

HandRIJKingen arbocatalogus werkdruk RIJK

Nr	Arbo handRijking:
	Organisatieniveau:
1	Teamontwerp
2	Functie inhoud
3	Flexibele werktijden
4	Werk en privé in balans
5	Gezond roosteren
6	Planning en control
7	Activiteitenanalyse
8	Werving en selectie
9	Mobiliteit
10	Scholing
11	Werkplekomstandigheden
	Teamniveau:
12	Coachend leidinggeven
13	Teamontwikkeling
14	Teambuilding
15	Feedback
16	Werkdrukcultuur
17	Werkdruk in een team aanpakken
	Individueel niveau:
18	Persoonlijke effectiviteit vergroten
19	Reflectie op eigen handelen
20	Vitaliteit
21	Persoonlijk gesprek
22	Regelmogelijkheden benutten
23	Bedrijfsarts
24	Inzet deskundigen
25	Re-integratie bij uitval vanwege psychische klachten
26	Gedragscodes en gedragsregels ongewenst gedrag

Arbo handRIJKing 1	Teamontwerp
Beschrijving	<p><i>Welke taken hebben teams? Welke resultaten worden van hen verwacht?</i></p> <p>Hoe een organisatie zijn structuur inricht, beïnvloedt de werkdruk van werknemers. Als werknemers niks te beslissen hebben en geen invloed kunnen uitoefenen op dagelijkse problemen en verstoringen, kunnen zij zich hulpeloos en machteloos voelen. Als werknemers in een team samenwerken aan een duidelijke taak en in hun werk gezamenlijk de uitdagingen die op hun pad komen, kunnen oplossen, kunnen ze hun verantwoordelijkheid nemen en pro-actief gedrag ontwikkelen.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ga na in hoeverre het huidige teamontwerp voldoet om de gewenste resultaten te bereiken: in hoeverre leveren teams de gewenste output? Hoe hoog is het ziekteverzuim? Werknemerstevredenheid?</li> <li>▪ Ga na in hoeverre de huidige teams gezond zijn ontworpen: in hoeverre werken teams aan een afgerond (deel van) het productieproces? Waarover kunnen teams intern afstemmen en waarover moeten ze met anderen overleggen? In hoeverre kunnen teams problemen en verstoringen die zij tegenkomen zelf oplossen of zijn ze van andere bedrijfsonderdelen afhankelijk?</li> <li>▪ Ga na welke mogelijkheden er rond teamontwerp zijn. Verdiep kennis en inzicht rond integrale en resultaatgerichte teams.</li> <li>▪ (Her)ontwerp indien zinvol de teams, denk bijvoorbeeld aan de samenstelling van het team, informatiestructuur en besluitvormingsstructuur. Besef dat een goede structuur een goed begin kan zijn, maar dat teamontwikkeling vervolgens altijd van belang is.</li> </ul>
Voor wie	Voor degenen die invloed hebben op de organisatiestructuur en teamontwerp. Met name voor leidinggevendenden.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Gaat na of de gekozen organisatiestructuur naar wens functioneert.
Verantwoordelijkheid werknemer	Laat zijn leidinggevende weten of hij binnen het team zijn werk goed kan uitvoeren en waar hij knelpunten ervaart.
Beoogde effecten	Een teamontwerp dat een goede basis biedt voor een gezonde werkdrukbalans van werknemers.
