evaluatie.
- De concrete activiteiten die ondernomen moeten worden om de doelstellingen te bereiken.
- De organisatorische, financiële en personele middelen die nodig zijn om de geplande activiteiten uit te voeren.
- De rol en verantwoordelijkheid van alle betrokken partijen.

Naast het globale plan voor de lange termijn is het noodzakelijk om een gedetailleerd jaarlijks of periodiek actieplan te hebben. Dit korte termijnplan definieert de doelstellingen voor het komende fiscale jaar of kalenderjaar. Het welzijnsplan op korte termijn bestaat meestal uit de prioritaire doelstellingen voor het komende jaar, de middelen en methodes om de doelstellingen te bereiken, de rollen en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen en de aanpassingen die in het globale welzijnsplan moeten worden doorgevoerd indien nodig.

Uit de geconsolideerde nationale rapporten blijkt dat er in verschillende Europese landen in de afgelopen twee tot vijf jaar welzijnsprogramma's zijn geïmplementeerd en werknemers gaven ook aan welke opleidingen en programma's ze de komende twee jaar wilden volgen. Werkgerelateerde stress blijkt een groot probleem te zijn en deelnemers uit alle partnerlanden gaven aan dat er een grote behoefte is aan training in stressmanagement. Er zijn succesvolle programma's geïmplementeerd om stress op het werk te verminderen en het welzijn van werknemers te verbeteren. Zo werkt het Centrum voor Geestelijke Gezondheidszorg (CGG Kempen, België) sinds 2015 aan de preventie van burn-out door bewustmaking en het aanbieden van concrete tools voor betere zelfzorg en adequate coping. In 2019 werden de volgende acties ondernomen:

- Een intensieve 2-daagse groeps cursus 'Leven in Balans' met vier losse modules over 'informer en sensibiliseren', 'zelfbewustzijn en vergroten capaciteit', 'ontdekken van eigen waarden, talenten en energieleveranciers' en 'werkdruk en energieverbruikers'.
- Intern traject: informatiesessie 'stress op de werkvloer', psycho-educatie over het effect van stress, de oorzaken en gevolgen van stress.

Bewustmaking draagt enorm bij aan het succes van een welzijnsprogramma. Het helpt werknemers erkennen dat de organisatie veel belang hecht aan het welzijn van werknemers. Het biedt ook praktische informatie over hoe en waar werknemers toegang kunnen krijgen tot middelen om hun welzijn te verbeteren. Op deze manier nemen werknemers het welzijn op de werkplek in eigen hand.

Praktische activiteit 1 - Discussie

- Wie zijn de verantwoordelijken voor het welzijn binnen uw organisatie?
- Bestaan er welomschreven welzijnsprogramma's binnen uw organisatie? Geef enkele voorbeelden.
- Welke stukjes van de puzzel ontbreken nog?

Om dit hoofdstuk te voltooien, moet je:

Lees dit online artikel: [Werknemers betrekken bij hun welzijn](#)

Lees deze webpagina: [Rol en status van de belanghebbenden bij preventie](#)

Lees dit online artikel: [Psychosociale risicofactoren op de werkplek](#)

Bekijk deze online video: [Programma's en interventies voor welzijn op het werk](#)

2. Hoofdstuk 2 - Communicatie ontwerp

Dit hoofdstuk richt zich op bewustmaking en communicatie over het welzijnsprogramma en welzijn op het werk in het algemeen.

Stap 6 - Communiceer om meer bewustmaking te creëren rond het welzijn op de werkplek en het lopende programma ~~onder de aandacht te brengen~~

Een communicatiestrategie is essentieel om werknemers te sensibiliseren en te informeren over het aangeboden welzijnsprogramma. Een uitgebreide, bedrijfsspecifieke en gestructureerde communicatiestrategie vormt een kritieke mijlpaal voor een efficiënt gebruik en het succes van het welzijnsprogramma in zijn geheel. Ten eerste informeert en sensibiliseert het de werknemers over de psychosociale aspecten van het werk, terwijl het de vertrouwelijkheid en bescherming van persoonlijke gegevens garandeert, wat op zijn beurt bijdraagt tot het opbouwen van een vertrouwensrelatie.

Het is belangrijk op te merken dat de communicatie op alle kanalen moet worden gemobiliseerd. Specifiek omvat communicatie de volgende aspecten:

1. Een duidelijke documentatie van de welzijnsplannen op lange en korte termijn. Dit moet onder de aandacht worden gebracht van en gestroomlijnd worden tussen alle verantwoordelijke partijen (zowel intern als extern) van het welzijnsprogramma.
2. De visie, waarden en welzijnsdoelstellingen van de organisatie moeten duidelijk en zichtbaar worden gemaakt voor de werknemers, bijvoorbeeld via interne communicatie, website, nieuwsbrief, teamevenementen, sociale media, enz.
3. De contactgegevens van de verantwoordelijke partijen moeten duidelijk worden gecommuniceerd aan de werknemers.

4. Informatie en materialen over specifieke welzijnsthema's moeten gemakkelijk toegankelijk zijn voor werknemers. Teksten, tips, adviezen, oefeningen en video's over verschillende welzijnsthema's moeten bijvoorbeeld op de share-point (of andere vormen van informatiebeheerplatform) van de organisatie worden geplaatst, zodat werknemers deze gemakkelijk kunnen vinden.
5. Er moeten sensibiliserende boodschappen worden verspreid en bewustmakingscampagnes worden opgezet om zoveel mogelijk werknemers te bereiken. De verantwoordelijke partijen moeten ook rekening houden met de timing om een maximaal bereik te bereiken. Sensibiliseringsboodschappen moeten ongeveer 1 - 2 weken voor de start van het programma worden verspreid. Tijdens de uitvoering van het programma kunnen de verantwoordelijke partijen wekelijks herinneringen sturen om het enthousiasme van de werknemers vast te houden.
6. Er moet feedback naar de werknemers worden gepland over de resultaten van het welzijnsprogramma. Op deze manier voelen werknemers zich meer beloond voor hun inzet en inspanningen. Feedback kunnen geven maakt werknemers mondiger en vergroot hun bereidheid om deel te nemen aan toekomstige programma's.

Een effectieve communicatiestrategie voor de implementatie van een hulpprogramma voor werknemers (bv. EAP) bestaat bijvoorbeeld uit de volgende fasen:

1. **Voor de lancering:** 2-3 weken voor de officiële lancering van het EAP stuurt de HR of de CEO een e-mail naar alle werknemers over de reikwijdte en de diensten van het nieuwe EAP. Daarnaast kan ongeveer 1-2 weken voor de lancering een reeks introductiewerkshops binnen het bedrijf worden gehouden om de workflow van het EAP, de aangeboden diensten, de manieren om toegang te krijgen tot het EAP, de vertrouwelijkheidsafspraken, etc. te presenteren. Tijdens deze sessies kunnen werknemers vragen stellen en in detail worden geïnformeerd.
2. **Bij de lancering:** Op de officiële startdatum van het EAP kan nog een e-mail worden verstuurd die werknemers herinnert aan de aangeboden diensten en hun algemene reikwijdte.
3. **Doorlopend:** Elke drie maanden kan er een herinnering of een nieuwe e-mail naar alle werknemers worden gestuurd. Daarnaast kunnen nieuwsbrieven over geestelijke gezondheid op het werk en psychosociaal welzijn worden ontwikkeld en gedeeld binnen het bedrijf.
4. **Voor nieuwe medewerkers:** Onder de verantwoordelijkheid van de HR-afdeling moeten nieuwe collega's die worden aangeworven persoonlijk worden geïnformeerd over de EAP-diensten.
5. **Ongeplande herinneringen:** In het geval van een crisis, zoals een pandemie of een andere kritieke gebeurtenis die een impact heeft op de mentale toestand van werknemers, kan de HR-afdeling e-mails sturen naar de werknemers om hen te wijzen

op de voordelen van het EAP en hen uit te nodigen om er gebruik van te maken als ze dat nodig hebben.

Het spreekt voor zich dat organisaties deze punten moeten aanpassen aan hun individuele situatie. Bijvoorbeeld worden "u" en "je" gebruikt bij verschillende gelegenheden. Afhankelijk van de organisatiecultuur en communicatiestijl kan het gebruik van een informele vorm meer werknemers bereiken. Voor een succesvolle en soepele implementatie van een welzijnsprogramma is het aan te raden om een communicatie- en sensibilisatiestrategie te ontwikkelen die bestaat uit opeenvolgende acties die ongelijk verdeeld zijn in de tijd, namelijk a) vóór de lancering van het programma, b) bij de lancering van het programma en c) doorlopend - tijdens de implementatie.

Praktische activiteit 2:

Deel goede en slechte ervaringen met communicatie. Wat zijn de belangrijke succesfactoren?

Om dit hoofdstuk te voltooien, moet je:

Lees dit online artikel: [Hoe werknemers laten deelnemen aan welzijnsprogramma's](#)

Lees dit online artikel: [Hoe u uw welzijnsprogramma kunt promoten](#)

3. Hoofdstuk 3 - Implementatie en evaluatie van welzijnsprogramma's

Hoofdstuk 3 legt uit hoe je een welzijnsprogramma implementeert en geeft uitleg over de aandachtspunten bij de evaluatie van welzijnsprogramma's.

Stap 7 - Het geselecteerde welzijnsprogramma implementeren

De ervaring leert dat succesvolle welzijnsstrategieën alleen voortkomen uit duurzame benaderingen en geïntegreerde initiatieven. Het is belangrijk om de fasen van de implementatie en de rol en verantwoordelijkheden van de verantwoordelijke partijen, zowel interne als externe actoren, duidelijk te definiëren. Internationale best practices over de succesvolle implementatie van hulpprogramma's voor werknemers geven de volgende acties aan:

1. **Steun en betrokkenheid van het leiderschap:** Hogere leidinggevenden en het managementteam van het bedrijf kunnen helpen bij het aankondigen van de welzijnsacties (zie stap 6 hierboven) en benadrukken dat de organisatie geïnteresseerd is in het bevorderen van een welzijnscultuur. Bovendien neemt het leiderschapsteam van de organisatie de rol op zich om werknemers aan te moedigen om deel te nemen

aan de aangeboden welzijnsacties en probeert zo het gevoel te creëren dat het belangrijk is om gezond te blijven op de werkplek.

2. **Bedrijfsbeleid:** Een belangrijk onderdeel van het welzijnsprogramma is het formaliseren van de beschikbaarheid, de rol en de toegevoegde waarde door het te integreren in de HR-praktijken, -processen en -beleidslijnen. Het belangrijkste doel is om duidelijke richtlijnen op te stellen over hoe het welzijnsprogramma intern zal werken en functioneren, met aandacht voor de belangrijkste actoren, rollen en verantwoordelijkheden.
3. **Gebruiksdoelen:** Gratis toegang tot een EAP of een ander welzijnsprogramma betekent niet dat het ook gebruikt zal worden. Daarom is het belangrijk om in de implementatiefase verwachte gebruikpercentages te definiëren om een realistisch implementatieplan op te stellen.
4. **Promotionele communicatie:** Zoals reeds vermeld onder Stap 6, is een noodzakelijk onderdeel van de implementatie het onderhouden van regelmatige communicatie met de begunstigden (werknemers en hun familieleden) over de aangeboden welzijnsdiensten, de toegevoegde waarde van geestelijke gezondheidspreventie en de welzijnscultuur van de organisatie.
5. Op **internet gebaseerde** diensten: de implementatie van welzijnsprogramma's kan niet los worden gezien van digitale transformatie en de flexibele digitale platforms en tools. Daarom kunnen webgebaseerde diensten werknemers meer vertrouwd maken met de reikwijdte van het welzijnsprogramma. Het identificeren van providers die hoogwaardige digitale diensten voor welzijn kunnen aanbieden of het integreren van communicatiemateriaal in het interne netwerk van de organisatie (bijvoorbeeld Sharepoint) kan de implementatie bevorderen.
6. **Opleiding van managers:** Een succesvolle implementatie vereist de betrokkenheid van managers en hun begrip van de toegevoegde waarde van het welzijnsprogramma. Daarom is een korte training voor het sensibiliseren, informeren en cultiveren van welzijnsgerelateerde vaardigheden voor managers essentieel. Managers moeten getraind worden om gedragsveranderingen bij hun werknemers en andere collega's op te sporen en actief naar hun problemen te luisteren en te weten wanneer ze moeten doorverwijzen naar de EAP-diensten.

Stap 8 - Evaluatie van het welzijnsprogramma en actieplanning voor verbetering

Afgestemd op de langetermijndoelstellingen stellen organisaties en verantwoordelijke partijen actieplannen op basis van de resultaten van het uitgevoerde welzijnsprogramma. Dit is een gezamenlijke inspanning van alle betrokken partijen, zowel intern als extern. Management, betrokkenheid en inzet spelen een belangrijke rol in het succes van actieplannen. Maar zinvolle en effectieve actieplannen kunnen alleen samen met werknemers worden ontwikkeld. In deze context is het van groot belang om de resultaten en het welzijn na het eerste jaar van de implementatie te evalueren. De belangrijkste doelgroep van de evaluatie zijn de begunstigden, namelijk de werknemers van de organisatie. De feedback van de werknemers kan verzameld

worden via een korte online evaluatievragenlijst. Een andere doelgroep zijn managers en sleutelfiguren die betrokken zijn bij de implementatie van het programma. De inzet van focusgroepen en individuele interviews speelt hierbij een belangrijke rol om inzicht te krijgen in de ervaringen, gedachten, overwegingen en meningen. In principe moet een actieplan de volgende elementen bevatten:

- a. Een duidelijke beschrijving van de doelstelling(en);
- b. Stappen / acties die uitgevoerd moeten worden om het doel te bereiken;
- c. Rol en verantwoordelijkheid van de werkgroep;
- d. Deadlines en mijlpalen;
- e. Benodigde middelen;
- f. Evaluatie van de vooruitgang. Er bestaan verschillende bewezen methodes om actieplannen te ontwikkelen en online zijn er verschillende sjablonen te vinden die gratis toegankelijk zijn.
- g. Workshop met het managementteam om de prioriteiten en doelstellingen voor het welzijnsprogramma van de volgende periode te bepalen, rekening houdend met de uitkomsten van de evaluatie.

Om dit hoofdstuk te voltooien, moet je:

Lees dit online artikel: [Richtlijn van Tasmanië voor het creëren van een welzijnsprogramma](#)

Bekijk deze online video: [Hoe resultaten van personeelsenquête omzetten in actie](#)

4. Hoofdstuk 4 - Beste werkwijzen

In dit hoofdstuk presenteren we enkele best practices waarbij de organisaties het beste welzijnsprogramma ontwierpen op basis van hun specifieke situatie.

Casus 1: Een geïntegreerde benadering van veerkracht en welzijn: Feelgreat @Proximus

Het Feelgreat@Proximus-traject is een geïntegreerde welzijnsbenadering die focust op de veerkracht van de medewerkers. Aanvullend wordt er geïnvesteerd op organisatieniveau, waarbij de werkomgeving wordt geëvalueerd op het vlak van werklust, motivatie, teamwerk, leiderschap en de context waarin de medewerkers werken. Op deze manier kunnen de stressveroorzakende factoren worden verminderd en de motiverende factoren worden gemaximaliseerd op groepsniveau, bovenop het vergroten van de veerkracht op individueel niveau.

Dit programma wordt uitgevoerd in cycli van 3 fasen:

Ten eerste een analyse van psychosociale risico's, een eerste stap in de aanpak van welzijn op organisatieniveau, waarbij inzicht wordt verkregen in hoe de werkomgeving het welzijn, de

motivatie en de prestaties van werknemers beïnvloedt, niet op individueel niveau maar op team- en groepsniveau.

Ten tweede worden deze inzichten vertaald naar bruikbare oplossingen voor elke specifieke subgroep.

Ten derde worden de effecten van deze oplossingen gemeten om te zien of ze hebben bijgedragen aan het algemene niveau van betrokkenheid binnen de organisatie.

Concreet startte Proximus met een werkgroep bestaande uit externe experts, een adviseur van de sociale dienst, HR en de preventieadviseur, die samen de verschillende stappen definieerden. De eerste stap gaat over sensibilisering, waarbij samen met het bedrijf wordt besproken hoe de medewerkers betrokken kunnen worden en hoe getoond kan worden dat het bedrijf om hen geeft. Er werd een video gemaakt waarin de preventieadviseur en het hoofdverkoop de psychosociale risicoanalyse introduceerden. Vervolgens bekeek de werkgroep de vragenlijst met de externe dienstverlener en paste deze aan de doelgroep aan op basis van interviews met werknemers in de directe verkoop van verschillende winkels. De vakbonden werden tijdens de hele oefening op de hoogte gehouden. Zodra de resultaten bekend waren, begon de werkgroep te werken aan een actieplan op bedrijfsniveau. Daarnaast werden er workshops gehouden op districts- en winkelniveau om een specifiek actieplan op te stellen op basis van hun eigen resultaten. De resultaten en actieplannen werden via een video gecommuniceerd naar alle medewerkers. De uitvoeringsfase van het actieplan duurt 6 tot 12 maanden. De voortgang van de acties wordt gemeten met een barometer. Daarnaast organiseerde Proximus een hele reeks activiteiten om zijn medewerkers te sensibiliseren, aan het denken te zetten en te inspireren. Ze gingen zelfs nog een stap verder door samen te werken met Pulso om hun medewerkers tools aan te reiken om hun veerkracht in eigen handen te nemen.

Casus 2: EAP over de grenzen heen: diversiteit binnen consistentie

Met meer dan 500 merken wereldwijd is AB InBev 's werelds nummer 1 brouwer. Fonds Verhelst, opgericht in 1949 door de voormalige directeur van de Artois-brouwerijen Léon Verhelst, is geëvolueerd van een lokale en eerder kleine stichting tot een internationaal opererende organisatie die het welzijn van de werknemers van AB InBev in Europa verzekert en verbetert.

Van de vele voordelen die Fonds Verhelst aanbiedt, is het Employee Assistance Programme (EAP) een van de meest succesvolle en duurzame. Fonds Verhelst startte met het EAP-programma bij AB InBev in 2002, als een van de eerste Belgische organisaties.

In de loop der jaren zijn het soort en de hoeveelheid aangeboden diensten uitgebreid van traditionele thema's, zoals professionele of persoonlijke zaken, financiële of juridische vragen en stressgerelateerde of andere welzijnskwesities, tot nieuwe pakketten zoals slaapcoaching, FitforLife (een programma ter preventie van burn-out) en 'Wheel of choice', gericht op partners

van werknemers, kinderen en de werknemers zelf, om mensen te helpen inzicht te krijgen in wat echt belangrijk voor hen is wanneer ze voor belangrijke beslissingen in hun leven staan (studie, carrière, relaties, ...). Werknemers kunnen snel en discreet allerlei informatie, advies en begeleiding krijgen voor allerlei belangrijke persoonlijke kwesties die hun privé- en professionele prestaties kunnen beïnvloeden.

Naast uitgebreide diensten is er ook een crisishelpdesk toegevoegd, die 24/7 hulp biedt bij extreme omstandigheden zoals suïcidale gedachten of huiselijk geweld. En het EAP biedt ook toegang tot een interventieteam voor kritieke incidenten zoals arbeidsongevallen, individuele ongevallen of plotselinge sterfgevallen.

Het succes van het AB InBev MAP is grotendeels te danken aan de voortdurende bereidheid van alle partijen om van elk klein succes of elke kleine mislukking te leren en het programma dienovereenkomstig aan te passen. De belangrijkste lessen die tijdens het programma werden geleerd, zijn:

- Stop nooit met communiceren. Elke werknemer heeft toegang tot EAP-diensten en gelukkig hebben ze die niet vaak nodig. Het is belangrijk dat werknemers, als ze ze nodig hebben, weten wat er beschikbaar is en dat vertrouwelijkheid altijd gegarandeerd is. De enige manier om dit te garanderen is door regelmatig te communiceren.
- EAP heeft een gezicht nodig. Het is soms moeilijk om het vertrouwen van werknemers te winnen als je niet een van de collega's bent. Daarom zorgen ze ervoor dat de medewerkers een gezicht kunnen plakken op de contactpersonen van Fonds Verhelst: ze nemen deel aan evenementen, sturen nieuwsbrieven, organiseren workshops, enz.
- Diversiteit in consistentie. Alle EAP-contactpersonen volgen dezelfde richtlijnen voor vertrouwelijkheid en professionele procedures. Maar binnen deze richtlijnen kunnen de communicatiestijl en toon per land verschillen. Deze flexibiliteit toelaten om het lokale gevoel te garanderen is de sleutel tot succes in alle regio's.

Naast andere initiatieven heeft het EAP-programma door de jaren heen een belangrijke rol gespeeld in de ondersteuning van het welzijn van werknemers. De sleutels tot dit succes kunnen in 3 woorden worden samengevat: partnerschap, empathie en iteratie.

Je hebt een nauwe samenwerking nodig met de EAP-aanbieder om het te laten werken, maar ook met de klant, de werknemer die om begeleiding komt vragen. Beiden moeten het gevoel hebben dat ze gelijkwaardige partners zijn. Dit gevoel wordt voor de werknemer versterkt wanneer hij een empathisch persoon tegenover zich heeft - wanneer hij het gevoel heeft dat hij gehoord wordt en de begeleiding wordt afgestemd op zijn behoeften, zal dit bijdragen aan dat gevoel van partnerschap. Tot slot, iteratie is essentieel voor EAP om te overleven. De wereld verandert voortdurend, dus we moeten voortdurend luisteren, evalueren en evolueren om ons programma up-to-date te houden. Alleen zo kunnen we ervoor zorgen dat we ook in de komende jaren en decennia nog relevant zijn.

Praktische activiteit 3:

Deel best practices van jouw of andere organisaties. Wat kun je van hen leren?

5. Synopsis

Een welzijnsprogramma kan in de volgende 8 stappen worden gepland. Om het te laten slagen, is het essentieel om het engagement en ambassadeurschap van het management te krijgen, de betrokkenheid en het eigenaarschap van de werknemers, een goede planning en opvolging van de verantwoordelijke actor, evenals regelmatige communicatie en bewustmaking.

- De strategische visies van de organisatie begrijpen - en doelen voor welzijnsbeleid definiëren.
- Maak duidelijk wie verantwoordelijk is voor het welzijn van werknemers.
- Beoordeel de kennis van de verantwoordelijke partij.
- Beoordeel de welzijnssituatie van de organisatie en analyseer de behoeften van de werknemers.
- Bepaal de reikwijdte van het welzijnsprogramma
- Communiceer via verschillende kanalen om het welzijn op de werkplek en het lopende programma onder de aandacht te brengen
- Het geselecteerde welzijnsprogramma implementeren
- Evaluatie van het welzijnsprogramma en actieplanning voor verbetering

6. Lijst met referenties

Acerta. (2021). *Vier op de tien werknemers vinden dat baas niet genoeg geeft om hun mentaal welzijn*. https://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20210607_91292581

Arens, L. (2021). *Reinventing employee engagement. Dat betekent reinventing leadership*. https://zigzaghr.be/reinventing-employee-engagement-dat-betekent-reinventing-leadership/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=reinventing-employee-engagement-dat-betekent-reinventing-leadership

Begian Federal public service (2022). *Psychosocial risks at work*. <https://employment.belgium.be/en/themes/well-being-workers/psychosocial-risks-work>

Campagne om mentaal welzijn op het werk bespreekbaarder te maken. (2021, 22 Nov). <https://werk.belgie.be/nl/nieuws/campagne-om-mentaal-welzijn-op-het-werk-bespreekbaarder-te-maken>

CM. (2021). *CM-Informatie: Analyses en standpunten*. https://www.cm.be/media/CM-info-284_tcm47-70639.pdf

Van Hoof, E. (2019). Legislation and practical management of psychosocial risks at work. *Online Document*:
https://cris.vub.be/ws/files/63938595/Executive_Summary_PR_SE.pdf

7. Woordenlijst

Welzijnsbeleid: een beleid in een organisatie dat aansluit bij de visie en waarden van de organisatie en dat het welzijn van de werknemers bevordert. Het beleid is gebaseerd op het principe van risicoanalyse.

Psychosociaal risico: de kans dat een werknemer psychische schade ondervindt, die gepaard kan gaan met lichamelijke schade, als gevolg van blootstelling aan onderdelen van de werkorganisatie, de inhoud van het werk, de arbeidsomstandigheden, de leefomstandigheden op het werk en de interpersoonlijke relaties op het werk, waarop de werkgever invloed heeft en die objectief gezien een gevaar vormen. Psychische schade kan angst, depressie of zelfs zelfmoordgedachten omvatten.

Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk (IDPBW): een interne dienst die bestaat uit een of meer mensen binnen het bedrijf - preventieadviseurs - die het managementteam ondersteunen bij het naleven van regelgeving en het implementeren van preventieve maatregelen.

Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk (EDPBW): een externe dienst die bestaat uit twee aspecten: medisch toezicht en psychosociaal risicobeheer.

Welzijnsbeoordeling: een beoordeling van de algemene welzijnssituatie van de organisatie in de vorm van welzijnsenquêtes, psychosociale risicoanalyses, verzuimgegevens, klachten van werknemers, gesprekken met werknemers, enz.

7. Beoordelingsplan Module 2

Hoofdstuk 1 (Beoordelingseenheid)	<i>Plan een welzijnsprogramma voor UW organisatie</i>
Reikwijdte van de beoordeling	<i>Het doel van de beoordeling is om je te helpen bij het leren en je begrip van de inhoud die je in dit hoofdstuk hebt geleerd te versterken. In het bijzonder helpt deze beoordeling je om de stappen in de voorbereidings- en beoordelingsfase van het plannen van een welzijnsprogramma te begrijpen.</i>
Beoordeelde leerresultaten	<p>Leerresultaat 1: Deelnemers kennen de 8 relevante stappen in het plannen van een welzijnsprogramma.</p> <p>Leerresultaat 2: Deelnemers vergelijken de verschillende partijen die verantwoordelijk zijn voor het welzijn van werknemers.</p> <p>Leerresultaat 3: Deelnemers onderscheiden positieve en negatieve psychosociale factoren binnen het welzijn van een organisatie.</p> <p>Leerresultaat 4: Deelnemers behandelen de belangrijkste elementen van een welzijnsactieplan op het werk.</p>
Beoordelingsmethode	<i>Meerkeuze</i>
Geschatte studietijd(min)	15 min
Auteur(s)	<i>Yang Yang, Pulso</i>
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO

<i>Vraagjabloon</i>	
Vraag nr.	1
Vraag	Wat zijn de belangrijkste elementen om rekening mee te houden bij de voorbereiding van een welzijnsprogramma in uw organisatie?
Mogelijke antwoorden	<p>A. Verduidelijk de visies van de organisatie en stem het welzijnsbeleid af op de ambities van de organisatie.</p> <p>B. Verantwoordelijke(n) aanwijzen voor welzijn op het werk.</p> <p>C. Beoordeel de kennis van de verantwoordelijke actor(en) en de welzijnssituatie in uw organisatie.</p> <p>D. Bepaal de reikwijdte van het welzijnsprogramma</p> <p>E. Al het bovenstaande</p>
Juist antwoord	E

Reactie op juiste antwoord	E is het juiste antwoord. Goed gedaan! In de voorbereidingsfase van het plannen van een welzijnsprogramma is het belangrijk om het welzijnsbeleid en de organisatievisie op elkaar af te stemmen. Er moet een welzijnscommissie worden opgericht, die kan bestaan uit interne actoren, externe actoren of een combinatie van beide. Door de kennis en de welzijnssituatie in uw organisatie te beoordelen, kunt u de exacte gebieden identificeren waarop u zich moet richten. Tot slot helpt een duidelijke reikwijdte van het programma u om de voortgang te monitoren.
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Bekijk de tekst in hoofdstuk 1. Voorbereiding is de sleutel. Een winnende inspanning begint met voorbereiding. Het is belangrijk om alle belangrijke elementen in overweging te nemen bij de voorbereiding van een welzijnsprogramma.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	5

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	2
Vraag	Wie moet verantwoordelijk zijn voor het welzijn van werknemers? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.
Mogelijke antwoorden	A. Het management en HR van de organisatie B. Externe partijen C. De werknemers zelf D. Interne preventie- en beschermingsdienst
Juist antwoord	A C D
Reactie op juiste antwoord	Correct! Goed gedaan! Werkgevers moeten het welzijn van hun werknemers garanderen en interne entiteiten zoals het managementteam, HR en de preventie- en beschermingsdiensten zijn samen verantwoordelijk. Bij gebrek aan interne expertise kan echter een beroep worden gedaan op externe expertise, maar de werkgever en de werknemer zelf blijven de hoofdverantwoordelijken voor het welzijn op het werk.
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Bekijk de tekst in hoofdstuk 1. De werkgever en de werknemer zelf zijn beide verantwoordelijk voor het welzijn op het werk.

Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	4
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	3
Vraag	Wat is de beste manier om de welzijnssituatie van een organisatie te beoordelen?
Mogelijke antwoorden	A. De afwezigheidsgegevens onderzoeken. B. Een psychosociale risicoanalyse uitvoeren. C. Luisteren naar het managementteam. D. Praten met een bepaald team
Juist antwoord	B
Reactie op juiste antwoord	B is het juiste antwoord. Goed gedaan! Een psychosociale risicoanalyse of een welzijnsenquête op organisatieniveau geeft het meest nauwkeurige inzicht in de welzijnssituatie van een organisatie.
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Lees de tekst van hoofdstuk 1. Bij het beoordelen van de welzijnssituatie van een organisatie moeten veel factoren worden onderzocht.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	4

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	4
Vraag	Hoe bepaal je de reikwijdte van een welzijnsprogramma? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.
Mogelijke antwoorden	A. Er moeten plannen op lange en korte termijn worden gemaakt op basis van het welzijnsbeleid. B. Definieer doelstellingen die gemakkelijk te bereiken zijn. C. Plan wellnessactiviteiten zoals yoga

	D. Een psychosociale risicoanalyse uitvoeren en de resultaten als uitgangspunt gebruiken
Juist antwoord	A, D
Reactie op juiste antwoord	Correct! Goed gedaan! Zowel de lange- als kortetermijndoelstellingen moeten afgestemd zijn op het welzijnsbeleid van de organisatie. De doelstellingen moeten gebaseerd zijn op de resultaten van de psychosociale risicobeoordeling.
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Bekijk de inhoud van hoofdstuk 1. Om de doelstellingen op het gebied van het welzijn van werknemers te bereiken, kunnen de verantwoordelijke partijen de korte en lange termijn reikwijdte van het welzijnsprogramma definiëren. Het bereik stemt overeen met en weerspiegelt de welzijnsstrategie van de organisatie.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	3

Hoofdstuk 2 (Beoordelingseenheid)	<i>Communicatie</i>
Reikwijdte van de beoordeling	<i>Het doel van deze beoordeling is om je te helpen bij het leren en je begrip van de inhoud die je in dit hoofdstuk hebt geleerd te versterken. Deze beoordeling helpt je bij het opstellen van het communicatieplan over een welzijnsprogramma en welzijn op het werk in het algemeen.</i>
Beoordeelde leerresultaten	<i>Leerresultaat 5: Deelnemers begrijpen hoe ze moeten communiceren en hoe ze bewustzijn kunnen creëren voor het welzijnsprogramma.</i>
Beoordelingsmethode	<i>Meerkeuze, waar of onwaar uitspraken</i>
Geschatte studietijd(min)	10 min
Auteur(s)	<i>Yang Yang, Pulso</i>
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	1

Vraag	Het is noodzakelijk om de welzijnsplannen op lange en korte termijn te documenteren.
Mogelijke antwoorden	Echt Omwaar
Juist antwoord	Echt
Reactie op juiste antwoord	Deze uitspraak is correct. De welzijnsplannen op lange en korte termijn moeten duidelijk worden gedocumenteerd en gestroomlijnd tussen alle verantwoordelijke partijen (zowel intern als extern) van het welzijnsprogramma.
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Lees de tekst van hoofdstuk 2. De lange en korte termijn welzijnsplannen moeten duidelijk gedocumenteerd en gestroomlijnd worden tussen alle verantwoordelijke partijen (zowel intern als extern) van het welzijnsprogramma.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagjabloon</i>	
Vraag nr.	2
Vraag	Er moet een communicatieplan worden opgesteld voor het welzijnsprogramma, de bewustmakingscampagne en de feedback aan de werknemers over de uitgevoerde beoordeling.
Mogelijke antwoorden	Echt Omwaar
Juist antwoord	Echt
Reactie op juiste antwoord	Deze uitspraak is juist. Informatie en materialen over specifieke welzijnsthema's moeten gemakkelijk toegankelijk zijn voor werknemers. Er moeten sensibiliserende boodschappen worden verspreid en bewustmakingscampagnes worden opgezet om zoveel mogelijk werknemers te bereiken, en er moet feedback naar de werknemers worden gepland over de resultaten van het welzijnsprogramma.
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Lees de tekst van hoofdstuk 2. Communicatie is essentieel. Verantwoordelijke actoren moeten informatie over thema's opnemen in het welzijnsprogramma, sensibiliseringsboodschap en feedbacksessies aan de werknemers.

Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	3
Vraag	Het is voldoende om werknemers één keer per jaar bewust te maken van welzijn op het werk.
Mogelijke antwoorden	Echt Omwaar
Juist antwoord	Omwaar
Reactie op juiste antwoord	Deze uitspraak is onjuist. Bewustmaking van welzijn op het werk in het algemeen en het specifieke lopende welzijnsprogramma is niet eenmalig en voor altijd. Het moet een voortdurende inspanning zijn.
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Lees de tekst van hoofdstuk 2. Communicatie is de sleutel. Bewustmaking van welzijn op het werk in het algemeen en het specifieke lopende welzijnsprogramma is niet eens en voor altijd. Het moet een voortdurende inspanning zijn.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

Hoofdstuk 3 (Beoordelingseenheid)	<i>Implementatie en evaluatie van welzijnsprogramma's</i>
Reikwijdte van de beoordeling	<i>Het doel van deze beoordeling is om je te helpen bij het leren en je begrip van de inhoud die je in dit hoofdstuk hebt geleerd te versterken. Deze beoordeling helpt je bij het implementeren en evalueren van een welzijnsprogramma.</i>
Beoordeelde leerresultaten	Leerresultaat 4: Deelnemers behandelen de belangrijkste elementen van een welzijnsactieplan op het werk.

	Leerresultaat 6: Deelnemers kennen de methoden om het welzijnsprogramma te evalueren.
Beoordelingsmethode	<i>Meerkeuze, waar of onwaar uitspraken</i>
Geschatte studietijd(min)	10 min
Auteur(s)	<i>Yang Yang, Pulso</i>
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	1
Vraag	Het is noodzakelijk om de fasen van implementatie en de rol en verantwoordelijkheden van de interne en externe verantwoordelijken te definiëren.
Mogelijke antwoorden	Echt Omwaar
Juist antwoord	Echt
Antwoord op juiste antwoord	Deze uitspraak is juist. De meeste welzijnsprogramma's vereisen een implementatieplan, inclusief de acties die in elke fase moeten worden ondernomen. Het is ook belangrijk om de verantwoordelijkheden van elke betrokken partij duidelijk af te bakenen.
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Lees de tekst van hoofdstuk 3. De meeste welzijnsprogramma's vereisen een implementatieplan, inclusief de acties die in elke fase ondernomen moeten worden. Het is ook belangrijk om de verantwoordelijkheden van elke betrokken partij duidelijk te definiëren.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	2
Vraag	Hoe moeten actieplannen worden gemaakt? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.
Mogelijke antwoorden	A. Actieplannen moeten afgestemd zijn op de langetermijndoelstellingen van de organisatie.

	<p>B. Actieplannen moeten gebaseerd zijn op de resultaten van het welzijnsprogramma.</p> <p>C. Actieplannen worden gemaakt door externe deskundigen.</p> <p>D. Actieplannen worden gemaakt door de betrokken interne en externe actoren.</p>
Juist antwoord	A, B, D
Reactie op juiste antwoord	Correct! Goed gedaan! Actieplannen moeten worden afgestemd op de langetermijndoelstellingen en organisaties en verantwoordelijke partijen stellen actieplannen op op basis van de resultaten van het uitgevoerde welzijnsprogramma. Dit is een gezamenlijke inspanning van alle betrokken partijen, zowel intern als extern.
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Bekijk de inhoud van hoofdstuk 3. Actieplannen moeten worden afgestemd op de langetermijndoelstellingen en organisaties en verantwoordelijke partijen stellen actieplannen op gebaseerd op de resultaten van het uitgevoerde welzijnsprogramma. Dit is een gezamenlijke inspanning van alle betrokken partijen, zowel intern als extern.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	4

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	3
Vraag	Met welke elementen moet rekening worden gehouden bij het ontwikkelen van een actieplan? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.
Mogelijke antwoorden	<p>A. Doelstellingen van het actieplan en de stappen om ze te bereiken.</p> <p>B. Rollen en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen en tussentijdse mijlpalen.</p> <p>C. Benodigde interne en externe middelen.</p> <p>D. Evaluatieproces en follow-up plan.</p>
Juist antwoord	A B C D
Reactie op juiste antwoord	Correct! Goed gedaan! Een actieplan moet een duidelijke beschrijving bevatten van de doelen en de noodzakelijke stappen om deze doelen te bereiken. De rollen en verantwoordelijkheden van de werkgroep moeten

	worden gedefinieerd. Deadlines en middelen moeten worden verduidelijkt. Het evaluatieproces en de opvolgingsplannen moeten op voorhand worden afgesproken.
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Bekijk de inhoud van Hoofdstuk 3. De evaluatie van actieplannen helpt de organisatie om de effecten van hun welzijnsprogramma's te beoordelen en hun welzijnsprogramma's dienovereenkomstig te verbeteren. De opvolging van actieplannen toont de betrokkenheid van de organisatie en geeft een sterk signaal naar de werknemers.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	4

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	4
Vraag	Waarom is het belangrijk om welzijnsprogramma's te evalueren? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.
Mogelijke antwoorden	A. De evaluatie van actieplannen helpt organisaties om de effecten van hun welzijnsprogramma's te beoordelen. B. De evaluatie van actieplannen helpt organisaties om het welzijnsprogramma aan te passen. C. De evaluatie van actieplannen is een wettelijke verplichting. D. De evaluatie van actieplannen toont de betrokkenheid van de organisatie.
Juist antwoord	A B D
Reactie op juiste antwoord	Correct! Goed gedaan! De evaluatie van actieplannen helpt de organisatie om de effecten van hun welzijnsprogramma's te beoordelen en hun welzijnsprogramma's dienovereenkomstig te verbeteren. De opvolging van actieplannen toont de betrokkenheid van de organisatie en geeft een sterk signaal naar de werknemers.
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Bekijk de inhoud van Hoofdstuk 3. De evaluatie van actieplannen helpt de organisatie om de effecten van hun welzijnsprogramma's te beoordelen en hun welzijnsprogramma's dienovereenkomstig te verbeteren. De opvolging van actieplannen toont de betrokkenheid van de organisatie en geeft een sterk signaal naar de werknemers.
Aantal keer dat men de	4

vraag kan oplossen	
---------------------------	--

Hoofdstuk 4 (Beoordelingseenheid)	<i>Beste praktijken</i>
Reikwijdte van de beoordeling	<i>Het doel van deze beoordeling is om je te helpen bij het leren en je begrip te versterken van de inhoud die je in dit hoofdstuk hebt geleerd. Deze beoordeling helpt je om belangrijke lessen te trekken uit twee best practices over het ontwerpen van welzijnsprogramma's.</i>
Beoordeelde leerresultaten	Leerresultaat 8: Deelnemers leren van best practices en weten hoe ze het beste welzijnsprogramma kunnen kiezen op basis van hun specifieke situatie.
Beoordelingsmethode	<i>Meerkeuze, waar of onwaar uitspraken</i>
Geschatte studietijd(min)	15 min
Auteur(s)	<i>Yang Yang, Pulso</i>
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	1
Vraag	Het welzijnsprogramma Feelgreat@Proximus is een geïntegreerde aanpak die zich richt op de factoren in de werksituatie die een invloed hebben op het welzijn.
Mogelijke antwoorden	Echt Omwaar
Juist antwoord	Echt
Reactie op juiste antwoord	Deze stelling is juist. De assessment bij Proximus focust op meerdere factoren in de werkomgeving. Zo kunnen de stressveroorzakende factoren worden gereduceerd en de motiverende factoren op groepsniveau worden gemaximaliseerd, bovenop het verhogen van de veerkracht op individueel niveau.
Reactie op fouteantwoord(en)	Fout antwoord. Lees de tekst van Hoofdstuk 4. De assessment bij Proximus focust op meerdere factoren in de werkomgeving. Zo kunnen de stressveroorzakende factoren verminderd worden en de motiverende factoren gemaximaliseerd op groepsniveau, bovenop het verhogen van de veerkracht op individueel niveau.

Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2
--	---

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	2
Vraag	Hoe wordt het welzijnsprogramma Feelgreat@Proximus uitgevoerd? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.
Mogelijke antwoorden	<p>A. Eerst wordt een psychosociale risicoanalyse uitgevoerd om een goed inzicht te krijgen in welzijn en de impactfactoren op organisatieniveau.</p> <p>B. Individuele gesprekken worden gezien als evaluaties, zodat welzijn op individueel niveau kan worden aangepakt.</p> <p>C. De resultaten van de initiële beoordeling worden omgezet in actieplannen.</p> <p>D. De actieplannen worden geëvalueerd om te zien of ze echt een positief effect hebben gehad.</p>
Juist antwoord	A C D
Reactie op juiste antwoord	Correct! Goed gedaan! Het welzijnsprogramma Feelgreat@Proximus is een doorlopend programma dat de impactfactoren in de werkcontext op organisatieniveau aanpakt. Het begint met een evaluatie, waarvan de resultaten als basis worden gebruikt om concrete actieplannen op te stellen. De effecten van de actieplannen worden geëvalueerd om verdere verbeteringen aan te brengen. Dit is echt een schoolvoorbeeld van hoe je welzijnsprogramma's moet plannen en implementeren.
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Lees de tekst van hoofdstuk 4. Het welzijnsprogramma Feelgreat@Proximus is een doorlopend programma dat de impactfactoren in de werkcontext op organisatieniveau aanpakt. Het begint met een evaluatie, waarvan de resultaten gebruikt worden als basis om concrete actieplannen op te stellen. De effecten van de actieplannen worden geëvalueerd om verdere verbeteringen aan te brengen. Dit is echt een schoolvoorbeeld van hoe je welzijnsprogramma's moet plannen en implementeren.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	4

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	3
Vraag	Het EAP-programma bij AB InBev biedt diensten aan waaronder traditionele thema's en meer op maat gemaakte diensten zoals slaapcoaching, burn-outpreventie en hulp voor familieleden van werknemers, maar andere diensten en de flexibiliteit van het programma zijn beperkt.
Mogelijke antwoorden	Echt Omwaar
Juist antwoord	Omwaar
Reactie op juiste antwoord	Deze bewering is onjuist. Het EAP-programma van AB InBev is in de loop der jaren gestaag gegroeid en uitgebreid. Naast de traditionele en op maat gemaakte thema's, bieden ze ook een crisishelpdesk en bieden ze toegang tot interventieteams voor kritieke incidenten.
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Lees de tekst van hoofdstuk 4. Het EAP-programma van AB InBev is in de loop der jaren gestaag gegroeid en uitgebreid. Naast de traditionele en op maat gemaakte thema's, bieden ze ook een crisishelpdesk en bieden ze toegang tot interventieteams voor kritieke incidenten.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	4
Vraag	Wat zijn de belangrijkste boodschappen van het AB InBev EAP-programma? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.
Mogelijke antwoorden	A. Communicatie is de sleutel. De enige manier om ervoor te zorgen dat werknemers zich bewust zijn, is regelmatige communicatie. B. Maak het persoonlijk. Het is belangrijk dat werknemers een gezicht kunnen plakken op de contactpersonen van Fonds Verhelst. C. Diversiteit en flexibiliteit in communicatie dragen bij aan het succes van het welzijnsprogramma in verschillende landen. D. Iteratie is essentieel voor EAP om te overleven.
Juist antwoord	A B C D
Reactie op juiste antwoord	Correct! Goed gedaan! Alle antwoorden zijn juist. Het EAP-programma van AB InBev is een succes dankzij hun voortdurende inzet voor regelmatige en flexibele communicatie. EPA moet zich aanpassen aan de behoeften van

	de werknemers. Alleen op die manier kan het de juiste ondersteuning bieden die werknemers nodig hebben om zich goed te voelen op het werk.
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Lees de tekst van Hoofdstuk 4. Het EAP-programma van AB InBev heeft in de loop der jaren een toegenomen gebruikspercentage laten zien, en hun voortdurende inzet voor regelmatige en flexibele communicatie heeft bijgedragen aan deze toename. EPA moet zich aanpassen aan de behoeften van de werknemers. Alleen op die manier kan het de juiste ondersteuning bieden die werknemers nodig hebben om zich goed te voelen op het werk.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	4

Module 3: *Leiderschapsvaardigheden*

Abstract

Deze module wil een overzicht geven van de verschillende factoren die in overweging moeten worden genomen om een welzijnsprogramma met succes te implementeren, met bijzondere aandacht voor het belang van de steun van het management en de manier om die steun te verwerven, om leiderschapsbetrokkenheid te bereiken en, bij uitbreiding, de vestiging van een welzijnscultuur binnen het bedrijf. Bovendien worden de verschillende vaardigheden voorgesteld en besproken die leiders zouden moeten bezitten om welzijn op het werk te bevorderen. De leerresultaten draaien dus rond: 1. het bewust worden van de succesfactoren bij het introduceren van een welzijnsprogramma om ze indien nodig te kunnen toepassen en, 2. het verwerven van een grondig inzicht in het belang van leiderschapsbetrokkenheid en de manier waarop die kan worden bereikt voor het succes van een welzijnsprogramma en de duurzaamheid van een welzijnscultuur.

Leerresultaten

Leerresultaat 1. Na het volgen van deze module zullen deelnemers herkennen wat er gedaan moet worden om een welzijnsprogramma te laten slagen.

Leerresultaat 2. Na de introductie en bestudering van deze module kunnen deelnemers minstens 4 van de 6 factoren noemen en beschrijven die bijdragen aan het succes van een welzijnsprogramma.

Leerresultaat 3. Aan het einde van deze module herkennen deelnemers het belang van leiderschapsbetrokkenheid en de leiderschapsbenadering die gerelateerd is aan welzijnsbevordering.

Leerresultaat 4. Na het bestuderen van deze module zijn deelnemers in staat om praktijken toe te passen voor het verkrijgen van leiderschapsondersteuning binnen hun organisaties.

Leerresultaat 5: Na deze module zijn deelnemers zich bewust van de vaardigheden die leiders nodig hebben om het concept van welzijn binnen de organisatie te bevorderen.

Leerresultaat 6: Na het bestuderen van deze module zijn deelnemers in staat om leiderschapsvaardigheden te oefenen die te maken hebben met het bevorderen en instellen van welzijn binnen hun organisaties.

Trefwoorden

Succesfactoren, leiderschapsondersteuning, betrokkenheid, welzijnscultuur, HR-leiders, leiderschapsvaardigheden

Identiteit van de module	
Module	<i>Leiderschapsvaardigheden</i>
Korte beschrijving van de module / abstract	<i>Deze module wil een overzicht geven van de verschillende factoren waarmee rekening moet worden gehouden om een welzijnsprogramma met succes te implementeren, met bijzondere aandacht voor het belang van de steun van het management en de manier van slagen, zodat het leiderschap zich engageert en er bijgevolg een welzijnscultuur binnen het bedrijf ontstaat. Bovendien worden er doorheen de hele module extra tips gegeven over de rol van HR-leiders bij het implementeren van een verandering binnen de organisatie. De leerresultaten draaien dus rond 1. het bewust worden van de succesfactoren bij het introduceren van een welzijnsprogramma om ze indien nodig te kunnen toepassen en 2. het verwerven van een grondig inzicht in het belang van leiderschapsbetrokkenheid en de manier waarop die kan worden bereikt voor het succes van een welzijnsprogramma en de duurzaamheid van een welzijnscultuur.</i>
Leerresultaten	<p><i>Leerresultaat 1. Na het volgen van deze module zullen deelnemers herkennen wat er gedaan moet worden om een welzijnsprogramma te laten slagen.</i></p> <p><i>Leerresultaat 2. Na de introductie en bestudering van deze module kunnen deelnemers minstens 4 van de 6 factoren noemen en beschrijven die bijdragen aan het succes van een welzijnsprogramma.</i></p> <p><i>Leerresultaat 3. Aan het einde van deze module herkennen deelnemers het belang van leiderschapsbetrokkenheid en de leiderschapsbenadering die gerelateerd is aan welzijnsbevordering.</i></p> <p><i>Leerresultaat 4. Na het bestuderen van deze module zijn deelnemers in staat om praktijken toe te passen voor het verkrijgen van leiderschapsondersteuning binnen hun organisaties.</i></p> <p><i>Leerresultaat 5: Na deze module zijn deelnemers zich bewust van de vaardigheden die leiders nodig hebben om het concept van welzijn binnen de organisatie te bevorderen.</i></p> <p><i>Leerresultaat 6: Na het bestuderen van deze module zijn deelnemers in staat om leiderschapsvaardigheden te oefenen die te maken hebben met het bevorderen en instellen van welzijn binnen hun organisaties.</i></p>
Hoofdstukken	<p><i>Hoofdstuk 1: Inleiding op de module</i></p> <p><i>Hoofdstuk 2: Succesfactoren waarmee je rekening moet houden bij het introduceren van welzijnsprogramma's</i></p> <p><i>Hoofdstuk 3: De rol van leiderschapsbetrokkenheid in het bevorderen van welzijn</i></p> <p><i>Hoofdstuk 4: Leiderschapsvaardigheden en welzijn op de werkplek</i></p>

Kernmateriaal leren	Hoofdstuk		Leermateriaal	
	1. Inleiding tot de module		Tekst, video, praktische activiteit	
	2. Succesfactoren waarmee rekening moet worden gehouden bij de introductie van welzijnsprogramma's		Tekst, artikelen, video, praktische activiteit	
	3. De rol van leiderschapsbetrokkenheid bij het bevorderen van welzijn op de werkplek		Tekst, artikelen, video, praktische activiteit	
	4. Leiderschapsvaardigheden en welzijn op de werkplek		Tekst, Artikel	
Beoordelingsmethode	Hoofdstuk		Beoordelingsmethode	
	1. Inleiding tot de module		-	
	2. Succesfactoren waarmee rekening moet worden gehouden bij de introductie van welzijnsprogramma's		Waar of onwaar uitspraken, open vraag	
	3. De rol van leiderschapsbetrokkenheid bij het bevorderen van welzijn op de werkplek		Waar of Onwaar uitspraken, Open vraag, Meerkeuze	
	4. Leiderschapsvaardigheden en welzijn op de werkplek		Waar of onwaar, open vraag	
Geschatte studietijd(min)	155 minuten			
Auteur(s)	Christina Sofroniou, Celia Hadjichristodoulou, GrantXpert			
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO			

Beste deelnemers,

Mijn naam is Christina Sofroniou van GrantXpert en ik heet je welkom bij de 3rd module van ons trainingsprogramma, namelijk "Leiderschapsvaardigheden".

Het **doel** van de module is om een overzicht te geven van de verschillende factoren waarmee rekening moet worden gehouden om een welzijnsprogramma met succes te implementeren, met bijzondere aandacht voor het belang van de steun van het management en de manier van slagen, om hun betrokkenheid te bereiken en, bij uitbreiding, de vestiging van een welzijnscultuur binnen het bedrijf. Bovendien worden er doorheen de hele module extra tips gegeven over de rol van HR-leiders bij het implementeren van een verandering binnen de organisatie.

De module is **gestructureerd** in drie hoofdstukken, namelijk: 1. Inleiding op de module, 2. Succesfactoren waarmee rekening moet worden gehouden bij het introduceren van welzijnsprogramma's, 3. De rol van leiderschapsbetrokkenheid bij het bevorderen van welzijn, en 4. Leiderschapsvaardigheden en welzijn op het werk.

Hoofdstuk 2 bespreekt de verschillende factoren die het succes van een welzijnsprogramma binnen een organisatie bepalen en waarmee vooral rekening moet worden gehouden voordat met de implementatie van een welzijnsprogramma wordt begonnen, zodat eerst de juiste omgeving voor een succesvolle implementatie van een dergelijk programma wordt gecreëerd.

Hoofdstuk 3 beschrijft het belang van de steun van leiders om een welzijnsprogramma succesvol te implementeren, evenals de manieren waarop een HR-manager leiderschapsbetrokkenheid kan bereiken.

Hoofdstuk 4 analyseert verschillende vaardigheden die een leider moet bezitten om werknemers te sturen en te motiveren, hen tevreden te houden en bij te dragen aan het welzijn op hun werkplek.

Alle hoofdstukken bevatten praktische oefeningen, artikelen en videos voor meer informatie over het onderwerp, evenals diverse tips voor HR-professionals.

Tot slot bestaat je **beoordeling** uit waar of onwaar vragen, open vragen en een meerkeuzevraag.

1. Inleiding



Welzijnsprogramma's hebben de afgelopen drie jaar, sinds het begin van de COVID-19-pandemie, veel aandacht gekregen, omdat werknemers zich nog meer gestrest voelden en een hogere burn-out hadden, terwijl ze hun privé- en beroepsleven thuis probeerden te regelen. Deze "buzz" rond het concept welzijn deed de wetenschappelijke en professionele/industriële interesse in welzijnsprogramma's toenemen en leidde de voorbije drie jaar tot een groot aantal artikels over de factoren die positief bijdragen tot welzijnsprogramma's op het werk.

Uit een CIPD-rapport uit 2021 blijkt dat meer senior leiders het welzijn van werknemers op hun agenda hebben staan (nu 75%, tegenover 61% in 2020) en dat 47% van de werkgevers nu advies over een gezonde levensstijl geeft aan alle werknemers. Verantwoordelijkheid van het leiderschap is daarom essentieel voor het succes van het welzijn van de werknemers. Zoals wordt beweerd in een rapport van de Health Enhancement Research Organisation (HERO) en Mercer: "Zelfs in organisaties die zeer uitgebreide welzijnsinitiatieven aanbieden - waaronder gezondheidsscreenings, workshops voor gedragsverandering, sportscholen op locatie en andere - kan het ervaren gebrek aan steun van de leidinggevenden een belemmering vormen voor hun deelname aan en profijt van deze initiatieven" (Murphy, 2018).

Om deze module te voltooien, moet je:

Bekijk een video als inleiding op welzijn op het werk:

<https://www.youtube.com/watch?v=GOU22vOjatc>

Praktische activiteit - Discussie (5 minuten)

Vraag: Wat zijn volgens jou de factoren die bijdragen aan het succes van een welzijnsprogramma? Deel je ideeën en gedachten.

2. Hoofdstuk 2: Succesfactoren die leiders en HR-managers in overweging moeten nemen bij het introduceren van welzijnsprogramma's

Wat definieert een succesvol welzijnsprogramma? De antwoorden kunnen per bedrijf verschillen, omdat dit een multidimensionale en complexe kwestie is. Elke veranderingsinspanning waarbij mensen betrokken zijn, kan tijdrovend en uitdagend zijn en de resultaten kunnen soms teleurstellend zijn. De meeste welzijnsexperts zullen het er echter over eens zijn dat het gaat om het creëren van tastbare voordelen voor zowel de werknemers als het bedrijf. Als het programma geen win-winsituatie oplevert voor zowel de werknemers als het bedrijf, dan zal het worden opgegeven of slechts door een fractie van het personeel worden gebruikt, met als gevolg dat er voor beide partijen weinig duurzame positieve resultaten op de lange termijn worden behaald.

Volgens Renee Cocchi (2022), in haar artikel getiteld "What does a successful well-being programme look like?" in het HRMorning magazine, om een welzijnsprogramma voor werknemers succesvol te zijn, moet een werkgever ervoor zorgen dat werknemers zich bewust zijn van het programma en er gebruik van maken. Factoren die bepalend zijn voor succes zijn onder andere het bevorderen van bewustwording, sterke ondersteuning door leidinggevenden en het vragen om input van werknemers. Bovendien zijn twee belangrijke succesfactoren echte betrokkenheid en het overwinnen van relevante barrières: dit impliceert betrokkenheid en steun van alle mensen in de hiërarchie, van de CEO en het andere senior managementteam van het bedrijf, het HR-team, het middenkader en de rest van de werknemers. Een welzijnsprogramma zal alleen tot leven komen en een positieve impact hebben als de meeste werknemers erbij betrokken zijn. Bovendien kunnen welzijnsprogramma's niet worden behandeld als een pleister wanneer er een barstje verschijnt. Betrokkenheid, ondersteuning, motivatie en strategie zijn de sleutels tot succes. Als werknemers niet vanaf het begin betrokken zijn bij de oplossing, is het moeilijk om te slagen.

Haal de barrières neer:

Een belangrijke barrière waar veel bedrijven mee te maken hebben, is het feit dat veel werknemers niet de les willen worden gelezen over hun levensstijlkeuzes. Het is dus belangrijk om duidelijk aan de werknemers van het bedrijf te communiceren dat er geen gevaar is dat dit gebeurt binnen het welzijnsprogramma dat je gaat opzetten. Laten we niet vergeten dat een programma zo goed is als de communicatie erover. Zodra het welzijnsprogramma klaar is om live te gaan, moet dit aspect extra aandacht en planning krijgen.

Natuurlijk is de eerste stap bij het ontwerpen van een welzijnsprogramma het evalueren van de situatie voor je bedrijf. Evalueer wat werknemers willen en nodig hebben. Bedrijven zullen echt profiteren als de individuele behoeften van werknemers, die van invloed zijn op hun welzijn, worden begrepen door de leiders op de werkplek. Het doel is om een cultuur tot stand

te brengen die gebaseerd is op de essentie van gehoord worden om gesteund te worden en niet voor een simpel vinkje in het hokje. Werknemers die het gevoel hebben dat hun leiderschap en bedrijf voor hen zorgen, zijn beter in staat om het goed te doen op het werk. Zodra de behoeften van de werknemers duidelijk zijn, moeten ze worden afgestemd op de algemene strategische en financiële doelen van het bedrijf, aangezien er budget moet worden vrijgemaakt om het welzijnsprogramma met succes te ontwerpen en te implementeren. Ook moet het programma worden afgestemd op het leiderschapsteam van het bedrijf, zodat het vanaf dag 1 echt wordt ondersteund.



In een recent artikel op Superwellness.co.uk (Angela, 2021) worden zes belangrijke succesfactoren die bijdragen aan het succes van welzijnsprogramma's gepresenteerd:

1. Inclusief & divers Zowel in de manier van aanbieden als in de inhoud. Je moet bijvoorbeeld rekening houden met de verschillende behoeften en levensfasen van verschillende werknemers, in termen van geslacht, leeftijdsgroep enz. Dit zorgt voor een grotere betrokkenheid omdat je onderwerpen kunt behandelen die belangrijk zijn voor hen in verschillende fasen van hun leven (bijv. de menopauze voor oudere vrouwen of 'milieuvriendelijk' eten voor jongere generaties werknemers).

2. Meetbare resultaten – Als je niet kunt bijhouden hoe goed je welzijnsprogramma het doet en of het zijn doelstellingen bereikt, is het niet eenvoudig om de noodzaak ervan te rechtvaardigen en het verder te ontwikkelen zodra bewezen is dat het op de lange termijn positieve resultaten heeft op een aantal dimensies voor zowel de werknemers als de prestaties van het bedrijf. Natuurlijk is het niet eenvoudig om de prestaties van een welzijnsprogramma te meten, maar er zijn verschillende manieren om te beginnen met basismetingen, zoals:

- Jaarlijkse gezondheids- en welzijnsenquête.
- Houd elk kwartaal bij hoeveel mensen deelnemen aan welzijnsactiviteiten (bijv. deelnemers aan webinars, downloads van videos of aanmeldingen voor platforms).

- Identificeer KPIs die je een idee kunnen geven van de impact op organisatieniveau: ziekteverzuim, betrokkenheid van werknemers, productiviteitsmeting zoals verkoopprestaties of klantenservicescores.
- Overweeg externe prijzen en beoordelingen die een kader kunnen bieden en de huidige prestaties kunnen evalueren (Investors in People, Workplace Well-being Charter, Britains Healthiest Workplace enz.)

3. Plan voor de langere termijn – Om betrokkenheid te bereiken, wordt dit in de loop van de tijd opgebouwd. In veel gevallen zullen werknemers aarzelen om deel te nemen aan een veranderingsinspanning zoals welzijnsactiviteiten omdat ze er nog niet klaar voor zijn, maar dit kan na verloop van tijd veranderen. Om dit te bereiken, moet je een duidelijk plan hebben van wat voor soort activiteiten je maandelijks aanbiedt en de respons en acceptatie van elk van deze activiteiten bijhouden, zodat je weet wat er moet veranderen en waar je de focus op moet leggen. Zodra het plan duidelijk is, moet het senior managementteam samen met het HR-team/persoon op een systematische en continue manier communiceren naar alle werknemers op verschillende niveaus en elke activiteit effectief promoten. Dit vereist natuurlijk sterke steun van het senior management, want een veranderingsinspanning kan niet succesvol zijn als de CEO en het senior managementteam deze niet zowel verbaal als praktisch steunen. Bovendien helpt het om een welzijnscomité te hebben en deze leden kunnen jaarlijks de prioriteiten bespreken en het eens worden over gemeenschappelijke thema's voor elk kwartaal. Zodra dit programma is vastgesteld, is het nuttig om een welzijnsprogramma te verstrekken aan alle werknemers, zodat ze in één oogopslag de belangrijkste data en activiteiten gedurende het jaar kunnen zien.

4. Toegankelijke, leuke & informatieve benadering – Een pragmatische, nuchtere benadering samen met een dosis humor kunnen belangrijke attributen zijn voor het succes van een welzijnsprogramma. Dit kan worden bereikt door leuke onderdelen toe te voegen, zoals uitdagingen of wedstrijden, samen met kleine prijzen voor de winnaars/beste presteerders. Ook het aanbieden van interessante workshops of eye-opening seminars zodat mensen iets nieuws en interessants leren kan nuttig zijn, omdat de focus ligt op "waarom" dit een gezondheidsvoordeel heeft in plaats van op "dit is wat je zou moeten doen". Tot slot, als fotos en presentaties van welzijnsactiviteiten worden gedeeld (intern of op sociale media), helpt dit om meer zichtbaarheid te krijgen en meer mensen over te halen om mee te gaan naar de volgende activiteit.

5. Betrokkenheid onder leiding van kampioenen – Welzijnskampioenen of -ambassadeurs spelen een sleutelrol in het succes van een welzijnsprogramma, omdat ze in de eerste plaats de echte behoeften van het personeel kunnen identificeren en zo kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van een goed doordacht welzijnsprogramma op maat van het bedrijf. Daarnaast zijn kampioenen de belangrijkste pleitbezorgers die mogelijke belemmeringen identificeren en wegnemen, en tegelijkertijd moedigen ze alle andere collegas aan om deel te nemen aan welzijnsactiviteiten, waardoor de betrokkenheid breder wordt. Organisaties zetten steeds

vaker dergelijke netwerken of comités van betrokken individuen op. Het is een goede gewoonte om werknemers te vragen zich aan te melden voor deze comités in plaats van jezelf voor te dragen. Zodra het comité is gevormd, is het noodzakelijk om duidelijke rolbeschrijvingen te geven en ervoor te zorgen dat ze een duidelijke en gestructureerde agenda hebben, met regelmatige vergaderingen enzovoort. Natuurlijk moeten deze mensen ook de juiste training krijgen om hun rol te kunnen vervullen.

Steve Boese, medeoprichter van H3 HR Advisors, medevoorzitter van de HR Technology Conference van Human Resource Executive Magazine, zei: "Ik denk dat eigenaarschap belangrijk is. Het is belangrijk om uit te zoeken wie de juiste persoon of personen zijn die eigenaar zijn van de welzijnsstrategieën van je organisatie. Een eigenaar zal helpen om dit verder en effectiever te stimuleren" (Cocchi, 2022).

6. Implementatie op maat – Omdat geen twee bedrijven hetzelfde zijn, is het belangrijk om vanaf het begin de belangrijkste behoeften te identificeren en ook de beperkingen die er zijn, want daar moet je omheen werken. In sommige situaties zijn de communicatiemogelijkheden beperkt of zijn er organisaties met medewerkers uit verschillende culturen en van verschillende opleidingsniveaus. Met al deze zaken moet rekening worden gehouden tijdens zowel het ontwerp als de implementatie van het welzijnsprogramma.

Deze zes factoren uit het artikel op Superwellness.nl staan in het onderstaande diagram en vormen samen het woord IMPACT:



Om dit hoofdstuk te voltooien, moet je:

Lees deze online artikelen:

1. <https://superwellness.co.uk/workplace-wellbeing-success-factors/>
2. <https://www.bluehost.com/blog/how-to-improve-employee-well-being-for-happy-employees-and-better-business/>

Bekijk een video: <https://www.youtube.com/watch?v=odyyk926mfY>

Praktische activiteit (5 min)

Instructies: Koppel de zes verschillende factoren in de linkerkolom aan de relevante factoren met de juiste definities in de rechterkolom.

Factor	Definitie
1. Implementatie op maat	a. Bereikt meer mensen
2. Toegankelijke, leuke & informatieve benadering	b. Zorgt voor relevantie
3. Gepland voor de langere termijn	c. Barrières doorbreken
4. Inclusief en divers	d. Neemt welzijn op in de cultuur
5. Meetbare resultaten	e. Positief momentum opbouwen
6. Betrokkenheid door kampioenen	f. Zakelijk zinvol

1 - , 2 - , 3 - , 4 - , 5 - , 6 -

3. Hoofdstuk 3: De rol van leiderschapsbetrokkenheid bij het bevorderen van welzijn op de werkplek

Praktische activiteit - Discussie (10 min)

Denk na over de manier waarop een HR-manager de steun van het leiderschap kan krijgen (welke acties moeten worden ondernomen), en over het belang van het bereiken van die steun. Bespreek.



"Senior leiderschap wordt gedefinieerd als het vermogen om individuen en groepen binnen een organisatie te beïnvloeden en te leiden" (Passey et al., 2018, p. 1792). Een cultuur van welzijn begint dus aan de top. Daarom is de eerste actie die ondernomen moet worden om de steun te krijgen van de leiders van het bedrijf, de raad van bestuur, en ervoor te zorgen dat zij zelf het belang van welzijnsprogramma's inzien. Het bewustzijn van leiders en managers over de voordelen van dergelijke programma's moet

worden vergroot door middel van geanalyseerde gegevens en rapporten (Valencia, 2021). Leiders en managers moeten op hun beurt begrijpen dat ze als rolmodel fungeren door aan de werknemers het gevoel over te brengen dat het leiderschap om hun welzijn geeft, om zo ook de betrokkenheid en deelname van werknemers aan welzijnsprogramma's aan te moedigen (Martic, 2020). Alleen als het top- en middenmanagement enthousiast en bereid is om bij een dergelijk proces betrokken te zijn, kan het succes van een welzijnsprogramma worden gegarandeerd (Peterson, 2022).

Door senior stakeholders vroeg in de planningsfasen te betrekken, wordt de rest van het proces meestal eenvoudiger en soepeler. We willen dat leiders zich sterk maken voor de implementatie van een welzijnsprogramma en niet alleen de hokjes afvinken en verder gaan met iets dat ze belangrijker vinden. Natuurlijk begrijpt niet iedereen in leidinggevende of senior posities het belang van een welzijnsprogramma en dat is waar bewustmakings- en opleidingsseminars om de hoek komen kijken, niet alleen met betrekking tot het belang voor het welzijn en de werktevredenheid van werknemers, maar ook met betrekking tot de bedrijfsprestaties.

Nogmaals, communicatie is van vitaal belang zodat het leiderschapsteam zal instemmen met het concept dat het verbeteren van de toegang tot geestelijke gezondheid en welzijn niet alleen een goede zaak is, maar ook een goede zaak. Misschien moet je de investering in tijd en geld en de voordelen van welzijn voor het succes van de organisatie in het algemeen beargumenteren. De HR-manager die het ontwerp en de ontwikkeling van een nieuw welzijnsprogramma voorstelt, moet aan het topmanagementteam benadrukken dat deze programma's helpen om de winstgevendheid te verhogen, het verloop te verlagen, de betrokkenheid van werknemers te vergroten en betere werkprestaties aan te moedigen. Plus alle andere voordelen van gelukkiger en gezondere werknemers. Bovendien is er een echte financiële Return on Investment (ROI). Om de steun van het management te krijgen en alle andere relevante afdelingen (zoals Financiën, Inkoop, etc.) te overtuigen, moet je bewijzen dat er een hoge ROI op deze programma's zit, en dit kan worden gemanifesteerd door metrics in te stellen die welzijn koppelen aan ROI. Werkgevers en managers over de hele wereld hebben behoefte aan tastbaar bewijs dat welzijnsprogramma's op de werkplek een investering zijn die waardevol rendement oplevert in plaats van kosten. De voorstanders en initiatiefnemers van dergelijke programma's moeten dus relevante recente wetenschappelijke artikelen bestuderen die dit bewijs ondersteunen en deze presenteren aan de mensen die de beslissing gaan nemen.

Tenzij je een leiderschapsteam hebt dat een welzijnsprogramma echt steunt en ondersteunt, kan dit niet succesvol zijn. Het is een top-down proces en het is niet eenvoudig om snel resultaten te boeken. Het vereist dus toewijding van het leiderschap, geduld, voortdurende ondersteuning en bewustmakingsinspanningen en veranderingen wanneer deze nodig zijn, om het programma gemakkelijker te volgen, gebruiksvriendelijker en aantrekkelijker te maken. Het welzijn van werknemers is in wezen een complete verandering van levensstijl en gedrag voor de bedrijfscultuur. En verandering kost tijd en toewijding.

Dienend leiderschap als benadering voor het bevorderen van welzijn.

De rol van leiderschap is van fundamenteel belang bij het handhaven van een welzijnscultuur binnen een organisatie, aangezien leiders degenen zijn die invloed kunnen uitoefenen op de taakeisen en -middelen van werknemers. Dienend leiderschap is een van de benaderingen die als efficiënt kunnen worden beschouwd voor het verbeteren van de werkbetrokkenheid, het verminderen van burn-out en gezondheidsproblemen. Van Dierendonck (2011) legt uit: "Dienend leiderschap is een unieke en allesomvattende leiderschapstheorie waarin de leider

werknemers dient, macht geeft en ondersteunt om zinvolle resultaten te bereiken ten voordele van het individu, de organisatie en de gemeenschap" (zoals geciteerd in Coetzer et al., 2017, p. 2).

Dienende leiders zijn mensen die zich meer richten op hun mensen, op het bevredigen van de fysieke, psychologische, emotionele en spirituele behoeften van de werknemers (Sendjaya, 2015), in plaats van zich alleen of voornamelijk te richten op resultaten (Chathury, 2008; Sendjaya, 2015, zoals geciteerd in Coetzer et al., 2017, pp. 2-3). Zoals sommige studies



aantonen, bestaat er een negatieve relatie tussen dienend leiderschap en twee van de dimensies van burn-out, namelijk cynisme (Bobbio, Van Dierendonck, & Manganelli, 2012) en emotionele uitputting (Tang, Kwan, Zhang, & Zhu, 2016) (zoals geciteerd in Coetzer et al., 2017, p. 3). Het lijkt er dus op dat dienend leiderschap een levensvatbare leiderschapstheorie is die gebruikt kan worden bij het verminderen van burn-out, direct of indirect (Coetzer et al., 2017).

Om dit hoofdstuk te voltooien, moet je:

Lees deze online artikelen:

1. <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1790398/leaders-promote-employee-wellbeing>
2. <https://www.glintinc.com/blog/employee-well-being/>

Bekijk een video: <https://www.youtube.com/watch?v=ctZHSa4Qhd4>

Verder lezen en kleine video's:

1. <https://www.rewardgateway.com/uk/blog/employee-wellbeing-success-stories>
2. <https://www.perkbox.com/uk/resources/blog/employee-wellbeing-programmemes>

4. Hoofdstuk 4: Leiderschapsvaardigheden en welzijn op de werkplek

Melanie Berman (Chief Human Resources Officer, NiSource) benadrukt het feit dat het welzijn van werknemers een belangrijke prioriteit zou moeten zijn voor managers, leiders en HR-leiders, vooral in deze nieuwe realiteit, terwijl is gebleken dat het prioriteit geven aan het welzijn van hun werknemers een intermediaire variabele is voor succes (Kalshoven & Boon, 2012). Er zijn echter bepaalde vaardigheden waarover een leider moet beschikken om werknemers te sturen en te motiveren, hen tevreden te houden en bij te dragen aan het welzijn op hun werkplek.

De prestaties en motivatie van werknemers worden sterk beïnvloed door hun werkomgeving. Het creëren van een *mooie en positieve werkomgeving* levert veel betere resultaten op voor de efficiëntie van de werknemers en het bedrijf in het algemeen. Een van de belangrijkste dingen die leiders dus moeten waarborgen, is het creëren van een passende en goede sfeer binnen het bedrijf en onder de werknemers, terwijl ze tegelijkertijd conflicten aanpakken die op de werkvloer kunnen ontstaan en erin slagen om aan die uitdagingen te ontsnappen, zodat ze werknemers kunnen blijven aantrekken, behouden en behouden.

Al het bovenstaande vereist dat er eerst een *open communicatie* binnen het bedrijf bestaat. Dit betekent dat zowel het managementteam als de werknemers hun ideeën, problemen of vraagstukken op een eerlijke, transparante en betrouwbare manier kenbaar maken (Klein, 2022). Open communicatie moedigt werknemers aan om eventuele uitdagingen of problemen te delen, om hulp te vragen en feedback te krijgen, evenals gevoelens en gedachten die ze willen communiceren. Dit helpt om problemen op de werkvloer te voorkomen en conflicten gemakkelijk op te lossen, wat resulteert in een soepele samenwerking tussen werknemers en bijdraagt aan hun welzijn. Het is dus belangrijk dat, ook al maakt een bedrijf tegenwoordig gebruik van een meer hybride manier van werken na de pandemie, leiders nog steeds manieren vinden om regelmatig in contact te komen met hun werknemers en naar hen te luisteren. Dit helpt leiders om meer te weten te komen over hun werknemers, hun persoonlijkheden, gewoontegedrag en eventuele problemen waarmee ze in hun dagelijks leven te maken kunnen krijgen, waardoor ze potentiële risico's voor de geestelijke gezondheid beter begrijpen en rode vlaggen vroegtijdig kunnen herkennen, zodat ze van tevoren adequaat kunnen handelen (Runyon, 2021).

Een open communicatie wordt na verloop van tijd opgebouwd en vereist dat leiders *het goede voorbeeld geven*. Het is belangrijk dat de leiders zelf duidelijke grenzen stellen tussen werk en privé, zodat ze het concept en het belang van een evenwicht tussen werk en privé en welzijn promoten bij hun werknemers. Op dezelfde manier moeten leiders zich *kwetsbaar opstellen*, om werknemers aan te moedigen om zonder schaamte te praten over problemen of uitdagingen waar ze mee te maken kunnen krijgen, en op die manier eventuele stereotypen te doorbreken dat ze bang zijn om zich kwetsbaar op te stellen. Als leiders bijvoorbeeld een slechte dag hebben

en zichzelf niet goed voelen, is het belangrijk om dit te communiceren in plaats van zich te verschuilen achter een professioneel profiel en houding (Hunter, 2021). Dit zal werknemers helpen waarnemen dat hun leiders menselijk zijn en zal op hen het gevoel overbrengen dat het prima is om niet altijd in een goed humeur te zijn, met een uitstekende prestatie. Al deze acties zijn eenvoudige signalen voor de werknemers, die hen laten zien dat het oké is om toe te geven wanneer ze te maken hebben met wat voor problemen dan ook, en dat het in evenwicht brengen van werk en privé een teken van gezondheid is.

Bovendien is dit iets dat leiders ook zal helpen om *empathisch leiderschap* onder de knie te krijgen. Door tegenwoordig af te stappen van een command-and-control type van management en leiderschap, is het belangrijk voor leiders om zich te concentreren op het kruipen in de huid van iemand anders, hun perspectief te begrijpen en zich met hen te identificeren, een oprechte interesse te tonen in hoe het met de werknemers gaat, terwijl ze in staat zijn om achter hun woorden te kijken, indien nodig, om het echte antwoord te vinden. Dit veronderstelt echter dat leiders *actief luisteren* naar hun medewerkers tijdens hun communicatie. Volgens de TED Talk van Julian Treasure besteden mensen meestal 60 procent van hun tijd aan luisteren, maar wordt slechts 25 procent van wat we horen onthouden (zoals geciteerd in Runyon, 2021). Actief luisteren helpt mensen dus niet alleen om informatie vast te houden, maar ook om beter te begrijpen wat er wordt gehoord, om hun emotionele intelligentie een boost te geven en om hen als leiders empathischer te maken. Dit komt omdat actief luisteren leiders helpt om de problemen, stress en spanningspunten van hun werknemers te begrijpen, wat bijdraagt aan het ontwikkelen van een relatie van vertrouwen, transparantie, verstandhouding en invloed – noodzakelijk tussen leiders en degenen die door hen worden geleid en ook loyaliteit bevordert en, bij uitbreiding, het welzijn van werknemers, door middel van een positieve omgeving en goede relaties (Covey).

Een andere belangrijke eigenschap die leiders zouden moeten bezitten is *flexibiliteit*, in een tweevoudige dimensie. Ten eerste zouden goede leiders het vermogen moeten hebben om uit hun comfortzone te stappen en zich snel aan te passen aan veranderende werkomstandigheden, zoals ook bewezen is door de Covid-19 crisis, wat geschikt zal zijn om de goede prestaties van werknemers te behouden en aan te moedigen (Yasar & McLaughlin). Ten tweede moet flexibele ondersteuning van de kant van het leiderschap op basis van de behoeften en wensen van werknemers worden aangeboden en opgenomen in de leiderschapspraktijken van het bedrijf, vooral in dit post-pandemische tijdperk. De sleutel is echter om flexibiliteit niet te verwarren met een gebrek aan duidelijkheid. Daarom is open en frequente communicatie nodig tussen leiders en werknemers, waarbij duidelijke verwachtingen, doelen en rollen worden gesteld, met kwalitatief goede en frequente werkgerelateerde feedback. Dit zal bijdragen aan het creëren van een werkomgeving en bedrijfscultuur waarin flexibiliteit beter kan worden geïmplementeerd, aangezien duidelijkheid en feedback zowel leiders als werknemers in staat zullen stellen om te begrijpen welk beleid en welke procedures moeten worden vastgelegd en welke kunnen worden aangepast bij het nastreven van hun doelen (Hunter, 2021). Dit zal ook een vertrouwensrelatie

creëren tussen leiders en werknemers, aangezien de laatstgenoemden het gevoel zullen krijgen dat ze hun eigen persoonlijke tijdmanagementpraktijken mogen instellen, altijd in lijn met het algemene beleid van het bedrijf, wat zal bijdragen aan het ondersteunen van hun balans tussen werk en privé en dus ook aan hun welzijn.

Om dit hoofdstuk te voltooien, moet je:

Lees het volgende online artikel:

https://www.verityintl.com/blog_post/foundational-leadership-skills-that-promote-employee-wellbeing/

5. Synopsis

Het welzijn van werknemers heeft de afgelopen jaren veel aandacht gekregen, vooral tijdens de COVID-19 pandemie, die het niveau van stress en angst van werknemers beïnvloedde, met als gevolg meer burn-out en verloop. Bijgevolg is er speciale aandacht besteed aan welzijnsprogramma's op het werk, die ongetwijfeld een positieve bijdrage leveren aan het verminderen van stress bij werknemers en, bij uitbreiding, ernstigere symptomen, waardoor het welzijn van werknemers behouden blijft. Er is echter bijzondere aandacht besteed aan het belang van de steun, het engagement en de betrokkenheid van het leiderschap. Zoals reeds besproken in de bovenstaande hoofdstukken, moet er, naast de factoren die helpen bij het succesvol implementeren van een welzijnsprogramma binnen een organisatie, in de eerste plaats steun en betrokkenheid zijn van de kant van het leiderschap om een dergelijk initiatief te laten slagen.

6.Lijst met referenties

Active Listening: an Essential Leadership Skill. DrJodie Mind Strength Method. <https://drjodie.com.au/blog/active-listening-an-essential-leadership-skill#:~:text=The%20Impact%20of%20Active%20Listening,team%20members%20and%20drives%20engagement.>

Angela (2021, December 7). *Workplace Wellbeing Programmes: Six Key Success Factors.* Superwellness. <https://superwellness.co.uk/workplace-wellbeing-success-factors/>.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.

- Cocchi, R. (2022, June 6). *What does a successful wellness program look like?* HRMorning. <https://www.hrmorning.com/articles/successful-wellness-program/>.
- Coetzer, M. F., Bussin, M. H., & Geldenhuys, M. (2017). Servant leadership and work-related well-being in a construction company. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-10.
- Hunter, P. (2021, April 7). *Foundational Leadership Skills that Promote Employee Wellbeing*. Verity. https://www.verityintl.com/blog_post/foundational-leadership-skills-that-promote-employee-wellbeing/.
- Kalshoven, K., & Boon, C. T. (2012). Ethical leadership, employee well-being, and helping: The moderating role of human resource management. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 60.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, 22(1), 51-69.
- Kocherbaeva, A., Samaibekova, Z., & Isabaeva, K. (2019, October). Leadership and leaders in successful small and medium enterprises. In 4th International Conference on Social, Business, and Academic Leadership (ICSBAL 2019) (pp. 89-94). Atlantis Press.
- Klein, M. (2022, March 10). *The importance of open communication in the workplace*. Blink. <https://joinblink.com/intelligence/open-communication-importance/#:~:tekst=Open%20communication%20is%20when%20senior,resolve%20conflicts%2C%20and%20collaborate%20better>.
- Mirvis, P. H. (1997). Human resource management: Leaders, laggards, and followers. *Academy of Management Perspectives*, 11(2), 43-56.
- Martic, K. (2020). *What Is Employee Wellbeing and How to Launch a Wellbeing Program*. Haiilo. <https://haiilo.com/blog/employee-wellbeing-definition-importance-best-practice/>.
- Murphy, K. (2018, Dec 20). *Leadership Plays Key Role in Effective Workforce Wellness Efforts*. Health Payer Intelligence. <https://healthpayerintelligence.com/news/leadership-plays-key-role-in-effective-workforce-wellness-efforts>
- Passey, D. G., Brown, M. C., Hammerback, K., Harris, J. R., & Hannon, P. A. (2018). Managers' support for employee wellness programs: An integrative review. *American Journal of Health Promotion*, 32(8), 1789-1799.
- Pant, D. (2022, March). TradeSmart CEO on HR's role in driving SME growth. Retrieved from: <https://www.peplematters.in/article/culture/tradesmart-ceo-on-hrs-role-in-driving-sme-growth-32867>.
- Peterson, M. (2022). *How to Implement a Wellness Program In the Workplace*. Limeade. <https://www.limeade.com/resources/blog/how-to-implement-a-wellness-program-in-the-workplace/>.

Runyon, M. (2021, November 18). *How active listening can make you a better leader*. The Enterprisers Project. <https://enterpriseproject.com/article/2021/11/how-active-listening-can-make-you-better-leader#:~:text=Active%20listening%20can%20help%20you,emplo%20ees'%20struggles%20and%20avoid%20misunderstandings.>

The HR digest (2022). Reflections on the rising conflicts in the workplace. Retrieved from: <https://www.thehrdigest.com/success-stories/>

Valencia, C. (2021, October 05). *How to Get Employees to (Actually) Participate in Well-Being Programs*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/10/how-to-get-employees-to-actually-participate-in-well-being-programs>.

(2020). *Employee Well-being and Why Leadership Should Lead by Example*. All Things Talent. <https://allthingstalent.org/2020/02/07/employee-well-being-and-leadership/>.

Yasar, K. & McLaughlin, E. *Leadership skills*. TechTarget. <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/leadership-skills>

7. Woordenlijst

Welzijn van werknemers: Het verwijst naar de manier waarop de taken, verwachtingen, stressniveaus en werkomgeving van werknemers hun algehele gezondheid en geluk beïnvloeden. Het welzijn van werknemers omvat veel meer dan alleen fysieke gezondheid. Het gaat ook om minder tastbare factoren, zoals de stemming en cognitie van werknemers. Bovenal gaat werknemerswelzijn over het begrijpen van uw werknemers vanuit een holistisch perspectief.

Welzijnsprogramma's: initiatieven en beleidsmaatregelen gericht op het voorkomen van chronische ziekten en het ondersteunen van gezond gedrag voor werknemers. Deelname aan uitgebreide welzijnsprogramma's kan de burn-out en het personeelsverloop van werknemers verminderen en de werktevredenheid, productiviteit en mentaal welzijn verhogen. Bovendien zien werknemers de toegang tot en het aanbieden van welzijnsprogramma's als een teken van betrokkenheid van de werkgever bij gezondheid en welzijn.

Betrokkenheid bij leiderschap: De rol van het leiderschap is van fundamenteel belang bij het handhaven van een welzijns cultuur binnen een organisatie, aangezien leiders degenen zijn die invloed kunnen uitoefenen op de taakeisen en -middelen van werknemers. Leiders moeten de implementatie van een welzijnsprogramma voorstaan en niet alleen de hokjes afvinken en verder gaan met iets dat ze belangrijker vinden.

8. Beoordelingsplan Module 3

Hoofdstuk 2 (Beoordelingseenheid)	<i>Succesfactoren waarmee rekening moet worden gehouden bij het introduceren van welzijnsprogramma's</i>
Reikwijdte van de beoordeling	<i>De bedoeling van deze beoordeling is na te gaan of de deelnemers inzicht hebben verworven in de factoren die bijdragen tot het succes van een welzijnsprogramma, zodat ze die als leidraad kunnen gebruiken in hun eigen organisaties. Aangezien deze factoren adequaat zullen worden geanalyseerd en besproken, wordt van de deelnemers verwacht dat ze minstens vier van de zes factoren die aan bod komen, kunnen benoemen en beschrijven.</i>
Beoordeelde leerresultaten	<i>1. Na deze module weten deelnemers wat er moet gebeuren om een welzijnsprogramma te laten slagen. 2. Na de introductie en bestudering van deze module kunnen deelnemers minstens 4 van de 6 factoren die bijdragen aan het succes van een welzijnsprogramma opnoemen en beschrijven.</i>
Beoordelingsmethode	<i>Waar of onwaar uitspraken, open vraag</i>
Geschatte studietijd(min)	15'
Auteur(s)	Christina Sofroniou, Celia Hadjichristodoulou, GrantXpert
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	1
Vraag	Aangezien het de werknemers zijn die gaan deelnemen aan een welzijnsprogramma, moet er alleen betrokkenheid en steun van de werknemers zijn om het programma succesvol te implementeren.
Mogelijke antwoorden	A. Waar B. Omwaar
Juist antwoord	B. Omwaar
Reactie op juiste antwoord	B. Fout is inderdaad het juiste antwoord. Goed gedaan! Er moet echte betrokkenheid en steun zijn van alle mensen in de hiërarchie, van de CEO en het andere senior leadershipteam van het bedrijf, het HR-team, het middenkader en de rest van de werknemers. Als het programma geen win-situatie oplevert voor zowel de werknemers als het bedrijf, dan zal het worden opgegeven of slechts door een fractie van het personeel worden gebruikt, met als gevolg dat er voor beide partijen geen duurzame positieve resultaten op de lange termijn worden behaald.
Reactie op foute antwoord(en)	Het juiste antwoord is B. Onjuist. Je kan nog eens kijken naar hoofdstuk 1, dat je hier kunt vinden (p. 2).

Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	1
--	---

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	2
Vraag	Een belangrijke stap die genomen moet worden voordat een welzijnsprogramma wordt geïmplementeerd, is het evalueren van de huidige situatie van het bedrijf, wat werknemers willen en nodig hebben.
Mogelijke antwoorden	A. Waar B. Omwaar
Juist antwoord	A. Waar
Reactie op juiste antwoord	Geweldig! A. Waar is het juiste antwoord! Voordat je een welzijnsprogramma ontwerpt en implementeert, is een van de belangrijkste stappen om de situatie van het bedrijf te evalueren. Evalueer wat werknemers willen en nodig hebben. Bedrijven plukken de vruchten als de individuele behoeften van werknemers, die van invloed zijn op hun welzijn, worden begrepen door de leiders op de werkplek.
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Lees hoofdstuk 1 nog eens, dat je hier kunt vinden.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	3
Vraag	Noem en beschrijf in een paar woorden ten minste vier van de zes succesfactoren die worden besproken bij de introductie van een welzijnsprogramma.
Mogelijke antwoorden	1. Inclusief & divers, 2. Meetbare resultaten, 3. Plan voor de langere termijn, 4. Toegankelijke, leuke & informatieve aanpak, 5. Betrokkenheid van de voorvechters, 6. Implementatie op maat.
Juist antwoord	Vier van de zes besproken factoren, samen met een kleine beschrijving van waar elke factor betrekking op heeft.