Nadere informatie	Leidinggevendenden

Arbo handRIJKing 2	Functie-inhoud
Beschrijving	<p><i>Wat moet een werknemer doen? In hoeverre zijn de taakeisen realistisch? Passen de functies bij degenen die ze uitoefenen?</i></p> <p>De functie-inhoud is het geheel aan taakeisen. Het vormt daarmee de kern van de belasting in iemands werk. Het is daarom belangrijk dat de functies gezond zijn ontworpen. Dat normen en verwachtingen duidelijk en realistisch zijn. Dat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden met elkaar in evenwicht zijn. Vaak wordt 'reclame' gemaakt met afwisselende en uitdagende functies. In het perspectief van werkdruk is ook de vraag relevant of de functie niet té uitdagend en té afwisselend is.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyseer in hoeverre functies gezond zijn ontworpen en passend zijn. Denk aan bijvoorbeeld de volgende aspecten. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Taakeisen voor inhoud, kwaliteit en tempo, normen voldoende uitdagend en tegelijkertijd realistisch?</li> <li>○ Verantwoordelijkheden en bevoegdheden.</li> <li>○ Recente of toekomstige veranderingen.</li> <li>○ Implicaties van de functie-inhoud voor benodigde competenties, kennis, vaardigheden en houding van werknemers.</li> <li>○ Fit tussen functie-inhoud en werknemer(s).</li> </ul> </li> <li>▪ Komen er knelpunten uit bovenstaande analyse? Herontwerp zo mogelijk de functie(s) en benut scholing voor de 'puntjes op de i'.</li> <li>▪ Ga na of van alle functies een duidelijke taakfunctieomschrijving beschikbaar is.</li> <li>▪ Beschrijf in de taakfunctieomschrijving duidelijk welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden bij de functie horen. Richt de beschrijving van verantwoordelijkheden op de te behalen resultaten en de beschrijving van taken op de daarvoor benodigde inspanning. Beschrijf bij bevoegdheden wat in de functie mag.</li> </ul>
Voor wie	Voor wie verantwoordelijk is voor het ontwerpen van functies. Van invloed op alle werknemers.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Stelt duidelijke taakfunctieomschrijvingen op en communiceert deze aan de werknemers.
Verantwoordelijkheid werknemer	Laat het weten als de functie-inhoud, taakfunctieomschrijving, verwachtingen en/of normen niet duidelijk zijn, of als het niet lukt eraan te voldoen.
Beoogde effecten	Gezonde functies die bij werknemers passen. Realistische normen en taakeisen. Begrenzing in wat wel en niet van werknemers wordt verwacht. Daarmee duidelijkheid en houvast.
Nadere informatie	Leidinggevend

Arbo handRIJKing 3	Flexibele werktijden
Beschrijving	<p><i>Hoeveel uren werken werknemers? Op welke tijden? Waar?</i></p> <p>Werktijden en locaties beïnvloeden de werkdruk die een werknemer ervaart. Wie bijvoorbeeld door een extra uurtje werken in een lange file komt of wie stipt op tijd moet vertrekken vanwege (mantel)zorgtaken, zal veel druk ervaren om zijn werk op tijd af te krijgen.</p> <p>De mogelijkheden tot flexibele aanvangs- en eindtijden en voor thuiswerk variëren. In het ene werkproces is meer mogelijk dan in het andere. Over het algemeen geldt dat werknemers met invloed op hun werktijden en locaties minder werkdruk zullen ervaren.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ga na in hoeverre het werk ruimte voor flexibele werktijden en locaties biedt. Denk aan flexibele aanvangs- en eindtijden, flexibiliteit in 'min-max'-weken en aan flexibiliteit door het jaar heen, via een jaarurensystematiek.</li> <li>• Ga na welke grenzen er voor flexibele werktijden zijn. Welke grenzen zijn er door het werkproces en de benodigde dienstverlening? Hoeveel onderling overleg en afstemming is noodzakelijk?</li> <li>• Flexibiliteit is op zich goed, maar kan doorschieten naar 'te' flexibel. Werknemers die eerder veel op kantoor overwerkten, werken dan thuis uren en uren door. En wie te veel thuis of in individuele functies op locaties buitenshuis werkt, kan van zijn werk en collega's vervreemden.</li> <li>• Bevorder in het team openheid over werk in relatie tot privé-leven. Wie weet dat zijn collega mantelzorgtaken uitvoert, zal meer begrip hebben voor die collega als hij op een vooraf aangegeven moment uit een vergadering loopt.</li> </ul>
Voor wie	<p>Voor leidinggevenden die met werknemers afspraken maken over werktijden en locaties.</p> <p>Voor alle werknemers die daarmee werk en privé goed op elkaar kunnen afstemmen.</p>
Verantwoordelijkheid werkgever	Benut, gegeven het werkproces, beschikbare mogelijkheden om werk en privé-leven van werknemers op elkaar af te stemmen.
Verantwoordelijkheid werknemer	Is open over ervaren werkdruk in relatie tot privéleven, denkt over en werkt actief mee aan oplossingen om zowel op het werk als in het privéleven optimaal te kunnen presteren.