Reactie op juiste antwoord	Geweldig! Ga zo door!
Reactie op foute antwoord(en)	Kijk nog eens naar het eerste hoofdstuk om je geheugen op te frissen, of lees het artikel 'Welzijnsprogramma's: Six Key Success Factors' dat je hier kunt vinden.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

Hoofdstuk 3 (Beoordelingseenheid)	De rol van leiderschapsbetrokkenheid bij het bevorderen van welzijn op de werkplek
Reikwijdte van de beoordeling	Het doel van deze beoordeling is om te onderzoeken of de deelnemers hebben begrepen hoe belangrijk het is om de steun van de leiding te krijgen bij het implementeren van een welzijnsprogramma en -cultuur en of ze enkele praktijken in hun eigen organisaties kunnen toepassen om de steun van de leiding te kopen.
Beoordeelde leerresultaten	1. Aan het einde van deze module herkennen deelnemers het belang van leiderschapsbetrokkenheid en de leiderschapsbenadering die gerelateerd is aan welzijnsbevordering. 2. Na het bestuderen van deze module zijn deelnemers in staat om praktijken voor het verkrijgen van leiderschapsondersteuning toe te passen binnen hun organisaties.
Beoordelingsmethode	Waar of Onwaar uitspraken, Open vraag, Meerkeuze
Geschatte studietijd(min)	15'
Auteur(s)	Christina Sofroniou, Celia Hadjichristodoulou, GrantXpert
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	1
Vraag	"Tenzij je een leiderschapsteam hebt dat echt achter een welzijnsprogramma voor bedrijven staat, kan dit niet succesvol zijn". Deze uitspraak is:
Mogelijke antwoorden	A. Waar B. Omwaar
Juist antwoord	A. Waar

Reactie op juiste antwoord	A. Waar is het juiste antwoord! Geweldig! Een welzijnscultuur begint bij de top; het is een top-down proces. Daarom is de eerste actie die moet worden ondernomen het verkrijgen van de steun van de leiders van het bedrijf, de raad van bestuur, en ervoor zorgen dat zij zelf het belang van welzijnsprogramma's inzien.
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Kijk nog eens goed naar hoofdstuk 3 en naar de bijgeleverde extra lectuur.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	2
Vraag	Het bewustzijn van managers en leiders over de voordelen van een dergelijk programma moet worden vergroot door middel van een diepgaande, gedetailleerde discussie die hen zal overtuigen om het programma te steunen.
Mogelijke antwoorden	A. Waar B. Omwaar
Juist antwoord	B. Omwaar
Reactie op juiste antwoord	Goed gedaan! B. Fout is inderdaad het juiste antwoord!
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Lees het derde hoofdstuk en beantwoord de vraag opnieuw.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	3 (Vervolg vraag als vraag 2 juist is beantwoord)
Vraag	Geef een lijst van acties (ten minste 4) die moeten worden ondernomen om leiderschapstoezegging te bereiken.
Mogelijke antwoorden	Communicatie, presentatie van een reeks voordelen van welzijn in termen van tijd en geld, benadrukken aan de leiders dat deze programma's helpen

	om de winstgevendheid te verhogen, het personeelsverloop te verminderen, de betrokkenheid van werknemers te vergroten en betere werkprestaties aan te moedigen, bewijs uit de praktijk en presentatie van ROI.
Juist antwoord	Elk van de vier mogelijke antwoorden die hierboven zijn beschreven.
Reactie op juiste antwoord	Perfect! Je hebt inderdaad inzicht gekregen in hoe leiderschapsbetrokkenheid kan worden bereikt.
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Lees nogmaals het gedeelte van het tweede hoofdstuk van module 2 dat gaat over de acties die helpen om steun en betrokkenheid van het leiderschap te krijgen, samen met de extra leesbronnen die worden gegeven.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	4
Vraag	Dienend leiderschap wordt beschouwd als fundamenteel in het handhaven van een cultuur van welzijn, omdat:
Mogelijke antwoorden	<p>A. Dienende leiders zijn diegenen die aan alle behoeften en verlangens van hun werknemers voldoen om hen tevreden en gelukkig te houden, met hun welzijn als resultaat.</p> <p>B. Dienende leiders zijn diegenen die zich richten op de resultaten die elke werknemer produceert om hen dienovereenkomstig te compenseren en hun tevredenheid te behouden.</p> <p>C. Dienende leiders zijn mensen die werknemers dienen, macht geven en ondersteunen om zinvolle resultaten te bereiken ten voordele van het individu, de organisatie en de gemeenschap.</p>
Juist antwoord	C. Dienende leiders zijn zij die werknemers dienen, macht geven en ondersteunen om zinvolle resultaten te bereiken ten voordele van het individu, de organisatie en de gemeenschap.
Reactie op juiste antwoord	C. is het juiste antwoord, goed gedaan! Dienend leiderschap is een van de benaderingen die als efficiënt kunnen worden beschouwd voor het verbeteren van de werkbetrokkenheid, het verminderen van burn-out en gezondheidsproblemen. Dienende leiders zijn mensen die zich meer richten op hun mensen, op het bevredigen van de fysieke, psychologische,

	emotionele en spirituele behoeften van de werknemers (Sendjaya, 2015), in plaats van zich uitsluitend of hoofdzakelijk te richten op resultaten.
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Lees hoofdstuk 3 opnieuw en probeer het nog eens!
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

Hoofdstuk 4 (Beoordelingseenheid)	<i>Leiderschapsvaardigheden en welzijn op de werkplek</i>
Reikwijdte van de beoordeling	<i>Het doel van deze beoordeling is om te onderzoeken of de Deelnemers inzicht hebben gekregen in een aantal vaardigheden die te maken hebben met het bevorderen van welzijn binnen hun organisatie, zodat ze deze vaardigheden zelf kunnen oefenen en toepassen.</i>
Beoordeelde leerresultaten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Na deze module zijn deelnemers zich bewust van de vaardigheden die leiders nodig hebben om het concept van welzijn binnen de organisatie te bevorderen. 2. Na het bestuderen van deze module kunnen deelnemers leiderschapsvaardigheden oefenen die te maken hebben met het bevorderen en creëren van welzijn binnen hun organisatie.
Beoordelingsmethode	<i>Waar of onwaar uitspraken, open vraag</i>
Geschatte studietijd(min)	15'
Auteur(s)	Christina Sofroniou, Celia Hadjichristodoulou, GrantXpert
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	1
Vraag	Open communicatie helpt om problemen op de werkvloer te voorkomen en conflicten gemakkelijk op te lossen, wat resulteert in een soepele samenwerking tussen werknemers en bijdraagt tot hun welzijn.
Mogelijke antwoorden	A. Waar B. Omwaar

Juist antwoord	A. Waar
Reactie op juiste antwoord	A. Waar is het juiste antwoord! Geweldig! Open communicatie moedigt werknemers aan om uitdagingen of problemen waarmee ze geconfronteerd worden te delen om hulp te vragen en feedback te krijgen, evenals gevoelens en gedachten die ze misschien willen communiceren, op een eerlijke, transparante en betrouwbare manier.
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Kijk nog eens goed naar hoofdstuk 4 en naar het extra leesmateriaal.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	2
Vraag	Het is ongepast voor leiders om zich kwetsbaar op te stellen, omdat ze als leider een professioneel profiel en houding moeten tonen tegenover hun werknemers.
Mogelijke antwoorden	A. Waar B. Omwaar
Juist antwoord	B. Omwaar
Reactie op juiste antwoord	B. Onjuist is inderdaad het juiste antwoord! Het is heel belangrijk voor leiders om zich kwetsbaar op te stellen, om medewerkers aan te moedigen te communiceren over alle problemen of uitdagingen waarmee ze geconfronteerd worden, zonder zich te schamen en op die manier stereotypen te doorbreken die bestaan uit het bang zijn om kwetsbaar over te komen.
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Kijk nog eens goed naar hoofdstuk 4.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	3

Vraag	Empathisch leiderschap heeft te maken met een command-and-control type leiderschap, zonder oprechte interesse in de problemen en zorgen van werknemers.
Mogelijke antwoorden	A. Waar B. Omwaar
Juist antwoord	B. Omwaar
Reactie op juiste antwoord	Geweldig! B. Fout is opnieuw het juiste antwoord! Bij empathisch leiderschap gaat het erom in de schoenen van iemand anders te gaan staan, hun perspectief te begrijpen en zich met hen te identificeren, een oprechte interesse te tonen in hoe het met de medewerkers gaat en tegelijkertijd in staat te zijn achter hun woorden te kijken, als dat nodig is, om het echte antwoord te vinden.
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Lees hoofdstuk 4 nog eens aandachtig door.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	4
Vraag	Noem en beschrijf 3 leiderschapsvaardigheden die verband houden met het bevorderen van welzijn op de werkplek (naast de vaardigheden die al werden geïntroduceerd in de vorige vragen, d.w.z. open communicatie, kwetsbaarheid tonen, empathisch leiderschap).
Mogelijke antwoorden	1. Mooie en positieve werkomgeving: een van de belangrijkste dingen die leiders moeten waarborgen is het creëren van een passende en goede sfeer binnen het bedrijf en onder de werknemers, terwijl ze tegelijkertijd conflicten aanpakken die op de werkvloer kunnen ontstaan en erin slagen om aan die uitdagingen te ontsnappen. Dit leidt tot veel betere resultaten voor de efficiëntie van de werknemers en het bedrijf in het algemeen. 2. Actief luisteren: het helpt mensen niet alleen om informatie vast te houden, maar ook om beter te begrijpen wat er wordt gehoord, het verhoogt hun emotionele intelligentie en maakt hen empathischer als leiders. Dit komt omdat actief luisteren leiders

	<p>helpt om de problemen, stress en spanningspunten van hun werknemers te begrijpen, wat bijdraagt aan het ontwikkelen van een vertrouwensrelatie, transparantie, verstandhouding en invloed - noodzakelijk tussen leiders en degenen die door hen worden geleid - en bevordert ook loyaliteit en, bij uitbreiding, het welzijn van werknemers, door middel van een positieve omgeving en goede relaties.</p> <p>3. Het goede voorbeeld geven: leiders moeten het goede voorbeeld geven door duidelijke grenzen te trekken tussen werk en privé, zodat ze het concept en het belang van een goede balans tussen werk en privé en welzijn onder de aandacht van hun werknemers brengen. Ook moeten leiders zich kwetsbaar opstellen. Als leiders bijvoorbeeld een slechte dag hebben en niet lekker in hun vel zitten, is het belangrijk om dat te laten blijken in plaats van zich te verschuilen achter een professioneel profiel en een professionele houding.</p> <p>4. Flexibiliteit: ten eerste moeten goede leiders het vermogen hebben om uit hun comfortzone te stappen en zich snel aan te passen aan veranderende werkomstandigheden. Ten tweede moet flexibele ondersteuning van de kant van het leiderschap op basis van de behoeften en wensen van werknemers worden aangeboden en opgenomen in de leiderschapspraktijken van het bedrijf, vooral in dit post-pandemische tijdperk.</p>
Juist antwoord	Een van de vier vaardigheden die hierboven zijn beschreven.
Reactie op juiste antwoord	Geweldig! Ga zo door!
Reactie op foute antwoord(en)	Lees hoofdstuk 4 nog eens aandachtig door voor een beter begrip.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	3.

Module 4: Mentorschap, een praktijk die het welzijn van werknemers verbetert.

Abstract

Het doel van deze module is om deelnemers (HR-managers) kennis te laten maken met de basisprincipes van mentorschap en de implementatie ervan, een praktijk die het welzijn van werknemers verbetert. In deze module maken deelnemers kennis met het concept mentorschap en leren ze alles wat nodig is om een volledig mentorschapproces tussen een mentor en een mentee uit te voeren. Dit kan hun werknemers helpen om hun welzijn te vergroten en daardoor beter te functioneren op het werk. Aan het einde van de training zijn de deelnemers in staat om de principes van mentorschap te definiëren, de voordelen van mentorschap op het werk en de verschillen tussen mentorschap en coaching te herkennen en deze praktijken toe te passen op het werk, door middel van het mentorschapproces om hun welzijn te vergroten. Aan het einde van de training worden de deelnemers beoordeeld met meerkeuzevragen en waar of onwaar vragen.

Leerresultaten

Leerresultaat 1: Deelnemers kunnen definiëren wat de basisprincipes zijn van mentorschapproces op de werkplek en wat de verschillen zijn tussen mentorschap en coaching.

Leerresultaat 2: Deelnemers kunnen de voordelen van mentorschap op de werkplek herkennen en het belang van welzijn door het mentorschapproces.

Leerresultaat 3: Deelnemers zijn in staat om een volledig mentorschapproces uit te voeren dat het welzijn op de werkplek verbetert.

Trefwoorden

mentorschap, welzijn op de werkplek, mentor, mentee

Identiteit van de module											
Module	Mentorschap, een praktijk die het welzijn van werknemers verbetert										
Korte beschrijving van de module / abstract	<i>Het doel van deze module is om deelnemers (HR-managers) kennis te laten maken met de basisprincipes van mentorschap en de implementatie ervan, een praktijk die het welzijn van werknemers verbetert. In deze module maken deelnemers kennis met het concept mentorschap en leren ze alles wat nodig is om een volledig mentorschapproces tussen een mentor en een mentee uit te voeren. Dit kan hun werknemers helpen om hun welzijn te vergroten en daardoor beter te functioneren op het werk. Aan het einde van de training zijn de deelnemers in staat om de principes van mentorschap te definiëren, de voordelen van mentorschap op het werk en de verschillen tussen mentorschap en coaching te herkennen en deze praktijken toe te passen op het werk, door middel van het mentorschapproces om hun welzijn te vergroten. Aan het einde van de training worden de deelnemers beoordeeld met meerkeuzevragen en waar of onwaar vragen.</i>										
Leerresultaten	<p><i>Leerresultaat 1: Deelnemers kunnen definiëren wat de basisprincipes zijn van mentorschap op de werkplek en wat de verschillen zijn tussen mentorschap en coaching.</i></p> <p><i>Leerresultaat 2: Deelnemers kunnen de voordelen van mentorschap op de werkplek herkennen en het belang van welzijn door het mentorschapproces.</i></p> <p><i>Leerresultaat 3: Deelnemers zijn in staat om een volledig mentorschap uit te voeren dat het welzijn op de werkplek verbetert.</i></p>										
Hoofdstukken	<p><i>Hoofdstuk 1 - Basisprincipes van mentorschap op de werkplek</i></p> <p><i>Hoofdstuk 2 - Het belang van een mentorcultuur voor welzijn</i></p> <p><i>Hoofdstuk 3 - Mentorschap in de praktijk</i></p>										
Kernmateriaal leren	<table border="1"> <thead> <tr> <th><i>Hoofdstuk</i></th> <th><i>Leermateriaal</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Inleiding tot module 6 "Mentorschap"</i></td> <td><i>Tekst</i></td> </tr> <tr> <td><i>Basisprincipes van mentorschap op de werkplek</i></td> <td><i>Tekst, Artikelen, Video's</i></td> </tr> <tr> <td><i>Het belang van een mentorcultuur op de werkplek voor welzijn</i></td> <td><i>Tekst, Artikelen, Video's</i></td> </tr> <tr> <td><i>Mentorschap in de praktijk</i></td> <td><i>Tekst, Artikelen</i></td> </tr> </tbody> </table>	<i>Hoofdstuk</i>	<i>Leermateriaal</i>	<i>Inleiding tot module 6 "Mentorschap"</i>	<i>Tekst</i>	<i>Basisprincipes van mentorschap op de werkplek</i>	<i>Tekst, Artikelen, Video's</i>	<i>Het belang van een mentorcultuur op de werkplek voor welzijn</i>	<i>Tekst, Artikelen, Video's</i>	<i>Mentorschap in de praktijk</i>	<i>Tekst, Artikelen</i>
<i>Hoofdstuk</i>	<i>Leermateriaal</i>										
<i>Inleiding tot module 6 "Mentorschap"</i>	<i>Tekst</i>										
<i>Basisprincipes van mentorschap op de werkplek</i>	<i>Tekst, Artikelen, Video's</i>										
<i>Het belang van een mentorcultuur op de werkplek voor welzijn</i>	<i>Tekst, Artikelen, Video's</i>										
<i>Mentorschap in de praktijk</i>	<i>Tekst, Artikelen</i>										

Beoordelingsmethode	Hoofdstuk	Beoordelingsmethode
	<i>Inleiding tot module 6* "Mentorschap"</i>	-
	<i>Basisprincipes van mentorschap op de werkplek</i>	<i>Meerkeuze, waar of onwaar vragen</i>
	<i>Het belang van een mentorcultuur op de werkplek voor welzijn</i>	<i>Meerkeuze, waar of onwaar vragen</i>
	<i>Mentorschap in de praktijk</i>	<i>Meerkeuze, waar of onwaar vragen</i>
Geschatte studietijd(min)	120 minuten	
Auteur(s)	<i>Vera Lazanaki & Maria Vakola, banenparen</i>	
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO	

Beste deelnemers,

Mijn naam is Vera Lazanaki van Job Pairs, en ik heet u welkom bij de module " *Mentorschap*, een praktijk die het welzijn van werknemers verbetert".

Het doel van de module is om deelnemers (HR-managers) kennis te laten maken met de basisprincipes van mentorschap en de implementatie ervan, een praktijk die het welzijn van werknemers vergroot. Deelnemers worden ook getraind in "het verkleinen van de kloof tussen de twee partijen en het vergroten van het welzijn van de Deelnemers". Aan de andere kant biedt het een mogelijkheid voor actie door professionals (mentoren) in een tijd waarin "we allemaal onze kennis en ervaring kunnen en moeten aanbieden aan degenen die het nodig hebben". In deze training maken Deelnemers kennis met het concept mentorschap en leren ze alles wat nodig is om een volledig mentorschapsproces tussen een mentor en een mentee uit te voeren. Dit kan hun werknemers helpen hun welzijn te vergroten en daardoor beter te functioneren op het werk. Aan het einde van de training zijn de deelnemers in staat de principes van mentorschap te definiëren, de voordelen van mentorschap op het werk en de verschillen tussen mentorschap en coaching te herkennen en deze praktijken op het werk toe te passen door middel van mentorschap procedures om hun welzijn te vergroten.

De module is **opgebouwd** uit drie hoofdstukken, namelijk (1) Basisprincipes van mentorschap (2) mentorschap op de werkplek en (3) de voordelen van mentorschap.

Hoofdstuk 1 bespreekt de definitie en de geschiedenis van mentorschap, terwijl het inzicht geeft in de kenmerken van mentor en mentee en de verschillen tussen mentorschap en coaching.

Hoofdstuk 2 presenteert de voordelen en het belang van een mentorcultuur op de werkplek en de rol ervan in het vergroten van het welzijn.

Hoofdstuk 3 bespreekt de procedure van mentorsessies tussen een mentor en een mentee, die kan worden toegepast op de werkplek om het welzijn van werknemers te verbeteren.

Tot slot bestaat je **beoordeling** uit de methode van *meerkeuzevragen* en *waar of onwaar vragen*.

1. Hoofdstuk 1 - Basisprincipes van mentorschap op de werkplek

In dit hoofdstuk worden de definitie en de geschiedenis van mentorschap gepresenteerd, terwijl inzicht wordt gegeven in de kenmerken van mentor en mentee en de verschillen tussen mentorschap en coaching.

Definitie van mentorschap

Het concept van mentorschap werd in 1970 door organisaties overgenomen. Het concept is echter niet zo recent. De wortels ervan liggen in het oude Griekenland, waar Homerus het concept Mentor voor het eerst vermeldde in zijn werk "Odyssee". De mythische held van Homerus, Odysseus, vertrouwde, voordat hij naar de Trojaanse oorlog vertrok, de zorg, training en bescherming van zijn zoon Telemachus toe aan zijn vriend Mentor. Dan neemt de godin Athena de vorm van Mentor aan en begeleidt Telemachus tijdens de tien jaar durende afwezigheid van zijn vader. De Mentor - Athena, gewapend met geduld, wijsheid, onbaatzuchtigheid en de wil om een band op te bouwen met de begeleide Telemachus, biedt ondersteuning en advies zodat Telemachus de vaardigheden en kennis ontwikkelt die hem zullen helpen de uitdagingen van het leven het hoofd te bieden. Deze relatie tussen de Mentor en de leerling Telemachus is de eerste mentorrelatie die in de geschiedenis wordt genoemd (Murray, 2002). Sindsdien wordt het concept van mentorschap geassocieerd met een persoon met meer ervaring die een relatie aangaat met een minder ervaren persoon om hem te adviseren, aan te moedigen en te ondersteunen (Collin, 1988).

Volgens Fagenson (1989), "is mentorschap een proces waarbij een persoon in een machtspositie zorgt voor de ontwikkeling van een junior door advies te geven om hun inspanning, waarde en ontwikkeling in het senior management aan te tonen". Als de mentor en de mentee tot dezelfde organisatie behoren, is de mentor een hogere hiërarchische werknemer die over kennis en vaardigheden beschikt die hij aan de mentee moet doorgeven om zijn prestaties te verbeteren. Het is een proces waarbij de groei en ontwikkeling van de mentee wordt begeleid op basis van specifieke doelen die onderling zijn overeengekomen (Murray, 2002). De mentor kan een persoon zijn die tot een andere afdeling behoort dan de afdeling waartoe de mentee behoort en is niet de supervisor of manager van de mentee (Scandura & Williams, 2001).

Het doel van mentorschap draagt bij aan effectief carrièremangement van de mentee en de mentor, door het behouden van hun interesse en enthousiasme voor het werk, het creëren van motivatie voor verbetering en betere prestaties, werktevredenheid en creativiteit, en voortdurende verbetering en ontwikkeling zowel binnen de organisatie als persoonlijk (Vakola & Nikolaou, 2019). Uit een onderzoek van Gallup bleek dat 66% van de Millennials verwacht hun baan binnen vier jaar te verlaten. Ze ontdekten ook dat 94% van de deelnemers aan het onderzoek het op prijs stelde om een mentor op het werk te hebben. Dit toont aan dat werknemersbetrokkenheid en werktevredenheid verband houden met een mentorcultuur in organisaties.

Geschiedenis van mentorschap

De geschiedenis van het gebruik van mentorschap voor de ontwikkeling van human resources gaat terug tot 1931, toen de Jewel Tea Company voor het eerst een formeel mentorprogramma implementeerde. In deze vorm van mentorschap had elke nieuwe werknemer die het bedrijf binnenkwam een senior manager als adviseur en mentor aan het begin van hun carrière (Russell, 1991). Tot 1980 was er echter geen toename van formele mentorprogramma's. Ten slotte werd de groei en evolutie van formeel mentorschap vergemakkelijkt door verschillende economische en sociale trends tijdens deze periode die ook de ontwikkeling ervan vergemakkelijkten, zoals competitieve uitdagingen, tekorten aan arbeidskrachten, het grote aantal fusies, de nadruk op innovatie en technologie, interculturele kwesties, maar de doelen van positieve actie en bewustzijn van de behoeften van elke organisatie aan diversiteit van het personeel en betere opvolgingsplanning (Kram & Bragar, 1991, Zey, 1988).

Toen formele mentorprogramma's in organisaties begonnen te groeien, nam ook de diversiteit van de deelnemers toe. In feite begonnen veel organisaties formele mentorprogramma's te gebruiken om hun organisatiedoelen te bevorderen en te voldoen aan ontwikkelingsbehoeften op het gebied van rekrutering, behoud van personeel, training en loopbaanontwikkeling, vermindering van het uitvalpercentage, vorming van opvolgingsplannen en professionele en persoonlijke ontwikkeling van werknemers (Collin, 1988).

Ten slotte is er in de loop der jaren ook een geleidelijke verandering opgetreden in de structuur en inhoud van formele mentorprogramma's. Organisaties begonnen over te stappen van programma's die zich alleen richtten op werknemers uit minderheidsgroepen, zoals vrouwen, naar programma's die zich richtten op alle werknemers. Moderne mentorprogramma's richten zich nu op het aanmoedigen van werknemers om relaties aan te gaan met hun collega's en met senior managers in de organisatie (Farren, Gray & Kaye, 1984, Kaye & Jacobson, 1995, Rogers, 1992).

Mentor

Dreher & Chargois (1998) definiëren een mentor als een persoon die meer werkervaring heeft dan de mentee en die geïnteresseerd is in het spelen van een actieve rol in de professionele ontwikkeling van de nieuwe collega. Het is duidelijk dat de klassieke relatie tussen een werknemer en een supervisor van nature geen mentorrelatie is. De manier waarop deze relatie bestaat in gevallen waar de twee partijen zich in hetzelfde deel van de organisatie bevinden, vertegenwoordigt echter een belangrijke kans voor de jonge professional die in voortdurende interactie is met zijn of haar mentor (Dreher & Cox, 1996).

Zoals Haggard et al. (2011) aangeven, hangt het van bepaalde omstandigheden af hoe men het belang van de mentor kan definiëren. Er zijn vier voorwaarden met betrekking tot mentoring. Het niveau van de mentorhiërarchie in de organisatie, of de mentor de supervisor is van de

mentee, of de mentor in dezelfde organisatie werkt als de mentee en ten slotte de mate van intimiteit die de twee individuen hebben ontwikkeld.

- Brengt tijd door met de mentee.
- Delen hun successen en mislukkingen, kennis en ervaringen.
- Is objectief en geeft realistische antwoorden.
- Luistert naar de mentee zonder hem te bekritisieren.
- Stelt veel vragen en trekt niet meteen conclusies.
- Toont geduld
(Humphrey, 2010)

Mentee

Een factor die een zeer belangrijke invloed heeft op de bereidheid van werknemers om mentorschap aan te gaan en hoe goed de kwaliteit van de relatie zal zijn, zijn de persoonlijkheidskenmerken van de mentee. Deze eigenschappen beïnvloeden de reacties van de mentees tijdens de mentorrelatie, hun emotionele stabiliteit en de manier waarop ze omgaan met zowel de mentor als de andere werknemers in de organisatie (Turban & Dougherty, 1994).

Het concept van zelfcontrole van de mentee, d.w.z. het vermogen tot zelfcontrole en evaluatie van de prestaties van de mentee, speelt ook een belangrijke rol in de kwaliteit van de resultaten. Elke mentee heeft een verschillende gevoeligheid voor het omgaan met sociale kwesties zoals hun werkimago en gedrag en een verschillend vermogen om hun gedrag aan te passen aan verschillende situaties (Snyder, 1987).

Digman (1990) stelt emotionele stabiliteit voor als een andere factor die het gedrag van de mentee tijdens de relatie beïnvloedt. Emotionele stabiliteit hangt af van het gevoel van eigenwaarde van de mentee over hun capaciteiten en het gevoel van negatieve affectiviteit. Personen met een laag gevoel van eigenwaarde vermijden eerder situaties die hun moreel kunnen aantasten, zoals het aangaan van uitdagende en moeilijke projecten, hebben minder vertrouwen en zekerheid in hun capaciteiten om hoge doelen te bereiken en zoeken minder snel feedback bij hun collega's, wat blijkbaar hun carrièreontwikkeling beïnvloedt (Brockner, 1988, Campbell, 1990). Bovendien maakt de neiging van mentees om negatieve gevoelens over zichzelf en andere collega's te hebben hen waarschijnlijk nerveus, gestrest en vijandig. Er is sprake van emotionele stabiliteit als de mentee een hoge zelfwaardering heeft en een lage negatieve affectiviteit (Levin & Stokes, 1989, Watson & Clark, 1984).

Verschillen tussen mentorschap en coaching

Mentorschap

- Oriëntatie op de lange termijn
- Leraar

- Overeengekomen doelstellingen
- Werken aan professionele en persoonlijke ontwikkeling
- Meestal meer ervaren dan de mentee
- Op ontwikkeling gebaseerd

Coaching

- Oriëntatie op korte termijn
- Trainer
- Werkt doelgericht en streeft naar onmiddellijke en meetbare resultaten.
- De coach begeleidt de coachee om actie te ondernemen.
- Op prestaties gebaseerd

Om dit hoofdstuk te voltooien, moet je:

- Lees het artikel: "[Mentorschap makkelijk gemaakt: een praktische gids](#)".
- Lees het artikel: "[De kunst van het mentorschap](#)"
- Bekijk de video hieronder <https://www.youtube.com/watch?v=qoy5MifHuLs>
- Bekijk de video hieronder <https://www.youtube.com/watch?v=0Qy0P65kMIM>

2. Hoofdstuk 2 - Het belang van een mentorcultuur op de werkplek voor welzijn

Dit hoofdstuk presenteert de voordelen en het belang van een mentorcultuur op de werkplek en de rol ervan in het verhogen van het welzijn.

Voordelen van mentorschap

Een goed ontworpen mentorprogramma heeft positieve resultaten voor de mentor en de mentee. Eby & Lockwood (2005) verwijzen naar een vooraf bepaald proces waarbij het duo zich verbindt tot bepaalde doelen die door beide partijen gezamenlijk worden bepaald. In de meeste gevallen is er een vooraf ontworpen tijdschema dat door het duo gevolgd wordt en een gids die de mentor raadpleegt om de mentee goed te begeleiden.

De voordelen van mentorschap voor de mentor zijn de toegenomen werktevredenheid en de erkenning die hij of zij van collega's krijgt. Dit komt omdat de rol van de mentor beloond wordt en zo belangrijk is. Enthousiasme en persoonlijke voldoening nemen ook toe wanneer ze zien dat de mentor een junior werknemer begeleidt om zijn volledige potentieel te bereiken. Bovendien geeft hun bijdrage aan de ontwikkeling van de mentees hen een positief imago in de ogen van hun collega's, die hen bewonderen en waarderen om hun vaardigheden in het ontwikkelen van mensen, en als gevolg daarvan krijgen ze een grote zichtbaarheid en prestige als werknemer. Ten slotte is loopbaanbegeleiding een proces dat de mentor helpt zijn leiderschapsvaardigheden te ontwikkelen, zijn vermogen om kennis over te dragen, te begeleiden en advies te geven. Bovendien krijgt de mentor de kans om over bepaalde kwesties vanuit een ander perspectief na te denken, vooral wanneer hun mentee kwesties op een andere manier benadert en op een andere manier denkt dan hijzelf. Ze kunnen zelfs frisse en

innovatieve ideeën opdoen. Dit kan hem de kans geven om zaken te herwaarderen die eerder niet overwogen werden. Tot slot helpt loopbaanbegeleiding de mentor om zijn professionele netwerk in de organisatie uit te breiden door zinvolle relaties op te bouwen met jonger personeel.

Verschillende studies hebben de voordelen van mentorschap voor de mentee onderzocht, waarbij ze tot de conclusie kwamen dat het in verband wordt gebracht met significante positieve carrière-uitkomsten en ontwikkeling voor de mentee, zoals een hoger salaris, promotie en meer werktevredenheid (Chao, Walz & Gardner, 1992). Gezien de potentiële voordelen die mentoring biedt aan de mentee, zoeken velen een bekwame mentor en moedigen veel organisaties dergelijke relaties aan vanwege de voordelen die ze er indirect zelf uit zullen halen (McKeen & Burke, 1989, Douglas & McCauley, 1999, Kram, 1985). Zoals Levinson et al. (1978) aangeven, zijn mentors niet alleen een bron van kennis voor de mentee, maar spelen ze ook een sleutelrol in het cultiveren van het gevoel van eigenwaarde en de professionele identiteit van de mentee.

Volgens onderzoekers krijgt de mentee via de relatie toegang tot sociale netwerken die een reservoir van kennis vormen dat anders ontoegankelijk zou zijn (Dreher & Ash, 1990). Bovendien krijgt de mentee door het contact met de netwerken de kans om zijn vaardigheden te demonstreren aan sleutelfiguren in de organisatie die belangrijke beslissingen nemen. De literatuur toont aan dat werknemers die als mentees deelnemen of hebben deelgenomen aan een mentorproces, meer professioneel succes behalen dan niet-deelnemers. De mentee ziet de mentor als een veteraan, als een gedragsmodel en is op de hoogte van de gedragsnormen die in de organisatie gelden en moeten worden nageleefd (Bolton, 1980, Dreher & Ash, 1990, Zagumny, 1993). Kram (1985) stelt dat de mentor door middel van counseling en acceptatie de mentee helpt de professionele vaardigheden (competentie) en het gevoel van eigenwaarde te ontwikkelen die nodig zijn om professioneel te slagen.

Allen et al. (2004) concluderen dat de effecten van de aan carrièreontwikkeling gerelateerde en de psychosociale functies van mentorschap aanzienlijk verschillen. Zoals zij aangeven, richten de gedragingen met betrekking tot loopbaanontwikkeling zich op het bevorderen van de carrière van de mentee (bekendheid, zichtbaarheid, promotie, uitdagende projecten). Mentorschap voor loopbaanontwikkeling heeft ook voornamelijk objectieve, carrière-gerelateerde resultaten. Anderzijds is psychosociale mentorschap (acceptatie, counseling) vooral gericht op het verbeteren van subjectieve kenmerken van de mentee zoals eigenwaarde, zelfvertrouwen en professionele identiteitsvorming, wat gevolgen heeft voor de emotionele wereld van de mentee. Het is dan ook niet verrassend dat psychosociale mentorschap en het succes ervan in grote mate afhangen van de tevredenheid van de mentee over het gedrag van hun mentor.

Voordelen voor Mentor

- ✓ Persoonlijke voldoening

- ✓ Wordt enthousiaster en krijgt meer zelfvertrouwen
- ✓ Ontwikkelt hun carrière - Leert een nieuw perspectief, hoe de nieuwe generatie denkt, hoe ze hun eigen team en partners beter kunnen benaderen.
- ✓ Ontwikkelt een persoonlijke leiderschapsstijl
- ✓ Opgewekte interesse in werk

Voordelen voor mentee

- ✓ Ontwikkelt hun vaardigheden
- ✓ Ontwikkelt een loopbaanstrategie
- ✓ Versterkt hun zelfvertrouwen
- ✓ Stelt en bereikt professionele en persoonlijke doelen.
- ✓ Netwerken
- ✓ Integreert sneller in de professionele omgeving.
- ✓ Nieuwe perspectieven voor hun carrière verkennen.
- ✓ Gebieden voor ontwikkeling identificeren
- ✓ Nieuwe kennis verwerven
- ✓ Assistentie en feedback

De rol van mentor in het verhogen van welzijn

Werknemers hebben ondersteuning nodig om zich op de werkplek te ontwikkelen, professioneel te groeien en hun sterke punten uit te bouwen om hun welzijn te behouden. Dit kan voornamelijk worden bereikt door mentorsessies (Hobson en Maxwell, 2017).

Mentorrelaties kunnen deelnemers helpen om nieuwe ideeën te verkennen en zich te ontwikkelen zonder bang te hoeven zijn voor kritiek, en om een persoon te hebben die ze bewonderen en die hen steunt. Mentorschap vergroot het vertrouwen van werknemers in zichzelf en kan dus echt helpen om mentale gezondheidsproblemen zoals depressie te verminderen. Mentorrelaties hebben een enorme impact op de tevredenheid van werknemers over hun baan en hun leven. Het bevordert ook sterke relaties tussen de partijen en creëert een gevoel van samenhang onder de werknemers. Communicatie binnen mentorrelaties stelt werknemers in staat om obstakels te verminderen, terwijl ze het gevoel hebben bij een veilige werkplek te horen.

Door meer psychosociale steun en sociale activiteiten kan mentorschap werknemers helpen de obstakels voor succes (bijvoorbeeld stress en eisen) te verminderen. Mentoren zijn een positief aspect voor werknemers. Mentoren kunnen werknemers helpen om gevoelens van onzekerheid te verminderen, prestaties te vieren, fouten te beheersen en om te gaan met burn-out (Eckleberry-Hunt et al., 2009).

Als gevolg van mentorschap ervaren werknemers een toenemend welzijn. Dit betekent dat mentorschap alle aspecten van het werkende leven kan verbeteren, van de kwaliteit en veiligheid van de fysieke omgeving, tot hoe werknemers zich voelen over hun werk, hun werkomgeving, het werkklimaat en de werkorganisatie. Ze zullen ook het gevoel hebben dat ze iemand hebben met wie ze hun gedachten kunnen delen en die hen kan helpen met de problemen waarmee ze geconfronteerd worden.

Het opzetten van een mentorprogramma kan een cultuur opbouwen die leidt tot de ontwikkeling, inclusie en ondersteuning van werknemers. Mentees kunnen openlijk praten, hun gedachten en emoties delen met mentors over wat goed of fout is. Als gevolg van mentorschap kunnen organisaties verschillen in het welzijn van werknemers identificeren. Bovendien kost het creëren van een effectief mentorprogramma tijd en moeite, maar het kan het welzijn van werknemers verbeteren. Een organisatie met gezonde en veerkrachtige werknemers kan dus succes boeken op de lange termijn.

Om dit hoofdstuk te voltooien, moet je:

- Lees het artikel: "[Mentoren op de werkplek: Eisen en voordelen](#)".
- Lees het artikel: "[Organisatorische voordelen van mentoring](#)"
- Bekijk de video hieronder <https://www.youtube.com/watch?v=aTez8uz1GDQ>

3. Hoofdstuk 3 - Mentorschap in de praktijk

In dit hoofdstuk maakt u kennis met "hoe mentor te zijn" activiteiten die u kunnen helpen het welzijn van uw werknemers te vergroten. Deze activiteiten zijn onderverdeeld in vier fasen, die een formeel mentorproces beschrijven.

De stadia van een formele mentorrelatie



Initiatie

De eerste fase is Initiatie. Initiatie bestaat uit drie niveaus:

- Het ijs breken
- Identificatie van de behoeften en verwachtingen van beide partijen
- Vergaderrooster en regels

Ice Breaking is het moment waarop de eerste ontmoeting tussen u en de mentee plaatsvindt, terwijl u tegelijkertijd wordt uitgenodigd om samen te praten, om binnen een bepaalde tijd een gemeenschappelijk doel te bereiken. Om snel "het ijs te breken" tussen jullie, is het aan te raden om te praten en een ontspannen sfeer te creëren.



Meer specifiek moet je rekening houden met het volgende:

- Welke professionele ervaring heeft de mentor/mentee?
- Waarom ben ik mentor geworden?
- Wat moet mijn mentee over mij weten?

Wat betreft de stap Identificatie van de behoeften en verwachtingen van beide kanten, moet uw mentee de uitdagingen waarmee hij/zij op het werk wordt geconfronteerd en zijn/haar verwachtingen voor de toekomst met betrekking tot zijn/haar welzijn presenteren. Kort voor het einde van uw bijeenkomst is het een goed idee om de voorwaarden en verwachtingen voor het hele project te bespreken, waarbij u afsprekt dat u het welzijn wilt vergroten en uw best wilt doen om tijdens het proces te bloeien op het werk. Er moet rekening worden gehouden met de behoeften en moeilijkheden die de mentee in dit stadium heeft. Het is ook erg belangrijk om het volgende te bespreken:

- Wat verwacht de mentee te winnen? (bijv. toename van welzijn)
- Wat kan de mentor bieden om bij te dragen aan een toenemend welzijn?
- Wat zijn de specifieke doelstellingen van het proces? (bijv. het vergroten van het welzijn)

Over de stap van vergaderrooster en regels moet rekening worden gehouden met het volgende:

- Wanneer zien we elkaar? Waar?
- Hoe gaan we communiceren? E-mail? Telefoon?
- Hoeveel tijd heb ik om me voor te bereiden tussen vergaderingen in?
- Wat zijn de verantwoordelijkheden van de mentor en de mentee?

Cultivatie

- De mentees werken om de doelen te bereiken en de mentor begeleidt hen om de taak te volbrengen die het welzijn zal verhogen.

- De mentor geeft advies, beantwoordt vragen, deelt kennis en persoonlijke ervaring
- Mentees groeien, begrijpen hun rol, ontwikkelen een strategie voor hun carrière en nemen belangrijke beslissingen om hun welzijn te vergroten.

Mentorcontract

- Overeengekomen doelen en vooraf gedefinieerde verwachtingen (bijv. het vergroten van welzijn)
- Basisbehoeften en verplichtingen van elke partij
- Frequentie van vergaderingen
- Vertrouwelijkheid en vertrouwen



Vertrouwen tussen mentor en mentee is essentieel voor het succes van het project, aangezien gevoelige onderwerpen tijdens de bijeenkomsten besproken zullen worden. Het is raadzaam een klimaat van vertrouwen te creëren door actief te luisteren, opbouwende kritiek te geven en uw eigen momenten uit uw professionele carrière met de mentee te delen. In het algemeen zal het nuttig zijn om het individu en zijn potentieel te benaderen. Ten slotte is de essentie van mentorschap juist de betekenisvolle en authentieke relatie die opgebouwd kan worden tussen mentor en mentee.

SWOT-analyse van de deelnemers

Op dit punt wordt de SWOT-analyse voorgesteld, een hulpmiddel waarmee mentors de sterke punten van de mentees als persoon (persoonlijk, professioneel) kunnen identificeren, de zwakke punten van de mentees, de kansen die de mentees kunnen creëren of tegenkomen en de bedreigingen die zich kunnen voordoen in de professionele carrière van de mentees. Deze SWOT-analyse kan gebruikt worden als hulpmiddel om welzijn te bereiken.

Het acroniem SWOT is afgeleid van de Engelse woorden Strengths = Sterke punten, Weaknesses = Zwakke punten, Opportunities = Kansen en Threats = Bedreigingen.

Het grote voordeel van een SWOT-analyse is dat het met een beetje inspanning mentees kan helpen om de kansen die zich op hun werkplek voordoen te ontdekken en te benutten en hoe deze kansen het welzijn kunnen vergroten. Aan de andere kant stelt het mentees in staat om hun zwakke punten te identificeren en daardoor bedreigingen te beheersen en te elimineren die je anders kwetsbaar en onvoorbereid zouden maken. Belangrijker nog, de SWOT-analyse geeft mentees de kans om een duidelijk beeld op te bouwen van zichzelf en hun concurrenten. Dit proces zal de deelnemers helpen een strategie te ontwikkelen waarmee ze zich van hun concurrenten kunnen onderscheiden en met meer succes de strijd met hen op de arbeidsmarkt

kunnen aangaan. Als gevolg daarvan zullen de mentees meer controle over hun job hebben, betere prestaties leveren en gemotiveerder zijn om te werken, minder stress hebben, een laag personeelsverloop hebben en een betere werknemersmoraal. Dit alles kan de mentees helpen om welzijn op de werkplek te bereiken.

In het kort:

- De sterke punten van de mentee moeten worden behouden, versterkt en benut
- Zwakke punten van de mentee moeten worden gecorrigeerd of weggewerkt
- Kansen voor de mentee moeten worden geprioriteerd en geoptimaliseerd
- Bedreigingen van de mentee moeten worden bestreden of geminimaliseerd

Voorbeeld:

SWOT-ANALYSE



geplande voltooiing
van een project

zodra de
doelstellingen zijn
bereikt

plotseling om
belangrijke redenen

conflict en zoeken
naar een nieuwe
mentor/mentee



Waarom wordt beëindigd?

een

mentorrelatie

1. Geplande integratie door het programma
2. De mentee voelt zich klaar om onafhankelijk te worden van de mentor
3. Ongepaste "match"
4. Mentor voldoet niet aan de behoeften van de mentee
5. De mentee of mentor is niet consistent

Herdefinitie

Mentor - mentee rollen bestaan niet voor altijd. De twee partijen worden "peers" en de relatie tussen hen blijft in de loop der jaren bestaan.

Wat zijn de moeilijke gevallen van mentees?

- Ze zijn inconsistent
- Ze dringen aan op hun eigen argumenten en luisteren niet
- Probeer het niet
- Een laag zelfbeeld hebben

Wat wel en niet te doen als mentor

DO's

- Wees vriendelijk, comfortabel en open
- Luister goed naar wat mentees zeggen
- Focus op dialoog en uitwisseling van standpunten
- Vertel je eigen ervaring
- Wees eerlijk in je antwoorden en wijs op mogelijke problemen op de arbeidsmarkt

DON'Ts

- Je hoeft niet te proberen alle vragen te beantwoorden
- Lijken "moeilijke" vragen niet te vermijden
- Vermijd actie ondernemen om reclame te maken voor je bedrijf
- Discriminatie of bevoordeling van mentees vermijden

Om dit hoofdstuk te voltooien, moet je:

- Lees het artikel: "[De effectiviteit van mentorschap - de voordelen voor Deelnemers, mentoren en organisaties](#)".
- Lees het artikel: [De stadia van mentorrelaties](#)

4. Synopsis

Mentorschap is een proces waarbij een persoon in een machtspositie zorgt voor de ontwikkeling van een junior door advies te geven om hun inspanning, waarde en ontwikkeling in het senior management te laten zien. Werknemers waardeerden het om een mentor op het werk te hebben. Dit toont aan dat betrokkenheid en welzijn van werknemers verband houden met een mentorcultuur in organisaties. Ondanks dat coaching veel overeenkomsten heeft met mentorschap, verschillen de twee vooral in de reikwijdte van hun doelen: terwijl mentorschap een meer holistische benadering heeft van persoonlijke en professionele ontwikkeling, is coaching meer gericht op specifieke vaardigheden en taken die nodig zijn om duidelijke carrièredoelen te bereiken. Er zijn vier stadia die een mentorrelatie beschrijven om het welzijn van werknemers te verbeteren: Initiatie, Cultivatie, Scheiding, Herdefinitie.

5. Lijst van referenties

Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(1), 127.

Bolton, E. B. (1980). A conceptual analysis of the mentor relationship in the career development of women. *Adult Education*, 30(4), 195-207.

Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work: Research, theory, and practice*. Lexington Books/DC Heath and Com.

- McKeen, C. A., & Burke, R. J. (1989). Mentor relationships in organisations: Issues, strategies and prospects for women. *Journal of Management Development*.
- Campbell, J. D. (1990). Self-esteem and clarity of the self-concept. *Journal of personality and social psychology*, 59(3), 538.
- Chao, G. T., Walz, P., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel psychology*, 45(3), 619-636.
- Collin, A. (1988), "MENTORING", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 20 No. 2, pp. 23-27.
- Douglas, C. A., & McCauley, C. D. (1999). Formal developmental relationships: A survey of organizational practices. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 203-220
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual review of psychology*, 41(1), 417-440.
- Dreher, G. F., & Ash, R. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of applied psychology*, 75(5), 539.
- Dreher, G. F., & Chargois, J. A. (1998). Gender, mentoring experiences, and salary attainment among graduates of an historically black university. *Journal of Vocational Behavior*, 53(3), 401-416.
- Dreher, G. F., & Cox Jr, T. H. (1996). Race, gender, and opportunity: a study of compensation attainment and the establishment of mentoring relationships. *Journal of applied psychology*, 81(3), 297.
- Eckleberry-Hunt, J., Lick, D., Boura, J., Hunt, R., Balasubramaniam, M., Mulhem, E., & Fisher, C. (2009). An exploratory study of resident burnout and wellness. *Academic Medicine*, 84(2), 269-277.
- Eby, L. T., & Lockwood, A. (2005). Protégés' and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. *Journal of vocational behavior*, 67(3), 441-458.
- Fagenson, E. A. (1989). The mentor advantage: perceived career/job experiences of protégés versus non-protégés. *Journal of organizational behavior*, 10(4), 309-320.
- Farren, C., Dreyfus Gray, J. and Kaye, B. (1984) Mentoring: A boon to career development, *Personnel*, vol. 61, no. 6, pp. 20-24.
- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Wilbanks, J. E. (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Journal of management*, 37(1), 280-304.