Relatie met wet/regelgeving	
Beoogde effecten	Werknemers met invloed op hun werktijden en locaties zullen hun werk en privéleven beter op elkaar kunnen afstemmen en minder werkdruk ervaren.
Nadere informatie	Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 4	Werk- en privé in balans houden
Beschrijving	<p><i>Wat neemt een werknemer mee van zijn werk naar huis? En omgekeerd?</i>  Werk- en privéleven beïnvloeden elkaar. Soms positief; wie op zijn werk vaardigheden ontwikkelt kan deze soms ook thuis goed benutten. Soms kunnen werk en privé elkaar echter ook negatief beïnvloeden. Wie zich thuis niet kan ontspannen omdat hij over werk piekert, of wie zich op het werk niet kan concentreren door privé zorgen, functioneert niet lekker. Enerzijds is iemands privéleven 'privé'. Anderzijds kan openheid belangrijk zijn om werk en privé in balans te houden, of om een negatieve spiraal te doorbreken.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elke levensfase biedt andere uitdagingen en dilemma's. Wees je als leidinggevende bewust van de verschillende levensfasen van je werknemers en ga na welke uitdagingen en dilemma's je werknemers ervaren in het afstemmen van hun werk op privéleven.</li> <li>• Vraag je werknemers in hoeverre hun werk hun privéleven positief of negatief beïnvloedt.</li> <li>• Heeft een werknemer privé-problemen en/of is hij mantelzorger? Kies als leidinggevende bewust tot waar en hoe je een werknemer ondersteunt. Voor sommige problemen is een luisterend oor voldoende en doet begrip de werknemer goed. Soms heeft een werknemer meer aan praktische steun, en helpt het als een leidinggevende mogelijkheden en grenzen aangeeft van flexibiliteit in werk(tijden) en de diverse verlofregelingen.</li> <li>• Verwijs een werknemer zo nodig naar een deskundige, zoals een bedrijfsmaatschappelijk werker.</li> </ul>
Voor wie	<p>Voor leidinggevendenden die werknemers ondersteunen om hun werk en privé in balans te houden of krijgen. Voor werknemers die hun werk en privéleven goed in balans willen hebben.</p>
Verantwoordelijkheid werkgever	<p>Realiseert zich dat werk en privé elkaar beïnvloeden. Toont begrip en interesse voor privéleven van werknemers en denkt en werkt actief mee aan mogelijkheden om werk en privé goed op elkaar af te stemmen.</p>
Verantwoordelijkheid werknemer	<p>Is open over ervaren werkdruk in relatie tot privéleven, denkt over en werkt actief mee aan oplossingen om werk en privé goed op elkaar af te stemmen.</p>
Relatie met wet/regelgeving	
Beoogde effecten	<p>Werknemers die in moeilijke tijden begrip en steun ervaren, zullen minder werkdruk ervaren.</p>
Nadere informatie	<p>Leidinggevendenden</p>

Arbo handRIJKing 5	Gezonde roosterdiensten
Beschrijving	<p><i>Hoe zitten de roosters voor avond- en/of nachtdiensten in elkaar? Bieden ze werknemers gelegenheid om voldoende rust in te bouwen? En hoe ervaren werknemers de roosters?</i></p> <p>De meeste werknemers bij het Rijk werken overdag. Er zijn ook functies waarin 's avonds en 's nachts werken noodzakelijk is. Werken op deze tijden is extra belastend, zowel lichamelijk als sociaal. Lichamelijk, omdat een lichaam zich net als bij een jetlag steeds aan andere actieve en inactieve tijden moet aanpassen. Sociaal, omdat werken op avond- en nachtelijke uren gevolgen heeft voor hobby's en sociale contacten.</p> <p>Uiteraard is er bij het roosteren aandacht voor het aantal benodigde werknemers ten opzichte van de gewenste bedrijfsvoering. Bij gezond roosteren wordt bovendien aandacht geschonken aan lichamelijke en sociale aspecten. Gezond roosteren is belangrijk om werknemers bij afwijkende werktijden fysiek en mentaal in balans te houden.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyseer in hoeverre de roosters en naar wens functioneren. Denk aan bijvoorbeeld de volgende aspecten. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Toepassing van fysieke roosterregels (bijvoorbeeld voorwaarts roteren).</li> <li>○ Toepassing van sociale roosterregels (bijvoorbeeld een vaste avond vrij).</li> <li>○ In hoeverre roosters ver van te voren bekend zijn en nageleefd worden.</li> <li>○ In hoeverre bij de roosters rekening wordt gehouden met individuele wensen.</li> <li>○ In hoeverre de roosters passen bij de benodigde en gewenste bedrijfsvoering.</li> </ul> </li> <li>▪ Pas de roosters zo nodig aan. Betrek hier bij voorkeur de betreffende werknemers bij. Invloed op eigen werktijden is wellicht van even groot belang als de uiteindelijke mate van gezondheid van het rooster.</li> <li>▪ Bestudeer de literatuur rond gezond roosteren. Met name in de zorg is daar veel onderzoek naar gedaan. De wellicht bekendste gezonde roosterregel is 'voorwaarts roteren'. Dit betekent eerst vroege, dan late en tot slot nachtdiensten. Een lichaam past zich namelijk makkelijker aan het 'uitrekken' van de activiteit, dan aan het 'inperken' ervan.</li> </ul>
Voor wie	Voor wie roosters ontwerpt en opstelt voor ploegendiensten en werkzaamheden in de avond en nacht. Daarmee van invloed op werknemers die op deze tijden werken.