- Hobson, A. J., & Maxwell, B. (2017). Supporting and inhibiting the well-being of early career secondary school teachers: Extending self-determination theory. *British Educational Research Journal*, 43(1), 168-191.
- Humphrey, H. J. (2010). *Mentoring in academic medicine*. ACP Press.
- Kaye, B., & Jacobson, B. (1995). Mentoring: A group guide. *Training & Development*, 49(4), 22-28.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of management Journal*, 28(1), 110-132.
- Kram, K. E., & Bragar, M. C. (1991). Development through mentoring: A strategic approach. In D. Montross & C. Shinkman (Eds.), *Career development: Theory and practice* (pp. 221-254). Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- Levin, I., & Stokes, J. P. (1989). Dispositional approach to job satisfaction: Role of negative affectivity. *Journal of applied psychology*, 74(5), 752.
- Levinson, D., Darrow, C., Klein, E., Levinson, M., & McKee, B. (1978). *Seasons of a man's life*. New York: Knopf.
- Murray, M. (2002). *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring process*. John Wiley & Sons.
- Rogers, K. B. (1992). A best-evidence synthesis of research on acceleration options for gifted students. In N. Colangelo, S. G. Assouline, & D. L. Ambroson (Eds.), *Talent development: Proceedings of the 1991 Henry B. and Jocelyn Wallace national research symposium on talent development* (pp. 406-409). Unionville, NY: Trillium Press.
- Russell, J. E. (1991). Career development interventions in organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 38(3), 237-287.
- Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2001). An investigation of the moderating effects of gender on the relationships between mentorship initiation and protégé perceptions of mentoring functions. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 342-363.
- Snyder, M. (1987). *Public appearances, Private realities: The psychology of self-monitoring*. WH Freeman/Times Books/Henry Holt & Co.
- Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management journal*, 37(3), 688-702.
- Vakola, M. & Nikolaou, I., (2019): *Organizational Psychology and Behaviour*, Rosili Publications: Athens, Greece, 2nd edition
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological bulletin*, 96(3), 465.

Zagumny, M. J. (1993). Mentoring as a tool for change: A social learning perspective. *Organization Development Journal*.

Zey, M. G. (1988). A mentor for all reasons. *Personnel Journal*.

6. Woordenlijst

Mentorschap: Een proces waarbij een persoon in een machtspositie zorgt voor de ontwikkeling van een junior door advies te geven om zijn inzet, waarde en ontwikkeling in het senior management aan te tonen.

SWOT: Een hulpmiddel waarmee mentors de sterke punten van de mentees als persoon (persoonlijk, professioneel) kunnen identificeren, de zwakke punten van de mentees, de kansen die de mentees kunnen creëren of tegenkomen en de bedreigingen die zich kunnen voordoen in de professionele carrière van de mentees.

7. Beoordelingsplan Module 4

Hoofdstuk 1 (Beoordelingseenheid)	<i>Basisprincipes van Mentorschap op de werkplek</i>
Reikwijdte van de beoordeling	<i>Het doel van deze beoordeling is om ervoor te zorgen dat je hebt begrepen wat mentorschap is en uit welke onderdelen het bestaat.</i>
Beoordeelde leerresultaten	<i>Deelnemers kunnen definiëren wat de basisprincipes zijn van mentorschap op de werkplek en wat de verschillen zijn tussen mentorschap en coaching.</i>
Beoordelingsmethode	<i>Meerkeuzevragen, Waar of Onwaar vragen</i>
Geschatte studietijd(min)	10 minuten
Auteur(s)	Vera Lazanaki, Maria Vakola, Job-Pairs
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	1
Vraag	Geef de juiste definitie van "mentorschap".
Mogelijke antwoorden	A. Mentorschap is het aanleren of ontwikkelen in zichzelf of anderen van vaardigheden en kennis die betrekking hebben op specifieke nuttige competenties.

	<p>B. Mentorschap is een proces waarbij een persoon in een machtspositie zorgt voor de ontwikkeling van een junior door advies te geven om zijn inzet, waarde en ontwikkeling in het senior management te tonen.</p> <p>C. Mentorschap is een vorm van ontwikkeling waarbij een ervaren persoon, een coach genoemd, een leerling of cliënt ondersteunt bij het bereiken van een specifiek persoonlijk of professioneel doel door training en begeleiding te geven.</p> <p>D. Mentorschap bestaat uit activiteiten die iemands capaciteiten en potentieel ontwikkelen, menselijk kapitaal opbouwen, inzetbaarheid vergemakkelijken en de kwaliteit van leven en de verwezenlijking van dromen en aspiraties verbeteren.</p>
Juist antwoord	B
Reactie op juiste antwoord	Is het juiste antwoord, goed gedaan! Ga zo door! Mentorschap is een proces waarbij een persoon in een machtspositie zorgt voor de ontwikkeling van een junior door advies te geven om zijn/haar inspanning, waarde en ontwikkeling in het senior management te tonen. Als de mentor en de mentee tot dezelfde organisatie behoren, is de mentor een senior hiërarchische werknemer die over kennis en vaardigheden beschikt die hij/zij moet overdragen aan de mentee om zijn/haar prestaties te verbeteren. Het is een proces van begeleiding van de groei en ontwikkeling van de mentee op basis van specifieke doelen die wederzijds zijn overeengekomen (Murray, 2002).
Reactie op foute antwoord(en)	Verkeerd antwoord. Lees het hoofdstuk "Definitie van Mentorschap" opnieuw!
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	2
Vraag	Welke van de volgende beweringen beschrijft een "mentor"?
Mogelijke antwoorden	A. Luistert naar zijn/haar mentee zonder hem/haar te bekritisieren.

	<p>B. Toont geduld</p> <p>C. Deelt zijn successen en mislukkingen, kennis en ervaringen.</p> <p>D. Al het bovenstaande</p>
Juist antwoord	D
Reactie op juiste antwoord	Is het juiste antwoord, goed gedaan! Ga zo door! Een mentor moet naar zijn/haar leerling luisteren zonder hem/haar te bekritisieren, geduld tonen en zijn successen en mislukkingen, kennis en ervaringen delen.
Reactie op foute antwoord(en)	Verkeerd antwoord. Lees het hoofdstuk "Mentor".
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	3
Vraag	Mentorschap is gericht op de korte termijn, werkt doelgericht en streeft naar onmiddellijke en meetbare resultaten.
Mogelijke antwoorden	A. Waar B. Omwaar
Juist antwoord	B
Reactie op juiste antwoord	Is het juiste antwoord, goed gedaan! Ga zo door! Coaching is gericht op de korte termijn, werkt doelgericht en streeft naar onmiddellijke en meetbare resultaten, mentorschap niet.
Reactie op foute antwoord(en)	Verkeerd antwoord. Lees het hoofdstuk "Verschillen tussen mentorschap en coaching".
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

Hoofdstuk 2 (Beoordelingseenheid)	<i>Het belang van een mentorcultuur voor welzijn</i>
--	--

Reikwijdte van de beoordeling	<i>Het doel van deze beoordeling is ervoor te zorgen dat u begrijpt wat de voordelen van mentorschap zijn en hoe belangrijk mentorschap is voor het verbeteren van het welzijn.</i>
Beoordeelde leerresultaten	<i>Deelnemers kunnen de voordelen van mentorschap op de werkplek en het belang van welzijn door het mentorschap herkennen.</i>
Beoordelingsmethode	<i>Meerkeuzevragen, Waar of Onwaar vragen</i>
Geschatte studietijd(min)	10 minuten
Auteur(s)	Vera Lazanaki, Maria Vakola, Job-Pairs
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	1
Vraag	Het opzetten van een mentorprogramma kan een cultuur opbouwen die leidt tot de ontwikkeling, inclusie en ondersteuning van werknemers. Mentees kunnen openlijk praten, hun gedachten en emoties delen met mentors over wat goed of fout is. Als gevolg van mentorschap kunnen organisaties een toename in het welzijn van werknemers vaststellen.
Mogelijke antwoorden	A. Waar B. Omwaar
Juist antwoord	A
Reactie op juiste antwoord	Is het juiste antwoord, goed gedaan! Ga zo door! Het creëren van een mentorprogramma kan een cultuur opbouwen die leidt tot de ontwikkeling, inclusie en ondersteuning van werknemers. Mentees kunnen openlijk praten, hun gedachten en emoties delen met mentors over wat goed of fout is. Als gevolg van mentorschap kunnen organisaties een toename in het welzijn van werknemers vaststellen.
Reactie op foute antwoord(en)	Verkeerd antwoord. Lees het hoofdstuk "Mentorschap in het verhogen van welzijn" nog eens.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	2
Vraag	Welke voordelen kan mentorschap voor deelnemers hebben?
Mogelijke antwoorden	<p>A. Nieuwe kennis verwerven.</p> <p>B. Nieuwe perspectieven van zijn/haar persoonlijkheid verkennen.</p> <p>C. Versterkt zijn/haar zelfvertrouwen.</p> <p>D. Al het bovenstaande</p>
Juist antwoord	D
Reactie op juiste antwoord	Is het juiste antwoord, goed gedaan! Ga zo door! Enkele voordelen van mentorschap voor de mentee zijn dat hij/zij nieuwe kennis kan verwerven, nieuwe perspectieven van zijn/haar persoonlijkheid kan verkennen en zijn/haar zelfvertrouwen kan versterken.
Reactie op foute antwoord(en)	Verkeerd antwoord. Lees het hoofdstuk "Voordelen voor mentee" nog eens.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	3
Vraag	Als gevolg van mentorschap zullen werknemers meer welzijn ervaren. Dit betekent dat ze betrokken zijn bij hun organisatie en dat ze de kans krijgen om een stapje extra te zetten.
Mogelijke antwoorden	<p>A. Waar</p> <p>B. Omwaar</p>
Juist antwoord	B

Reactie op juiste antwoord	Is het juiste antwoord, goed gedaan! Ga zo door! Als gevolg van mentorschap ervaren werknemers een toenemend welzijn. Dit betekent dat mentorschap alle aspecten van het werkende leven kan verbeteren, van de kwaliteit en veiligheid van de fysieke omgeving tot hoe werknemers zich voelen over hun werk, hun werkomgeving, het werkklimaat en de werkorganisatie. Werknemers ervaren een toenemend welzijn. Betrokkenheid en extra inspanningen zijn verbonden met organisatorisch burgerschap en werkbetrokkenheid.
Reactie op foute antwoord(en)	Verkeerd antwoord. Lees het hoofdstuk "De rol van mentorschap in het verhogen van welzijn" nog eens.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

Hoofdstuk 3 (Beoordelingseenheid)	<i>Mentorschap in de praktijk</i>
Reikwijdte van de beoordeling	<i>Het doel van deze beoordeling is ervoor te zorgen dat u het mentorproces en de vier fasen ervan begrijpt, om het welzijn op de werkplek te verbeteren.</i>
Beoordeelde leerresultaten	<i>Deelnemers zijn in staat om een volledig mentorproces uit te voeren, wat het welzijn op de werkplek zal verbeteren.</i>
Beoordelingsmethode	<i>Meerkeuzevragen, Waar of Onwaar vragen</i>
Geschatte studietijd(min)	10 minuten
Auteur(s)	Vera Lazanaki, Maria Vakola, Job-Pairs
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	1
Vraag	Wat zijn de stadia van een formele mentorrelatie?
Mogelijke antwoorden	A. Beoordeling, ontwerp, levering, evaluatie B. Bewustzijn, analyse, actie, prestatie C. Inwijding, cultivatie, afscheiding, herdefinitie D. Initiatie, cultivatie, actie, voltooiing

Juist antwoord	C
Reactie op juiste antwoord	Is het juiste antwoord, goed gedaan! Ga zo door! De 4 mentorstadia zijn initiatie, cultivatie, afscheiding, herdefinitie.
Reactie op foute antwoord(en)	Verkeerd antwoord. Lees het hoofdstuk "De stadia van een formele mentorrelatie" nog eens.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	4

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	2
Vraag	Door middel van de SWOT-analyse kunnen mentees zijn/haar sterke punten herkennen. Een voorbeeld van deze sterke punten kan het bijwonen van een workshop over zelfvertrouwen zijn.
Mogelijke antwoorden	A. Waar B. Omwaar
Juist antwoord	B
Reactie op juiste antwoord	Is het juiste antwoord, goed gedaan! Ga zo door! Door middel van de SWOT-analyse kan de leerling zijn/haar sterke punten herkennen. Een voorbeeld van deze sterke punten kan vriendelijkheid zijn. Het bijwonen van een workshop over zelfvertrouwen behoort tot de mogelijkheden voor mentees.
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Lees het hoofdstuk "Mentee's SWOT-analyse" nog eens.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	3
Vraag	In de cultivatiefase van mentorschap moet uw mentee de uitdagingen waarmee hij/zij op het werk wordt geconfronteerd en zijn/haar verwachtingen voor de toekomst over zijn/haar welzijn presenteren.

Mogelijke antwoorden	Echt Omwaar
Juist antwoord	B
Reactie op juiste antwoord	Is het juiste antwoord, goed gedaan! Ga zo door! In de initiatiefase moet de mentee de uitdagingen waarmee hij/zij op het werk wordt geconfronteerd en zijn/haar verwachtingen voor de toekomst met betrekking tot zijn/haar welzijn presenteren.
Reactie op foute antwoord(en)	Verkeerd antwoord. Lees het hoofdstuk "De stadia van een formele mentorrelatie" nog eens.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

Module 5: Balans tussen werk en privé

Deze module is gericht op HR-professionals, zowel als zelfstudiemiddel voor henzelf als trainingsmateriaal dat ze kunnen gebruiken voor hun werknemers.

De module biedt informatie, praktische activiteiten en externe (online) bronnen om deelnemers te helpen de harmonie tussen werk en privéleven in twee richtingen te beheren: **De een denkt misschien aan de balans tussen werk en privé als hij of zij last heeft van stress of een burn-out, terwijl de ander misschien prioriteiten probeert te stellen voor persoonlijke en gezinsbehoeften.**

De term werk-privé balans kan verkeerde ideeën oproepen over een "ideaal" evenwichtspunt, terwijl het doel in feite minder over echte balans gaat en meer over het waarderen van bewuste keuzes als het gaat om waar en hoe we onze tijd doorbrengen.

Werk kan ons een goed gevoel geven over onszelf en ons een doel geven. Het is een belangrijke manier om onze geestelijke gezondheid en ons welzijn te beschermen en te verbeteren. Soms kan werk- en levensstress echter een negatieve invloed hebben op onze geestelijke gezondheid en ons vermogen om ons werk te doen.

Om de stress van het werk aan te kunnen en de dagelijkse uitdagingen van het leven te overwinnen, is het belangrijk dat we mentaal zo gezond mogelijk blijven. Dit kan ons helpen om uitdagingen te overwinnen, gezonde relaties op te bouwen en productiever te werken.

Voor velen van ons opent de Covid-19 pandemie vragen over onze geestelijke gezondheid en verandert ons doel. Het heeft onze plannen en aspiraties aangevallen. Het heeft ons de diepere betekenis van het leven laten begrijpen en ons geluk op onvoorziene manieren laten vinden. Het betekent dat het een direct effect had op de manier waarop we dachten over ons doel in het leven. Het was een tijd voor revaluatie en introspectie van onze waarden en de zin van het leven.

Deze module richt zich op de balans tussen werk en privé in termen van zingeving tussen werk en privé, wat onze levenswaarden zijn en hoe het werk daarmee in overeenstemming is, hoe we zowel ons persoonlijke leven als ons werk opnieuw kunnen vormgeven.

De module wordt gepresenteerd in 4 hoofdstukken:

Hoofdstuk 1 - Werk-privé balans vs werk-privé harmonie. De relatie met mijn werk.

Hoofdstuk 2 - Plezier vs voldoening. Principes en persoonlijke waarden.

Hoofdstuk 3 - Hoe kunnen we ons emotionele systeem reguleren voor een optimaal mentaal welzijn?

Hoofdstuk 4 - Bewaken van de grens tussen werk en privéleven flexstijlen en de rol van HR en managers.

Aan het einde van de training worden de deelnemers beoordeeld met verschillende methoden, zoals meerkeuzevragen, waar/onwaar-uitspraken, het aanvullen van zinnen en open vragen.

Leerresultaten

Leerresultaat 1: Deelnemers kunnen definiëren wat het verschil is tussen balans tussen werk en privé en harmonie tussen werk en privé, werk als middel om een doel te bereiken en werk als doel op zich.

Leerresultaat 2: Deelnemers kunnen kennis toepassen over hoe prioriteiten te stellen om een evenwicht tussen werk en privé te bereiken.

Leerresultaat 3: Deelnemers kunnen het verschil definiëren tussen plezier en tevredenheid.

Leerresultaat 4: Deelnemers kunnen kennis toepassen over hun kernwaarden die hen helpen om de balans tussen werk en privé te vinden.

Leerresultaat 5: Deelnemers kunnen kennis toepassen over hoe ze hun Emotionele Regulatie Systeem en hun optimale Healthy Mind Platter in balans kunnen brengen.

Leerresultaat 6: Deelnemers kunnen kennis toepassen in de bewaking van werk-privé balans, wat hun individuele flexstijlen van grensbewaking zijn - Integrators, Separators en Volleyers en wat de rol is van HR-experts en managers om de integratie van werk en privé van werknemers te ondersteunen.

Trefwoorden

Balans werk-privé vs harmonie werk-privé; Werk als middel om een doel te bereiken/ Werk als doel op zich; Plezier vs voldoening; Persoonlijke waarden; Dopamine, neurotransmitters, emotieregulatiesystemen; Compassie; The Healthy Mind Platter; Grensbewaking werk-privé; Flexibele stijlen van grensbewaking - Integrators, Separators en Volleyers.

Identiteit van de module	
Module	<i>Balans werk-privé</i>
Korte beschrijving van de module / abstract	<p><i>Deze module is gericht op HR-professionals, zowel als zelfstudiemiddel voor henzelf als trainingsmateriaal dat ze kunnen gebruiken voor hun werknemers.</i></p> <p><i>De module biedt informatie, praktische activiteiten en externe (online) bronnen voor een goede balans tussen werk en privé in twee richtingen: 1) hoe je prioriteiten en waarden kunt stellen om persoonlijke en gezinsbehoeften aan te pakken, en 2) hoe je je emotionele en mentale gezondheid kunt reguleren wanneer je stress of een burn-out ervaart.</i></p> <p><i>De term balans tussen werk en privéleven kan verkeerde ideeën oproepen over een "ideaal" evenwichtspunt, terwijl het doel in feite minder over echte balans gaat en meer over het waarderen van bewuste keuzes als het gaat om waar en hoe we onze tijd doorbrengen.</i></p> <p><i>Voor velen van ons heeft de COVID-pandemie ons doel veranderd. Het was een tijd voor revaluatie en introspectie van onze waarden en de zin van het leven.</i></p> <p><i>Deze module richt zich op de balans tussen werk en privé in termen van wat onze levenswaarden zijn en hoe het werk daarmee in overeenstemming is, hoe we zowel ons persoonlijke leven als ons werk opnieuw kunnen vormgeven.</i></p> <p><i>De module wordt gepresenteerd in 4 hoofdsukken.</i></p> <p><i>Aan het einde van de training worden de deelnemers beoordeeld met verschillende methoden, zoals meerkeuzevragen, waar/onwaar-uitspraken, het aanvullen van zinnen en open vragen.</i></p>
Leerresultaten	<p><i>Leerresultaat 1: Deelnemers kunnen definiëren wat het verschil is tussen balans tussen werk en privé en harmonie tussen werk en privé, werk als middel om een doel te bereiken en werk als doel op zich.</i></p> <p><i>Leerresultaat 2: Deelnemers kunnen kennis toepassen over hoe prioriteiten te stellen om een evenwicht tussen werk en privé te bereiken.</i></p> <p><i>Leerresultaat 3: Deelnemers kunnen het verschil definiëren tussen plezier en tevredenheid.</i></p> <p><i>Leerresultaat 4: Deelnemers kunnen kennis toepassen over hun kernwaarden die hen helpen om de balans tussen werk en privé te vinden.</i></p> <p><i>Leerresultaat 5: Deelnemers kunnen kennis toepassen over hoe ze hun Emotionele Regulatie Systeem en hun optimale Healthy Mind Platter in balans kunnen brengen.</i></p> <p><i>Leerresultaat 6: Deelnemers kunnen kennis toepassen over grensbewaking van werk-privé balans, wat hun individuele flexstijlen van grensbewaking zijn - Integrators, Separators en Volleyers en wat de</i></p>

	<i>rol is van HR-experts en managers om de integratie van werk en privé van werknemers te ondersteunen.</i>											
Hoofdstukken	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Hoofdstuk 1 - Werk-privé balans vs werk-privé harmonie. De relatie met mijn werk.</i> 2. <i>Hoofdstuk 2 - Plezier vs voldoening. Principes en persoonlijke waarden.</i> 3. <i>Hoofdstuk 3 - Hoe kunnen we ons emotionele systeem reguleren en een optimaal geestelijk welzijn hebben?</i> 4. <i>Hoofdstuk 4 - Bewaken van de grens tussen werk en privéleven flexstijlen en de rol van HR en managers</i> 											
Kernmateriaal leren	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Hoofdstuk</th> <th>Leermateriaal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. <i>Balans tussen werk en privé vs harmonie tussen werk en privé. De relatie met mijn werk.</i></td> <td><i>Tekst, Praktische activiteit, Artikel, Video</i></td> </tr> <tr> <td>2. <i>Plezier vs voldoening. Principes en persoonlijke waarden.</i></td> <td><i>Tekst, Praktische activiteit, Artikel, Video-oefening</i></td> </tr> <tr> <td>3. <i>Hoe kunnen we onze emotionele systemen reguleren en ons geestelijk welzijn optimaliseren?</i></td> <td><i>Tekst, Praktische activiteit, Artikel, Video</i></td> </tr> <tr> <td>4. <i>Flexstijlen voor werk-privé grensbewaking en de rol van HR en managers.</i></td> <td><i>Tekst, Praktische activiteit, Artikel</i></td> </tr> </tbody> </table>		Hoofdstuk	Leermateriaal	1. <i>Balans tussen werk en privé vs harmonie tussen werk en privé. De relatie met mijn werk.</i>	<i>Tekst, Praktische activiteit, Artikel, Video</i>	2. <i>Plezier vs voldoening. Principes en persoonlijke waarden.</i>	<i>Tekst, Praktische activiteit, Artikel, Video-oefening</i>	3. <i>Hoe kunnen we onze emotionele systemen reguleren en ons geestelijk welzijn optimaliseren?</i>	<i>Tekst, Praktische activiteit, Artikel, Video</i>	4. <i>Flexstijlen voor werk-privé grensbewaking en de rol van HR en managers.</i>	<i>Tekst, Praktische activiteit, Artikel</i>
Hoofdstuk	Leermateriaal											
1. <i>Balans tussen werk en privé vs harmonie tussen werk en privé. De relatie met mijn werk.</i>	<i>Tekst, Praktische activiteit, Artikel, Video</i>											
2. <i>Plezier vs voldoening. Principes en persoonlijke waarden.</i>	<i>Tekst, Praktische activiteit, Artikel, Video-oefening</i>											
3. <i>Hoe kunnen we onze emotionele systemen reguleren en ons geestelijk welzijn optimaliseren?</i>	<i>Tekst, Praktische activiteit, Artikel, Video</i>											
4. <i>Flexstijlen voor werk-privé grensbewaking en de rol van HR en managers.</i>	<i>Tekst, Praktische activiteit, Artikel</i>											
Beoordelingsmethode	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Hoofdstuk</th> <th>Beoordelingsmethode</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. <i>Balans tussen werk en privé vs harmonie tussen werk en privé. De relatie met mijn werk.</i></td> <td><i>Waar - Onwaar uitspraken, meerkeuzevragen, open vraag, aanvullen van zinnen</i></td> </tr> <tr> <td>2. <i>Plezier vs voldoening. Principes en persoonlijke waarden.</i></td> <td><i>Waar - Onwaar uitspraken, Meerkeuzevragen</i></td> </tr> <tr> <td>3. <i>Hoe kunnen we onze emotionele systemen reguleren en ons geestelijk welzijn optimaliseren?</i></td> <td><i>Meerkeuzevragen, open vraag</i></td> </tr> <tr> <td>4. <i>Flexstijlen voor werk-privé grensbewaking en de rol van HR en managers</i></td> <td><i>Waar - Onwaar uitspraken, Meerkeuzevragen</i></td> </tr> </tbody> </table>		Hoofdstuk	Beoordelingsmethode	1. <i>Balans tussen werk en privé vs harmonie tussen werk en privé. De relatie met mijn werk.</i>	<i>Waar - Onwaar uitspraken, meerkeuzevragen, open vraag, aanvullen van zinnen</i>	2. <i>Plezier vs voldoening. Principes en persoonlijke waarden.</i>	<i>Waar - Onwaar uitspraken, Meerkeuzevragen</i>	3. <i>Hoe kunnen we onze emotionele systemen reguleren en ons geestelijk welzijn optimaliseren?</i>	<i>Meerkeuzevragen, open vraag</i>	4. <i>Flexstijlen voor werk-privé grensbewaking en de rol van HR en managers</i>	<i>Waar - Onwaar uitspraken, Meerkeuzevragen</i>
Hoofdstuk	Beoordelingsmethode											
1. <i>Balans tussen werk en privé vs harmonie tussen werk en privé. De relatie met mijn werk.</i>	<i>Waar - Onwaar uitspraken, meerkeuzevragen, open vraag, aanvullen van zinnen</i>											
2. <i>Plezier vs voldoening. Principes en persoonlijke waarden.</i>	<i>Waar - Onwaar uitspraken, Meerkeuzevragen</i>											
3. <i>Hoe kunnen we onze emotionele systemen reguleren en ons geestelijk welzijn optimaliseren?</i>	<i>Meerkeuzevragen, open vraag</i>											
4. <i>Flexstijlen voor werk-privé grensbewaking en de rol van HR en managers</i>	<i>Waar - Onwaar uitspraken, Meerkeuzevragen</i>											
Geschatte studietijd(min)	200 min											
Auteur(s)	<i>Liliya Georgieva, CATRO Bulgarije</i>											
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO											

Beste deelnemers,

Mijn naam is Liliya Georgieva van CATRO Bulgarije, en ik heet jullie welkom bij de module "Balans tussen werk en privé".

Het **doel** van de module is om informatie, praktische activiteiten en externe (online) bronnen en hulpmiddelen te bieden voor de balans tussen werk en privé in twee richtingen:

1. hoe je prioriteiten en waarden kunt stellen voor het aanpakken van persoonlijke en gezinsbehoeften en hoe je de individuele flexstijl van werk-privé grensbewaking kunt vinden.
2. hoe je je emotionele en mentale gezondheid kunt reguleren wanneer je onbalans in je leven ervaart.

De module is opgebouwd uit 4 hoofdstukken, namelijk: 1) Werk-privé balans vs werk-privé harmonie. De relatie met mijn werk; 2) Plezier vs voldoening. Principes en persoonlijke waarden; 3) Hoe kunnen we ons emotionele systeem reguleren en een optimaal mentaal welzijn hebben? 4) De individuele flexstijl van werknemers op het gebied van werk-privé grensbewaking en de rol van HR en managers.

Hoofdstuk 1 bespreekt het verschil tussen balans tussen werk en privé en harmonie tussen werk en privé, het verschil tussen werk als middel om een doel te bereiken en werk als doel op zich; de definitie van polariteiten; biedt praktische activiteiten voor: Waar stop ik mijn energie in? Wat zijn mijn Balancing Life Roles en externe bronnen voor deze onderwerpen?

Hoofdstuk 2 presenteert het verschil tussen Plezier en Tevredenheid, de drie strategische principes "Wat is de beste manier om te leven?", Persoonlijke waarden, Multitasken en Presteren. Biedt praktische activiteiten voor: Wat zijn mijn persoonlijke kernwaarden en externe bronnen voor: gratis online Persoonlijke Waarden Assessment en multitasking.

Hoofdstuk 3 geeft een beschrijving van Paul Gilberts model van de drie typen Emotionele Regulatie Systemen die in ons zenuwstelsel actief zijn, geeft uitleg over Dan Siegel's model over de Healthy Mind Platter en hoe we onze Healthy Mind Platter kunnen optimaliseren. Dit hoofdstuk biedt praktische activiteiten en externe bronnen over Healthy Mind Platter, praktische activiteiten en externe bronnen over hoe we de drie Emotionele Regulatie Systemen kunnen gebruiken om de balans in ons leven te bewaren, compassie als beste manier om onze emoties zelf te reguleren, evenals praktische activiteiten en externe bronnen over Healthy Mind Platter.

Hoofdstuk 4 helpt de individuen om beter te begrijpen hoe ze op dit moment de relaties tussen werk en privé beheren; om hiaten te identificeren in hoe goed dit past bij hun werkelijke waarden, banen, gezin en privéleven; en om te bepalen welke acties HR-experts en managers kunnen ondernemen om te zorgen voor een werkomgeving die het grensbeheer tussen werk en privé van werknemers ondersteunt.

Tot slot bestaat je beoordeling uit meerkeuzevragen, waar/onwaar uitspraken, het aanvullen van zinnen en open vragen.

1. Hoofdstuk 1 - Balans tussen werk en privé vs harmonie tussen werk en privé. De relatie met mijn werk

Je voelt je vaak moe, niet omdat je te veel hebt gedaan, maar omdat je te weinig hebt gedaan van wat een lichtje in je doet branden.

Alexander Del Heijer

1.1. Evenwicht tussen werk en privéleven vs. harmonie tussen werk en privéleven

Balans tussen werk en privé is een breed concept dat de prioriteiten oproept tussen "werk" (carrière of ambitie) aan de ene kant en "leven" (plezier, vrije tijd, gezin of spirituele ontwikkeling) aan de andere kant. Het idee van evenwicht tussen werk en privéleven is een beetje verkeerd omdat het het concept van een perfecte 50/50 verdeling tussen je werkleven en je privéleven verwoordt. De realiteit is veel vloeier. Er bestaat niet zoiets als een "perfecte" balans die voor iedereen en in elke levensfase werkt.

Wat je als "evenwichtig" beschouwt als je een jonge professional bent die net begint met werken, zal heel anders zijn dan wat je als "evenwichtig" beschouwt als je in de 40 bent en kinderen hebt waar je zoveel mogelijk tijd mee wilt doorbrengen.

De term balans tussen werk en privéleven zelf kan verkeerde ideeën oproepen over een "ideaal" evenwichtspunt, terwijl het doel in feite minder over echte balans gaat en meer over het waarderen van bewuste keuzes als het gaat om waar en hoe we onze tijd doorbrengen.

De ene persoon denkt misschien aan de balans tussen werk en privé als hij of zij last heeft van stress of een burn-out, terwijl een ander misschien prioriteiten probeert te stellen voor persoonlijke en gezinsbehoeften.

Wat is de balans tussen werk en privé?

Balans tussen werk en privé gaat over proberen uit te zoeken wat je aan je leven moet toevoegen of van je werk moet afhaken om het magische resultaat van "balans" te bereiken. Dit is problematisch omdat het:

- behandelt werk en leven als aparte dingen, hoewel het dezelfde persoon is die naar het werk gaat en ons leven leidt - het is allemaal met elkaar verbonden.
- suggereert dat werk = slecht en leven = goed.
- zet werk en leven neer als een nulsomspel. Als we uitblinken of ons extra inspinnen op het werk, zal ons leven daaronder lijden.
- suggereert dat er een objectief "perfect antwoord" is dat we kunnen ontdekken.

Wat is harmonie tussen werk en privé?

Harmonie tussen werk en privéleven gaat over het vinden van een manier om de verschillende aspecten van ons leven met elkaar te verweven. Als we dit doen, levert dit een groter gevoel van welzijn en voldoening op dan wanneer we alleen werken of niet werken.

- Het is als het bouwen van een legpuzzel met individuele stukjes werk, familie, vrienden, gezondheid, hobby's enzovoort.
- Het betekent bewuste keuzes maken over wat we prioriteit geven en waarom.
- Er is niet één formule voor het bereiken van harmonie tussen werk en privé. Het ziet er voor iedereen anders uit en de manier waarop het wordt bereikt varieert in de loop van de tijd.
- Er is een continuüm van werk als middel om een doel te bereiken tot werk als doel op zich.

1.2. Polariteiten vs dichotomie in het leven

Ben je bekend met de beroemde afbeelding van de bokaal en de vrouwen hieronder? De meeste mensen zien of de twee vrouwengezichten of de bokaal. Je kan niet beide beelden tegelijkertijd in je gedachten houden.

Dichotomieën zijn onnatuurlijke splitsingen waarin een veld bestaat uit afzonderlijke, concurrerende, of-of delen in plaats van geïntegreerde elementen die in relatie tot elkaar een geheel vormen (Kellogg, 2004). Polariteiten zijn echter een natuurlijk onderdeel van velden. Velden worden onderverdeeld in polariteiten - tegengestelde delen die samenwerken of in contrast met elkaar staan om betekenis te helpen verduidelijken.



Polariteiten in het leven is een en/en situatie, dit is het **continuüm tussen twee tegengestelde delen en complementaire delen en de beweging en het ritme ertussen geeft betekenis aan het geheel.**

We moeten elke dag keuzes maken terwijl we ons bewegen tussen levenspolariteiten, bijvoorbeeld: stabiliteit - verandering; gewoonten - vrijheid; noodzakelijkheden - mogelijkheden; contact - afstand

We hebben beweging tussen de polen nodig, niet om te kiezen wat beter is en deze beweging (het tempo en ritme ervan hangt af van de omstandigheden in ons leven op een bepaald moment).

1.3. De relatie met mijn werk

Werk als middel om een doel te bereiken

Aan de ene kant van het spectrum is werk slechts een technische aangelegenheid; het gaat om het salaris. Mensen aan deze kant zijn blij dat ze gewoon hun werk kunnen doen en vullen hun tijd buiten het werk op een manier die hen bevalt. Ze zijn niet op zoek naar een promotie, meer verantwoordelijkheid of om een carrière te starten of te behouden. Ze hebben misschien goede relaties met collega's en genieten van het werk dat ze doen, maar werk is niet de belangrijkste bron van betekenis voor hen.

Het is verleidelijk om te denken dat deze benadering het meest voorkomt bij mensen die zich voorbereiden op hun pensioen. Maar mensen van elke leeftijd en in elke fase hebben deze filosofie. En het is een volkomen legitieme benadering van harmonie tussen werk en privé.

Sterker nog, in een klimaat dat het meedogenloze streven naar promoties en status viert, zou dit wel eens een echt subversieve en rebelse aanpak kunnen zijn!

Werk als doel op zich

Aan de andere kant van het spectrum is werk een zinvolle bezigheid op zich. Het biedt de mogelijkheid om persoonlijk en professioneel te leren en te groeien. Het biedt mogelijkheden om doelen te stellen en te bereiken, status te verwerven en een bloeiende carrière uit te bouwen.

Mensen aan deze kant van het spectrum vinden voldoening en tevredenheid in hun werk. Hun leven buiten het werk geeft hen de energie en voeding die ze nodig hebben voor hun inspanningen op het werk. En dit is ook een volledig legitieme benadering van harmonie tussen werk en privé.

Dit betekent niet dat deze mensen niet ook genieten van hun familie, vrienden, hobby's, sport enz. Het werk zelf geeft een sterk gevoel van betekenis en doelgerichtheid dat ze niet kunnen of niet vinden in andere activiteiten.

1.4. Prioriteiten werk-privé

De balans tussen werk en privé gaat veel meer over harmonie tussen verschillende aspecten van ons leven. Dit betekent dat het aan jou is om te beslissen wat balans voor jou betekent. Vertrouw niet op iemand anders om je te vertellen wat het is of hoe je het het beste kunt doen - het is een individueel voorstel van je levensprioriteiten dat in de loop van je leven zal veranderen. Denk aan het volgende:

- 1) Wat zijn de dingen die betekenis en plezier brengen?
- 2) Welke hebben hier en nu een hogere prioriteit?
- 3) Welk stuk kan ik loslaten / minder belangrijk maken?
- 4) We nemen verantwoordelijkheid voor ons eigen leven zonder schuldgevoel!

5) Focussen en concentreren op één ding tegelijk?

Om onze prioriteiten te bepalen en uit te zoeken hoe de balans tussen werk en privé er voor jou uitziet, moet je een visie creëren over hoe jouw ideale ervaring er op verschillende gebieden uitziet:

- **Vrienden en familie:** Hoe wil je dat deze relaties eruit zien? Hoe groot wens jij je kring te zijn? Hoeveel interactie wil je hebben?
- **Een belangrijke ander:** Heb je een relatie met een partner? Wil je dat zijn? Wat wil je van die relatie zodat je persoonlijke behoeften vervuld worden?
- **Fysieke gezondheid:** Wil je regelmatig sporten? Hoeveel dagen per week? Welk soort dieet werkt het beste voor jou en hoeveel tijd moet je daarvoor uittrekken? Hoeveel slaap moet je krijgen?
- **Je professionele carrière:** Geniet je van de drukte van een langere werkweek, of vind je het belangrijker om het bij 40 uur te houden?
- **Plezier en vrije tijd:** Wat doe je als je niet werkt? Wat zou je graag willen doen? Welke hobby's zijn voor jou belangrijk om te beginnen, opnieuw op te starten en te onderhouden?
- **Spiritualiteit:** Welke rol speelt geloof of spirituele praktijk in je leven? Welke rol wil je dat het speelt?
- **Alles wat voor jou belangrijk is!**

1.5. Hoe kan multitasking de prestaties beïnvloeden?

Multitasking belemmert het evenwicht tussen werk en privé. Het leidt tot stress, vermoeidheid en onbalans in ons leven. Iemand die van taak verandert, zal er 1) veel langer over doen om de taak af te ronden, 2) de kwaliteit van zijn werk aanzienlijk zien afnemen en 3) meer persoonlijke stress ervaren.

Praktische activiteit 1: Waar stop ik mijn energie in? (15 min)

Doel: Je helpen onderzoeken waar je bent en waar je energie in steekt. Je zult ook beoordelen of je veranderingen wilt aanbrengen om te ontdekken waar in je leven je energie wilt stoppen of juist energie wilt onttrekken, en om een betere balans te creëren tussen je "wensen" en je "behoeften".

Instructies: Antwoord op de vragen Waar ben ik tussen de twee polen van de dimensie en waar wil ik zijn? Denk daarna na over de twee vragen: Wat doe ik dat ik niet wil doen? en Wat doe ik niet dat ik zou willen doen?

Waar bevind ik me tussen de twee polen van de dimensie en waar ik wil zijn? Waar wil ik zijn over 5-10 jaar?

Werk als middel om een doel te bereiken

Werk als doel op zich

Wat doe ik dat ik niet wil doen? (Wat ik heb, maar wil veranderen; wat houdt me tegen om los te laten of te veranderen)	Wat doe ik niet dat ik wel zou willen doen? (Wat is waardevol voor mij, maar ik doe het niet, door angst, obstakels, beperkte overtuigingen)

Opmerkingen:

Wat houdt je tegen om het leven te leiden dat je echt wilt?

Als je drie dingen in je leven zou kunnen veranderen, wat zouden dat dan zijn?

Praktische activiteit 2: Levensrollen in evenwicht brengen (25 min)

Doel: Je helpen onderzoeken hoeveel tijd je besteedt aan elk van je belangrijkste levensrollen. Je zult ook beoordelen of je veranderingen wilt aanbrengen om een beter evenwicht te creëren tussen de rollen die jij belangrijk vindt.

Instructies: Maak in de kolom "Huidig niveau" een schatting van de relatieve hoeveelheid tijd die je aan die levensrol besteedt. Overweeg of dit de manier is waarop je je tijd wilt doorbrengen. Wijzig de percentages in de kolom "Voorkeurniveau" om weer te geven hoe je je tijd wilt besteden.

Rol	Huidig niveau (%)	Voorkeurniveau (%)
Vrienden en familie:		
Een partner:		
Fysieke gezondheid:		
Je professionele carrière:		
Plezier en vrije tijd		
Spiritualiteit		
Iets anders dat belangrijk voor je is		
Totaal	100%	100%

Beantwoord daarnaast de volgende vragen om duidelijker te krijgen wat balans tussen werk en privé voor jou betekent:

1. Wat betekent "Werk-privé balans" voor jou?
2. Ga na in hoeverre je huidige werk en je leven buiten het werk bij elkaar passen. Ben je tevreden met de balans tussen werk en privé?
3. Wat zijn je waarden over werk en waar past het in je leven als geheel?
4. Wat zijn de waarden van je partner of familie over werk en hoe past het in jullie leven samen?
5. Wat is de invloed van de balans tussen werk en privé op jou?
6. Aan welke zaken geef je de voorkeur ("willen") versus zaken waarover absoluut niet onderhandeld kan worden ("moeten") als het gaat om de balans tussen werk en privé?
7. Wat zeggen je antwoorden op deze vragen over je zorgen over je werk-privé?

Om dit hoofdstuk te voltooien, moet je:

- Lees het artikel: Werk-privé balans of werk-privé harmonie
<https://dariawilliamson.com/work-life-balance-or-work-life-harmony/> (10 min)
- Lees het artikel: Is het leven een tweedeling of kunnen we echt alles hebben?
<https://www.keypersonofinfluence.com/life-dichotomy-can-really-have-all/> (5min)
- Bekijk de video: <https://www.youtube.com/watch?v=Wo6SP-Zhjh8> (15 min)
- Maak de video-oefening af: De mythe van multitasking
<https://www.youtube.com/watch?v=BCeGKxz3Q8Q> (10 min)
- Voltooi praktische activiteit 1 en 2

2. Hoofdstuk 2 - Plezier vs voldoening. Principes en persoonlijke waarden

Persoonlijkheid is een synthese tussen mogelijkheid en noodzaak. Haar voortbestaan is als een ademhalingsproces in- en uitademen.

Kierkegaard

Plezier vs Tevredenheid.

Matthew Kelly presenteert in zijn boek " Off balance " (2011) belangrijke concepten over plezier en tevredenheid zoals hieronder beschreven.

Het probleem met dit alles is dat krijgen wat we willen zeker geen balans is tussen werk en privé, en krijgen wat we willen leidt bijna nooit tot persoonlijke en professionele voldoening.

We lijken meer geïnteresseerd in hoe we willen leven dan in het ontdekken van de beste manier om te leven. Evenzo zijn we veel meer geïnteresseerd in het ontwikkelen van zelfexpressie dan in het ontwikkelen van zelden die het waard zijn om te worden uitgedrukt. Persoonlijke voorkeur heeft het gewonnen van het streven naar uitmuntendheid. We willen wat we willen en we vinden dat we recht hebben op wat we willen.

Een diep gevoel van voldoening ervaren op zowel persoonlijk als professioneel vlak is mogelijk - op hetzelfde moment. Je hoeft geen persoonlijke voldoening op te offeren om professionele voldoening te hebben, of omgekeerd. De reden hiervoor is dat maar heel weinig mensen de vereiste zelfkennis hebben om de juiste dingen te willen.

Naarmate we groeien en deze zelfkennis verwerven, beginnen we te willen wat we nodig hebben omdat we ontdekken dat het verlangen om te krijgen wat we willen meestal veel meer verbonden is met een plezierprincipe dan met een blijvende bevrediging. Te vaak worden plezier en bevrediging met elkaar verward.

Het fundamentele verschil tussen plezier en bevrediging is dat plezier niet langer kan worden volgehouden dan de activiteit die het opwekt. In feite hebben we 75% van de tijd dat we eten geen honger, maar we houden van het plezier dat het eten ons geeft. Tevredenheid kan worden volgehouden voorbij de activiteit die het voortbrengt.

Het is een vergissing om te denken dat plezier en voldoening hand in hand gaan. Deze voldoening is veel belangrijker dan plezier in ons werk - hoewel een combinatie van beide optimaal is.

Tevredenheid is iets heel anders. Neem dit voorbeeld. Je komt thuis van je werk en het is jouw dag om te sporten. Je hebt geen zin om te sporten en zou liever voor de televisie gaan zitten, maar je dwingt jezelf om te sporten. Het interessante is dat wanneer we klaar zijn met sporten, we altijd blij zijn dat we het gedaan hebben - ook al moesten we onszelf dwingen. Dat is voldoening.

Verslaving is steeds meer willen van iets dat steeds minder voldoening geeft. Op veel manieren zijn we verslaafd geraakt aan plezier, aan krijgen wat we willen, en de prijs is altijd echte bevrediging.

Hedonisme is geen uitdrukking van vrijheid; het is een paspoort voor slavernij door duizend verlangens en verslavingen. En uiteindelijk levert het geen genot maar wanhoop op. Elke keuze die we maken elimineert andere opties, en die andere opties maken deel uit van de kosten die gepaard gaan met het leven dat we kiezen te leven.

Principes en persoonlijke waarden.

We kunnen de vraag "Wat is de beste manier om te leven?" zeker niet in een vacuüm bekijken, maar op een echte plaats en tijd, voor een specifiek persoon, met rollen en

verantwoordelijkheden, behoeften, hoop en verlangens. Matthew Kelly beschrijft in zijn boek "Off balance" (2011) drie gemeenschappelijke principes van goede wil:

1. Het eerste principe: Je bent hier om de beste versie van jezelf te worden.

De primaire betekenis van werk is niet geld verdienen; als je hard werkt en aandacht besteedt aan de details van je werk, ontwikkel je karakter en word je een betere versie van jezelf. Het leven draait om ja zeggen tegen de dingen die je helpen de beste versie van jezelf te worden en nee tegen de dingen die dat niet doen. Het eerste principe heeft ook zijn plaats in de zakenwereld. Stel je een werknemer voor die zich voortdurend afvraagt: "Wat kan ik vandaag doen om dit bedrijf te helpen de beste versie van zichzelf te worden?"

2. Het tweede principe is: Deugd

Elke cultuur, elk land en elke organisatie heeft een organiserend principe. Maar wat is het ultieme organiserende principe voor jouw leven, je familie, een organisatie, een land, of zelfs voor de hele mensheid?

De hele wereld geeft de voorkeur aan deugd:

- ✓ Wie heb je liever als werknemers of collega's: deugdzame mannen en vrouwen of mannen en vrouwen vol ondeugd en egoïsme?
- ✓ Heb je liever dat je burens geduldig of ongeduldig zijn?
- ✓ Heb je liever dat je uitgebreide familie vrijgevig is of egoïstisch?
- ✓ Heb je liever eerlijke of oneerlijke klanten?
- ✓ Heb je liever een moedige of een laffe manager?

Deugdzaamheid is een persoonlijke zaak, maar ook hier geldt dat de deugdzaamheid van de werknemers van een bedrijf een enorme invloed heeft op elk aspect van het bedrijf. De deugdzaamheid van een bedrijf wordt niet gemeten aan de hand van de missie- en visieverklaringen, noch aan de hand van de verklaarde waarden van een bedrijf. De deugdzaamheid van een bedrijf wordt gemeten door de collectieve deugdzaamheid van zijn werknemers, managers en leiderschap.

Als je leert hoe je prioriteiten kunt stellen in je leven, kun je je met intentie richten op wat belangrijk is en je belangrijkste doelen bereiken. Als je leert hoe je prioriteiten kunt stellen in je leven, kun je je kernwaarden in daden omzetten. Je zet je in voor je doelen op lange termijn en bouwt het leven op dat je wilt.

3. Het derde principe is: Zelfbeheersing.

Zonder zelfbeheersing zijn we niet in staat om bevrediging uit te stellen. Individualisme, hedonisme en minimalisme leiden allemaal tot het verval van iemands zelfbeheersing en de teloorgang van zijn of haar vermogen om bevrediging uit te stellen.

Maar hoe is onze biologie ontworpen om het proces van wat de beste manier van leven is te helpen of te belemmeren? Wat is de rol van dopamine voor ons welzijn en de balans tussen werk en privé?

Dopamine en serotonine. Plezier en geluk.

Dopamine is gekoppeld aan het gevoel van genot, terwijl **serotonine** de neurotransmitter is die gekoppeld is aan geluk.

Dopamine is een van de "feel good" chemicaliën in onze hersenen die een wisselwerking hebben met plezier en beloning. Beloning en versterking helpen ons bij het creëren van onze persoonlijke gewoonten. Mensen neigen naar positieve ervaringen en vermijden negatieve. De hersenen moedigen ons aan om plezierig gedrag te herhalen, ook al is het misschien niet de gezondste keuze voor ons leven. Als er een tekort aan dopamine is, kan dat ertoe leiden dat mensen hun gedrag zo veranderen dat er meer van deze chemische stof vrijkomt. Ze zullen activiteiten nastreven die hun beloningscentrum activeren, zelfs als deze activiteiten schadelijk zijn of geen verband houden met hun werkelijke behoeften. Dopamine is wat ons drijft om deze patronen te creëren.

Gezonde dopamineniveaus stimuleren ons om plezierige activiteiten te zoeken en te herhalen, terwijl lage niveaus een nadelige fysieke en psychologische impact kunnen hebben.

Wanneer de hersenen een gezond dopamineniveau hebben, voelen we ons goed. Onze motivatie neemt toe. We zijn productief. We plannen goed. We leren snel. We zijn gedreven, enthousiast over het leven, geconcentreerd en oplettend. Gezonde dopamineniveaus kunnen ons ook gezelliger en extravert maken. Deze "feel good" neurotransmitter helpt ook onze empathie voor anderen te vergroten, waardoor we meer bereid zijn ons aan te passen aan de behoeften van anderen. Dopamine kan ook creativiteit stimuleren.

Een laag dopamineniveau, ook wel "dopaminetekort" genoemd, kan ervoor zorgen dat we ons moe en rusteloos voelen. In plaats van ons vol leven te voelen, kunnen lage dopaminegehalten ervoor zorgen dat we ons ongemotiveerd, depressief en angstig voelen. Ons concentratievermogen neemt af, onze slaapgewoonten lijden eronder, ons humeur verslechtert en ons lichaam heeft moeite om vitaal te blijven als de hersenen niet genoeg dopamine produceren. Het lage dopamineniveau vermindert onze impulscontrole, rationeel denken en uitvoerend denken.

Dopamine zegt: "Dit voelt goed, ik wil en heb meer nodig", terwijl serotonine zegt: "Dit voelt goed, ik wil en heb niet meer nodig". Dit zijn twee verschillende toestanden. Het probleem is dat als we het verschil niet kennen, we onszelf voortdurend proberen te belonen. Beloning is goed, beloning plus stress is dat niet!

Plezier	Geluk/tevredenheid
Dit voelt goed, ik wil en heb meer nodig	Dit voelt goed, ik wil en heb niet meer nodig

Is een korte termijn	Is een lange termijn
Is een viscerale	Is etherisch
Is nemen van	Is geven aan
Wordt alleen bereikt	Wordt bereikt in sociale groepen
Is haalbaar met stoffen	Is niet haalbaar met stoffen
In het extreme is verslavend	Kan niet verslavend zijn
Is dopamine	Is serotonine

Praktische activiteit 3: Leef je kernwaarden (10 min)

Doel: Je helpen bij het bepalen van je kernwaarden, zodat je je persoonlijke doelen daarop kunt afstemmen.

Instructies: Hoe laat je je zien op je werk? In je persoonlijke relaties? Voor jezelf? Hoe jij je laat zien in de wereld wordt bepaald door je kernwaarden.

1) Bepaal uw kernwaarden

Kies uit de onderstaande lijst elke kernwaarde die je aanspreekt en schrijf ze op. Denk niet te lang na over je keuze. Terwijl je door de lijst leest, schrijf je gewoon de woorden op die voor jou persoonlijk aanvoelen als een kernwaarde. Als er een waarde in je opkomt die niet op de lijst staat, schrijf die dan op.

Overvloed	Toewijding	Vriendelijkheid	Vindingrijkheid
Acceptatie	Betrouwbaarheid	Kennis	Verantwoordelijkheid
Verantwoordingsplicht	Diversiteit	Leiderschap	Reactievermogen
Prestatie	Empathie	Leren	Risicobereidheid
Avontuur	Aanmoediging	Liefde	Veiligheid
Belangenbehartiging	Enthousiasme	Loyaliteit	Zekerheid
Ambitie	Ethiek	Het verschil maken	Zelfbeheersing
Waardering	Uitmuntendheid	Mindfulness	Onbaatzuchtigheid
Aantrekkelijkheid	Expressiviteit	Motivatie	Dienstbaarheid
Autonomie	Eerlijkheid	Optimisme	Eenvoud
Balans	Familie	Ruimdenkende	Spiritualiteit
De beste zijn	Flexibiliteit	Originaliteit	Stabiliteit
Welwillendheid	Vriendschappen	Passie	Succes
Dapperheid	Vrijheid	Prestaties	Teamwork
Briljantie	Plezier	Persoonlijke ontwikkeling	Dankbaarheid
Kalmte	Vrijgevigheid	Vrede	Nadenkendheid
Zorgzaamheid	Genade	Perfectie	Traditionalisme
	Groei		

Uitdaging	Geluk	Speelsheid	Vertrouwbaarheid
Liefdadigheid	Gezondheid	Populariteit	Begrip
Vrolijkheid	Eerlijkheid	Kracht	Uniciteit
Slimheid	Nederigheid	Bereidheid	Bruikbaarheid
Samenwerking	Humor	Proactiviteit	Veelzijdigheid
Gemeenschap	Inclusiviteit	Proactief	Visie
Inzet	Onafhankelijkheid	Professionaliteit	Warmte
Mededogen	Individualiteit	Punctualiteit	Rijkdom
Consistentie	Innovatie	Kwaliteit	Welzijn
Bijdrage	Inspiratie	Erkenning	Wijsheid
Samenwerking	Intelligentie	Relaties	IJver
Creativiteit	Intuïtie	Betrouwbaarheid	
Geloofwaardigheid	Vreugde	Veerkracht	
Nieuwsgierigheid			
Durf			
Daadkracht			

2) Groepeer alle waarden die op elkaar lijken uit de lijst met waarden die je net hebt gemaakt.

Groepeer ze op een manier die voor jou persoonlijk zinvol is. Maak maximaal vijf groepen. Als je meer dan vijf groepen hebt, laat dan de minst belangrijke groep(en) vallen. Zie het voorbeeld hieronder.

Overvloed	Acceptatie	Waardering	Saldo	Vrolijkheid
Groei	Medeleven	Aanmoediging	Gezondheid	Leuk
Rijkdom	Inclusiviteit	Dankbaarheid	Persoonlijke ontwikkeling	Geluk
Beveiliging	Intuïtie	Doordacht	Spiritualiteit	Humor
Vrijheid	Vriendelijkheid	Mindfulness	Welzijn	Inspiratie
Onafhankelijkheid	Liefde			Vreugde
Flexibiliteit	Het verschil maken			Optimisme
Vrede	Openheid			Speelsheid
	Betrouwbaarheid			
	Relaties			

3) Kies binnen elke groep één woord dat het label voor de hele groep weergeeft.

Nogmaals, denk niet te veel na over je labels - er zijn geen goede of foute antwoorden. Je definieert het antwoord dat bij jou past. Zie het voorbeeld hieronder - het gekozen label voor de groepering is vetgedrukt.

Overvloed	Acceptatie	Waardering	Saldo	Vrolijkheid
Groei	Medeleven	Aanmoediging	Gezondheid	Leuk
Rijkdom	Inclusiviteit	Dankbaarheid	Persoonlijke ontwikkeling	Geluk
Beveiliging	Intuïtie	Doordacht	Spiritualiteit	Humor
Vrijheid	Vriendelijkheid	Mindfulness	Welzijn	Inspiratie
Onafhankelijkheid	Liefde			Vreugde
Flexibiliteit	Het verschil maken			Optimisme
Vrede	Openheid			Speelsheid
	Betrouwbaarheid			
	Relaties			

4) Voeg een werkwoord toe aan elk waarde-label.

Voeg een werkwoord toe aan elke waarde, zodat Je kan zien hoe het eruitziet als een uitvoerbare kernwaarde. Bijvoorbeeld:

- Leef in **vrijheid**.
- Zoek naar mogelijkheden om **een verschil te maken**.
- Handel met **mindfulness**.
- **Welzijn** bevorderen.
- Vermenigvuldig **geluk**.

Dit zal je leiden in de acties die je moet ondernemen om het gevoel te krijgen dat je echt bewust leeft.

5) Bedenk één eenvoudige actiestap over hoe je ze allemaal in de praktijk gaat brengen.

6) In hoeverre komen je kernwaarden overeen met de waarden van je communie?

Bron: <https://www.taproot.com/live-your-core-values-exercise-to-increase-your-success/>

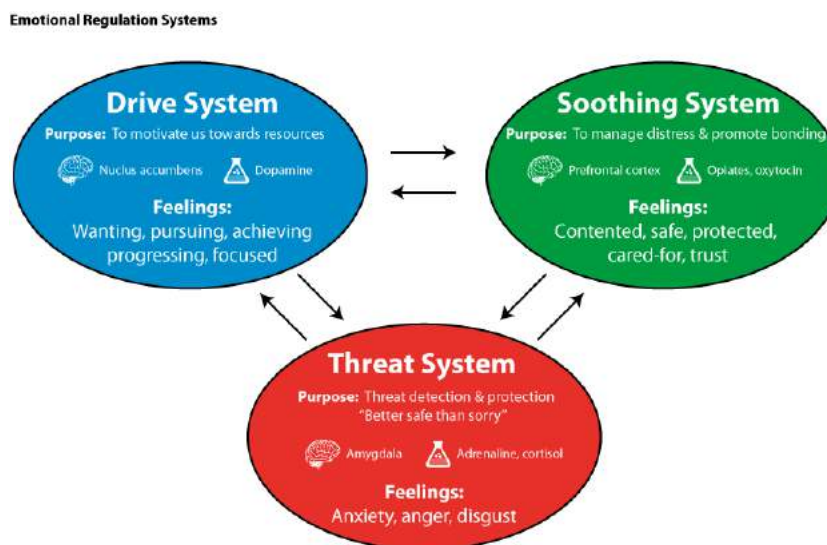
Om dit hoofdstuk te voltooien, moet je:

- ✓ Bekijk de video: Serotonine vs. Dopamine - 7 belangrijke verschillen tussen plezier en geluk - <https://www.youtube.com/watch?v=A3svaOillis> (10 min)
- ✓ Beoordeling van persoonlijke waarden (online enquête gebaseerd op het BARRETT MODEL ZEVEN NIVEAUS VAN CONSCIOUSNESS) - <https://survey.valuescentre.com/survey.html?id=s1TAEQUStmyFGafKLMkogR4E3lluZ.OgBOEGag0Ki1C1OvC8MbC5eSA&locale=en> (15 min)
- ✓ Voltooi praktische activiteit 3

3. Leren 3 - Hoe kunnen we onze emotionele systemen reguleren en een optimaal mentaal welzijn hebben?

Er is geen balans tussen werk en privé - het is allemaal leven. De balans moet in onszelf zitten

3.1. Drie emotionele regulatiesystemen.



We ervaren vaak onbalans in ons leven, voelen ons overwerkt, moe en gefrustreerd omdat we dingen doen die niet echt beantwoorden aan onze behoeften en authenticiteit, maar eerder aan de externe verwachtingen en criteria van anderen. Soms handelen we uit angst om pijn te vermijden, bijvoorbeeld afwijzing, afkeuring, kritiek. Hoe kunnen we handelen vanuit een authentieke plaats van onze werkelijke behoeften en wensen? Met dit doel presenteren we het model van de drie Emotionele Regulatie Systemen die in ons zenuwstelsel actief zijn en hoe we elk van hen kunnen gebruiken om de balans in ons leven te bewaren.

Het model is ontwikkeld door Paul Gilbert (de grondlegger van compassiegerichte therapie (CFT)). Het is een nuttige lens om menselijk denken, emotie, motivatie en gedrag te begrijpen. Onze hersenen bevatten ten minste drie systemen van emotionele regulatie om te reageren op de dingen die we waarnemen vanuit de volgende systemen. Het is niet zo dat het ene systeem intrinsiek goed is en het andere slecht. Het gaat er eerder om evenwicht te vinden en te zien hoe ze samenwerken. De drie emotionele systemen dragen bij aan onze overleving en ons welzijn. We ervaren welzijn en veerkracht als we vrijelijk tussen de drie systemen bewegen, afhankelijk van onze situatie en behoeften.

De drie soorten emotionele systemen zijn als volgt:

1) Het bedreigingssysteem

Het bedreigingssysteem zorgt ervoor dat we overleven en wordt geactiveerd wanneer we gevaar of bedreiging waarnemen. Het doel van de stressrespons van vechten, vluchten, walgen of bevriezen is om ons te beschermen, maar het wordt vaak overdreven geactiveerd en we veronderstellen of overdrijven de dreiging wat bijdraagt aan buitensporige gevoelens van angst, boosheid, haat, verdriet en onzekerheid. Bij twijfel zijn we bang, vallen we aan, walgen we of rennen we weg voor het geval het niet veilig is. Dit is ook het systeem dat de innerlijke criticus activeert en ons aanstuurt vanuit angst, woede of afkeer. Het bedreigingssysteem is gekoppeld aan de stress neurotransmitter cortisol (een chemische stof in de hersenen).

Hoewel het systeem voor zelfbescherming is geëvolueerd voor onze bescherming, kan het ons het erg moeilijk maken. Het is de bron van veel geestelijke gezondheidsproblemen en zelfs geweld. Dit komt omdat het niet ontworpen is voor zorgvuldig denken; het is ontworpen voor snelle reacties omdat dat je leven kan redden. Dit wordt "beter safe dan sorry" denken genoemd.

Een andere manier waarop ons bedreigingssysteem het ons moeilijk maakt, is dat het onze aandacht zodanig richt dat het positieve blokkeert. Er ontstaan meer problemen als we vast komen te zitten in die lussen waarin emoties die een bedreiging vormen ons denken voeden en die gedachten vervolgens onze emoties voeden, die door ons heen blijven spoelen - zelfs als de bedreiging allang voorbij is. Het resultaat is dat we ons niet alleen slecht kunnen blijven voelen lang nadat de dreiging is verdwenen, maar dat we ook positieve ervaringen blijven blokkeren.

Ons bedreigings- en zelfbeschermingssysteem helpt ons om bedreigingen en schade op te sporen en erop te reageren. Wanneer deze emoties door ons heen gaan, kunnen ze onze aandacht, ons denken en ons gedrag op een bepaalde manier sturen. Als we kijken naar hoe het bedreigingssysteem werkt, is het nuttig om na te denken over hoe gelijktijdige reacties ons in verschillende richtingen kunnen trekken. Stel je voor dat je baas kritiek heeft op je inspanningen. Welke emoties voel je dan? Het kan boosheid zijn die gepaard gaat met gedachten als: Hoe durf je mijn werk te bekritisieren? Wat weet jij er eigenlijk van? Je kan gedachten en mentale beelden hebben om terug te schreeuwen, hem te slaan of later wraak te nemen. Ondertussen is er misschien een ander deel van je dat paniek voelt en denkt: "Mijn werk

is niet goed genoeg". Een deel van jou wil misschien weglopen, je ontslagbrief inleveren of huilen. In elke situatie kunnen heel verschillende en tegenstrijdige emoties en gedragingen ons in verschillende richtingen trekken.

Ons bedreigingssysteem kan medelevend bewustzijn blokkeren! Het bedreigingssysteem ondermijnt ons vaak en kan ons zelfvertrouwen aantasten. Het doel is om te herkennen wanneer je bedreigingssysteem in werking is getreden en, indien nodig, het te kalmeren door zelfregulatie. Het is jouw verantwoordelijkheid om het op de juiste manier zijn werk te laten doen en het niet de show te laten runnen.

Het is belangrijk dat we niet hard of kritisch zijn over hoe onze emoties werken, want ze zijn allemaal in ons ingebouwd door de evolutie - ze zijn niet ons ontwerp en niet onze schuld. Als we stoppen met onszelf de schuld te geven en onszelf te beschamen, kunnen we een stapje terug doen en oprecht de verantwoordelijkheid nemen om er zo goed mogelijk mee om te gaan. Dit is een belangrijk onderdeel van bewuste compassie.

2) Het aandrijf- en middelenverwervingsstelsel

Onze gedrevenheid en hulpbronnen motiveren en geven ons energie om te zoeken naar en ons bezig te houden met de wereld om te voldoen aan onze waargenomen behoeften en wensen, om onze verlangens (lust, macht, controle, hebzucht) en waarden te vervullen. Het activeert ons beloningscentrum en zet ons aan tot actie om kansen te grijpen, uitdagingen aan te gaan, te bereiken en te presteren. In deze staat ervaren we een gevoel van plezier en opwinding bij het verkrijgen van het object van onze verlangens of het bereiken van onze doelen. Het zoekstelsel helpt ons bij het opsporen van, geïnteresseerd zijn in en plezier beleven aan het veiligstellen van belangrijke middelen die ons helpen te overleven en te groeien/bloeien, zoals het vinden van voedsel, partners, vrienden, geld en carrières. Het is de bron van emoties zoals opwinding en plezier.

Dus als we dingen tegenkomen die nuttig voor ons zouden kunnen zijn, zijn we gemotiveerd om ze na te streven en als we ze verwerven, krijgen we een kick van plezier. Deze kick betekent dat we waarschijnlijk hetzelfde opnieuw zullen proberen te doen. Psychologen noemen dit positieve bekrachtiging. Het blijkt verband te houden met een chemische stof in de hersenen die dopamine heet. Wanneer ons goede dingen overkomen, krijgen we een enorme kick van de opwinding en het systeem. Slagen voor een examen dat belangrijk voor ons is of een afspraakje met een nieuw iemand kan ons een plezierig gevoel geven.

Dit systeem dat ons helpt te genieten van wat we bereiken is een goede zaak, tenzij we ons te veel richten op prestaties ten koste van andere dingen. Veel mensen die lijden onder hun zelfvertrouwen merken bijvoorbeeld dat ze prestaties zoeken als tegengif voor het gevoel dat ze tekortschieten, bedreigd en kwetsbaar zijn. Dit streven, krijgen, hebben, bereiken en bezitten is bijna een verslaving - deels omdat we onze dopamine voortdurend overstimuleren en dit leidt tot een ongezond niveau van deze neurotransmitter in ons zenuwstelsel.

We kunnen ook een kick krijgen van het anticiperen op goede dingen die gebeuren. Natuurlijk, hoe meer we leven in de dagdromen van succes en hoe onrealistischer we onze fantasieën laten worden, hoe harder de comedown zal zijn wanneer we onze dagelijkse realiteit tegenkomen en de dingen niet zo goed gaan; natuurlijk zal het bedreigingssysteem dan des te meer geactiveerd worden als we onze dromen niet waarmaken. Aan de andere kant zijn er mensen die geen moeite doen om dingen te bereiken om zich goed te voelen en op zoek gaan naar een kortere weg naar deze gevoelens - ze nemen drugs zoals cocaïne en amfetaminen als een manier om dat energieke, positieve gevoel te krijgen.

Sommige onderzoekers maken zich zorgen dat de moderne maatschappij het drift- en acquisitiesysteem opzettelijk overstimuleert, overlaadt, zodat we uiteindelijk steeds meer willen - meer opwinding, meer dingen om te doen, meer dingen om te verwerven - en nooit helemaal tevreden zijn.

Hoewel het aandrijfsysteem dus belangrijk is om bepaalde dingen te bereiken, moeten we oppassen dat het niet uit balans raakt, zodat we overdreven gefocust raken op bereiken en ons gefrustreerd en depressief voelen als we niet slagen.

Wat zo belangrijk is, is het motief dat ten grondslag ligt aan wat ons drijft om te doen. Waar word je enthousiast van en wat geeft je energie? Emoties kunnen zich hechten aan heel verschillende drijfveren en daarom zijn drijfveren cruciaal. Wat we centraal stellen in wat we willen en zoeken in de wereld zal de richting bepalen waarin onze op drijfveren gebaseerde emoties ons zullen leiden.

3) Het tevredenstellende en kalmerende systeem

Ons kalmerende/bevredigende systeem is gekoppeld aan gevoelens van tevredenheid in situaties waarin we niet bedreigd worden of gedreven worden om dingen te krijgen die we willen. Het is een bron van emoties zoals vredig welzijn, tevredenheid, veiligheid, comfort en je verbonden voelen. Deze emoties hebben de neiging om zachter en langzamer te werken, maar als ze door ons heen gaan, beïnvloeden ze ook onze aandacht, ons denken en ons gedrag op bepaalde manieren, zoals het openen van onze aandacht, het verzachten van angst, ons helpen om op een positievere, zachtere manier te redeneren en na te denken, en het sturen van gedrag in de richting van langzamere, kalmere acties.

Het is belangrijk om te erkennen dat deze staat niet alleen een ontspannen staat is, omdat het een verhoogde staat van bewustzijn en openheid van aandacht kan inhouden; zo is het bijvoorbeeld waarschijnlijker dat je een wandeling op het platteland waardeert, waarbij je de geuren en kleuren opmerkt, je je ontspannen voelt, niets wilt bereiken en je nergens zorgen over maakt; het denken is "uit" en je bent direct bezig met je zintuiglijke wereld. Deze gevoelens lijken niet alleen verband te houden met een bepaald evenwicht in ons zenuwstelsel, maar ook met een belangrijke chemische stof in de hersenen die endorfine wordt genoemd. Er is ook een hormoon dat oxytocine heet en dat verband houdt met onze gevoelens van sociale veiligheid en verbondenheid, met vertrouwen, mensen aardig vinden en ons veilig en gesteund voelen. In

feite stelden de studies dat oxytocine geassocieerd wordt met sociale steun en stress vermindert, en dat mensen met lage oxytocineniveaus een hoge mate van stressrespons hebben. (Heinrichs, Baumgartner, Kirschbaum, Ehlert, 2003).

Dit systeem wekt een gevoel van tevredenheid en veiligheid op, waardoor we ons gelukkig voelen met hoe de dingen zijn, ons veilig voelen en niet streven of willen. Het is een innerlijke vrede die een gevoel van gebrek aan behoefte creëert en de verbinding met anderen vergroot. Het is een heel ander gevoel dan de opgewonden opwinding of het gevoel van "streven en slagen" dat geassocieerd wordt met het aandrijfsysteem. Hier kunnen we rusten, meer accepteren en niet oordelen. Dit systeem stelt ons in staat om van de goede momenten te genieten, dankbaar te zijn, te observeren en een groter perspectief te krijgen.

Dit krachtige systeem kan ons compassievol maken en kan zeer effectief zijn voor ons welzijn. Het kan de andere twee systemen van Aandrijving en Afweer matigen als ze te actief zijn.

3.2. De Healthy Mind Platter.

De Healthy Mind Platter is ontwikkeld door Dr. Daniel J. Siegel, uitvoerend directeur van het Mindsight Institute en klinisch professor aan de UCLA School of Medicine, in samenwerking met Dr. David Rock, uitvoerend directeur van het Neuro Leadership Institute.

De Healthy Mind Platter heeft zeven dagelijkse essentiële mentale activiteiten die nodig zijn voor een optimale mentale gezondheid en persoonlijk welzijn. Deze zeven dagelijkse activiteiten vormen de volledige set "mentale voedingsstoffen" die je hersenen en relaties nodig hebben om optimaal te functioneren. Door elke dag aan elk van deze activiteiten deel te nemen, bevordert je de integratie in je leven en stel je je hersenen in staat om hun activiteiten te coördineren en in balans te houden. Deze essentiële mentale activiteiten versterken de interne verbindingen van je hersenen en je verbindingen met andere mensen en de wereld om je heen.



Bron: <https://drdansiegel.com/healthy-mind-platter/>

Deze zeven dagelijkse activiteiten vormen de volledige set "mentale voedingsstoffen" die je hersenen en relaties nodig hebben om optimaal te functioneren. Door elke dag aan elk van deze activiteiten deel te nemen, bevordert je de integratie in je leven en stel je je hersenen in staat om hun activiteiten te coördineren en in balans te houden.

- 1) **Slaaptijd:** Wanneer we de hersenen de rust geven die ze nodig hebben om het leerproces te consolideren en te herstellen van de ervaringen van de dag. Voldoende slaap helpt bij concentratie, emotioneel welzijn, leren en gedrag.
- 2) **Fysieke tijd:** Wanneer we ons lichaam bewegen, indien mogelijk aerobics, versterkt dit de hersenen op vele manieren. Lichaamsbeweging verbetert de stemming, vermindert stress en angst en verhoogt de concentratie.
- 3) **Focustijd:** Wanneer we ons doelgericht concentreren op taken en uitdagingen aangaan die diepe verbindingen leggen in de hersenen. Concentreren op het oplossen van problemen, schrijven van essays, studeren, enz.
- 4) **Speeltijd:** Wanneer we onszelf toestaan spontaan en creatief te zijn, spelenderwijs genieten van nieuwe ervaringen, wat helpt om nieuwe verbindingen in de hersenen te maken. Grapjes maken, gek doen, plezier hebben.
- 5) **Tijd voor verbinding:** Wanneer we contact maken met andere mensen, het liefst persoonlijk, of de tijd nemen om onze verbondenheid met de natuurlijke wereld om ons

heen te waarderen, activeren we het relationele circuit van de hersenen. Dankbaarheid, vrijgevigheid en teruggeven.

- 6) **Downtime:** Wanneer we niet gefocust zijn zonder specifiek doel en onze geest laten afdwalen of gewoon ontspannen, waardoor onze hersenen zich weer kunnen opladen. Chillen. Een belangrijk onderdeel van het consolideren van leren.
- 7) **Tijd binnen:** Wanneer we in stilte innerlijk reflecteren, waarbij we ons richten op gewaarwordingen, beelden, gevoelens en gedachten, wat helpt om de hersenen beter te integreren. Mindfulness en zelfbewustzijnsactiviteiten.

Je kan een zelfbeoordeling maken van 1 tot 10 (1 is heel ontevreden; 10 is helemaal tevreden). Waar sta je in elk van de 7 gebieden op dit moment in je leven? Welke stappen/voornemens kun je nemen?

Praktische activiteit 4: Drie emotionele regulatiesystemen (20 min)

Doel: Helpen beoordelen wat je drie emotionele systemen zijn in deze periode van je leven.

Instructies: Denk na over de drie cirkels in de onderstaande figuur. Concentreer je even op elke cirkel en denk na over waar je de meeste tijd en energie in steekt. Het gaat erom evenwicht te vinden en te zien hoe ze samenwerken. Schrijf deze dingen op in elke cirkel.

- Wat is de balans tussen hen?
- Welk systeem zou je meer willen cultiveren?

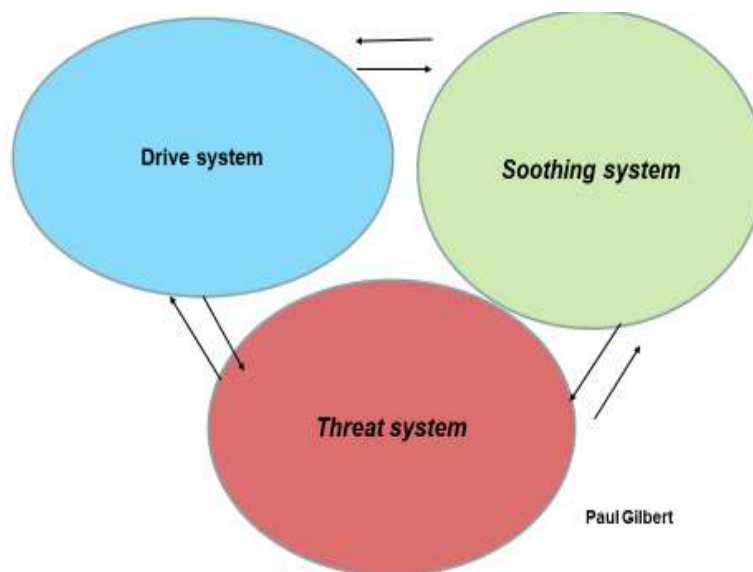
Bedreigingssysteem: Denk na over de dingen in je dagelijkse leven op dit moment die je bedreigingssysteem kunnen activeren. Het kunnen kleine dingen zijn zoals op tijd op je werk moeten zijn of je zorgen maken over het verkeer of het afmaken van een werkstuk; of het kan iets ernstigers zijn zoals een scheiding of een zorgwekkend gezondheidsprobleem.

Drijfveer: Concentreer je op de dingen in je leven die je een gevoel van plezier en genot geven: dingen waar je opgewonden over bent en naar uitkijkt, positieve dingen waardoor je elke dag uit bed wilt komen. Dit kan iets zijn wat je wilt bereiken, of het kan de gedachte zijn om op vakantie te gaan; het kan zijn dat je ernaar uitkijkt om thuis te komen met een lekkere maaltijd, naar de film te gaan, of een goed stuk werk te doen.

Houd er wel rekening mee dat sommige energiegevers dreigend gericht kunnen zijn: bijvoorbeeld dingen willen bereiken, niet omdat je ervan geniet, maar omdat je bang bent dat mensen je zullen afwijzen als je het niet doet.

Kalmerend systeem: Concentreer je op de dingen in je leven die je een gevoel geven van onthaasten, ontspannen en tevreden zijn, en die je een gevoel van welzijn geven, van niets willen bereiken of ergens naartoe gaan omdat je tevreden bent met hoe de dingen nu zijn. Welke

dingen, activiteiten of relaties in je leven bevorderen dit gevoel van veiligheid, verbondenheid en tevredenheid? Hoeveel tijd breng je door in het kalmerende.



Bron: Gilbert, P. (2014). *Mindful mededogen*

Om dit hoofdstuk te voltooien, moet je:

- ✓ Lees het artikel: De drie emotionele regulatiesystemen - https://www.mindfulpath.com.au/application/files/5115/6583/0031/The_three_emotional_systems.pdf (5 min)
- ✓ Bekijk de video: Stress begrijpen met 3 cirkels - <https://www.youtube.com/watch?v=6TTtnw7Zizs> (13 min)
- ✓ Lees het artikel: Healthy Mind Platter - <https://drdansiegel.com/healthy-mind-platter/> (10 min)
- ✓ Bekijk de video: *Gezond Verstand* https://www.youtube.com/watch?v=JQ_m9rklcak praktische activiteit 4

4. Leren 4 - Managen van de grens tussen werk en privéleven flexstijlen en de rol van HR en managers

Om [prestaties] van hoge kwaliteit te krijgen, moet je gevoelig zijn voor de persoonlijke behoeften van werknemers, Manager

4.1. Flexstijlen werk-privé grensbewaking

Vijftig jaar geleden werden werk en privé meestal gescheiden gehouden en dat was over het algemeen ook gemakkelijk. Werk werd uitgevoerd op de werkplek en achtergelaten als de werkdag erop zat. Sommige mensen geven nog steeds de voorkeur aan deze aanpak. Zij staan bekend als **Separators**.

Voor de meesten van ons hebben ontwikkelingen in technologie en werkpraktijken er echter toe geleid dat werk steeds meer geïntegreerd raakt met andere aspecten van ons leven. Sommige mensen geven er de voorkeur aan om op deze manier te werken, en het is dan ook niet verwonderlijk dat ze **Integrators worden genoemd**.

Onze redenen om te integreren kunnen persoonlijk zijn: we willen tegemoetkomen aan de behoeften van klanten of midden in ons werk tijd vrijmaken om met aspecten van ons persoonlijke leven om te gaan. Onze redenen kunnen ook worden ingegeven door de verwachtingen van anderen. De cultuur van lange werkdagen op het werk kan ons er bijvoorbeeld toe aanzetten om door te werken zodra we thuis zijn.

Professor Ellen Ernst Kossek is een vooraanstaand expert op het gebied van de balans tussen werk en privé. In haar boek "CEO of Me" (2008) gaat ze in op deze voorkeuren en hun impact op het welzijn. Ze heeft verschillende "flexstijlen" geïdentificeerd, geeft toe dat compromissen vaak deel uitmaken van de vergelijking en concludeert dat het belangrijkste is **om je gelukkig te voelen en controle te hebben in plaats van ongelukkig en geen controle**. Dus **de mate van controle die we hebben over het manifesteren van onze stijl** is van cruciaal belang voor hoe tevreden en gelukkig we ons zullen voelen wat betreft de balans tussen werk en privé.

Er zijn drie belangrijke flexstijlen die individuen gebruiken om hun werklevens op te bouwen: **Integrators, Separators en Volleyers**. In een notendop:

- 1) **Integratoren mengen werk en privé fysiek** in termen van tijd, schema's en ruimte of locatie. Psychologisch vermengen ze werk en privé ook wat betreft hun dagelijkse gedachten, emoties en energie. Ze hebben moeite om grenzen te trekken tussen werk en gezin. Integratoren vervagen liever de grenzen tussen werk en privé. Veel werkende moeders vallen in deze categorie en het heeft een **groot voordeel dat ze zien dat de twee rollen elkaar verrijken**. Zo worden we er vaak aan herinnerd dat dezelfde zelforganisatievaardigheden die we als ouder hebben ontwikkeld, ook van pas kunnen komen op het werk, terwijl onderhandelingsvaardigheden van hoge kwaliteit bijna essentieel zijn om de driftbuien van peuters de baas te blijven. **De keerzijde is dat Integratoren mentale kosten maken door te switchen en minder buffer hebben als er iets misgaat in de ene rol**. Ze kunnen het moeilijker vinden om "uit te schakelen".
- 2) **Separators scheiden werk en privé psychologisch en fysiek**. Ze richten zich bijvoorbeeld op werk als ze aan het werk zijn en op thuis als ze thuis zijn. Ze werken meestal niet thuis of in het weekend, maar als ze dat toch moeten doen, zijn ze goed in het creëren van een aparte ruimte om thuis te werken (misschien een kantoor aan huis met een deur). Of ze kunnen een apart tijdsblok uittrekken om naar binnen te gaan en te werken en dingen

gedaan te krijgen. Separators gaan in hun eigen tijd liever niet om met collega's van het werk. Ze bespreken thuis geen werkzaken en op het werk geen persoonlijke zaken. **Er zijn duidelijke fysieke, psychologische en tijdelijke grenzen tussen werk en privé.** Dit is het traditionele "mannelijke" model dat in het begin van de vorige eeuw werd ingebed in de werkcultuur en dat in sommige organisaties nog steeds wordt gezien als het toppunt van professioneel gedrag. **Het voordeel van een Separator zijn is minder druk op je mentale bronnen.** Op het werk ben je geconcentreerd op je werk en thuis ben je geconcentreerd op je thuis, in plaats van voortdurend tussen de twee te schakelen - wat een aanzienlijke mentale inspanning vergt. We zien steeds meer in dat multitasken een ineffectieve benadering van het leven is! **Aan de andere kant is de kans groter dat deze mensen conflicten ervaren tussen hun werk- en privérollen** - vooral als ze voor anderen zorgen. Het kan bijvoorbeeld moeilijk zijn om zich op het werk te concentreren als een dierbare ziek is.

- 3) **Volleyers switchen heen en weer, waarbij ze** soms werk en leven als nauw van elkaar gescheiden ervaren en op andere momenten alle aspecten van hun leven vermengen.

Voor elk van deze stijlen van hoe mensen hun werk en privéleven managen, zijn er subgroepen waarin de ene groep gelukkig is en controle heeft, en de andere groep zich ongelukkig voelt, geen controle heeft en hun waarden in gevaar brengt.

Welzijns-/geluksniveau	Integrators	Scheiders	Volleyers
Hoog (<i>Je hebt het gevoel dat je alles onder controle hebt; werk en privé hebben een positieve relatie.</i>)	Fusion Lover	Firsters (werk of gezin eerst)	Quality Timers
Laag (<i>Overweldigd, overwerkt, geen controle; werk en privé staan vaak op gespannen voet met elkaar.</i>)	Reactors	Captives	Job Warriors

1) Flexstijl Categorie 1: Integrators

Integratoren mengen gedurende de dag voortdurend werk- en niet-werkactiviteiten. Ze zijn te vinden in een breed scala aan rollen en werkomgevingen, waaronder kantoor- en fabrieksfuncties, leidinggevende of professionele banen en werk dat thuis wordt gedaan. Onder deze categorie vallen twee subgroepen - Fusion **Lovers** en **Reactors**.

Toch hebben alle integratoren een aantal overeenkomsten in de manier waarop ze omgaan met werk en niet-werkverplichtingen. *Ze integreren fysiek door ruimten op verschillende manieren te gebruiken*, bijvoorbeeld door een verslag op hun laptop op te stellen aan de keukentafel terwijl de kinderen tv kijken of door tijdens het werk even de tijd te nemen om aan hun bureau de balans van hun betaalrekening op te maken. *Mentaal en emotioneel vermengen ze werk en niet-werk*, zoals nadenken over een zakelijk probleem terwijl ze deelnemen aan een

boekdiscussiegroep of zich zorgen maken over het sollicitatiegesprek van een echtgenoot terwijl ze deelnemen aan een zakelijke vergadering.

	Flexstijl Categorie 1: Integrators
Fusion Lover	<p>Fusion Lovers, die het mengen als positief ervaren, het gevoel hebben dat ze alles onder controle hebben en dat het past bij hun levenswaarden.</p> <p>De Fusion Lover zegt: Als ik "grenzen" hoor, dan hoor ik "beperkend en inflexibel".</p> <p>Ze vinden het leuk om gedurende de dag te schakelen tussen werk- en niet-werkverantwoordelijkheden. Zij zijn degenen die hun echtgenoot e-mailen tijdens een vergadering om te horen of hun tienerdochter geslaagd is voor haar rijbewijs. Of ze brainstormen over oplossingen voor een complex bedrijfsprobleem terwijl ze onderweg zijn naar een bejaarde ouder. Velen van hen vinden het ook geen probleem om hun werk door te laten lopen in hun avonden en weekenden. Ze vinden het heerlijk om tegelijkertijd verbonden te blijven met hun werk, gezin, gemeenschap en persoonlijke verantwoordelijkheden.</p> <p>Ze zien multitasking als een efficiënte en wenselijke manier van leven. Deze flexstijl helpt hen om kostbare tijd te besparen en stelt hen in staat om hun verantwoordelijkheden op tal van gebieden in hun leven te vervullen.</p> <p>Fusion Lovers wisselen ook graag en gewillig van rol als reactie op signalen van buitenaf. Ter illustratie: een collega belt 's avonds een moeder, Fusion Lover, om een werkprobleem te bespreken en hij stopt prompt met haar kind te helpen met huiswerk zodat zij het telefoontje kan aannemen.</p>
Reactoren,	<p>Reactors hebben een hekel aan het feit dat ze zich vermengen en voelen zich oncontroleerbaar en ongelukkig met hoe ze hun leven leiden omdat het niet past bij hun persoonlijke voorkeuren. Ze houden werk en privé liever gescheiden. Ze zijn ongelukkig en voelen zich niet in controle omdat ze hun leven niet leiden zoals zij dat willen.</p> <p>Net als Fusion Lovers schakelen Reactors vaak tussen werk- en niet-werkactiviteiten, waarbij ze vaak familie- of persoonlijke zaken afhandelen terwijl ze op het werk zijn en professionele zaken afhandelen terwijl ze thuis zijn. Maar in tegenstelling tot Fusion Lovers zouden Reactors liever meer controle hebben over wanneer, waar en hoe ze hun vele verantwoordelijkheden mengen. Ze reageren op werk- of niet-werktaken waarvan ze denken dat die op dat moment hun aandacht het meest nodig hebben.</p> <p>Sommigen hebben weinig of geen steun bij het omgaan met professionele en persoonlijke eisen. Bijvoorbeeld een alleenstaande ouder die geen andere keuze heeft dan het kantoor te verlaten en haar zoontje vroeg van de crèche te halen als hij ziek wordt. Of een manager bij een groot bedrijf, die 's middags een telefoontje van een bankier over zijn hypotheekaanvraag moet afhandelen omdat haar echtgenoot dergelijke taken niet wil uitvoeren. Sommige Reactors geven in hun integratiestrategie meer gewicht aan niet-werkgerelateerde</p>

eisen. Andere Reactors leggen de nadruk op werkprioriteiten, vaak omdat ze zich sterk identificeren via hun beroepsleven.

2) Flexstijl Categorie 2: Scheiders

Separatoren houden werk en niet-werkactiviteiten gedurende de dag gescheiden. Er zijn twee strategieën die deel uitmaken van de categorie Separators: **Firsters (werk of gezin) en Captives**. Deze flexstijlen onderscheiden zich van elkaar door hoeveel controle mensen vinden dat ze hebben in hun huidige aanpak en hoe tevreden ze zijn met hun situatie.

	Flexstijl Categorie 2: Scheiders
Firsters	<p>Firsters hebben het gevoel dat ze controle hebben over het feit dat hun flexstijl een scheiding inhoudt tussen werk en privé. Ze kiezen ervoor om één deel van hun leven - werk of gezin - de hoogste prioriteit te geven. Voor werk Firsters is het de tijd om zich te concentreren op hun baan die op de eerste plaats komt in het leven. Voor familie Firsters is het gezin of het privéleven het belangrijkste.</p> <p>Work Firsters kunnen accepteren dat ze om te slagen in hun carrière op elk uur beschikbaar moeten zijn voor klanten en wereldwijde klanten. Ze werken vaak tot laat in de nacht. Maar het komt erop neer dat ze echt genieten van de vrijheid en het comfort en de uren niet erg vinden.</p> <p>Familie Firsters vinden hun gezin of persoonlijke leven belangrijker dan hun carrière. Een moeder, die in human resources werkt en getrouwd is en drie kinderen heeft - ze is onvermurwbaar in het gescheiden houden van haar gezins- en werklevens, vooral zodat ze haar kinderen haar volledige aandacht kan geven als ze thuis is. Als ze aan het werk is, concentreert ze zich op haar verantwoordelijkheden. Of iemand een familie Firster is, is niet gebaseerd op iemands familieachtergrond, maar op het feit of iemands dominante waarden zijn om beslissingen in het leven te nemen die het mogelijk maken om zich te richten op persoonlijke tijd, of dat nu voor zichzelf is of voor persoonlijk belang of voor het samenzijn met familie of de gemeenschap. De behoefte van familie Firsters om een "leven" te hebben heeft een hoge persoonlijke prioriteit.</p>
Captives	<p>Captives hebben geen controle over het feit dat een deel van hun leven - hetzij hun baan of de eisen van hun gezin - hen dwingt om zich te veel te richten op het ene deel van het leven ten koste van het andere. Firsters daarentegen hebben het gevoel dat ze controle hebben over het feit dat hun flexstijl een scheiding inhoudt tussen werk en privé. Ze kiezen ervoor om één deel van hun leven - werk of gezin - de hoogste prioriteit te geven. Voor werk Firsters is het de tijd om zich te concentreren op hun werk dat op de eerste plaats komt in het leven. Voor familie Firsters is het gezin of het privéleven het belangrijkste.</p> <p>Sommige Separators segmenteren de werk- en niet-werkaspecten van hun leven omdat hun baan of andere dimensies van hun leven zich niet lenen voor een andere aanpak. Misschien werken ze voor een bedrijf dat geen flexibele werktijden of telewerken toestaat, of moet hun werk per definitie alleen op kantoor worden gedaan. Of misschien is de bedrijfscultuur zo dat mensen alleen vooruitkomen door veel "face time" op kantoor. Voor een Separator die prioriteit geeft aan het</p>

	<p>gezinsleven, betekent het ontbreken van een partner thuis misschien dat de persoon moet voorkomen dat het werk doorloopt in de avonden en weekenden zodat hij voor de kinderen kan zorgen. De aanbevelingen om dergelijke personen Captives te noemen, weerspiegelen hun gevoel gevangen te zitten in hun carrière-rol of hun privérol.</p>
--	--

3) Flexstijl Categorie 3: Volleers

Volleers integreren de werk- en niet-werkaspecten van hun leven soms en scheiden ze op andere momenten, afhankelijk van hun prioriteiten en de omstandigheden van hun professionele en privéleven. Er zijn twee flexstijlen in deze categorie: **Quality Timers en Job Warriors**. Net als integrators gebruiken Volleers fysieke, tijdelijke en mentale tactieken om hun flexstijl te implementeren.