Relatie met wet	Bij het roosteren worden de grenzen bepaald door de Arbeidstijdenwet.
Verantwoordelijkheid werkgever	Zorgt voor gezonde roosters. Houdt gegeven de bedrijfsvoering zoveel mogelijk rekening met gezondheidsaspecten, sociale aspecten en individuele werk-privébalansen.
Verantwoordelijkheid werknemer	Is verantwoordelijk voor zijn eigen gezondheid. Beseft het belang van herstel en neemt na werken op onregelmatige tijden voldoende rust.
Beoogde effecten	Gezonde roosters, waarmee werknemers fit blijven en met plezier hun werk doen.
Nadere informatie	Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 6	Planning en control
Beschrijving	<p><i>Welke taken moeten de komende periode uitgevoerd worden? Wat past binnen de beschikbare tijd? En hoe kan nagegaan worden of de uitvoering naar wens verloopt?</i></p> <p>Planning en control betekent vooraf definiëren welke activiteiten uitgevoerd moeten worden en hoe bijgestuurd kan worden om de planning haalbaar te houden. De deadline en doelstellingen zijn uitkomsten van een bestuurlijk proces. De wijze waarop binnen dit gestelde kader het werk gedaan wordt, vergt van uitvoerenden dat zij goed overzicht hebben van de activiteiten en waarvan ze afhankelijk zijn voor het naleven van de planning. Door vooraf goed te definiëren waaraan het eindresultaat moet voldoen en hoe de uiteindelijke verantwoording over de behaalde resultaten wordt afgelegd, ontstaan mogelijkheden om tussentijds bij te sturen. Binnen planning en control zijn twee belangrijke onlosmakelijke processen met elkaar verbonden: plannen en beheersen.</p>
Aanpak	<p>Een heldere planning- en controlfunctie geeft op alle niveaus binnen de organisatie houvast om op een juiste wijze (bij)sturing te kunnen geven aan de (financiële) processen. De functie wordt in de praktijk vaak als volgt vormgegeven.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrekpunt voor de planning en control vormen de beleidsvoornemens zoals vastgelegd in de programmabegroting.</li> <li>• De beleidsvoornemens plus de going-concernactiviteiten worden vertaald in een meerjarige planning van activiteiten. Dit geschiedt zowel op het niveau van elk onderdeel van de organisatie als voor de organisatie als geheel.</li> <li>• Het bewaken van de uitvoering van activiteiten met voortgangsrapportages zorgt ervoor dat de bedrijfsvoering beheersbaar blijft.</li> <li>• Dit kan leiden tot bijstelling van activiteiten en/of processen dan wel het heroverwegen en zo nodig aanpassen van voorgenomen beleid.</li> </ul> <p>Een gegeven is dat niet alles bij te sturen en te bewaken is met harde cijfers. Er dient daarom bij planning en control ook altijd ruimte te zijn voor dialoog tussen betrokken partijen.</p>
Voor wie	Voor wie de planning- en control-cyclus uitvoert. Voor alle werknemers van belang.
Relatie met wet	Geen
Verantwoordelijkheid werkgever	Zorgt zoveel mogelijk voor een goede en duidelijke planning, en verbetert de planning- en control-cyclus naar aanleiding van opgedane ervaringen.