	Flexstijl Categorie 3: Volleers
<p>Quality Timers</p>	<p>Gebruiken tijdssignalen - zoals de overgang van de werkweek naar het weekend of van een drukke tijd naar een minder drukke tijd - om te beslissen wanneer ze de werk- en niet-werkdimensies van hun leven willen integreren of scheiden. Over het algemeen zijn ze tevreden met hun leven en hebben ze het gevoel dat ze een aanzienlijke mate van controle hebben over hun situatie.</p> <p>Een moeder, een boekhoudster met kinderen op de basisschool, werkt bijvoorbeeld heel hard tijdens het belastingseizoen - tot wel 60 uur per week in februari, maart en april. Werk komt op de eerste plaats in deze drukke tijd van het jaar en gezin op de tweede. Tijdens het belastingseizoen vertrouwt ze op haar man om de dagelijkse planning en activiteiten van het gezin op zich te nemen, inclusief het vervoer van de kinderen van en naar school. Ze heeft een ondersteunende echtgenoot die de gezinsverantwoordelijkheden op zich kan nemen tijdens haar drukke periode van het jaar, wat haar in staat stelt om keuzes te maken - om werk en privéleven zo te managen dat ze tijd aan beide kan besteden. Als ze die steun niet had, zou ze het gevoel kunnen hebben dat ze aanzienlijk minder controle heeft.</p> <p>Als de werkdruk afneemt, kan ze een Fusion Lover worden. Ze mengt professionele en persoonlijke communicatie gedurende de dag en neemt werkpauses om stal- en huishoudelijke taken te regelen.</p>
<p>Job Warriors</p>	<p>Job Warriors hebben te maken met meer beperkingen in wanneer en hoe ze schakelen tussen het integreren en scheiden van werk en privé. Job Warriors, die vaak een baan hebben waarbij ze zowel onderweg als op kantoor en thuis moeten werken, scheiden vaak professionele en persoonlijke activiteiten terwijl ze reizen voor hun werk of werken vanuit kantoor. Ze hebben de neiging om de carrière en persoonlijke of familiale dimensies van hun leven te mixen terwijl ze thuis werken. Velen van hen hebben het gevoel dat ze door hun werkstructuur, gezin of persoonlijke omstandigheden weinig of geen controle hebben over hoe ze met conflicterende eisen omgaan. Deze mensen hebben vaak een baan met een hoge werkdruk en gewoon te veel te doen in te weinig tijd. Natuurlijk hebben ze wat speelruimte over wanneer en waar ze het doen, maar de fysieke werklust of de</p>

reisvereisten geven ze soms weinig speelruimte over wanneer ze integreren en wanneer ze scheiden. **Ze gaan dus door perioden van hoge integratie wanneer ze het gevoel hebben dat ze de controle hebben en zich kunnen mengen zoals het moet - vaak** wanneer het reizen of de werkdruk niet zo hoog is - **en dan gaan ze door perioden van hoge scheiding wanneer ze gedwongen worden om te scheiden.** In één week tijd kunnen ze veranderen van een wereldreis of tot middernacht werken aan een voorstel voor een klant tijdens het hoogtepunt van het belastingseizoen, naar een dag of twee waarop ze de enige zijn die op de kinderen past omdat het nu de beurt is aan hun partner om zich op het werk te concentreren omdat de partner de Job Warrior heeft gedekt.

Praktische activiteit 5: Bepalen van je algemene flexstijlcategorie (zelfevaluatiETOOL); 15 min

Instructies: Dit deel van de zelfevaluatie helpt je te bepalen of je een Integrator, Separator of Volleyer bent. Lees elke stelling. Omcirkel het getal dat aangeeft of je het eens of oneens bent met de stelling.

	Uitspraken	Zeer mee eens	Mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Oneens	Zeer mee oneens
1	Al met al probeer ik werk en privé meestal gescheiden te houden.	1	2	3	4	5
2	Behalve in noodgevallen probeer ik over het algemeen alleen voor persoonlijke of familiebehoeften te zorgen als ik pauze heb of tijdens mijn lunchpauze.	1	2	3	4	5
3	Tijdens mijn werkdag vervagen de grenzen tussen tijd besteed aan werk en tijd besteed aan persoonlijke activiteiten nauwelijks.	1	2	3	4	5
4	Het is duidelijk waar mijn werklevens ophoudt en mijn gezins- of privéleven begint.	1	2	3	4	5

5	Ik houd me tijdens mijn werkdag zelden bezig met persoonlijke of familiekwetsies.	1	2	3	4	5
6	Ik doe bijna nooit extra werk na de normale werkuren.	1	2	3	4	5
7	Over het algemeen neem ik geen werkgerelateerde telefoontjes of e-mails aan 's avonds, in het weekend, op feestdagen of tijdens vakanties.	1	2	3	4	5
8	Over het algemeen praat ik zo weinig mogelijk over mijn familie of persoonlijke zaken met de meeste mensen met wie ik werk.	1	2	3	4	5
9	Ik behandel e-mails over mijn gezin of persoonlijke leven meestal apart van e-mails over mijn werk.	1	2	3	4	5
10	Als ik thuis ben, denk ik zelden aan mijn werk, dus ik kan volledig loskomen van mijn werk.	1	2	3	4	5
11	Als ik vanuit huis werk of ooit zou gaan werken, dan zou ik dat doen in een ruimte die alleen daarvoor bestemd is.	1	2	3	4	5
12	Ik denk niet aan mijn familie, vrienden en persoonlijke interesses als ik aan het werk ben, zodat ik me kan concentreren.	1	2	3	4	5
13	Met de meeste van mijn familie en vrienden praat ik niet over werk, omdat ik werk graag gescheiden houd.	1	2	3	4	5

14	Als ik thuis werk (of ooit thuis zou gaan werken) maak ik duidelijk dat familie en vrienden me niet mogen storen, tenzij dat belangrijk is.1	1	2	3	4	5
15	Als ik vanuit huis zou werken (of dat ooit zou doen) zou ik geen huishoudelijke of gezinstaken uitvoeren tot de werkdag voorbij is.	1	2	3	4	5
	Je score berekenen: Tel het totale aantal cirkels op dat je in elke kolom hebt geplaatst en schrijf de totalen in de vakjes rechts.	1	2	3	4	5

De score interpreteren: Als je "1" en "2" hebt omcirkeld voor de meeste stellingen, ben je waarschijnlijk een Separator. Als u "4" of "5" hebt omcirkeld voor de meeste uitspraken, bent u waarschijnlijk een integrator. Als je een groot aantal stellingen hebt omcirkeld, variërend tussen 1 en 5, ben je waarschijnlijk een Volleyer.

Na het maken van deze zelfevaluatie weet je misschien al of je een Integrator, Volleyer of Separator bent. Maar het kan moeilijker zijn om te bepalen welke strategie je binnen die categorie gebruikt. Als je een Integrator bent, ben je dan een Fusion Lover of een Reactor? Als je een Separator bent, ben je dan een Work of Family Firster of een Captive? Als je een Volleyer bent, ben je dan een Timer of een Job Warrior? **Aanwijzingen voor je strategie zijn onder andere hoeveel controle je denkt te hebben over je levenseisen en hoe tevreden je bent met de huidige kwaliteit van je leven.**

Voor aanvullende zelfbeoordelingen kun je terecht in het boek van professor Ellen Ernst Kossek "The CEO of me".

4.2. De flexstijl veranderen voor een betere relatie tussen werk en privé

Verandering begint met zelfbewustzijn en beoordeling van de flexstijl die je op dit moment hebt en de voordelen en valkuilen daarvan. Voor veel mensen is het niet genoeg om gewoon in je hoofd te weten dat je moet veranderen - je moet gemotiveerd zijn om te veranderen en persoonlijke actie ondernemen. Dus de volgende stap na zelfcontrole en bewustzijn is om over je natuurlijke tegenzin heen te komen om vertrouwde manieren van doen op te geven, zelfs als die niet meer voor je werken.

De volgende vragen kunnen ook nuttige gegevens opleveren als onderdeel van je zelfbeoordeling van de noodzaak om je flexstijl te veranderen:

- 1) In hoeverre haalt mijn huidige flexstijl tijd en energie weg bij wat echt belangrijk voor me is?
- 2) Wegen de nadelen en de stress die gepaard gaan met de flexstijl die ik nu gebruik op tegen de voordelen die ik krijg?
- 3) Vinden mijn familie, vrienden of collega's die beïnvloed worden door mijn flexstijl dat ik veranderingen moet aanbrengen?
- 4) Kan ik me effectievere manieren voorstellen om mijn leven te managen die ik zou willen uitproberen?
- 5) Kan ik me de hindernissen voor verandering voorstellen en ben ik bereid ze te overwinnen?
- 6) Kan ik middelen identificeren (geld, mensen, kennis, enzovoort) die me kunnen helpen om een verandering door te voeren?
- 7) Ben ik bereid om zowel incrementele veranderingen in mijn huidige flexstijl te overwegen als een grote revisie als dat nodig is?

Als je meerdere van deze vragen met "ja" hebt beantwoord, ben je er waarschijnlijk klaar voor om je flexstijl te veranderen.

Om echte verandering teweeg te brengen waardoor we controle over ons leven krijgen, kunnen we niet doorgaan met keuzes maken zonder de nadelen van deze keuzes te erkennen. We moeten de oogkleppen afzetten die ons ervan weerhouden om te zien dat er meer opties en manieren zijn om te leven en onze flexstijl te managen. Het onvermogen om te zien wat sommige problemen veroorzaakt, kan worden vergroot wanneer we een grote verandering in ons leven of onze werksituatie hebben.

Er zijn 5 basisprincipes die je in gedachten moet houden, ongeacht je flexstijl.

Eerste regel:	<i>Elke stijl heeft nadelen</i>	Helaas is geen enkele stijl perfect. Je moet deze afwegingen herkennen en zelf nadenken over de afwegingen waar je absoluut niet mee kunt leven , voordat je probeert je flexstijl te veranderen.
Tweede regel:	<i>Het belang van bewust kiezen welke flexstijl je het beste in lijn brengt met je waarden</i>	Helaas is geen enkele stijl perfect. Dit moet je erkennen. Je moet actie ondernemen. Anders zullen mensen in je leven, zoals je baas of je familie, beslissingen nemen die je vermogen om keuzes te maken wegnemen. Geen keuze maken is eigenlijk een keuze maken om anderen jouw flexstijl te laten bepalen.
Derde regel:	<i>Sommige flexstijlen, zoals Reactors, Captives of Job Warriors, zijn niet duurzaam en niet goed voor onze</i>	Dit zijn over het algemeen stijlen waarbij we ons niet in controle voelen, stijlen die ons echt het vermogen kunnen ontnemen om persoonlijke macht te hebben over de combinatie van werk en privé. Wanneer

	<i>mentale en fysieke gezondheid en die van familieleden met wie we samenleven.</i>	<p>flexstijlen ons worden opgedrongen - wanneer we bewust of onbewust ons leven leiden op een manier die afwijkt van onze voorkeuren en identiteiten - hebben we het gevoel dat we weinig controle hebben over ons leven.</p> <p>Stress neemt toe en ons welzijn neemt een duikvlucht in hoe we onze persoonlijke beheersing van interacties op kantoor, thuis of binnen onze gemeenschap ervaren.</p> <p>In het algemeen is het goed om meer controle te hebben en te kunnen kiezen wanneer je werk en gezin scheidt en wanneer je het integreert.</p>
Vierde regel:	<i>Als je een leven hebt dat overbelast is met te veel werk en gezinseisen om realistisch gezien regelmatig aan te kunnen, is een beetje sleutelen aan je huidige flexstijl misschien niet genoeg...</i>	<p>Misschien moet je een grote stijlverandering doorvoeren. Typisch voor mensen die veel te veel op hun bordje hebben, is de ultieme oplossing om de moeilijke keuze te maken om je totale werklast te verminderen en je leven zo in te richten dat je je concentreert op de levensgebieden die het meest betekenisvol zijn.</p> <p>Je kan ook overwegen om te kijken naar parttime werk of werk met minder werk om minder te hoeven werken. Kleine tactieken zoals het niet checken van e-mail op bepaalde tijden zullen niet volledig helpen als de dingen zich blijven opstapelen.</p>
Vijfde regel	<i>Je bewust zijn van het feit dat wanneer je een grote persoonlijke of professionele verandering ondergaat, je open moet staan voor het herzien van je flexstijl, omdat deze waarschijnlijk niet meer op één lijn ligt.</i>	<p>Er zijn belangrijke momenten in de loop van ons leven (geboortes, verandering of verlies van baan, huwelijk, scheiding, overlijden van een dierbare, enzovoort) die goede momenten voor ons kunnen zijn om opnieuw te evalueren en wat verandering aan te brengen, omdat we ontvankelijker en opener zijn voor verandering op deze belangrijke punten in ons leven.</p>

Tips om je flexstijl beter te beheren

Als je bijvoorbeeld ongelukkig bent met de resultaten van een familie Firster en toch niet wilt overstappen op een andere stijl, zou je kunnen werken aan het verminderen van de negatieve carrièrebedreigingen die voortkomen uit het feit dat je soms geen contact meer hebt met je werk. Natuurlijk kunnen niet alle nadelen van elke flexstijl gemakkelijk worden overwonnen zonder een grote levensverandering naar een nieuwe flexstijl te overwegen, vooral als je een Captive, Reactor of Job Warrior bent. In sommige gevallen zijn meer drastische veranderingen of een verandering van stijl nodig, zoals hieronder wordt weergegeven.

Flex stijl	Primaire nadelen	Tips om je flexstijl beter te beheren
S E P A R A T O R S	Familie Firsters	<p>Negatief effect op carrière</p> <p>Mogelijke negatieve reacties van collega's, klanten of supervisor</p> <p>Gebrek aan ondersteuning op het gebied van werk en gezin</p> <p>Lever een unieke bijdrage op het werk op een manier die niet ten koste gaat van je gezinstijd. Neem bijvoorbeeld als vrijwilliger een taak op je waar je collega's niet in geïnteresseerd zijn.</p> <p>Bouw een reputatie op van geloofwaardigheid en betrouwbaarheid op het werk. Maak bijvoorbeeld je vaste werktijden bekend aan anderen en houd je eraan.</p> <p>En cultiveer positieve relaties met je baas en collega's door anderen in nood te helpen en positieve feedback te geven aan anderen.</p>
	werk Firsters	<p>Risico op het missen van belangrijke familiegebeurtenissen of persoonlijke interesses</p> <p>Potentieel voor overwerk en burn-out</p> <p>Gebrek aan ondersteuning op het gebied van werk en gezin</p> <p>Trek wat tijd uit voor je gezin of voor jezelf - bijvoorbeeld door af en toe een middag vrij te nemen.</p> <p>Gebruik je tijd en energie verstandig: Werk aan de belangrijkste projecten op het moment van de dag dat je de meeste energie hebt. Wijs bepaalde tijdstippen van de dag aan voor het controleren en beantwoorden van e-mail (in plaats van telkens te reageren als je beeldscherm afgaat). Maak lunchafspraken om jezelf te dwingen een middagpauze te nemen.</p> <p>Houd wekelijks een logboek bij waarin je bijhoudt hoeveel tijd je besteedt aan werk en hoeveel tijd je besteedt aan niet-werkprioriteiten. Als je merkt dat je meestal weinig of geen tijd overhoudt voor niet-werkgerelateerde interesses, neem dan stappen om de balans te verbeteren.</p>
	Captives	<p>Belangrijke familie- en levensgebeurtenissen missen</p> <p>Rolconflicten en stress</p> <p>Minder ontwikkeld niet-werkleven</p> <p>Zoek een stressbeheersingsaanpak die voor jou werkt.</p> <p>Eenvoudige technieken zoals regelmatige lichaamsbeweging kunnen stress en de daarmee gepaard gaande gezondheidsproblemen verminderen.</p>

		<p>Familieleden/vrienden kunnen het slachtoffer worden van onze niet-werkeisen.</p> <p>Gebrek aan domeinoverkoepelende ondersteuning</p>	<p>Gebruik je volledige werkpaauze voor persoonlijke revitalisatie.</p>
V O L L E Y E R S	Quality Timers	<p>Verwarring over welke vraag het dringendst is.</p> <p>Risico dat je zowel werk als netwerkactiviteiten op een middenweg-manier uitvoert, met middelmatige resultaten voor beide</p> <p>Rolverwarring mogelijk voor familie en collega's</p> <p>Job creep</p> <p>Verhoogde cognitieve complexiteit.</p> <p>Moeite met prioriteiten stellen</p> <p>Rolverwarring</p>	<p>Trek grote stukken tijd uit om je te concentreren op je werk of op je gezin/persoonlijk leven/gemeenschap-je zult de omschakelingskosten verminderen en je beste aandacht geven aan elke rol.</p> <p>Neem periodes waarin je communicatiemiddelen zoals mobiele telefoons uitschakelt</p>
	Job Warriors	<p>Moeite met de omschakeling van scheiden en focussen op werk tijdens het reizen naar integratie met familie wanneer je thuis bent.</p> <p>Vermoeidheid</p> <p>Overbelaste weekenden die worden besteed aan alledaagse huishoudelijke taken die werknemers met flexibelere roosters doordeweeks kunnen doen.</p> <p>Doordeweeks levens- en werkgebeurtenissen missen.</p> <p>Kwetsbaar voor ineenstorting van het ondersteuningssysteem; werkt misschien niet voor iemand die geen partner heeft die kan bijspringen terwijl je onderweg bent of in een zware werkfase zit.</p> <p>Zondagavondblues bij vertrek naar de weg of een andere slopende lange werkweek</p> <p>Baankruip</p> <p>Toenemende cognitieve complexiteit.</p> <p>Moeite met prioriteiten stellen.</p> <p>Rolverwarring</p>	<p>Gebruik reistijd om de overgang te vergemakkelijken.</p> <p>Begin onderweg van modus te veranderen om het aanpassen na aankomst te vergemakkelijken. Denk bijvoorbeeld niet meer aan je werk op weg naar huis, maar aan activiteiten in het weekend.</p> <p>Richt je tijd op activiteiten die je het belangrijkste vindt als je thuis bent.</p>

I N T E G R A T O R	Fusion liefhebbers	<p>Baan of familiekruij (lange dagen)</p> <p>De escalerende verwachtingen van anderen over je beschikbaarheid</p> <p>Omschakelkosten door frequente overgangen</p> <p>Wordt als onprofessioneel gezien als gezin of andere persoonlijke belangen in het werk worden geïntegreerd</p>	<p>Houd je werkuren een week of twee bij, samen met het aantal en de duur van de "pauzes" die je neemt.</p> <p>Je zult je bewuster worden van destructieve werkpatronen.</p> <p>Beperk het aantal pauzes per dag.</p> <p>Stel data vast waarop je opnieuw kunt bekijken of je flexstijl aanpak voor jou werkt.</p>
	Reactor	<p>De toenemende verwachtingen van anderen dat je beschikbaar bent wanneer ze je nodig hebben.</p> <p>Overstapkosten door frequente overgangen tussen werk en niet-werk - zelfs hoger dan bij andere integrators omdat ze niet graag overstappen</p> <p>Werk- of familiekruij (lange dagen) Wordt als onprofessioneel gezien als gezin in werktijd wordt geïntegreerd.</p> <p>Overbelasting en verlies van het gevoel van controle.</p> <p>Frustratie en burn-out</p> <p>Ontevredenheid over prestaties op het werk en in het privéleven</p>	<p>Weersta de drang om steeds meer te doen, op het werk of thuis.</p> <p>Ontwikkel realistische verwachtingen van jezelf en communiceer die naar anderen.</p> <p>Probeer het aantal keren dat je schakelt tussen werk en niet-werk tot een minimum te beperken.</p>

Om het meeste te leren van je eigen gewoonte bijhouden, moet je letten op patronen. Veroorzaken bepaalde dagen of tijden altijd stress?

Praktische activiteit 6 - Gewoonte bijhouden van je flexstijl (10 min)

Instructies: Verandering op persoonlijk niveau moet beginnen met reflectie. Dit houdt zelfcontrole van je gedrag in. Je kan dit doen door een tijdsdagboek bij te houden van wanneer je slechte stemmingen hebt gedurende de dag, wanneer je conflicten of spanning ervaart, en in welke context. Je kan ook nadenken over hoe deze gevoelens samenhangen met de flexstijl die je op dit moment hebt, en dit kan je helpen te begrijpen hoe je verandering kunt bewerkstelligen en probleemgebieden kunt identificeren. Het kan zo eenvoudig zijn als het bijhouden van een grafiek zoals op de afbeelding.

Denk na over de ergste dag waarover je hebt geschreven. Wat maakte die uniek? Waren er triggers - opvallende gebeurtenissen die de slechte dag leken te triggeren? Lees de derde kolom

en ga na of je gespannen momenten zich voordoen wanneer je je van elkaar losmaakt, je je vermengt of je van de ene naar de andere kant beweegt. Dit kan je een signaal geven in welke richting je moet veranderen. Vul de onderstaande tabel in.

Dag	Ik voelde me het meest gespannen, overweldigd of in tweestrijd wanneer ...	Was ik bezig met het integreren of scheiden van thuis en werk of met het heen en weer slingeren tussen de twee?	Wat waren mijn opties?	Ik voelde me het vredigst en gelukkigst toen...
Mon	Ik realiseerde me dat de aannemer morgen zou komen om het werk af te maken, op hetzelfde moment dat ik mijn zoon van de crèche zou moeten halen terwijl ik een deadline voor mijn werk moest halen.	Integreren: Reageren	Alles zelf doen, laat opblijven om het werk af te krijgen; Onderhandelen met mijn echtgenoot om aan de behoeften van de aannemer te voldoen; Begin nieuwe back-ups te zoeken - nieuwe oppas; Onderhandel om de werkdruk te verlagen of vraag hulp aan een collega.	Het huis was rustig en ik kon me concentreren op mijn werk; We gingen allemaal naar buiten om in de tuin te werken.

4.2. De rol van HR en managers voor het evenwicht tussen werk en privéleven

De rol van de werkplek en de bijdrage ervan aan de balans tussen werk en privéleven

De balans tussen werk en privéleven is een essentieel aspect om rekening mee te houden als het gaat om de gezondheid en productiviteit van werknemers, en elk bedrijf moet de methoden vinden die werken voor hun organisatie als geheel. Sinds het begin van de pandemie zijn de traditionele ideeën over werk op zijn kop gezet. De gezondheids crisis heeft veranderingen in de manier waarop we werken versneld. **Mensen willen verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen leven en we zijn allemaal meer gaan nadenken over de manieren waarop ons werk en ons privéleven met elkaar geïntegreerd zijn.**

Volgens een nieuw onderzoek "Job Optimism", MENLO PARK, Californië, 15 juni 2021 (PRNewswire) van wereldwijd uitzendbureau Robert Half volgen meer dan 2.800 professionals de stemming onder werknemers over hun huidige en toekomstige carrièrevooruitzichten en onthullen ze belangrijke implicaties voor werkgevers:

- Bijna 1 op de 3 professionals **(31%) werkt liever voor een organisatie die beter aansluit bij hun persoonlijke waarden;**
- **71% van de werknemers zou een bedrijf verlaten waarvan de waarden niet overeenkomen met hun eigen waarden;**
- De bedrijfsprogramma's die **het belangrijkste zijn voor werknemers zijn het welzijn van werknemers (70%)** en diversiteit, gelijkheid en inclusie (47%).

"De werknemers van vandaag hebben hoge verwachtingen van hun werkgever. Ze willen deel uitmaken van een organisatie die mensen op de eerste plaats zet en actie onderneemt om positieve verandering teweeg te brengen op de werkplek en in de gemeenschap", zegt Lynne Smith, Robert Half senior vicepresident of global human resources.

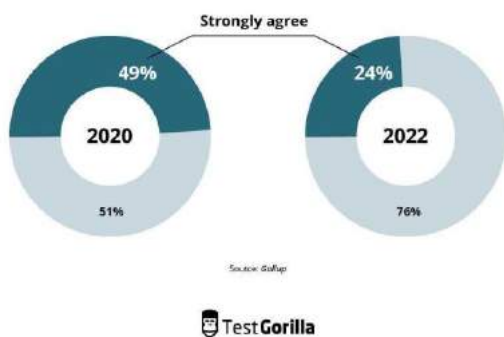
De rol van de werkplek en de bijdrage ervan aan de balans tussen werk en privé zal de komende jaren blijven veranderen. Naarmate het zich ontwikkelt, zullen we de opkomst zien van vier verschillende 'werkplekken' die allemaal in aanmerking moeten worden genomen als we werknemers een goede balans tussen werk en privé willen bieden.

- 1) **De emotionele werkplek:** De emotionele werkplek draait om cultuur, welzijn, sociaal kapitaal en vertrouwen.
- 2) **De fysieke werkplek:** Op deze werkplek wordt gekeken naar de toekomst van fysieke kantoren, hoe onze rollen en doelen evolueren en of er in de toekomst nog wel behoefte is aan fysieke kantoren.
- 3) **De technologische werkplek:** Naarmate de technologie zich blijft ontwikkelen, moeten we nadenken over hoe deze nieuwe bedrijfsmodellen, manieren van werken en werknemerservaringen zal bevorderen.
- 4) **De doelgerichte werkplek:** Ten slotte is er de doelgerichte werkplek die evoluerende ideeën over leiderschap, organisatiemodellen, waarden en betrokkenheid van werknemers in overweging neemt.

Waarom is grenzen stellen op het werk belangrijk?

Het stellen van gezonde grenzen op het werk vermindert burn-out en laat werknemers zien dat hun bedrijf hun behoeften respecteert. Burn-out bij werknemers is een ernstig

Employees who believe their company cares about their wellbeing



probleem dat ten koste gaat van de gezondheid van werknemers en daarmee van de productiviteit en prestaties van je organisatie.

Als mensen geen grenzen stellen aan hun werk, worden ze gespannen, gestrest en doen ze werk dat niet hun verantwoordelijkheid is. Met andere woorden, ze doen dingen waarvoor ze niet betaald worden.

Dit kan ook leiden tot wrevel tegenover hun werkgevers. Het percentage werknemers dat vindt dat hun bedrijf om hun welzijn geeft, is tussen 2020 en 2022 sterk gedaald.

Tips om je personeel te helpen gezonde grenzen te stellen op het werk.

Als HR-professional kun je een cultuur opbouwen waarin grenzen centraal staan en je personeel de middelen geven om gezonde grenzen te stellen.

Strategie	Beschrijving
Vraag naar de grenzen tijdens het wervingsproces en zorg dat er een match is	Beoordeel in een vroeg stadium de grenzen van potentiële kandidaten en kijk of deze overeenkomen met uw bedrijfscultuur
Maak het een beleid voor werknemers om te communiceren en overeenstemming te bereiken over hun grenzen	Ervoor zorgen dat medewerkers hun grenzen met collega's en leidinggevenden communiceren en verduidelijken
Een cultuur van coaching en eerlijke één-op-één gesprekken creëren	Bespreek werkgrenzen tijdens een-op-een-gesprekken met werknemers zodat ze zich op hun gemak voelen bij het stellen van grenzen met betrekking tot privé-informatie
Creëer duidelijke rollen en verantwoordelijkheden voor al je werknemers.	Voorkom dat werknemers overwerkt raken door hun verantwoordelijkheden te verduidelijken
Geef je werknemers technische hulpmiddelen waarmee ze hun werklast kunnen delegeren en verdelen	Help uw werknemers hun werklast te verdelen wanneer dat nodig is door ze de juiste software te geven

Zorg ervoor dat werknemers de hun toegewezen vrije tijd opnemen	Ervoor zorgen dat werknemers niet vrijwillig afzien van vakantiedagen en dat ze nuttig verlof opnemen
Creëer duidelijke rollen en verantwoordelijkheden voor al uw medewerkers	Voorkom dat werknemers overwerkt raken door hun verantwoordelijkheden te verduidelijken
Een beleid opstellen dat communicatie en meldingen buiten werktijd ontmoedigt	Een betere balans tussen werk en privé stimuleren door de berichten die werknemers buiten het werk krijgen te beperken
Zorg ervoor dat je ingrijpt, bemiddelt en helpt bij het vinden van oplossingen als er conflicten ontstaan	Doe je best om te bemiddelen bij conflicten die ontstaan door miscommunicatie en overschrijding van grenzen

Om dit hoofdstuk te voltooien, moet je:

- ✓ Lees het artikel: De gids van een HR-professional voor het stellen van grenzen op het werk- <https://www.testgorilla.com/blog/an-hr-professionals-guide-to-setting-boundaries-at-work/> (10 min)
- ✓ Voltooi praktische activiteit 5 en 6

5. Synopsis

Evenwicht tussen werk en privéleven is een breed concept dat een prioritering oproept tussen "werk" (carrière of ambitie) enerzijds en "leven" (plezier, vrije tijd, gezin of spirituele ontwikkeling) anderzijds.

Het idee van evenwicht tussen werk en privéleven is een beetje verkeerd omdat het het concept verwoordt van een perfecte 50/50 verdeling tussen je werkleven en je privéleven, tussen plezier en voldoening, tussen "wensen" en "behoefte". Dit concept suggereert dat werk slecht is en het leven goed. De realiteit is veel vloeier. Er bestaat niet zoiets als een "perfecte" balans die voor iedereen en in elke levensfase werkt.

Het model zal uitleggen dat het meer gaat om harmonie tussen werk en privé dan om evenwicht tussen werk en privé.

6. Lijst met referenties

Clear, J. (2018) Atomic habits

Gilbert, P. (2014). Mindful Compassion

Kelly, M. (2011) Off Balance Getting Beyond the Work-Life Balance Myth to Personal and Professional Satisfaction

Siegel, D. (2015) The Developing Mind

Welford, M. (2013) The power of self-compassion: using compassion-focused therapy to end self-criticism and build self-confidence

7. Woordenlijst

Polariteiten - tegengestelde delen die samen of in contrast met elkaar werken om de betekenis te verduidelijken.

Neurotransmitters - chemische boodschappers waar het lichaam niet zonder kan. Hun taak is het overbrengen van chemische signalen ("boodschappen") van het ene neuron (zenuwcel) naar de volgende doelcel.

Dopamine - Dopamine is een van de "feel good" chemicaliën in onze hersenen die een wisselwerking hebben met plezier en beloning.

Dopaminetekort - Een laag dopamineniveau kan ervoor zorgen dat we ons moe en rusteloos voelen.

Drie emotionele regulatiesystemen - Onze hersenen bevatten ten minste drie systemen - het bedreigingssysteem, het aandrijfsysteem en het kalmerende systeem - voor emotionele regulatie om te reageren op de dingen die we waarnemen vanuit de volgende systemen. Het is een nuttige lens om menselijk denken, emotie, motivatie en gedrag te begrijpen. Het model is ontwikkeld door Paul Gilbert (de grondlegger van compassiegerichte therapie (CFT)).

The Healthy Mind Platter - De Healthy Mind Platter heeft zeven dagelijkse essentiële mentale activiteiten die nodig zijn voor een optimale mentale gezondheid en persoonlijk welzijn. Deze zeven dagelijkse activiteiten vormen de volledige set "mentale voedingsstoffen". Het Healthy Mind Platter model is ontwikkeld door Dr. Daniel J. Siegel, uitvoerend directeur van het Mindsight Institute en klinisch professor aan de UCLA School of Medicine.

8. Beoordelingsplan Module 5

Hoofdstuk 1 (Beoordelingseenheid)	<i>Balans tussen werk en privé vs harmonie tussen werk en privé. De relatie met mijn werk.</i>
Reikwijdte van de beoordeling	<i>Het doel van de beoordeling is om je leerproces te ondersteunen en je een idee te geven van de kennis die je hebt opgedaan over prioriteiten en waarden voor het aanpakken van persoonlijke en gezinsbehoeften om een evenwicht tussen werk en privé te bereiken.</i>
Beoordeelde leerresultaten	<i>Leerresultaat 1: Deelnemers kunnen definiëren wat -het verschil is tussen balans tussen werk en privé en harmonie tussen werk en</i>

	<i>privé, werk als middel om een doel te bereiken en werk als doel op zich.</i> <i>Leerresultaat 2: Deelnemers kunnen kennis toepassen over hoe prioriteiten te stellen om een evenwicht tussen werk en privé te bereiken.</i>
Beoordelingsmethode	<i>Waar - Onwaar uitspraken, meerkeuzevragen, open vraag, aanvullen van zinnen</i>
Geschatte studietijd(min)	10min
Auteur(s)	Lilia Georgieva , CATRO Bulgarije
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	1
Vraag	Het traditionele idee van evenwicht tussen werk en privéleven formuleert het concept van een perfecte 50/50 verdeling tussen je werk en je privéleven en behandelt werk en leven als afzonderlijke dingen.
Mogelijke antwoorden	A. Echt B. Omwaar
Juist antwoord	A. Echt
Reactie op juiste antwoord	A. Is het juiste antwoord, goed gedaan! Het idee van evenwicht tussen werk en privéleven is een beetje verkeerd, omdat het het concept van een perfecte 50/50 verdeling tussen je werk en je privéleven verwoordt. De realiteit is veel vloeiender. Er bestaat niet zoiets als een "perfecte" balans die voor iedereen en in elke levensfase werkt.
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Lees de tekst van hoofdstuk 1. Je kan ook de video bekijken en het online artikel over de balans tussen werk en privé of de harmonie tussen werk en privé.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	2

Vraag	Harmonie tussen werk en privéleven gaat over...
Mogelijke antwoorden	<p>A. Het is als het bouwen van een legpuzzel met de afzonderlijke stukjes werk, familie, vrienden, gezondheid, hobby's enzovoort;</p> <p>B. Het betekent bewuste keuzes maken over wat we prioriteit geven en waarom;</p> <p>C. Er is niet één formule voor het bereiken van harmonie tussen werk en privé. Het ziet er voor iedereen anders uit en hoe je het bereikt, zal in de loop van de tijd variëren;</p> <p>D. Suggereert dat werk = slecht en leven = goed;</p> <p>E. Werpt werk en leven op als een nulsomspel. Als we uitblinken of ons extra inspannen op het werk, zal ons leven daaronder lijden</p>
Juist antwoord	A), B) en C)
Reactie op juiste antwoord	Is het juiste antwoord, goed gedaan! Harmonie tussen werk en privéleven gaat over het vinden van een manier om de verschillende aspecten van ons leven met elkaar te verweven. Als we dit doen, levert dit een groter gevoel van welzijn en voldoening op dan wanneer we alleen werken of niet werken.
Reactie op foute antwoord(en)	Lees de tekst van hoofdstuk 1. Je kan ook de bijgeleverde video bekijken en het online artikel over de balans tussen werk en privé of de harmonie tussen werk en privé.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	3
Vraag	Polariteiten in het leven is een of/of situatie, een splitsing waarbij een gebied bestaat uit afzonderlijke, concurrerende, of-of delen in plaats van geïntegreerde elementen die in relatie tot elkaar een geheel vormen.
Mogelijke antwoorden	<p>A. Echt</p> <p>B. Omwaar</p>
Juist antwoord	B. Niet waar.
Reactie op juiste antwoord	B. is het juiste antwoord. Goed gedaan! Polariteiten in het leven zijn het continuüm tussen twee tegengestelde delen en complementaire delen en de beweging en het ritme daartussen geven betekenis aan het geheel.
Reactie op foute	Fout antwoord. Lees de tekst van hoofdstuk 1.

antwoord(en)	
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	4
Vraag	Geef één verschil tussen werk als middel om een doel te bereiken en werk als doel op zich
Mogelijke antwoorden	Open vragen
Juist antwoord	Open vragen
Reactie op juiste antwoord	<p>Is het juiste antwoord, goed gedaan!</p> <p><u>Werk als middel om een doel te bereiken</u></p> <p>Aan de ene kant van het spectrum is werk slechts een technische aangelegenheid; het gaat om het salaris. Mensen aan deze kant zijn blij dat ze gewoon hun werk kunnen doen en vullen hun tijd buiten het werk op een manier die hen bevalt. Ze zijn niet op zoek naar een promotie, meer verantwoordelijkheid of om een carrière te starten of te behouden. Ze hebben misschien goede relaties met collega's en genieten van het werk dat ze doen, maar werk is niet de belangrijkste bron van betekenis voor hen.</p> <p>Het is verleidelijk om te denken dat deze benadering het meest voorkomt bij mensen die zich voorbereiden op hun pensioen. Maar mensen van elke leeftijd en in elke fase hebben deze filosofie. En het is een volkomen legitieme benadering van harmonie tussen werk en privé.</p> <p>Sterker nog, in een klimaat dat het meedogenloze streven naar promoties en status viert, zou dit wel eens een echt subversieve en rebelse aanpak kunnen zijn!</p> <p><u>Werk als doel op zich</u></p> <p>Aan de andere kant van het spectrum is werk een zinvolle bezigheid op zich. Het biedt de mogelijkheid om persoonlijk en professioneel te leren en te groeien. Het biedt mogelijkheden om doelen te stellen en te bereiken, status te verwerven en een bloeiende carrière uit te bouwen.</p> <p>Mensen aan deze kant van het spectrum vinden voldoening en voldoening in hun werk. Hun leven buiten het werk geeft hen de energie en voeding die ze nodig hebben voor hun inspanningen op</p>

	<p>het werk. En dit is ook een volledig legitieme benadering van harmonie tussen werk en privé.</p> <p>Dit betekent niet dat deze mensen niet ook genieten van hun familie, vrienden, hobby's, sport enz. Het werk zelf geeft een sterk gevoel van betekenis en doelgerichtheid dat ze niet kunnen of niet vinden in andere activiteiten.</p>
Reactie op foute antwoord(en)	Lees de tekst van hoofdstuk 1.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	5
Vraag	Multitasken belemmert het evenwicht tussen werk en privé en leidt tot stress, vermoeidheid en onevenwichtigheid in ons leven.
Mogelijke antwoorden	A. Echt B. Omwaar
Juist antwoord	A.
Reactie op juiste antwoord	Is het juiste antwoord, uitstekend! Multitasken belemmert de balans tussen werk en privé en leidt tot stress, vermoeidheid en onevenwichtigheid in ons leven.
Reactie op foute antwoord(en)	Lees de tekst van hoofdstuk 1. Je kan ook de video "De mythe van multitasking" bekijken.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

Hoofdstuk 2 (Evaluatie-eenheid)	<i>Plezier vs Tevredenheid. Principes en persoonlijke waarden</i>
Reikwijdte van de beoordeling	<i>Het doel van de beoordeling is om je leerproces te ondersteunen en je een idee te geven van de kennis die je hebt opgedaan over waarden voor het aanpakken van persoonlijke en gezinsbehoeften om een balans tussen werk en privé te bereiken.</i>
Beoordeelde leerresultaten	<i>Leerresultaat 3: Deelnemers kunnen definiëren wat het verschil is tussen plezier en tevredenheid.</i>

	<i>Leerresultaat 4: Deelnemers kunnen kennis toepassen over wat hun kernwaarden zijn die hen helpen om de balans tussen werk en privé te vinden.</i>
Beoordelingsmethode	<i>Waar - Onwaar uitspraken, Meerkeuzevragen</i>
Geschatte studietijd(min)	10min
Auteur(s)	Liliya Georgieva, CATRO Bulgarije
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	1
Vraag (stam)	Het fundamentele verschil tussen plezier en voldoening is dat plezier niet kan worden volgehouden voorbij de activiteit die het voortbrengt. Tevredenheid kan worden volgehouden voorbij de activiteit die het voortbrengt.
Mogelijke antwoorden	A. Echt B. Omwaar
Juist antwoord	A.
Reactie op juiste antwoord	A is het juiste antwoord. Uitstekend! Plezier kan niet in stand gehouden worden voorbij de activiteit die het voortbrengt. Tevredenheid kan in stand gehouden worden voorbij de activiteit die het voortbrengt.
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Lees de tekst van hoofdstuk 2.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	2
Vraag (stam)	Lage dopaminegehaltenes kunnen ...
Mogelijke antwoorden	A. Ons moe en rusteloos laten voelen in plaats van ons vol leven te voelen. B. Verhoog onze motivatie, productiviteit en we zijn gedreven, enthousiast over het leven, gefocust en aandachtig. C. Onze slaapgewoonten lijden eronder, ons humeur verslechtert en ons lichaam heeft moeite om vol te houden. D. Ons socialer en extravert maken.

Juist antwoord	A) en C)
Reactie op juiste antwoord	A en C zijn de juiste antwoorden. Bravo!
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Lees de tekst van hoofdstuk 2. Je kan ook de bijgeleverde video bekijken.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	3

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	3
Vraag (stam)	Het verschil tussen dopamine en serotonine is:
Mogelijke antwoorden	<p>A. Dopamine is gekoppeld aan het gevoel van genot, terwijl serotonine de neurotransmitter is die gekoppeld is aan geluk.</p> <p>B. Dopamine zegt: "Dit voelt goed, ik wil en heb meer nodig", terwijl serotonine zegt: "Dit voelt goed, maar ik wil en heb niet meer nodig".</p> <p>C. Dopamine is voor de korte termijn, terwijl serotonine voor de lange termijn is.</p> <p>D. Dopamine neemt van terwijl serotonine geeft aan.</p>
Juist antwoord	Alle bovenstaande
Reactie op juiste antwoord	A, B, C en D is het juiste antwoord. Goed gedaan!
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Lees de tekst van hoofdstuk 2. Je kan ook de video bekijken.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	3

Hoofdstuk 3 (Beoordelingseenheid)	<i>Hoe kunnen we ons emotionele systeem reguleren en ons mentale welzijn optimaliseren?</i>
Reikwijdte van de beoordeling	<i>Het doel van de beoordeling is om je leerproces te ondersteunen en je een idee te geven van de kennis die je hebt opgedaan over hoe je de drie emotiereguleratiesystemen in balans kunt brengen en hoe je je gezonde geest kunt optimaliseren.</i>

Beoordeelde leerresultaten	<i>Leerresultaat 5: Deelnemers kunnen kennis toepassen over hoe ze hun Emotionele Regulatie Systemen en hun optimale Mental Health Platter in balans kunnen brengen.</i>
Beoordelingsmethode	<i>Open vragen, meerkeuzevragen, waar/onwaar uitspraken</i>
Geschatte studietijd(min)	10min
Auteur(s)	Liliya Georgieva, CATRO Bulgarije
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	1
Vraag (stam)	De drie emotionele regulatiesystemen zijn het Dreigingssysteem, het Aandrijfsysteem en het Kalmerende systeem. Wat is het juiste antwoord:
Mogelijke antwoorden	A. Het is niet zo dat het ene systeem per definitie goed is en het andere slecht. Het gaat er eerder om een balans te vinden en te zien hoe ze samenwerken. B. De drie emotionele systemen dragen bij aan onze overleving en ons welzijn. C. We ervaren welzijn en veerkracht wanneer we meer van het kalmerende systeem hebben. D. Het kalmerende systeem kan de andere twee systemen van Aandrijving en Bedreiging matigen als ze te actief zijn.
Juist antwoord	A), B) en D)
Reactie op juiste antwoord	A), B) en D) zijn de juiste antwoorden. Uitstekend!
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Lees de tekst van hoofdstuk 3. Je kan ook de video over het artikel bekijken.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	3

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	2
Vraag (stam)	Het Soothing systeem wekt een gevoel van tevredenheid en veiligheid op, waardoor we ons gelukkig voelen met hoe de dingen zijn", ons veilig voelen en niet streven of willen. Het is een

	innerlijke vrede die een gevoel van gebrek aan behoefte creëert en de verbinding met anderen vergroot.
Mogelijke antwoorden	A. Echt B. Omwaar
Juist antwoord	A. Echt
Reactie op juiste antwoord	A is correct. Goed gedaan!
Reactie op foute antwoord(en)	Als je niet zeker bent van het antwoord, lees dan de tekst van hoofdstuk 3. Je kan ook het bijgeleverde artikel lezen.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	3
Vraag (stam)	De zeven onderdelen van de Healthy Mind Platter zijn: slaaptijd, fysieke tijd, focustijd, speeltijd, tijd om te verbinden, tijd om te slapen en tijd om te ontspannen.
Mogelijke antwoorden	A. Echt B. Omwaar
Juist antwoord	A.Waar
Reactie op juiste antwoord	Geweldig! De zeven onderdelen van de Healthy Mind Platter zijn: Slaaptijd, Fysieke tijd, Focustijd, Speeltijd, Verbindingstijd, Down-tijd en Tijd binnen.
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Lees de tekst van Hoofdstuk 3. Je kan ook de bijgeleverde video bekijken.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

Hoofdstuk 4 (Beoordelingseenheid)	<i>Flexstijlen voor werk-privé grensbewaking en de rol van HR en managers.</i>
Reikwijdte van de beoordeling	<i>Het doel van de beoordeling is om je leerproces te ondersteunen en je een idee te geven van de kennis die je hebt opgedaan over de balans tussen werk en privé op individueel en organisatieniveau.</i>
Beoordeelde leerresultaten	<i>Leerresultaat 6: Deelnemers kunnen kennis toepassen over wat grensbeheer tussen werk en privé inhoudt, wat de drie belangrijkste flexstijlen van grensbeheer zijn - Integrators,</i>

	<i>Separators en Volleyers, hoe we onze flexstijl kunnen veranderen als dat nodig is en wat de rol is van HR-experts en managers bij het ondersteunen van de integratie van werk en privé van werknemers.</i>
Beoordelingsmethode	<i>Waar - Onwaar uitspraken, Meerkeuzevragen</i>
Geschatte studietijd(min)	10min
Auteur(s)	Lilia Georgieva , CATRO Bulgarije
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	1
Vraag	De mate van controle die we hebben over het manifesteren van onze stijl van grensbeheer is niet verbonden met de manier waarop we ons tevreden en gelukkig voelen in termen van balans tussen werk en privé.
Mogelijke antwoorden	A. Waar B. Omwaar
Juist antwoord	B. Omwaar
Reactie op juiste antwoord	B is het juiste antwoord, goed gedaan! De mate van controle die we hebben over het manifesteren van onze stijl van grensbeheer is cruciaal voor hoe tevreden en gelukkig we ons zullen voelen in termen van balans tussen werk en privé.
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Lees de tekst van hoofdstuk 4.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	2
Vraag	Wat waar is over de drie belangrijkste flexstijlen die individuen gebruiken om hun werklevens op te bouwen: Integrators, Separators en Volleyers . A. De keerzijde is dat Integrators mentale kosten maken door over te schakelen en minder buffer hebben als er iets misgaat in de ene rol. Ze kunnen het moeilijker vinden om "uit te schakelen".

	<p>B. Het voordeel van een Separator zijn is minder druk op mentale bronnen. Aan de andere kant is de kans groter dat deze mensen conflicten ervaren tussen hun werk en niet-werk rollen - vooral als ze voor anderen zorgen.</p> <p>C. Volleers switchen heen en weer, waarbij ze soms werk en leven als nauw van elkaar gescheiden ervaren en op andere momenten alle aspecten van hun leven vermengen.</p>
Mogelijke antwoorden	A), B) en C)
Juist antwoord	<p>A), B) en C)</p> <p>De keerzijde is dat Integrators mentale kosten maken door over te schakelen en minder buffer hebben als er iets misgaat in de ene rol. Ze kunnen het moeilijker vinden om "uit te schakelen".</p> <p>Het voordeel van een Separator zijn is minder druk op mentale bronnen. Aan de andere kant is de kans groter dat deze mensen conflicten ervaren tussen hun werk en niet-werk rollen - vooral als ze voor anderen zorgen.</p> <p>Volleers switchen heen en weer, waarbij ze soms werk en leven als nauw van elkaar gescheiden ervaren en op andere momenten alle aspecten van hun leven vermengen.</p>
Reactie op juiste antwoord	Is het juiste antwoord, goed gedaan!
Reactie op foute antwoord(en)	Lees de tekst van hoofdstuk 4.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	3

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	3
Vraag	<p>Scheiders zijn onderverdeeld in de volgende subgroepen:</p> <p>A. Fusion Lovers and Captives;</p> <p>B. Work firsters, Family firsters en Captives</p> <p>C. Kwaliteitstimer en reactoren</p> <p>D. Gevangenen en banenstrijders</p>
Mogelijke antwoorden	A, B, C, D
Juist antwoord	B

	Scheiders scheiden werk van privéleven op psychologisch en fysiek vlak. Ze zijn onderverdeeld in Firsters (werk of gezin) en Captives.
Reactie op juiste antwoord	Is het juiste antwoord, goed gedaan!
Reactie op foute antwoord(en)	Lees de tekst van hoofdstuk 4.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	4
Vraag	De Reactors, Captives en Job Warriors worden beschouwd als mensen met een laag welzijnsniveau en geen controle, terwijl Fusion Lovers, Firsters (werk of gezin eerst) en Quality Timer worden beschouwd als mensen met een hoog welzijnsniveau en een hoge mate van controle.
Mogelijke antwoorden	A. Waar B. Omwaar
Juist antwoord	A. Waar
Reactie op juiste antwoord	A. is het juiste antwoord. Goed gedaan!
Reactie op foute antwoord(en)	Fout antwoord. Lees de tekst van hoofdstuk 4.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	3

Module 6: Werkgerelateerd stressmanagement

Abstract

Module 6 geeft deelnemers inzicht in de definitie en de belangrijkste kenmerken van stress. De module is verdeeld in 3 eenheden van elk 2,5 uur. U leert wat stress is en welke gevaren het met zich meebrengt voor individuen en organisaties. We gaan dieper in op de oorzaken van stress op de werkplek en bespreken strategieën om stress te beoordelen, te voorkomen en te verminderen. Tot slot introduceren we het concept stressbestendigheid en geven we tips en oefeningen om er actief mee om te gaan.

Leereenheden:

Hoofdstuk 1 - Wat is stress?

Hoofdstuk 2 - Oorzaken van stress op het werk.

Hoofdstuk 3 - Preventie en management van werkgerelateerde stress

Aan het einde van elk hoofdstuk word je gevraagd een meerkeuze test in te vullen. De laatste test bevat ook een reflectieve open vraag.

Leerresultaten

Aan het einde van deze module zullen de deelnemers:

Leerresultaat 1: Begrijpen wat stress is, hoe mensen op stress reageren en wat de gevolgen van stress zijn voor individuen en organisaties;

Leerresultaat 2: Veelvoorkomende oorzaken van werkstress kennen.

Leerresultaat 3: De belangrijkste stressoren op de werkplek kunnen beoordelen.

Leerresultaat 4: Strategieën kunnen voorstellen en toepassen om werkgerelateerde stress te voorkomen.

Leerresultaat 5: Oplossingen kunnen toepassen om stress op de werkplek te beheersen en te verminderen.

Trefwoorden

Werkgerelateerde stress, stress op het werk, stresspreventie, stressmanagement, stressbestendigheid

Identiteit van de module	
Module	Werkgerelateerd stressmanagement
Korte beschrijving van de module / abstract	<p>Module 6 getiteld "Werkgerelateerd stressmanagement" geeft deelnemers informatie over hoe om te gaan met stress die gerelateerd is aan de werksituatie. De module is verdeeld in 3 eenheden met een totale duur van 2,5 uur. Je leert wat stress is en welke uitdagingen het vormt voor individuen en organisaties. We gaan dieper in op de oorzaken van stress op de werkplek en bespreken strategieën om stress te beoordelen, te voorkomen en te verminderen. Tot slot introduceren we het begrip veerkracht en geven we tips en oefeningen om er actief mee om te gaan.</p> <p>Aan het einde van deze module zullen de deelnemers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ begrijpen wat stress is, hoe mensen op stress reageren en wat de gevolgen van stress zijn voor individuen en organisaties. ➤ veelvoorkomende oorzaken van werkstress kennen. ➤ de belangrijkste stressoren op de werkplek kunnen beoordelen. ➤ strategieën kunnen voorstellen en toepassen om werkgerelateerde stress te voorkomen. ➤ oplossingen kunnen toepassen om stress op de werkplek te beheersen en te verminderen. <p>Aan het einde van elk hoofdstuk word je gevraagd om een meerkeuze test in te vullen. De laatste test bevat ook een reflectieve open vraag.</p>
Leerresultaten	<p>Aan het einde van deze module zullen Deelnemers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ begrijpen wat stress is, hoe mensen op stress reageren en wat de gevolgen van stress zijn voor individuen en organisaties; ➤ veelvoorkomende oorzaken van werkstress kennen. ➤ de belangrijkste stressoren op de werkplek kunnen beoordelen. ➤ strategieën kunnen voorstellen en toepassen om werkgerelateerde stress te voorkomen. ➤ oplossingen kunnen toepassen om stress op de werkplek te beheersen en te verminderen.
Hoofdstukken	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Wat is stress?</i> 2. <i>Oorzaken van stress op het werk</i> 3. <i>Werkgerelateerde stresspreventie en -beheer</i>

Kernmateriaal leren	Lerende eenheid	Leermateriaal
	<i>Wat is stress?</i>	<i>Tekst, presentatie, video's</i>
	<i>Oorzaken van stress op het werk</i>	<i>Tekst, presentatie, video's, werkbladen</i>
	<i>Werkgerelateerde stresspreventie en -beheer</i>	<i>Tekst, artikelen, werkbladen</i>
Beoordelingsmethode	Lerende eenheid	Beoordeling
	<i>Wat is stress?</i>	<i>Meerkeuze</i>
	<i>Oorzaken van stress op het werk</i>	<i>Meerkeuze</i>
	<i>Werkgerelateerde stresspreventie en -beheer</i>	<i>Meerkeuze en open vragen</i>
Geschatte studietijd(min)	150 minuten + 30 minuten (voor de beoordeling)	
Auteur(s)	CESIE	
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO	

Beste deelnemers,

Mijn naam is Francesca Conti van CESIE en ik heet u welkom bij Module 6 "Werkgerelateerd stressmanagement".

De doelstellingen van de module zijn

- uitleggen wat stress is en welke gevaren het inhoudt voor individuen en organisaties;
- de oorzaken van stress op de werkplek nader te bekijken.
- het belang van stressrisicobeoordeling bespreken.
- strategieën voorstellen om stress op de werkplek te voorkomen en te verminderen.
- het belang van stressbestendigheid bespreken en tips en oefeningen geven om er actief mee om te gaan.

De module is **gestructureerd** in drie leereenheden, namelijk:

1. Wat is stress?
2. Oorzaken van stress op het werk
3. Werkgerelateerde stresspreventie en -beheer

Hoofdstuk 1 definieert stress en bespreekt de reactie van individuen op stress. Er wordt ook uitgelegd hoe werkgerelateerde stress organisaties en hun prestaties beïnvloedt.

Hoofdstuk 2 presenteert veelvoorkomende oorzaken van stress op het werk, onderverdeeld in werkinhoud en werkcontext.

Hoofdstuk 3 is gewijd aan werkgerelateerde stresspreventie en -management, waarbij het belang van de HR-afdeling bij het managen van stress op de werkplek wordt besproken, het proces van stressrisicobeoordeling en -preventie wordt gepresenteerd en mogelijke oplossingen worden geboden voor verschillende oorzaken van werkgerelateerde stress. Tot slot geeft dit hoofdstuk een aantal ideeën over hoe de stressbestendigheid van individuen kan worden vergroot, evenals het vermogen om te kalmeren en om te gaan met stressvolle situaties.

Tot slot bestaat je **beoordeling** uit 3 meerkeuzetoetsen die je moet maken bij de wedstrijd van elk hoofdstuk.

1. Hoofdstuk 1 - Wat is stress?

Stress is de reactie van het lichaam op het gevoel bedreigd te worden, onder druk te staan, geconfronteerd te worden met een uitdaging of een eis.

Oorspronkelijk werd stress gezien als druk vanuit **de omgeving**, daarna als spanning **binnen de persoon**. Tegenwoordig is de algemeen aanvaarde definitie er één van **interactie tussen de situatie en het individu**. Het is de **psychologische** en **fysieke** toestand die ontstaat wanneer de **middelen van het individu niet volstaan om** met de eisen en druk van de situatie **om te gaan** (Michie, 2002).

Stress is een gevoel van **emotionele of fysieke spanning**. Het kan het gevolg zijn van elke gebeurtenis of gedachte waardoor je je gefrustreerd, boos of nerveus voelt.

De mate van stress die mensen ervaren hangt af van de werking van **twee beschermende fysiologische mechanismen: alarmreactie en aanpassing**.

Alarm reactie

Wanneer we geconfronteerd worden met een bedreiging, is de eerste reactie een **fysiologische opwinding**: de spieren spannen zich en de ademhaling en hartslag worden sneller. De natuurlijke reactie op dergelijke stress is "**vechten of vluchten**". Bedreigingen zijn tegenwoordig eerder psychologisch van aard - bijvoorbeeld een onterechte verbale aanval door een leidinggevende op het werk. In dergelijke situaties is het meestal niet sociaal aanvaardbaar om te reageren met "vechten of vluchten" (Michie, 2002).

Aanpassing

Het tweede aanpassingsmechanisme stelt ons in staat om niet meer te reageren nadat we meer hebben geleerd over de stressprikkel en begrijpen dat de stressbron in de omgeving niet langer een bedreiging vormt voor onze veiligheid. Na verloop van tijd neemt onze reactie af. Als dit proces niet zou functioneren, zouden we uiteindelijk instorten door fysieke slijtage en mentale uitputting (Michie, 2002).

1.1 Acute versus chronische stress

In korte uitbarstingen kan stress **positief** zijn, bijvoorbeeld als het je helpt gevaar te vermijden of een deadline te halen. Maar als stress lang aanhoudt, kan het je gezondheid schaden.

- **Acute stress** is kortdurende stress die snel verdwijnt. Het komt voor in potentieel gevaarlijke situaties, zoals tijdens een gevecht, of wanneer je iets nieuws of spannends doet, zoals beginnen met een nieuwe baan. Dit type stress is heel nuttig omdat het je helpt om met deze situaties om te gaan. Alle mensen ervaren van tijd tot tijd acute stress.

- **Chronische stress** daarentegen is stress die **langere tijd aanhoudt** en meestal veroorzaakt wordt door een onbevredigende levens- of werksituatie, zoals een ongelukkig huwelijk, geldproblemen of problemen op het werk. Elke vorm van stress die **weken of maanden** aanhoudt, is chronische stress. Mensen die lijden aan chronische stress kunnen er zo aan gewend raken dat ze zich niet realiseren dat het een probleem is. Als chronische stress niet onder controle wordt gehouden, kan het leiden tot ernstige gezondheidsproblemen (U.S. National Library of Medicine, 2022).

1.2 Reacties op stress

Mensen reageren verschillend op stressvolle situaties - zowel hun weerstand tegen stress als de uiting van hun stressreactie kunnen sterk variëren. Er zijn echter een aantal veelvoorkomende tekenen van stress te zien aan veranderingen in **gevoelens, gedrag** en **lichamelijke symptomen**. Zie hieronder enkele voorbeelden.

Gevoelens	Gedrag	Lichamelijke symptomen
Angst	Teruggetrokken worden	Hartkloppingen
Depressie	Agressief gedrag	Hoofdpijn
Prikkelbaarheid	Huilerig zijn	Misselijkheid
Vermoeidheid	Ongemotiveerd zijn	Overmatig zweten
Hypergevoeligheid	Ongeduldig handelen	Vermoeidheid of slapeloosheid

Werknemers die onder enorme druk werken, lopen meer kans op **concentratieproblemen**, problemen **bij het nemen van beslissingen** en **het oplossen van problemen**. Ze kunnen ook overgevoelig zijn voor kritiek (Michie, 2002).

Als stress aanhoudt, blijft het lichaam alert en treden er veranderingen op in **het neuro-endocriene, cardiovasculaire, autonome en immunologische functioneren**, wat leidt tot **lichamelijke en geestelijke ziekten**, meestal hoge bloeddruk, hartaandoeningen, diabetes, obesitas, depressie of angst (U.S. National Library of Medicine, 2022).

1.3 Stress op het werk

Volgens de Wereldgezondheidsorganisatie is werkgerelateerde stress de reactie die mensen kunnen hebben wanneer ze worden geconfronteerd met **eisen en druk op het werk die niet overeenkomen met hun kennis en vaardigheden** en die hun vermogen om ermee om te gaan op de proef stellen. Stress komt voor in allerlei werkomstandigheden, maar wordt vaak verergerd wanneer werknemers het gevoel hebben dat ze **weinig steun krijgen van leidinggevenden en collega's** en **weinig controle hebben over de werkprocessen**. Aan de andere kant hebben werknemers **minder kans op werkgerelateerde stress**

wanneer de eisen en druk van het werk zijn **afgestemd** op hun **kennis en vaardigheden**, ze zich zelfverzekerd voelen en **controle** hebben over het werk, **steun** krijgen van leidinggevend en collega's, en kunnen **deelnemen** aan beslissingen die hun baan aangaan (Wereldgezondheidsorganisatie, 2020).

Talrijke bedrijfsonderzoeken tonen aan dat moderne werknemers zich gestrest voelen op het werk, wat hun **slaap, gezondheid, relaties, productiviteit en gevoel van welzijn beïnvloedt**. De pandemie van het coronavirus bracht extra druk met zich mee door verlof, banenverlies, zorgen om ziek te worden zich geïsoleerd voelen terwijl ze op afstand werken (Wilkie, 2020).

Stress op het werk kan het **bereiken van doelen ondermijnen**, zowel voor individuen als voor organisaties.

Problemen met stress	
Bedreigingen op individueel niveau	Werkplek- en organisatieniveau
Lichamelijke en geestelijke gezondheid	Verhoogd absentisme en presentisme
Algeheel welzijn en kwaliteit van leven	Minder kwantiteit en kwaliteit van het werk
Functioneren en doelen bereiken	Verminderde arbeidstevredenheid en moreel (pesterijen, geweld op het werk, enz.)
Eigenwaarde en vertrouwen	Slechte communicatie en meer conflicten
Persoonlijke en professionele ontwikkeling	Problemen met werving en meer verloop

Tabel bron: Michie, 2002

1.4 Druk versus spanning

Een zekere mate van druk is onvermijdelijk op bijna elke werkplek. De hedendaagse werkomgeving kan zeer veeleisend en competitief zijn. Op sommige gebieden is de druk natuurlijk groter, zoals bij **medische beroepen, verpleegkundigen, verzorgenden, maatschappelijk werkers, soldaten en topfunctionarissen** (Voorbeelden van de meest stressvolle banen, Indeed 2021).

Redelijke werkuitdagingen of druk die door een individu als aanvaardbaar wordt ervaren, kan positief zijn en werknemers **alert** en **gemotiveerd** houden en **in staat stellen om te werken en te leren**. Als die druk echter **buitensporig** of anderszins **onbeheersbaar** wordt, leidt dit tot stress. Stress kan de gezondheid en bedrijfsprestaties van werknemers schaden (Wereldgezondheidsorganisatie, 2020).

Om dit hoofdstuk te voltooien, moet je:

- De tekst hierboven lezen
- De volgende video's beekijken:
 - o Stress 101 - Stress begrijpen en ermee omgaan - Health Texas Medical Group:
<https://www.youtube.com/watch?v=9Hto1HeMrYQ>
 - o Goede Stress versus Slechte Stress, Televisie Universiteit van Californië:
<https://www.youtube.com/watch?v=mhscx8Dwn94>
 - o Hoe stress op het werk je gezondheid beïnvloedt | WSJ video:
[https://www.youtube.com/watch?v=lHgWwSGZ -o](https://www.youtube.com/watch?v=lHgWwSGZ-o)
- Test je individuele stressniveau: <https://www.stress.org.uk/individual-stress-test/>

2. Hoofdstuk 2 - Oorzaken van stress op de werkplek

Werkgerelateerde stress wordt meestal veroorzaakt door **een slechte werkorganisatie, slecht werkontwerp, slecht management, onbevredigende werkomstandigheden en een gebrek aan ondersteuning** (Wereldgezondheidsorganisatie, 2020).

Slechte werkorganisatie en slecht werkontwerp zijn structurele problemen in een bedrijf of organisatie die geen duidelijke en coherente functiebeschrijving, gepaste werklust, duidelijk vastgelegde processen en operaties bieden. **Slecht management** kan bestaan uit een gebrek aan controle en ondersteuning, overmatige controle, overlappende toezichthoudende rollen en conflicterende rollen, of slechte managementvaardigheden. **Ongezonde menselijke relaties** op het werk zijn ook zeer sterke stressfactoren. Extreme gevallen zijn bazigheid, pesten of intimidatie.

Volgens de Wereldgezondheidsorganisatie (2020) kunnen werkgerelateerde stressrisico's worden onderverdeeld in **werkinhoud** en **werkcontext**.

Inhoud van het werk:

- **inhoud van de job** (monotonie, onderprikkeling, zinloze taken, gebrek aan afwisseling, enz.)
- **werkdruk en werktempo** (te veel of te weinig te doen, werken onder tijdsdruk, enz.)
- **werktijden** (strikt of inflexibel, lang en asociaal, onvoorspelbaar, slecht ontworpen ploegensystemen);
- **participatie en controle** (gebrek aan participatie in de besluitvorming, gebrek aan controle over werkprocessen, tempo, uren, methoden en de werkomgeving).

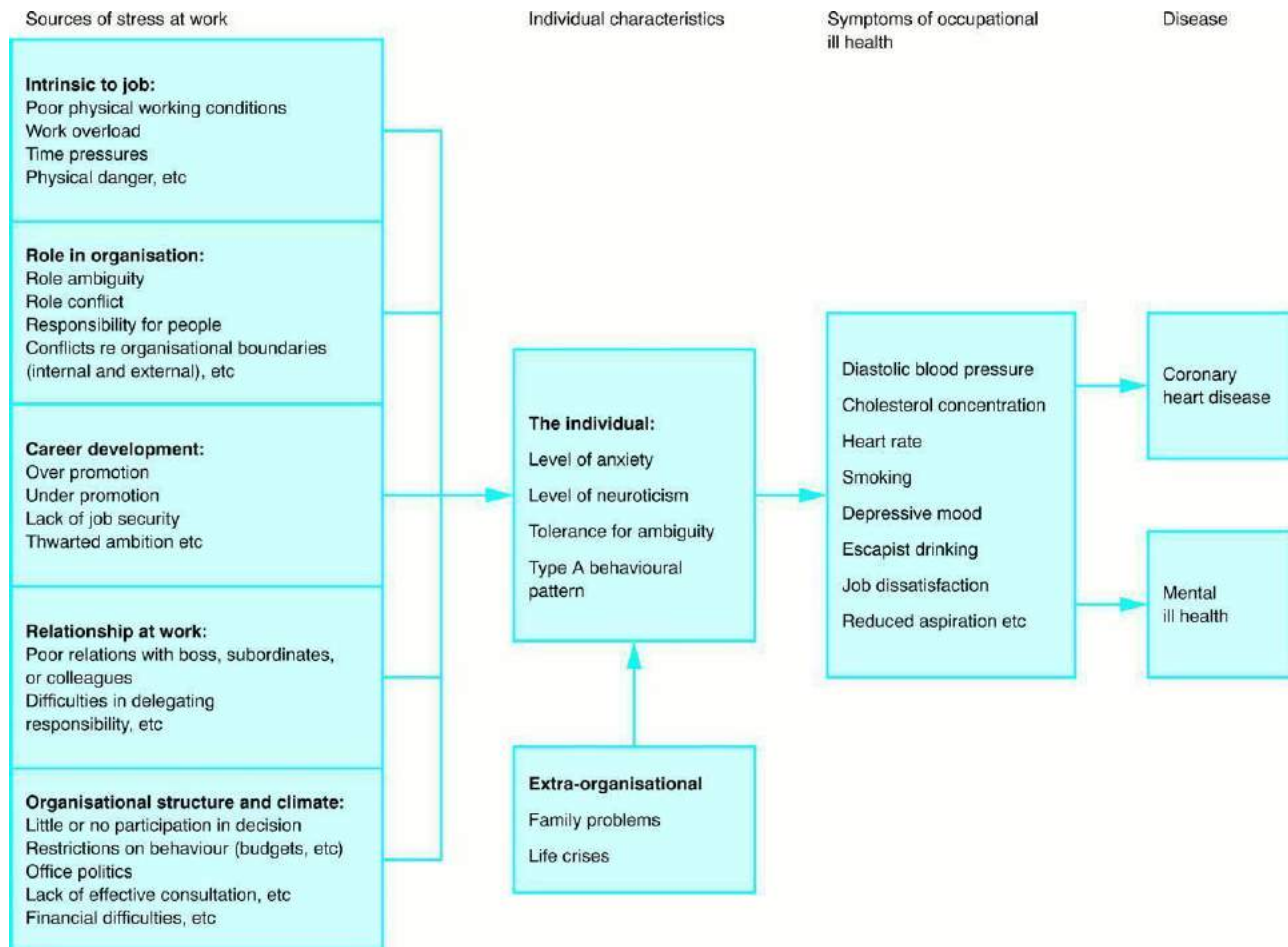
Werkcontext:

- **loopbaanontwikkeling, status en beloning** (baanonzekerheid, gebrek aan promotiekansen, onder- of overpromotie, werk met een lage sociale waarde, stukloonregelingen, onduidelijke of oneerlijke prestatiebeoordelingssystemen, over- of ondergeschoold zijn voor een baan);
- **de rol van de werknemer in de organisatie** (onduidelijke rol, conflicterende rollen);
- **interpersoonlijke relaties** (inadequaat, onattent of niet-ondersteunend toezicht, slechte relaties met collega's, pesten/intimidatie en geweld, geïsoleerd of eenzaam werk, enz.)
- **organisatiecultuur** (slechte communicatie, slecht leiderschap, gebrek aan gedragsregel, gebrek aan duidelijkheid over de doelstellingen, structuren en strategieën van de organisatie);
- **evenwicht tussen werk en privéleven** (conflicterende eisen van werk en privé, gebrek aan ondersteuning voor huishoudelijke problemen op het werk, gebrek aan

ondersteuning voor werkproblemen thuis, gebrek aan organisatorische regels en beleid om het evenwicht tussen werk en privéleven te ondersteunen).

Buitensporige eisen die leiden tot werkgerelateerde stress zijn soms ingebed in een **sterk competitieve en prestatiegerichte organisatiecultuur** in de vorm van **onbetaald overwerk of "presenteïsme"** (Michie, 2002).

Een model van stress op het werk



Bron voorstellen: Michie, 2002

Mensen worden echter niet alleen op het werk met stress geconfronteerd, hun stress en druk **stapelen zich op uit alle levenssituaties en -omgevingen**, en deze gebieden van het menselijk leven beïnvloeden elkaar en brengen het **evenwicht tussen werk en privé** in gevaar.

Vooral lange of onzekere werktijden, onverwachte overuren, de noodzaak om werk mee naar huis te nemen, lang dagelijks woon-werkverkeer enz. hebben een negatieve invloed op het gezins- en sociale leven, waardoor er minder tijd overblijft voor vrijetijdsactiviteiten en recreatie. Een gezonde levensstijl, met inbegrip van goede interpersoonlijke relaties, een

stabiel gezinsleven, voldoende slaap en activiteiten buitenshuis zijn van groot belang voor het opbouwen van **stressbestendigheid** (U.S. Department of Health and Human Services, 2022), wat een belangrijke buffer is tegen de stress die het werk veroorzaakt.

Het gaat ook andersom, huiselijke druk zoals de zorg voor kinderen, financiële zorgen, rouw en huisvestingsproblemen kunnen iemands robuustheid op het werk beïnvloeden. Op die manier ontstaat er een **vicieuze cirkel** waarin stress wordt veroorzaakt op beide gebieden van iemands leven (Michie, 2002).

Om dit hoofdstuk te voltooien, moet je:

- De tekst hierboven lezen.
- Het model van stress op het werk bestuderen.
- De belangrijkste stressfactoren in je leven bedenken en opschrijven. Welke daarvan hebben invloed op je werk? Hoe zouden deze kunnen worden geëlimineerd of verminderd? Noteer je antwoorden op het werkblad (zie bijlage).
- De volgende video bekijken: Werkgerelateerde stress:
<https://www.youtube.com/watch?v=ekDLeerpSk>

3. Hoofdstuk 3 - Preventie en management van werkgerelateerde stress

Werkgerelateerde stress, vooral langdurige en chronische stress, is schadelijk voor zowel werknemers als organisaties. Om de negatieve gevolgen van een stressvolle werkplek te voorkomen, moeten managers en HR-professionals zich bewust zijn van het probleem, overmatige werkdruk kunnen herkennen, voorkomen en beheren. In de organisatiecontext kan stressmanagement worden gezien als een onderdeel van strategisch management, prestatie management, beleid voor werknemerszorg, ontwikkeling en welzijnsprogramma's.

3.1 De rol van HR-managers

De HR-manager is een sleutelfiguur in het omgaan met stress op de werkplek. Naast traditionele activiteiten zoals werving, selectie, indienstneming, onboarding, training en ontwikkeling, administratie of offboarding, moet de HR-afdeling **de bewaker zijn van het welzijn, de eerlijkheid en de moraliteit van werknemers in het bedrijf**. Bovendien is het doel van HR-professionals om werknemers van hoge kwaliteit aan te trekken en te behouden, waarbij ze hun beste potentieel inzetten voor het welzijn van de organisatie. Gestreste en gedemoraliseerde werknemers zijn nauwelijks in staat om hun potentieel te benutten en optimaal te presteren. Daarom moeten HR-professionals, in het belang van de werknemers, de organisatie en uiteindelijk ook de maatschappij, zich bewust zijn van werkgerelateerde stressrisico's en in staat zijn manieren te vinden om het welzijn van werknemers te vergroten en stress op de werkplek te minimaliseren.

De rol van de HR-afdeling omvat:

- Controleer en identificeer potentiële stressoren op de werkplek (fysieke omgeving, werkorganisatie, interpersoonlijke relaties).
- Beoordeel de psychosociale risico's van werkgerelateerde stressoren voor werknemers en de organisatie.
- Zorg ervoor dat deze psychosociale risico's tot een minimum worden beperkt om werkgerelateerde stress te voorkomen (analyseer regelmatig de werkomgeving, de organisatiecultuur, bied programma's aan voor het welzijn van werknemers).
- Ondersteuning bieden aan werknemers bij het voorkomen en oplossen van stress (in de vorm van individueel overleg, mogelijkheden bieden om zorgen en moeilijkheden op het werk te uiten, voldoende ruimte bieden om ze in vertrouwen te nemen zonder veroordeeld of vervolgd te worden).
- Ondersteuning bieden aan managers bij stresspreventie en -beheer (regelmatige communicatie met managers, in staat zijn om passende regelingen voor te stellen om werkgerelateerde stress bij zowel managers als werknemers te beheren).
- Een welzijns cultuur in het bedrijf ontwikkelen en in stand houden.

Lijnmanagers en directe managers moeten zich bewust zijn van de tekenen van werknemers die lijden aan stress, zoals **verminderde productiviteit** en **kwaliteit van het werk**. In sommige gevallen kan het verminderen van de werkdruk, het verschuiven van deadlines en het bieden van extra ondersteuning de druk verlichten en het probleem oplossen (Wilkie, 2020). In andere gevallen moet een HR-professional worden ingeschakeld om het werk te herzien en systematische strategieën voor stressbeheer voor te stellen.

3.2 Risicobeoordeling van werkgerelateerde stress

Werkstress kan alleen effectief worden aangepakt als de werkgever zich bewust is van de risico's. Het beantwoorden van de volgende vragen kan helpen bij het identificeren en beoordelen van de risico's van werkstress:

- Kan werkstress de gezondheid van onze werknemers beïnvloeden?
- Bestaat er een systeem om de stressrisico's in onze organisatie te bewaken?
- Vertonen onze werknemers tekenen van stress?
- Wat zijn de mogelijke stressfactoren?
- Is er een gebrek aan evenwicht tussen de vraag naar werk en de beschikbare middelen?
- Hoe kan het stressprobleem worden opgelost?

Benaderingen om bestaande werkgerelateerde stressrisico's te onderzoeken:

Er zijn twee belangrijke informatiebronnen die nodig zijn voor risicobeoordeling: verzameling en analyse van (1) **kwantitatieve** en (2) **kwalitatieve gegevens**.

- Controleer en beoordeel **eerst** het ziekteverzuim van werknemers, het personeelsverloop, veranderingen in individuele en groepsprestatieniveaus, ongevallen en fouten op de werkplek, conflicten binnen teams, ongewenst gedrag (geweld en pesterijen) en merk eventuele veranderingen op. Onderzoek elke significante daling in één van de indicatoren. (Houd er rekening mee dat deze lijst met kwantitatieve gegevens niet uitputtend is).
- **Ten tweede**, praat met managers en vooral werknemers over hun werk, problemen waarmee ze te maken kunnen krijgen en of ze het gevoel hebben dat het werk hun gezondheid beïnvloedt. Vraag naar uitdagende situaties en hun reacties. Vraag niet direct of ze "gestrest" zijn. In plaats daarvan kun je vragen naar drie beste en slechtste aspecten van hun werk, en onderzoeken of ze hier zelf controle over hebben en of ze voldoende ondersteuning krijgen. Stel vragen over specifieke jobs, werkcontexten en -omstandigheden om de stressoren te kunnen identificeren (Leka, 2003). (Houd er rekening mee dat deze lijst van kwalitatieve gegevens niet uitputtend is).

Voor een grondige beoordeling van de welzijnssituatie in uw organisatie kunt u ook de methode Systematische beoordeling van psychosociale risico's raadplegen die vermeld wordt in module 2 van dit trainingsprogramma.

3.3 Het voorkomen van werkstress

Het is altijd gemakkelijker en verstandiger om stress op het werk te voorkomen dan om de gevolgen ervan aan te pakken. Bovendien verplicht Europese en nationale wetgeving werkgevers om alle risico's voor de gezondheid en veiligheid van werknemers te beoordelen en aan te pakken, inclusief hun geestelijke gezondheid.

Er zijn talloze manieren om het risico op werkstress te voorkomen of op zijn minst te minimaliseren. De WHO verdeelde drie niveaus van preventie (Leka, 2003):

Primaire preventie

Bij primaire stresspreventie wordt werkstress verminderd door adequate **ergonomie** van de werkplek en werkomgeving, **werkontwerp** en **organisatie- en managementontwikkeling**. Een realistische en duidelijke functiebeschrijving, een duidelijke organisatiestructuur, de toewijzing van rollen en verantwoordelijkheden en goed georganiseerde werkpraktijken en -handelingen zijn van groot belang om werkstress te voorkomen. HR-afdelingen en managers moeten daarom veel aandacht besteden aan deze fundamentele organisatorische aspecten.

Zodra functiebeschrijvingen, organisatiestructuren en processen zijn vastgesteld, moet het management ervoor zorgen dat ze **duidelijk worden gecommuniceerd naar alle werknemers**. Hoe beter werknemers hun job, rol en verantwoordelijkheden begrijpen, hoe meer ze in staat zullen zijn om de nodige inspanningen te leveren om het goed te doen. Als ze weten wat, wanneer en hoe ze het moeten doen, zullen ze zich minder snel onder druk

gezet voelen. Tegelijkertijd moeten werknemers voldoende mogelijkheden krijgen om met hun manager te praten en gehoord te worden. Managers moeten werkverwachtingen duidelijk communiceren, ervoor zorgen dat ze begrijpelijk zijn, consistent met de functiebeschrijving en aanvaardbaar voor de werknemer, rekening houdend met zijn vaardigheden, bekwaamheden en bestaande werklast.

Secundaire preventie

De Wereldgezondheidsorganisatie stelt voor om bedrijfsspecifieke en behoeftegerichte **opleidings- en** trainingsprogramma's te ontwerpen en te implementeren (Leka, 2003). Dergelijke programma's kunnen bestaan uit het aanmoedigen van managers en werknemers om deel te nemen aan webinars en cursussen over stressmanagement, de ontwikkeling van welzijnsprogramma's binnen de organisatie, het aanbieden van fitnessmogelijkheden, yoga en meditatiesessies op de werkplek, of het aanbieden van voordelen die de fysieke en mentale gezondheid, ontspanning en zelfzorg van werknemers bevorderen. Nuttig zijn ook trainingsprogramma's die de omgangsvaardigheden van werknemers versterken, zoals training in tijdbeheer, probleemoplossing en communicatie. Bovendien richt de introductie van Employee Assistance Programmes zich op werkgerelateerde problemen en stressfactoren die verband houden met persoonlijke, gezinsspecifieke of sociale risico's en biedt werknemers en hun directe gezinsleden de mogelijkheid om steun, begeleiding en counseling te vragen aan professionals op het gebied van geestelijke gezondheid.

Tertiaire preventie

Ten derde stelt de WHO voor om de impact van stress te verminderen door een **gevoeliger en verantwoordelijker managementsysteem** te ontwikkelen en de bedrijfsgezondheidszorg te verbeteren (Leka, 2003). Organisaties moeten werken aan het creëren van een positief **klimaat en een** positieve **cultuur** en zich richten op het vergroten van het bewustzijn van het belang van het welzijn en de gezondheid van werknemers bij het management en managers aanmoedigen om het goede voorbeeld te geven door goede praktijken van stresspreventie en -management toe te passen. Op deze manier ondersteunt de organisatie het opbouwen van de **stressbestendigheid** van werknemers, helpt ze hen om te gaan met acute stress en voorkomt ze dat stress zich opstapelt tot chronische stress. Michie (2002) legt uit dat training stress helpt voorkomen door zich bewust te worden van de tekenen van stress en dit te gebruiken om gedragspatronen te onderbreken wanneer de stressreactie nog maar het begin is. Training kan ook helpen bij het ontwikkelen van vaardigheden op het gebied van actieve coping en ontspanning, waardoor een levensstijl wordt ontwikkeld die een buffer (veerkracht) tegen stress creëert.

Daarnaast vermeldt Michie (2002) algemene principes voor het voorkomen van werkstress die in Scandinavië worden toegepast. Deze omvatten:

- Aanpassing van **werkomstandigheden** aan de verschillende fysieke en mentale vaardigheden van mensen (zoals ASS).

- Werknemers de kans geven om **deel te nemen** aan het ontwerp van hun eigen werksituatie en aan de veranderings- en ontwikkelingsprocessen die van invloed zijn op hun werk.
- Technologie, werkorganisatie en taakhoud zo ontwerpen dat de werknemer **niet wordt blootgesteld aan fysieke of mentale belasting** die kan leiden tot ziekte of ongevallen.
- Vermijden of beperken van **nauwgezet gecontroleerd of beperkt werk**.
- Het werk zo inrichten dat het mogelijkheden biedt voor **afwisseling, sociaal contact en samenwerking en voor** samenhang tussen verschillende werkactiviteiten.
- Mogelijkheden bieden voor **persoonlijke en beroepsontwikkeling**.

3.4 Oplossingen voor stress

De preventie en het beheer van stress op het werk vereisen **interventies op organisatieniveau**, omdat het de organisatie is die de stress creëert. Een aanpak die zich beperkt tot het helpen van degenen die al stress ervaren, is onvoldoende.

Pas nadat je de bestaande of potentiële stressoren op de werkplek hebt geïdentificeerd en beoordeeld, kun je de meest **geschikte interventies** evalueren en voorstellen om werknemers en teams te helpen met werkgerelateerde stress om te gaan. Als de oorzaak van stress bijvoorbeeld werkoverbelasting en onregelmatige werktijden zijn, zal het aanbieden van een yogales om 7 uur 's ochtends niet echt ontspannend werken voor het individu.

In het volgende gedeelte zullen we enkele strategieën voor het management en de werknemers presenteren en bespreken om **de oorzaken van stress te verminderen of weg te nemen**.

Oorzaak van stress: problemen met de inhoud van het werk (monotonie, onderprikkeling, zinloze taken, gebrek aan afwisseling)

- **Oplossing - persoonlijk niveau:** Herziening van de functie-inhoud op basis van een nauwkeurige analyse van de taken, observatie en interviews met managers en vooral werknemers op het werk.
- **Oplossing - organisatieniveau:** Werknemers moeten de kans krijgen om met hun managers te praten en tot op zekere hoogte betrokken worden bij de besluitvorming over hun functie-inhoud, feedback krijgen en om feedback gevraagd worden. Werk met de motivatie van werknemers.

Oorzaak van stress: overwerken

- **Oplossing - managementniveau:** Grenzen stellen. Managers moeten vermijden om eisen te stellen aan werknemers buiten de werkuren. Werknemers kunnen nooit een mentale pauze nemen van het werk, wetende dat hun manager op elk moment kan bellen (The important role HR plays in reducing workplace stress, 2019). Het stellen

van grenzen kan aanzienlijk helpen. Grenzen kunnen identiek zijn aan vaste werktijden. In het geval van flexibele werktijden moet er een gedeelde kalender of een systeem van "nooddiensten" zijn, waarbij de werknemer weet dat hij/zij ook een oproep kan krijgen als hij/zij niet op het werk is. Deze mogen echter niet onverwacht zijn en moeten deel uitmaken van de werkuren of erkend worden als betaalde overuren. Dit gezegd zijnde, moeten de grenzen worden gerespecteerd door managers, maar ook door werknemers die om verschillende redenen 's avonds kunnen werken. Als dit regelmatig voorkomt, moeten werknemers met hun manager praten en uitzoeken waarom ze het nodig vinden om over te werken.

- **Oplossing - organisatieniveau:** Zorg ervoor dat werknemers tijdens werktijd regelmatig pauzes nemen, moedig managers aan om het goede voorbeeld te geven. Pauzes zijn niet alleen wettelijk verplicht, het is ook een moment om uit te rusten, je op te frissen, met collega's om te gaan en persoonlijke zaken te regelen, zoals het maken van een afspraak met een arts.

Oorzaak van stress: overweldigende eisen en werkdruk

- **Oplossing - persoonlijk niveau:** Ook hier is een analyse nodig van de functie, de verantwoordelijkheden en de tijd die nodig is om de werktaken uit te voeren. De leidinggevende en de werknemer moeten hierbij betrokken worden. Zo kun je de werklast herzien en verminderen. Taken kunnen worden herverdeeld over andere werknemers; managers, collega's of stagiairs kunnen ook ondersteuning bieden. Stel vast of de hoeveelheid werk of het gebrek aan competenties het probleem is. Als de eisen de competenties van de medewerker overstijgen, overweeg dan om hem extra training te geven of de taak toe te wijzen aan een meer gekwalificeerde collega. Als het probleem ligt in te veel activiteiten, kan het inschakelen van een assistent of stagiair aan wie ondersteunende taken kunnen worden gedelegeerd het probleem met stressvolle werkdruk oplossen.
- **Oplossing - organisatieniveau:** Onderschat het belang van training niet. Tegenwoordig gaan veel werkprocessen snel over naar de digitale omgeving, traditioneel handmatige handelingen worden geautomatiseerd en software versnelt administratieve taken. Deze verworvenheden van de moderne tijd zijn echter alleen nuttig en maken het werk efficiënter als ze op de juiste manier worden gebruikt. Sommige werknemers vinden deze transformaties moeilijker dan anderen en hebben extra training of ondersteuning nodig.
- Sommige functies bestaan uit zeer verschillende taken die een grote druk op werknemers kunnen leggen. Bijvoorbeeld als een werknemer moet communiceren met klanten, collega's en partners en tegelijkertijd moet werken aan de ontwikkeling van een product dat een langere periode van ongestoorde concentratie vereist. In zo'n geval kan het instellen van "onaanraakbare dagen" de juiste oplossing zijn om de werknemer de tijd te geven zich te concentreren op diepgaand creatief werk zonder

de stroom te verstoren. Een "onaanraakbare dag" is een dag die is gemarkeerd in de agenda waarop niets de werknemer kan storen - geen e-mails, telefoontjes, vergaderingen. Dit kunnen twee dagen per week zijn, of één dag in twee weken, afhankelijk van de behoeften en mogelijkheden van de medewerker, het team en de organisatie. Deze dagen moeten van tevoren worden gepland en gecommuniceerd met iedereen die erbij betrokken kan zijn. Lees [hier](#) meer over "onaanraakbare dagen".

Oorzaak van stress: lange of onregelmatige werktijden, problemen met het combineren van werk en persoonlijke/sociale verplichtingen

- **Oplossing - managementniveau:** Indien mogelijk en relevant, kan het toestaan van flexibele werktijden of gedeeltelijk werken op afstand problemen met werktijden die het evenwicht tussen werk en privé belemmeren, oplossen. Als dit niet mogelijk is om ernstige redenen in verband met de organisatie van het werk en de doelstellingen van de organisatie, is een voorspelbaar en goed ontworpen ploegensysteem nodig om werknemers in staat te stellen hun vrije tijd te plannen.

Oorzaak van stress: gebrek aan controle over het werk

- **Oplossing - managementniveau:** Laat werknemers meebeslissen over zaken die rechtstreeks betrekking hebben op hun werk, zoals het tempo, de werktijden, de methoden en de werkomgeving. Bied mogelijkheden om te praten met managers en de HR-afdeling, werknemers moeten weten dat ze gehoord worden. Plan regelmatig team- en 1:1-bijeenkomsten met directe managers.