Verantwoordelijkheid werknemer	Geeft relevante informatie over de planning, uitvoering en beheersing aan zijn leidinggevende.
Beoogde effecten	Een duidelijke planning geeft houvast aan werknemers, duidelijkheid over wat er verwacht wordt en welke prioriteiten er zijn.
Nadere informatie	Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 7	Activiteitenanalyse
Beschrijving	<p><i>Wie doet wat wanneer? Wat loopt goed? En bij welke activiteiten zijn knelpunten in het proces te ontdekken?</i></p> <p>Activiteitenanalyse is een methode om snel inzicht te krijgen in de vele verschillende activiteiten op de werkvloer en concrete mogelijkheden om werkdruk aan te pakken.</p> <p>De activiteitenanalyse richt zich op het in kaart brengen van de activiteiten van de gehele organisatie, waarbij de benoemde activiteiten over de grenzen van afdelingen kunnen heengaan. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de activiteiten van de uitvoerende afdeling (waar de primaire producten of diensten worden gemaakt) maar vooral naar de activiteiten van de ondersteunende, opdrachtgevende en aanleverende afdelingen.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrek medewerkers van een team, afdeling of verschillende disciplines bij de inventarisatie en analyse van de activiteiten.</li> <li>• Inventariseer de vaste activiteiten, maar ook activiteiten op basis van planning en/of functiebeschrijving en de frequentie en tijdsbesteding aan extra activiteiten in relatie tot (ervaren) werkdruk.</li> <li>• Onderzoek en analyseer kernthema's en knelpunten, inclusief de mogelijke oorzaken en gevolgen.</li> <li>• Voor de kernthema's worden mogelijke oplossingsrichtingen verzameld en uitgewerkt in concrete verbetervoorstellen. In de verbetervoorstellen wordt aandacht besteed aan: doelstelling, beoogd resultaat, verantwoordelijkheden, kernactiviteiten, planning, haalbaarheid en evaluatiemomenten.</li> <li>• De resultaten worden besproken met het managementteam en/of directie.</li> </ul>
Voor wie	Voor wie inzicht in werkdruk wil hebben vanuit de activiteiten in een team. Van belang voor wie werkdruk wil analyseren.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Gebruikt indien relevant een activiteitenanalyse als instrument om de werkdruk te analyseren.
Verantwoordelijkheid werknemer	Werkt actief mee aan de activiteitenanalyse, geeft goede informatie.
Beoogde effecten	Een duidelijk beeld van wat er speelt.
Nadere informatie	Leidinggevenden



Arbo handRIJKing 8	Werving en selectie
Beschrijving	<p><i>In hoeverre zit de juiste werknemer op de juiste plek?</i></p> <p>De beste preventie van werkdruk begint bij de start van iemands loopbaan, bij de wervings- en selectieprocedure. Werving en selectie heeft altijd tot doel tot een goede match tussen functie en persoon te komen. Specifiek rond werkdruk geldt dat het belangrijk is aandacht te schenken aan de fit tussen belasting in de functie en competenties van de werknemer.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formuleer functieprofielen waarin expliciet aandacht is voor de te verwachten belasting in de functie. Benoem vervolgens over welke specifieke competenties de werknemer ten minste moet beschikken als het gaat om werkdruk. Besteed ook aandacht aan de toekomst: welke veranderingen zijn er te verwachten?</li> <li>▪ Denk bij specifieke competenties ten aanzien van werkdruk bijvoorbeeld aan aanpassingsvermogen, plannen en organiseren, helikopterview, relativeren, (omgevings)sensitiviteit, energie, zelfinzicht, leervermogen en stressbestendigheid.</li> <li>▪ Schenk eveneens aandacht aan het team waar de kandidaat zal werken en de fase van teamontwikkeling. Gebruik bijvoorbeeld een analyse van teamrollen om na te gaan welke rol(len) binnen het team al voldoende zijn vervuld en welke rollen nog invulling behoeven.</li> <li>▪ Wees in de werving en selectie duidelijk over de verwachtingen over de werkdruk in de functie.</li> <li>▪ Vraag de kandidaten om expliciete voorbeelden waaruit hun competenties blijken, bijvoorbeeld met de STAR-methodiek, die vraagt naar de Situatie, Taak, Aanpak en het Resultaat.</li> <li>▪ Maak een afgewogen keuze tussen de kandidaten. Besef dat het moeilijker is competenties te ontwikkelen dan om kennis te verwerven.</li> </ul>
Voor wie	Voor wie het beleid rond werving en selectie formuleert en uitvoert. Daarmee voor alle nieuwe werknemers en werknemers die van functie veranderen.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Kiest die kandidaten bij een functie die ook als het gaat om werkdruk een zo goed mogelijke match tussen functie en persoon hebben.
Verantwoordelijkheid werknemer	Is open en eerlijk over beschikbare competenties.
Beoogde effecten	Werknemers die passen bij hun functie, hun werk goed doen en duurzaam in balans zijn.
Nadere informatie	HRM Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 9	Mobiliteit
Beschrijving	<p><i>Hoe kan het wisselen van functie bijdragen aan het ontwikkelen van competenties?</i></p> <p>Mobiliteit gaat over beweeglijkheid. Van de ene functie naar de andere gaan. Mobiliteitsbeleid past bij lerende organisaties. Regelmatig van functie veranderen kan preventief werken om de werkdruk binnen de perken te houden. Werknemers houden hun aanpassings- en leervermogen bij regelmatige verandering scherp.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Besteed in het mobiliteitsbeleid aandacht aan preventie van werkdruk. In hoeverre kan een andere functie bijdragen aan de ontwikkeling of het op peil houden van competenties? Streef naar een optimum; wissel niet te weinig, maar ook niet te vaak. Een team waarvan teamleden of leidinggevende te vaak wisselen, zal moeite hebben tot een goede teamontwikkeling te komen.</li> <li>▪ Voorkom dat een werknemer naar een functie gaat die niet bij hem past. Besteed aandacht aan specifieke werkdrukcompetenties, zoals aanpassingsvermogen, plannen en organiseren, helikopterview, relativeren, (omgevings)sensitiviteit, energie, zelfinzicht, leervermogen en stressbestendigheid. Zet zo nodig scholing in om de plaatsing in de volgende functie tot een succes te maken.</li> </ul>
Voor wie	Voor degenen die het mobiliteitsbeleid formuleren en uitvoeren. Daarmee voor alle werknemers binnen het Rijk.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Voert een mobiliteitsbeleid dat preventief is voor werkdruk. Biedt werknemers de kans zichzelf te ontwikkelen.
Verantwoordelijkheid werknemer	Neemt de kans op een mooie loopbaan. Zoekt actief mee naar functies die bij hem passen en ontwikkelt zichzelf.
Beoogde effecten	Werknemers die passen bij hun functie, hun werk goed doen en duurzaam in balans zijn.
Nadere informatie	Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 10	Scholing
Beschrijving	<p><i>In hoeverre beschikken werknemers over benodigde competenties en actuele kennis?</i></p> <p>Organisaties veranderen. De belasting van functies ook. at maakt scholingsbeleid een belangrijk middel om ervoor te zorgen dat werknemers in balans blijven en hun waarde behouden blijft. Dat ze hun kennis en vaardigheden up to date kunnen houden en hun belastbaarheid kunnen vergroten. Scholing gaat verder. Werknemers die zich ontwikkelen groeien naar nieuwe functies en nieuwe uitdagingen toe. Zo zijn ze ook in de toekomst in balans.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nieuwe systemen en organisatiestructuren vragen veel van werknemers. Besteed in het scholingsbeleid proactief aandacht aan veranderingen. Neem bij veranderingen tijd en aandacht voor scholing en benodigde inwerktijd.</li> <li>▪ Maak een inschatting van beschikbare kennis, vaardigheden en competenties en vergelijk deze met de benodigde kennis, vaardigheden en competenties (in de toekomst).</li> <li>▪ Stem het scholingsbeleid af op de inventarisatie, het beleid rond het vergroten van de belastbaarheid van werknemers en de voorlichting rond werkdruk.</li> </ul>
Voor wie	Voor degenen die het scholingsbeleid formuleren en uitvoeren. Daarmee voor alle werknemers binnen het Rijk.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Benut scholing om de belastbaarheid van werknemers (zoveel als mogelijk en wenselijk) te vergroten en ervoor te zorgen dat beschikbare en benodigde (werkdruk)competenties in balans zijn.