Oorzaak van stress: interpersoonlijke relaties

- **Oplossing - organisatieniveau:** Identificeer de kern van interpersoonlijke problemen, observeer de werkomgeving, praat met werknemers en managers om erachter te komen wat de stressfactoren zijn. Enkele typische problemen zijn niet-ondersteunend toezicht, slechte relaties met collega's, geïsoleerd werk, in het ergste geval pesten, intimidatie en geweld. Dit laatste mag niet worden getolereerd en de manager moet samen met de HR-afdeling onmiddellijk ingrijpen.
- Problemen met teamwerk en relaties tussen werknemers onderling en tussen werknemers en managers kunnen worden verbeterd met teambuildingactiviteiten (on-the-job, of nog effectiever off-the-job). Problemen in interpersoonlijke relaties kunnen herkennen en aanpakken zorgt voor open en transparante communicatiekanalen, moedigt open en eerlijke communicatie aan tussen teamleden onderling en tussen werknemers en managers.
- **Oplossing - managementniveau:** Problemen met onvoldoende of niet-ondersteunend toezicht kunnen worden voorkomen door managers training in

management- en leiderschapsvaardigheden te geven en hun management- en communicatiestijl te verbeteren.

Alle toegepaste interventies **evalueren** om hun effectiviteit te kunnen beoordelen en de nodige verbeteringen aan te brengen.

Tot slot hangt het succes in het beheersen en voorkomen van stress af van **de cultuur in de organisatie**. Een cultuur van **openheid en begrip**, in plaats van **verwijten en kritiek**, is essentieel. Het opbouwen van zo'n cultuur vereist actief leiderschap en rolmodellen vanuit de top van de organisatie, de ontwikkeling en implementatie van een stressbeleid in de hele organisatie, en systemen om problemen in een vroeg stadium te identificeren en om de strategieën die ontwikkeld zijn om ze aan te pakken, te herzien en te verbeteren. Een cultuur waarin mensen worden betrokken bij beslissingen, waarin ze op de hoogte worden gehouden van wat er in de organisatie gebeurt en waarin goede voorzieningen en recreatiemogelijkheden worden geboden, vermindert stress (Michie, 2002).

3.5 Veerkracht opbouwen en individueel stressmanagement

Een andere manier waarop organisaties werkgerelateerde stress bij hun werknemers kunnen en moeten voorkomen en verminderen, is bewustmaking en ondersteuning van het opbouwen van **stressbestendigheid**.

Stressbestendigheid is het proces van zich goed aanpassen aan tegenslag, trauma, tragedie of bedreigingen of belangrijke stressbronnen (The American Psychological Association). Het is het vermogen om te herkennen en erkennen dat een situatie stressvol is geworden en een reactie te kiezen die leidt tot de beste oplossing en groei. Aan de andere kant is het geen weerstand bieden aan of vermijden van stress. Zelfs mensen met veel veerkracht zullen nog stress ervaren (Wagnild, 2022).

Het opbouwen van stressbestendigheid is een lang proces, maar door ten minste een deel van de volgende adviezen op te nemen, wordt het in de loop van de tijd steeds sterker en wordt het gemakkelijker om door stressvolle situaties heen te komen. Gebaseerd op (Omgaan met stress en veerkracht opbouwen - tips, Mind 2022).

1. Zorg voor je welzijn

Versterk je welzijn door tijd door te brengen met mensen die je leuk vindt, je interesses en hobby's te ontwikkelen en in de natuur te zijn. Vind tijd om te stoppen en te ontspannen. Zorg goed voor je lichamelijke en geestelijke gezondheid door voldoende te slapen, gezond te eten en lichamelijke activiteiten te doen.

2. Bouw uw ondersteuningsnetwerk op

Als Je kan rekenen op steun van mensen die je vertrouwt, kun je stressvolle situaties gemakkelijker aan. Dat kunnen vrienden en familie zijn, mentoren, managers en de HR-afdeling op het werk, of steun van collega's.

3. Leer je stressoren herkennen

Als je weet wat stress kan uitlokken, kun je je erop voorbereiden. Weten wat je wel en niet kunt veranderen kan je helpen om de beste manier te vinden om met stress om te gaan. Probeer in je hoofd situaties te doorlopen die vaak voorkomen en waarover je je zorgen maakt, zoals het bijwonen van een zakelijke vergadering of het geven van een presentatie. Probeer de situatie te overzien en te analyseren, denk na over de beste manier om met de situatie om te gaan. Reflecteren op stressvolle situaties kan soms verontrustend zijn. Als de stress en pijn sterk zijn, overweeg dan om er met iemand over te praten die je vertrouwt.

4. Organiseer je tijd

- **In een** werkomgeving voelen veel mensen zich gestrest omdat ze veel dingen moeten regelen. In dit geval kan het veranderen van de manier waarop we onze tijd indelen ons helpen om ons meer in controle te voelen.
- Bepaal wanneer je de meeste energie hebt. Als je "een ochtendmens" bent, plan dan de belangrijkste taken op dat moment van de dag zodat je je beter kunt concentreren.
- Maak je persoonlijke to-do-lijsten en prioriteer de taken. Het kan nuttig zijn om een tijdschema te maken, waarin je plant wanneer je tijd aan elke taak besteedt.
- Deel grote taken op in kleinere stappen en stel kleinere, haalbare doelen, het kan je helpen om je meer tevreden en in controle te voelen.
- Varieer je activiteiten gedurende je werkdag en zorg voor een evenwicht tussen veeleisende taken en eenvoudigere taken. Als je werk het toelaat, kun je een persoonlijke regel instellen dat je slechts twee uur per dag e-mails leest en beantwoordt, één 's ochtends en één 's middags, zodat je meer ongestoorde tijd hebt voor creatief werk.
- Multitasken is tegenwoordig een veel gevraagde vaardigheid, maar het is meestal erg stressvol en niet effectief. Probeer niet te veel tegelijk te doen, concentreer je op afzonderlijke taken en op het goed afronden ervan. Stel prioriteiten aan taken om te voorkomen dat je je overweldigd voelt.
- Leer om nee te zeggen. Laat het mensen weten als hun eisen onredelijk of onrealistisch zijn.
- Neem pauzes en neem de tijd om te ontspannen tijdens je werkuren.
- Als het werk te veel is of je capaciteiten te boven gaat, vraag dan om hulp. Dit geldt ook voor je persoonlijke leven.

3.6 Stressverlichtende oefeningen op de werkplek

We sluiten deze module af met een aantal eenvoudige **tips** en **oefeningen** die mensen direct op hun werkplek kunnen doen om te kalmeren en met stressvolle situaties om te gaan.

1. Doe iets anders

Is het werk te veel? Weet je niet wat je moet doen en heb je het gevoel dat je stress opbouwt? Stop even, neem afstand van je werk en doe iets anders.

- Lees een artikel of een paar bladzijden uit een boek. Verdwalen in een andere wereld kan een welkome afleiding zijn van een stressvolle situatie en je terugbrengen naar een kalmere staat.
- Zet een kopje thee voor jezelf. Het kan een leuk moment voor jezelf zijn, een meditatie of een praatje met een collega die ook theepauze heeft.

2. Verplaats

- **Sta op van je bureau.** Je kan een rondje om het kantoor lopen, een collega bezoeken om persoonlijk een memo achter te laten in plaats van hem te e-mailen. Een boodschap doen, een brief naar het postkantoor brengen, kan een welkome afleiding zijn en een verandering van omgeving voor een paar minuten.
- Doe een paar **rekoefeningen** aan je bureau of, indien mogelijk, in een ontspannen omgeving, het zal helpen om de spanning in je spieren te verlichten en je hersenen van zuurstof te voorzien.
[Bekijk deze stretchoefeningen voor aan het bureau om je te helpen ontstressen op het werk](#)
- Bij opeenstapeling van stress kunnen sommige spieren, vooral in de nek en schouders, pijn doen. Probeer progressieve spierontspanning om die spanning los te laten. Het kan ook een mooie ademhalings- en meditatieoefening zijn. Sluit je ogen, adem in met je neus en uit met je mond. Concentreer je op het langzaam aanspannen en ontspannen van je spieren, één groep per keer. Begin bij je tenen en werk omhoog naar je nek.

3. Adem

Veel mensen besteden niet veel aandacht aan zoiets vitaals als de ademhaling. Door je meer bewust te worden van je ademhaling en een paar diepe ademhalingsoefeningen te doen, kun je een natuurlijke ontspanningsreactie teweegbrengen. Diep ademhalen verhoogt de toevoer van zuurstof naar je hersenen en helpt een staat van kalmte te bevorderen. Diep ademhalen is zo krachtig dat het American Institute of Stress het zelfs de allerbeste stressreductietechniek heeft genoemd (Morin, 2015). Probeer enkele van deze eenvoudige ademhalingsoefeningen om je te helpen stressvolle situaties en angst op het werk te overwinnen:

- **Mindful diafragmatisch ademen:** Ga in een comfortabele houding zitten, sluit je ogen en begin je ademhaling op te merken. Adem normaal terwijl je let op het tempo en de diepte. Is je adem diep, oppervlakkig, snel of langzaam? Gewoon opmerken. Je bewust worden van je ademhaling kan je helpen om bewuster te worden van de reactie van je lichaam op stress en kan je helpen om op te merken wanneer je je ademhaling bewust moet ontspannen.

- **Getelde ademhaling:** Plaats bij het **inademen** je tong op je gehemelte vlak achter je tanden, adem dan door je neus en **tel langzaam af vanaf vijf**; laat bij het **uitademen** de lucht door je mond ontsnappen en **tel terug tot acht**. Herhaal dit dan.
- **Visualisatie Ademhaling:** Stel je bij het **inademen** voor dat alle stress in je lichaam van je ledematen naar je borstkas komt. Stel je vervolgens bij het **uitademen** voor dat de stress je lichaam verlaat via je ademhaling en recht voor je verdwijnt. Herhaal dit proces langzaam en bewust (Scott, 2020).

4. Mediteer

Diep ademhalen is een vereiste voor meditatie, maar als dat niet genoeg lijkt en stressvolle gedachten je lijken te achtervolgen, probeer dan een geleide meditatie. Er zijn verschillende mobiele apps en video's online beschikbaar. Je hoeft alleen maar in een comfortabele houding te gaan zitten, een koptelefoon op te zetten en te beginnen.

- Headspace Mini-meditatie "[Stress loslaten](#)" (1:06)
- Headspace Mini-meditatie "[Ademen](#)" (1:10)
- Headspace Mini-meditatie "[Angstige gedachten en stress beheersen met mindfulness](#)" (2:27)

Om dit hoofdstuk te voltooien, moet je:

- De tekst hierboven lezen.
- Gebruik het werkblad uit het vorige hoofdstuk, bekijk het en probeer adequate oplossingen voor te stellen voor stressfactoren op de werkplek die je eerder hebt geïdentificeerd. Schrijf je antwoorden op het werkblad (Zie bijlage).
- Denk aan je dagelijkse routine en hoe die verbeterd kan worden om je stressbestendigheid te vergroten. Probeer zelf een aantal stressverlichtende oefeningen uit.

4. Synopsis

Stress is de reactie van het lichaam op het gevoel bedreigd te worden of onder druk te staan. Werkgerelateerde stress is de reactie die mensen kunnen hebben wanneer ze te maken krijgen met **eisen en druk op het werk** die **niet overeenkomen met hun kennis en vaardigheden** en die hun vermogen om ermee om te gaan op de proef stellen. Zowel voor **individuen als** voor **organisaties** zijn er tal van **bedreigingen** van werkstress. Daarom is het in het belang van organisaties om stress op het werk te voorkomen en te verminderen. Werkgerelateerde stress kan van veel verschillende **bronnen** komen, waaronder **de inhoud van het werk en de context**. Organisaties moeten **stressrisico's** op de werkplek **beoordelen** en de **stressoren** analyseren om adequate maatregelen te kunnen nemen voor de preventie en vermindering ervan. Tot slot zou elk individu zich bewust moeten zijn van

de stress in zijn leven, stappen moeten ondernemen om zijn **veerkracht te vergroten** en een aantal strategieën moeten leren **om er actief mee om te gaan**.

5. Woordenlijst

Stress - Stress is de reactie van het lichaam op het gevoel bedreigd te worden of onder druk te staan, op een uitdaging of een eis. Het is de psychologische en fysieke toestand die ontstaat wanneer de middelen van het individu niet volstaan om de eisen en druk van de situatie aan te kunnen.

Stressor - Een stressor is alles waarbij stresshormonen vrijkomen. Er zijn twee grote categorieën stressoren: Fysiologische (of fysieke) stressoren en Psychologische stressoren (Stressoren, 2017).

Stressmanagement - Stressmanagement biedt een reeks strategieën om beter om te gaan met stress en moeilijkheden (tegenslag) in je leven. Het beheersen van stress kan je helpen om een evenwichtiger en gezonder leven te leiden. Stress is een automatische fysieke, mentale en emotionele reactie op een uitdagende gebeurtenis (Mayo Foundation for Medical Education and Research, 2021).

Balans werk-privé - de mate waarin investeringen in rollen consistent zijn met het belang dat een individu hecht aan een rol (Kalliath en Brough, 2008). Balans tussen werk en privé wordt bereikt wanneer persoonlijke middelen toereikend zijn om te voldoen aan de eisen in werk- en gezinsrollen, waardoor effectieve deelname aan elk domein mogelijk is (Voydanoff, 2002).

Stressbestendigheid - Veerkracht wordt soms gedefinieerd als een psychologisch proces dat wordt ontwikkeld als reactie op intense stressfactoren in het leven en dat gezond functioneren vergemakkelijkt (Johnson et al., 2009). Stressbestendigheid is het natuurlijk aangeboren vermogen om terug te komen van de angstreactie die een onvermijdelijk onderdeel van het leven is (Seppala, 2021).

6. Lijst van referenties

Examples of the most stressful jobs (with reasons why). Indeed. (2021, September 29). Retrieved October 28, 2022, from <https://ca.indeed.com/career-advice/finding-a-job/most-stressful-jobs>

Kalliath T, Brough P (2008b) Achieving work-life balance. *J Manage Org* 14(3):224–226. Google Scholar

Leka, S., Cox, T., & Griffiths, A. (2003). Work Organization and stress: Systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives. World Health Organization.

Johnson D, Polusny, MA, Erbes, CR, King, D, King, L, Litz, BT, Schnurr, PP, Friedman, M, Pietrzak, RH, Southwick, SM. Resilience and response to stress: Development and initial validation of the Response to Stressful Experiences Scale (RSES). *Journal of Affective Disorders*. 2009; (submitted).⁷

Managing stress and building resilience - tips. Mind. (2022, March). Retrieved October 29, 2022, from <https://www.mind.org.uk/information-support/types-of-mental-health-problems/stress/managing-stress-and-building-resilience/>

Mayo Foundation for Medical Education and Research. (2021, October 5). *Stress management*. Mayo Clinic. Retrieved October 28, 2022, from <https://www.mayoclinic.org/tests-procedures/stress-management/about/pac-20384898>

Michie, S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occupational and Environmental Medicine*, 59(1). <https://doi.org/10.1136/oem.59.1.2>

Morin, A. (2015, July 29). *5 powerful stress relievers you can do at your desk*. Forbes. Retrieved October 28, 2022, from <https://www.forbes.com/sites/amymorin/2015/07/29/5-powerful-stress-relievers-you-can-do-at-your-desk/>

Seppala, E. (2021, March 31). *Stress resilience: It's a real thing and you can develop it*. Psychology Today. Retrieved October 28, 2022, from <https://www.psychologytoday.com/us/blog/feeling-it/202103/stress-resilience-its-real-thing-and-you-can-develop-it>

Scott, E. (2020, July 1). *How to reduce stress with breathing exercises*. Verywell Mind. Retrieved October 28, 2022, from <https://www.verywellmind.com/how-to-reduce-stress-with-breathing-exercises-3144508>

Stressors. CESH / CSHS. (2017, August 22). Retrieved October 28, 2022, from <https://humanstress.ca/stress/what-is-stress/stressors/>

The important role HR plays in reducing workplace stress. JWU College of Professional Studies. (2019, May 30). Retrieved October 28, 2022, from <https://online.jwu.edu/blog/important-role-hr-plays-reducing-workplace-stress>

U.S. Department of Health and Human Services. (n.d.). *7 steps to manage stress and build resilience.* National Institutes of Health. Retrieved October 28, 2022, from <https://orwh.od.nih.gov/in-the-spotlight/all-articles/7-steps-manage-stress-and-build-resilience>

U.S. National Library of Medicine. (n.d.). *Stress and your health: Medlineplus medical encyclopedia.* MedlinePlus. Retrieved October 28, 2022, from <https://medlineplus.gov/ency/article/003211.htm#:~:text=Stress%20is%20a%20feeling%20of,danger%20or%20meet%20a%20deadline>

Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes. *Journal of Family Issues*, 23(1), 138-164. <https://doi.org/10.1177/0192513x02023001007>

Wagnild, G. (2022). *Five practices for stress resilience.* True Resilience Scale. Retrieved October 28, 2022, from <https://www.resiliencecenter.com/articles/healthy-and-resilient-aging/five-practices-for-stress-resilience/>

Wilkie, D. (2020, April 22). *What managers can do to ease workplace stress.* SHRM. Retrieved October 28, 2022, from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/how-managers-can-help-stressed-workers-.aspx>

World Health Organization. (2020, October 19). *Occupational health: Stress at the workplace.*

World Health Organization. Retrieved October 28, 2022, from <https://www.who.int/newsroom/questions-and-answers/item/occupational-health-stress-at-the-workplace>

7. Bijlagen: Werkbladen

Module 6: Werkgerelateerd stressmanagement Hoofdstuk 2 Oorzaken van stress op het werk Werkblad	
Mijn stressfactoren Waardoor voel je je gestrest? Denk aan je werkomgeving, situaties, taken en andere prikkels.	Mijn reactie op stress Hoe reageert je lichaam? Hoe voel en gedraag je je onder druk? (gevoelens, denken, gedrag, lichamelijke symptomen)

Module 6: Werkgerelateerd stressmanagement
Hoofdstuk 3 Werkgerelateerde stresspreventie en -beheer
 Werkblad

Mijn stressfactoren	Mogelijke preventieve maatregelen en oplossingen

8. Beoordelingsplan Module 6

Hoofdstuk 1 (Beoordelingseenheid)	Wat is stress?
Reikwijdte van de beoordeling	Het doel van deze beoordeling is om na te gaan of Deelnemers fysieke en psychologische stress begrijpen, acute en chronische stress kunnen onderscheiden en kennis hebben van verschillende menselijke reacties op stress, waaronder stresssymptomen en -verschijnselen. De eerste eenheid behandelt ook de problematiek van stress op de werkplek en de gevolgen ervan voor werknemers en organisaties.
Beoordeelde leerresultaten	Begrijpen wat stress is, hoe mensen op stress reageren en wat de gevolgen van stress zijn voor individuen en organisaties.

Beoordelingsmethode	Meerkeuze
Geschatte studietijd(min)	15 minuten
Auteur(s)	Francesca Conti, CESIE
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	1
Vraag	Stress is de reactie van het lichaam op het gevoel bedreigd te worden, onder druk te staan, geconfronteerd te worden met een uitdaging of een eis.
Mogelijke antwoorden	A. Waar B. Omwaar
Juist antwoord	A. Waar
Antwoord op juiste antwoord	A. Is het juiste antwoord, goed gedaan! Stress is de reactie van het lichaam op het gevoel bedreigd te worden, onder druk te staan, geconfronteerd te worden met een uitdaging of een eis. Oorspronkelijk werd het opgevat als druk vanuit de omgeving, daarna als spanning binnen de persoon. Tegenwoordig is de algemeen aanvaarde definitie er één van interactie tussen de situatie en het individu. Het is de psychologische en fysieke toestand die ontstaat wanneer de middelen van het individu niet volstaan om de eisen en druk van de situatie aan te kunnen (Michie, 2002).
Reactie op fout antwoord(en)	Fout antwoord. Lees hoofdstuk 1 "Wat is stress" nog eens!
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	2
Vraag (stam)	Maak de zin af: "De mate van stress die individuen ervaren hangt af van de werking van twee beschermende fysiologische mechanismen..."

Mogelijke antwoorden	A. Acute reactie en chronische reactie B. Alarmreactie en aanpassing
Juist antwoord	B. De mate van stress die mensen ervaren hangt af van de werking van twee beschermende fysiologische mechanismen: alarmreactie en aanpassing.
Antwoord op juiste antwoord	B. De mate van stress die mensen ervaren hangt af van de werking van twee beschermende fysiologische mechanismen: alarmreactie en aanpassing. Alarm reactie Wanneer we geconfronteerd worden met een bedreiging, is de eerste reactie een fysiologische opwinding: de spieren spannen zich en de ademhaling en hartslag worden sneller. De natuurlijke reactie op dergelijke stress is "vechten of vluchten". Bedreigingen zijn tegenwoordig eerder psychologisch van aard - bijvoorbeeld een onterechte verbale aanval door een leidinggevende op het werk. In dergelijke situaties is het meestal niet sociaal aanvaardbaar om te reageren met "vechten of vluchten" (Michie, 2002). Aanpassing Het tweede aanpassingsmechanisme stelt ons in staat om niet meer te reageren nadat we meer hebben geleerd over de stressprikkel en begrijpen dat de stressbron in de omgeving niet langer een bedreiging vormt voor onze veiligheid. Na verloop van tijd neemt onze reactie af. Als dit proces niet zou functioneren, zouden we uiteindelijk instorten door fysieke slijtage en mentale uitputting (Michie, 2002).
Reactie op fout antwoord(en)	Fout antwoord. Lees hoofdstuk 1 "Wat is stress" nog eens!
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	3
Vraag (stam)	Welke van de volgende beweringen zijn juist? <i>(meer juiste antwoorden mogelijk)</i>
Mogelijke antwoorden	A. In korte uitbarstingen kan stress positief zijn.

	<p>B. Stress is altijd schadelijk voor een persoon.</p> <p>C. Als chronische stress niet onder controle wordt gehouden, kan dit leiden tot ernstige gezondheidsproblemen.</p> <p>D. Mensen die lijden aan chronische stress zijn zich altijd goed bewust van het probleem.</p>
Juist antwoord	<p>A. In korte uitbarstingen kan stress positief zijn.</p> <p>C. Als chronische stress niet onder controle wordt gehouden, kan dit leiden tot ernstige gezondheidsproblemen.</p>
Antwoord op juiste antwoord	<p>A., C.</p> <p>In korte uitbarstingen kan stress positief zijn, bijvoorbeeld als het je helpt gevaar te vermijden of een deadline te halen. Maar als stress lang aanhoudt, kan het je gezondheid schaden.</p> <p>Als chronische stress niet onder controle wordt gehouden, kan dit leiden tot ernstige gezondheidsproblemen. Chronische stress is stress die langere tijd aanhoudt en meestal veroorzaakt wordt door een onbevredigende levens- of werksituatie, zoals een ongelukkig huwelijk, geldproblemen of problemen op het werk. Elke vorm van stress die weken of maanden aanhoudt, is chronische stress. Mensen die lijden aan chronische stress kunnen er zo aan gewend raken dat ze zich niet realiseren dat het een probleem is. Als chronische stress niet onder controle wordt gehouden, kan het leiden tot ernstige gezondheidsproblemen (U.S. National Library of Medicine, 2022).</p>
Reactie op fout antwoord(en)	Fout antwoord. Lees opnieuw hoofdstuk 1.1 Acute versus chronische stress.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	3

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	4
Vraag (stam)	Welke van de volgende stressproblemen vormen een bedreiging voor de werkplek en de organisatie? <i>(meer juiste antwoorden mogelijk)</i>
Mogelijke antwoorden	<p>A. Verhoogd ziekteverzuim</p> <p>B. Problemen met werving en meer verloop</p> <p>C. Minder kwantiteit en kwaliteit van het werk</p> <p>D. Toegenomen conflicten</p>

Juist antwoord	<p>A. Verhoogd ziekteverzuim B. Problemen met werving en meer verloop C. Minder kwantiteit en kwaliteit van het werk D. Toegenomen conflicten</p>														
Antwoord op juiste antwoord	<p>Alle antwoorden zijn juist Stress op het werk kan het bereiken van doelen ondermijnen, zowel voor individuen als voor organisaties.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Problemen met stress</th> </tr> <tr> <th>Bedreigingen op individueel niveau</th> <th>Werkplek- en organisatieniveau</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fysieke en mentale gezondheid</td> <td>Verhoogd ziekteverzuim</td> </tr> <tr> <td>Algeheel welzijn en kwaliteit van leven</td> <td>Minder kwantiteit en kwaliteit van het werk</td> </tr> <tr> <td>Functioneren en doelen bereiken</td> <td>Minder werktevredenheid en moreel</td> </tr> <tr> <td>Eigenwaarde en vertrouwen</td> <td>Slechte communicatie en meer conflicten</td> </tr> <tr> <td>Persoonlijke en professionele ontwikkeling</td> <td>Problemen met werving en meer verloop</td> </tr> </tbody> </table> <p>Tabel bron: Michie, 2002</p>	Problemen met stress		Bedreigingen op individueel niveau	Werkplek- en organisatieniveau	Fysieke en mentale gezondheid	Verhoogd ziekteverzuim	Algeheel welzijn en kwaliteit van leven	Minder kwantiteit en kwaliteit van het werk	Functioneren en doelen bereiken	Minder werktevredenheid en moreel	Eigenwaarde en vertrouwen	Slechte communicatie en meer conflicten	Persoonlijke en professionele ontwikkeling	Problemen met werving en meer verloop
Problemen met stress															
Bedreigingen op individueel niveau	Werkplek- en organisatieniveau														
Fysieke en mentale gezondheid	Verhoogd ziekteverzuim														
Algeheel welzijn en kwaliteit van leven	Minder kwantiteit en kwaliteit van het werk														
Functioneren en doelen bereiken	Minder werktevredenheid en moreel														
Eigenwaarde en vertrouwen	Slechte communicatie en meer conflicten														
Persoonlijke en professionele ontwikkeling	Problemen met werving en meer verloop														
Reactie op fout antwoord(en)	Fout antwoord. Lees opnieuw hoofdstuk 1.3 Stress op de werkplek.														
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	3														

Hoofdstuk 2 (Beoordelingseenheid)	Oorzaken van stress op het werk
Reikwijdte van de beoordeling	Het doel van deze beoordeling is om de kennis van de Deelnemers te toetsen over gemeenschappelijke oorzaken van werkgerelateerde stress die hun oorsprong vinden in de werkinhoud en de werkcontext, en hun begrip van het stressmodel op het werk.
Beoordeelde leerresultaten	Veelvoorkomende oorzaken van werkstress kennen.
Beoordelingsmethode	Meerkeuze

Geschatte studietijd(min)	10 minuten
Auteur(s)	Francesca Conti, CESIE
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	1
Vraag (stam)	Volgens de Wereldgezondheidsorganisatie (2020) omvatten werkgerelateerde stressrisico's die verband houden met de werkinhoud : <i>(meer juiste antwoorden)</i>
Mogelijke antwoorden	A. monotonie van het werk B. overmatige werkdruk C. welzijnscultuur D. gebrek aan deelname aan de besluitvorming
Juist antwoord	A. monotonie van het werk B. overmatige werkdruk D. gebrek aan deelname aan de besluitvorming
Antwoord op juiste antwoord	A., B., D. Volgens de Wereldgezondheidsorganisatie (2020) kunnen werkgerelateerde stressrisico's worden onderverdeeld in werkinhoud en werkcontext . Inhoud van het werk: <ul style="list-style-type: none"> ● inhoud van de job (monotonie, te weinig stimulatie, zinloze taken, gebrek aan afwisseling, enz.) ● werkdruk en werktempo (te veel of te weinig te doen, werken onder tijdsdruk, enz.) ● werktijden (strikt of inflexibel, lang en asociaal, onvoorspelbaar, slecht ontworpen ploegensystemen); ● participatie en controle (gebrek aan participatie in de besluitvorming, gebrek aan controle over werkprocessen, tempo, uren, methoden en de werkomgeving).
Reactie op fout antwoord(en)	Fout antwoord. Lees opnieuw hoofdstuk 2 "Oorzaken van stress op het werk".
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	3

Vraagsjabloon	
Vraag nr.	2
Vraag (stam)	Volgens de Wereldgezondheidsorganisatie (2020) omvatten werkgerelateerde stressrisico's die verband houden met de werkcontext: (meer juiste antwoorden)
Mogelijke antwoorden	A. onachtzaam of niet-ondersteunend toezicht B. problemen met de balans tussen werk en privé C. baanonzekerheid D. gebrek aan deelname aan de besluitvorming
Juist antwoord	A. onachtzaam of niet-ondersteunend toezicht B. problemen met de balans tussen werk en privé C. baanonzekerheid
Antwoord op juiste antwoord	A., B., C. Volgens de Wereldgezondheidsorganisatie (2020) kunnen werkgerelateerde stressrisico's worden onderverdeeld in werkinhoud en werkcontext. Werkcontext: <ul style="list-style-type: none"> ● loopbaanontwikkeling, status en beloning (baanonzekerheid, gebrek aan promotiekansen, onder- of overpromotie, werk met een lage sociale waarde, stukloonregelingen, onduidelijke of oneerlijke prestatiebeoordelingssystemen, over- of ondergeschoold zijn voor een baan); ● de rol van de werknemer in de organisatie (onduidelijke rol, conflicterende rollen); ● interpersoonlijke relaties (inadequaat, onattent of niet-ondersteunend toezicht, slechte relaties met collega's, pesten/intimidatie en geweld, geïsoleerd of eenzaam werk, enz.) ● organisatiecultuur (slechte communicatie, slecht leiderschap, gebrek aan gedragsregel, gebrek aan duidelijkheid over de doelstellingen, structuren en strategieën van de organisatie); ● evenwicht tussen werk en privéleven (conflicterende eisen van werk en privé, gebrek aan ondersteuning voor huishoudelijke problemen op het werk, gebrek aan ondersteuning voor werkproblemen thuis, gebrek aan organisatorische regels en beleid om het evenwicht tussen werk en privéleven te ondersteunen).

Reactie op fout antwoord(en)	Fout antwoord. Lees opnieuw hoofdstuk 2 "Oorzaken van stress op het werk".
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	3

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	3
Vraag (stam)	Stress en druk stapelen zich op vanuit alle levenssituaties en omgevingen, en deze sferen van het menselijk leven beïnvloeden elkaar en brengen het evenwicht tussen werk en privé in gevaar. Dit betekent dat stress thuis een negatieve invloed kan hebben op de werkprestaties en omgekeerd.
Mogelijke antwoorden	A. Waar B. Omwaar
Juist antwoord	A. Waar
Antwoord op juiste antwoord	<p>A.</p> <p>Mensen worden niet alleen op hun werk met stress geconfronteerd, hun stress en druk stapelen zich op uit alle levenssituaties en -omgevingen, en deze gebieden van het menselijk leven beïnvloeden elkaar en brengen de balans tussen werk en privé in gevaar.</p> <p>Vooraf lange of onzekere werktijden, onverwachte overuren, de noodzaak om werk mee naar huis te nemen, lang dagelijks woon-werkverkeer enz. hebben een negatieve invloed op het gezins- en sociale leven, waardoor er minder tijd overblijft voor vrijetijdsactiviteiten en recreatie. Een gezonde levensstijl, met inbegrip van goede interpersoonlijke relaties, een stabiel gezinsleven, voldoende slaap en activiteiten buitenshuis zijn van groot belang voor het opbouwen van stressbestendigheid (U.S. Department of Health and Human Services, 2022), wat een belangrijke buffer is tegen de stress die het werk veroorzaakt.</p> <p>Het gaat ook andersom, huiselijke druk zoals de zorg voor kinderen, financiële zorgen, rouw en huisvestingsproblemen kunnen iemands robuustheid op het werk beïnvloeden. Op die manier ontstaat er een vicieuze cirkel waarin de stress die in een van beide gebieden van iemands leven wordt veroorzaakt (Michie, 2002).</p>

Reactie op fout antwoord(en)	Fout antwoord. Lees opnieuw hoofdstuk 2 "Oorzaken van stress op het werk".
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2

Hoofdstuk 3 (Beoordelingseenheid)	Werkgerelateerde stresspreventie en -beheer
Reikwijdte van de beoordeling	Het doel van deze beoordeling is om na te gaan wat deelnemers begrijpen van werkgerelateerde stressbeoordeling en of ze de vaardigheden hebben om de stressfactoren op de werkplek te identificeren en adequate strategieën voor te stellen om stress op de werkplek te voorkomen en te verminderen.
Beoordeelde leerresultaten	De belangrijkste stressoren op de werkplek kunnen beoordelen. Strategieën kunnen voorstellen en toepassen om werkgerelateerde stress te voorkomen. Oplossingen kunnen toepassen om stress op de werkplek te beheersen en te verminderen.
Beoordelingsmethode	Meerkeuze
Geschatte studietijd(min)	30 minuten
Auteur(s)	Francesca Conti, CESIE
Recensenten	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	1
Vraag (stam)	Er zijn twee belangrijke informatiebronnen die nodig zijn voor risicobeoordeling: verzameling en analyse van (1) kwantitatieve en (2) kwalitatieve gegevens. Wat zijn de bronnen van kwantitatieve gegevens over werkgerelateerde stress in een organisatie? <i>(meer juiste antwoorden)</i>
Mogelijke antwoorden	A. Ziekteverzuim van werknemers B. personeelsverloop C. gesprekken met supervisors D. ongelukken en fouten op het werk
Juist antwoord	A. Ziekteverzuim van werknemers B. personeelsverloop

	D. ongelukken en fouten op het werk
Antwoord op juiste antwoord	<p>A., B., D.</p> <p>Er zijn twee belangrijke informatiebronnen die nodig zijn voor risicobeoordeling: verzameling en analyse van (1) kwantitatieve en (2) kwalitatieve gegevens.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controleer eerst het ziekteverzuim van werknemers, het personeelsverloop, veranderingen in individuele en groepsprestatieniveaus, ongevallen en fouten op de werkplek en merk eventuele veranderingen op. Onderzoek elke significante daling in een van de indicatoren.
Reactie op fout antwoord(en)	Verkeerd antwoord. Lees opnieuw hoofdstuk 3 over risicobeoordeling van werkgerelateerde stress.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	3

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	2
Vraag (stam)	Er zijn twee belangrijke informatiebronnen die nodig zijn voor risicobeoordeling: verzameling en analyse van (1) kwantitatieve en (2) kwalitatieve gegevens. Wat zijn de bronnen van kwalitatieve gegevens over werkgerelateerde stress in een organisatie? <i>(meer juiste antwoorden)</i>
Mogelijke antwoorden	<p>A. statistieken van ongevallen op de werkplek</p> <p>B. observatie van teamwerk</p> <p>C. interviews met werknemers</p> <p>D. interviews met managers</p>
Juist antwoord	<p>B. observatie van teamwerk</p> <p>C. interviews met werknemers</p> <p>D. interviews met managers</p>
Antwoord op juiste antwoord	<p>B., C., D</p> <p>Er zijn twee belangrijke informatiebronnen die nodig zijn voor risicobeoordeling: verzameling en analyse van (1) kwantitatieve en (2) kwalitatieve gegevens.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ten tweede, praat met managers en vooral werknemers over hun werk, problemen waarmee ze

	geconfronteerd worden en of ze het gevoel hebben dat het werk hun gezondheid beïnvloedt. Vraag naar uitdagende situaties en hun reacties. Vraag niet direct of ze "gestrest" zijn. In plaats daarvan kun je vragen naar drie beste en slechtste aspecten van hun werk, en onderzoeken of ze hier zelf controle over hebben en of ze voldoende ondersteuning krijgen. Stel vragen over specifieke jobs, werkcontexten en -omstandigheden om de stressoren te kunnen identificeren (Leka, 2003).
Reactie op fout antwoord(en)	Fout antwoord. Lees opnieuw hoofdstuk 3 over risicobeoordeling van werkgerelateerde stress.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	3

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	3
Vraag (stam)	Welke van de volgende maatregelen worden door de WHO beschouwd als primaire preventie van werkgerelateerde stress? <i>(meer juiste antwoorden mogelijk)</i>
Mogelijke antwoorden	A. Adequate ergonomie B. duidelijk werkontwerp C. realistische functiebeschrijving B. duidelijke organisatiestructuur
Juist antwoord	A. Adequate ergonomie B. duidelijk werkontwerp C. realistische functiebeschrijving D. duidelijke organisatiestructuur
Antwoord op juiste antwoord	A., B., C., D. Bij primaire stresspreventie wordt werkstress verminderd door adequate ergonomie van de werkplek en werkomgeving, werkontwerp en organisatie- en managementontwikkeling. Een realistische en duidelijke functiebeschrijving, een duidelijke organisatiestructuur, de toewijzing van rollen en verantwoordelijkheden en goed georganiseerde werkpraktijken en -handelingen zijn van groot belang om werkstress te voorkomen. HR-afdelingen en managers moeten daarom veel aandacht besteden aan deze fundamentele organisatorische aspecten.

	Zodra functiebeschrijvingen, organisatiestructuren en processen zijn vastgesteld, moet het management ervoor zorgen dat ze duidelijk worden gecommuniceerd naar alle werknemers. Hoe beter werknemers hun job, rol en verantwoordelijkheden begrijpen, hoe meer ze in staat zullen zijn om de nodige inspanningen te leveren om het goed te doen. Als ze weten wat, wanneer en hoe ze het moeten doen, zullen ze zich minder snel onder druk gezet voelen. Tegelijkertijd moeten werknemers voldoende mogelijkheden krijgen om met hun manager te praten en gehoord te worden. Managers moeten werkverwachtingen duidelijk communiceren en ervoor zorgen dat ze begrijpelijk zijn, overeenstemmen met de functiebeschrijving en aanvaardbaar zijn voor de werknemer, rekening houdend met zijn vaardigheden, bekwaamheden en bestaande werklust.
Reactie op fout antwoord(en)	Fout antwoord. Lees opnieuw hoofdstuk 3.3 Het voorkomen van werkstress.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	3

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	4
Vraag (stam)	Welke van de volgende maatregelen worden door de WHO beschouwd als secundaire preventie van werkgerelateerde stress? <i>(meer juiste antwoorden mogelijk)</i>
Mogelijke antwoorden	A. mooie en moderne kantoren B. onderwijs en opleiding C. realistische functiebeschrijving D. voordelen bieden die de lichamelijke en geestelijke gezondheid van werknemers bevorderen
Juist antwoord	B. onderwijs en opleiding D. voordelen bieden die de lichamelijke en geestelijke gezondheid van werknemers bevorderen
Antwoord op juiste antwoord	A., D. Secundaire preventie De Wereldgezondheidsorganisatie is van mening dat stress kan worden verminderd door werknemers relevante scholing en training te geven (Leka, 2003). Denk hierbij aan het aanmoedigen van managers en werknemers om deel te nemen aan webinars en

	cursussen over stressmanagement, de ontwikkeling van welzijnsprogramma's binnen de organisatie, het aanbieden van fitnessmogelijkheden, yoga- en meditatie sessies op de werkplek, of het aanbieden van voordelen die de fysieke en mentale gezondheid van werknemers, ontspanning en zelfzorg bevorderen. Nuttig zijn ook trainingsprogramma's die de omgangsvaardigheden van werknemers versterken, zoals training in tijdbeheer, probleemoplossing en communicatie.
Reactie op fout antwoord(en)	Fout antwoord. Lees opnieuw hoofdstuk 3 over het voorkomen van werkstress.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	3

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	5
Vraag (stam)	Welke van de volgende maatregelen worden door de WHO beschouwd als tertiaire werkgerelateerde stresspreventie? <i>(meer juiste antwoorden mogelijk)</i>
Mogelijke antwoorden	A. een gevoeliger en verantwoordelijker managementsysteem ontwikkelen. B. het opbouwen van stressbestendigheid bij werknemers ondersteunen C. mensen aannemen met een sterke stressbestendigheid. D. het salaris van de werknemers verhogen
Juist antwoord	A. een gevoeliger en verantwoordelijker managementsysteem ontwikkelen. B. het opbouwen van stressbestendigheid bij werknemers ondersteunen
Antwoord op juiste antwoord	A., B. Tertiaire preventie Ten derde stelt de WHO voor om de impact van stress te verminderen door een gevoeliger en verantwoordelijker managementsysteem te ontwikkelen en de bedrijfsgezondheidszorg te verbeteren (Leka, 2003). Organisaties moeten werken aan het creëren van een positief klimaat en een positieve cultuur en zich richten op het vergroten van het bewustzijn van het belang van het welzijn en de gezondheid van werknemers bij het management en managers aanmoedigen het

	goede voorbeeld te geven door goede praktijken van stresspreventie en -management toe te passen. Op deze manier ondersteunt de organisatie het opbouwen van de stressbestendigheid van werknemers, helpt ze hen om te gaan met acute stress en voorkomt ze dat stress zich opstapelt tot chronische stress. Michie (2002) legt uit dat training stress helpt voorkomen door zich bewust te worden van de tekenen van stress en dit te gebruiken om gedragspatronen te onderbreken wanneer de stressreactie net begonnen is. Training kan ook helpen bij het ontwikkelen van vaardigheden op het gebied van actieve coping en ontspanning, waardoor een levensstijl wordt ontwikkeld die een buffer (veerkracht) tegen stress creëert.
Reactie op fout antwoord(en)	Fout antwoord. Lees opnieuw hoofdstuk 3 over het voorkomen van werkstress.
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	3

<i>Vraagsjabloon</i>	
Vraag nr.	6
Vraag (stam)	Doe een voorstel voor een mogelijke oplossing voor deze voorbeeldsituatie: een senior medewerker heeft de laatste tijd last van werkstress door een te hoge werkdruk, hij kan niet alle taken op tijd afhandelen en neemt het werk vaak mee naar huis. <i>(open vraag, min. 100 woorden, max. 150 woorden)</i>
Mogelijke antwoorden	Open vraag, een tekst van minimaal 100 en maximaal 150 woorden is vereist.
Juist antwoord	Tekst over de vereiste lengte?
Antwoord op juiste antwoord	Oorzaak van stress: overwerken <ul style="list-style-type: none"> ➤ Oplossing: Grenzen stellen. Managers moeten vermijden om eisen te stellen aan werknemers buiten de werktijd. Werknemers kunnen nooit een mentale pauze nemen van het werk, wetende dat hun manager op elk moment kan bellen (The important role HR plays in reducing workplace stress, 2019). Het stellen van grenzen kan aanzienlijk helpen. Grenzen kunnen identiek zijn aan vaste werktijden. In het geval van

flexibele werktijden moet er een gedeelde agenda zijn of een systeem van "nooddiensten", waarbij de werknemer weet dat hij/zij ook een oproep kan krijgen als hij/zij niet op het werk is. Deze mogen echter niet onverwacht zijn en moeten deel uitmaken van de werkuren of erkend worden als betaalde overuren. Dit gezegd zijnde, moeten de grenzen worden gerespecteerd door managers, maar ook door werknemers die om verschillende redenen 's avonds kunnen werken. Als dit regelmatig voorkomt, moeten werknemers met hun manager praten en uitzoeken waarom ze het nodig vinden om over te werken.

- Zorg ervoor dat werknemers tijdens werktijd regelmatig pauzes nemen en moedig managers aan om het goede voorbeeld te geven. Pauzes zijn niet alleen wettelijk verplicht, het is ook een moment om uit te rusten, je op te frissen, met collega's om te gaan en ook om persoonlijke zaken te regelen, zoals een afspraak met een arts.

Oorzaak van stress: overweldigende eisen en werkdruk

- **Oplossing:** Ook hier is een analyse nodig van de functie, de verantwoordelijkheden en de tijd die nodig is om de taken uit te voeren. De leidinggevende en de werknemer moeten hierbij betrokken worden. Zo kun je de werklast herzien en verminderen. Taken kunnen worden herverdeeld over andere werknemers; managers, collega's of stagiairs kunnen ook ondersteuning bieden. Stel vast of de hoeveelheid werk of het gebrek aan competenties het probleem is. Als de eisen de competenties van de medewerker overstijgen, overweeg dan om hem extra training te geven of de taak toe te wijzen aan een meer gekwalificeerde collega. Als het probleem ligt in te veel activiteiten, kan het inschakelen van een assistent of stagiair aan wie ondersteunende taken kunnen worden gedelegeerd het probleem met stressvolle werkdruk oplossen.
- Onderschat het belang van training niet. Tegenwoordig gaan veel werkprocessen snel over naar de digitale omgeving, worden traditioneel handmatige

	<p>handelingen geautomatiseerd en versnelt software administratieve taken. Deze verworvenheden van de moderne tijd zijn echter alleen nuttig en maken het werk efficiënter als ze op de juiste manier worden gebruikt. Sommige werknemers vinden deze transformaties moeilijker dan anderen en hebben extra training of ondersteuning nodig.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sommige functies bestaan uit zeer verschillende taken die een grote druk op werknemers kunnen leggen. Bijvoorbeeld als een werknemer moet communiceren met klanten, collega's en partners en tegelijkertijd moet werken aan de ontwikkeling van een product dat een langere periode van ongestoorde concentratie vereist. In zo'n geval kan het instellen van "onaanraakbare dagen" de juiste oplossing zijn om de werknemer de tijd te geven zich te concentreren op diepgaand creatief werk zonder de stroom te verstoren. Een "onaanraakbare dag" is een dag die is gemarkeerd in de agenda waarop niets de werknemer kan storen - geen e-mails, telefoontjes, vergaderingen. Dit kunnen twee dagen per week zijn, of één dag in twee weken, afhankelijk van de behoeften en mogelijkheden van de medewerker, het team en de organisatie. Deze dagen moeten van tevoren worden gepland en gecommuniceerd met iedereen die erbij betrokken kan zijn. Lees hier meer over "onaanraakbare dagen".
Reactie op fout antwoord(en)	Lees hoofdstuk 3.4 Oplossingen voor stress voor wat inspiratie. Focus op de oorzaken van stress "overwerken" en "overweldigende eisen en werkdruk".
Aantal keer dat men de vraag kan oplossen	2