Verantwoordelijkheid werknemer	Neemt de kans om zichzelf te ontwikkelen.
Beoogde effecten	Werknemers die zich ontwikkelen en daarmee duurzaam in balans zijn.
Nadere informatie	Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 11	Werkplekomstandigheden
Beschrijving	<p><i>'Hard gewerkt voor een belangrijke deadline... en toen deed de mail het niet. Was de printer stuk, of het papier in de kopieermachine op.'</i></p> <p>Onder goede werkplekomstandigheden kunnen werknemers een zware belasting goed hanteren. Zijn de werkplekomstandigheden onder de maat, dan kan de werkdruk tot ongewenste hoogte stijgen. Ook als het om werkplekomstandigheden gaat, is het van belang dat een werknemer er zelf invloed op heeft. Het is daarom belangrijk om afgewogen keuzes te maken over de werkplekomstandigheden en om de zaken goed op orde te hebben en te houden.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denk bij werkplekomstandigheden aan de volgende aspecten. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Geluid, temperatuur, daglicht, verlichting en frisse lucht.</li> <li>○ Werkplekontwerp, waaronder beschikbare ruimte op en om de werkplek heen en het aantal werknemers in dezelfde ruimte.</li> <li>○ Faciliteiten zoals computers, e-mail, printers en telefoons, koffie/thee.</li> </ul> </li> <li>• Organiseer de werkplekomstandigheden goed. Zorg dat verstoringen snel verholpen worden.</li> <li>• Zorg bij het organiseren van de werkplekomstandigheden voor balans tussen faciliteren en eigen invloed. Bij het faciliteren wordt ervoor gezorgd dat de zaken op orde zijn. De werknemer bevindt zich dan wat de werkplekomstandigheden betreft in een 'warm bad'. Bied werknemers de gelegenheid invloed uit te oefenen op hun werkplekomstandigheden. Bijvoorbeeld dat ze de temperatuur of zonwering zelf kunnen regelen en zelf kleine technische storingen aan de apparaten kunnen verhelpen.</li> <li>• Zorg ervoor dat medewerkers weten wat ze zelf kunnen regelen.</li> </ul>
Voor wie	Voor degenen die verantwoordelijk zijn voor het organiseren van de werkplekomstandigheden. En voor iedereen die de invloed op zijn werkplekomstandigheden heeft ontdekt en gebruikt. Voor alle werknemers.
Relatie met wet	Arbowet artikel 3
Verantwoordelijkheid werkgever	Draagt zorg voor gezonde werkplekomstandigheden.
Verantwoordelijkheid werknemer	Meldt het als werkplekomstandigheden hem belemmeren bij het uitoefenen van zijn functie. Zoekt actief mee naar oplossingen.
Beoogde effecten	Goede werkplekomstandigheden leiden tot goede prestaties en dat werknemers zich welbevinden in hun werk.
Nadere informatie	Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 12	Coachend leidinggeven
Beschrijving	<p><i>Hoe worden werknemers goed begeleid?</i></p> <p>Leidinggevendens hebben veel invloed op de werkdruk van werknemers. Als basis is het belangrijk om eerlijk en duidelijk te zijn, en regelmatig complimenten te geven. Als werknemers werkdruk ervaren is het bovendien belangrijk hen zodanig te begeleiden, dat zij de werkdrukbalans zelf herstellen én leren hoe ze in balans kunnen blijven.</p> <p>Als leidinggevende kun je geneigd zijn zelf de oplossing voor problemen te verzinnen en actie te ondernemen. Dit lijkt vaak sneller en geeft het gevoel dat je meer controle hebt over de uitkomst. Een coachende stijl van leidinggeven is meestal effectiever, zowel om werkdruk te voorkomen als bij het begeleiden van werknemers die een onbalans ervaren. Een coachend leidinggevende geeft duidelijke doelen, verwachtingen en kaders. Bovendien weet een coachend leidinggevende precies de vragen te stellen die een werknemer stimuleren zijn invloed aan te wenden in het vinden van een oplossing. Werknemers nemen zo verantwoordelijkheid voor hun acties en komen steviger in hun werkdrukschoenen te staan.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zorg door te coachen voor balans tussen sturen en ondersteunen. Schep kaders en geef werknemers invloed in hoe zij deze kaders invullen.</li> <li>▪ Gebruik in elk gesprek een coachingsmodel. Vraag bijvoorbeeld naar het doel, de bestaande situatie, mogelijkheden om van huidig naar gewenst te gaan, eventuele belemmeringen en de uiteindelijke keuze. In de literatuur staat dit bekend als het 'GROW-model'.</li> <li>▪ Geef regelmatig en constructief feedback aan werknemers.</li> <li>▪ Vraag regelmatig feedback van werknemers, andere leidinggevendens en van anderen die zicht hebben op het team of het leidinggeven.</li> <li>▪ Het ligt voor de hand: goed voorbeeld doet goed volgen. Hoe goed lukt het je als leidinggevende om je eigen werkdruk binnen de perken te houden? Hoe staat het met plannings halen? Afsprakenkomen? Fluitend naar en van je werk gaan?</li> <li>▪ Wil je als leidinggevende je coachingsvaardigheden verder ontwikkelen? Denk dan aan boeken over coaching, een eigen coach, intervisie, supervisie en trainingen.</li> </ul>
Voor wie	Voor leidinggevendens op alle organisatieniveaus. En voor degenen die leidinggevendens bij het uitoefenen van hun functie willen ondersteunen.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Is duidelijk en consequent over doelen en verwachtingen. Coacht werknemers binnen de grenzen van het werk.
Verantwoordelijkheid werknemer	Neemt zijn verantwoordelijkheid en wendt zijn invloed aan bij het uitoefenen van zijn functie. Hij staat open om te leren.
Beoogde effecten	Een stijl van leidinggeven die de werkdruk van werknemers voorkomt, en waar een onbalans ontstaat, de stijl van leidinggeven een bijdrage levert aan een duurzaam herstel van de balans.
Nadere informatie	Leidinggevendens

Arbo handRIJKing 13	Teamontwikkeling
Beschrijving	<p><i>Hoe verloopt de samenwerking? Welke ontwikkelmogelijkheden heeft het team?</i></p> <p>Hoe werknemers met elkaar omgaan en samenwerken is van grote invloed op de werkdruk die ze ervaren. Werknemers die elkaar ondersteunen in moeilijke situaties kunnen elkaars werkdruk in balans houden; werknemers die stevast samen klagen, kunnen elkaar verder de put inpraten.</p> <p>Teamontwikkeling is een bewust leerproces. Door goede samenwerking in een team te stimuleren kan een team tot optimale prestaties en een gezonde werkdruk komen.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neem tijd en aandacht om als team beter te leren samenwerken, duidelijk te communiceren en tot een gewenste (werkdruk)cultuur te komen.</li> <li>• Ga na op welke mogelijkheden er zijn voor teamontwikkeling. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ In hoeverre weten teamleden wat er van hen verwacht wordt? In hoeverre worden gestelde doelen gehaald? Worden kwaliteiten optimaal benut? Worden afspraken nagekomen?</li> <li>○ In hoeverre hebben werknemers een goede relatie met of last van hun omgeving? Van welke andere afdelingen zijn ze afhankelijk en in hoeverre? Welke externe ontwikkelingen zijn er gaande en hoe gaan de werknemers daarmee om? Neemt de groep initiatief om hiervoor (gezamenlijk) tot oplossingen te komen?</li> <li>○ In hoeverre geven werknemers hun open mening en worden verschillen in het team gewaardeerd en benut?</li> <li>○ Hoeveel energie besteden werknemers aan klagen, roddelen en conflicten?</li> </ul> </li> <li>• Ga na welke geschiedenis de groep werknemers met elkaar deelt, hoe de samenwerking verloopt en welke wensen en verwachtingen er voor de toekomst zijn.</li> <li>• Ga na welke teamrollen de diverse teamleden vervullen, in hoeverre ze die bij elkaar waarderen en respecteren en in hoeverre ze bij de opdracht van het team passen. In de literatuur worden bijvoorbeeld de teamrollen van Belbin uitgewerkt.</li> <li>• Benoem doelen voor de teamontwikkeling en maak iedereen van de activiteiten bewust die nodig zijn om doelen te bereiken c.q. belemmeringen op te lossen. Onderneem bijvoorbeeld specifieke teambuildingsactiviteiten. Schakel zo nodig een professional in om de teamontwikkeling te begeleiden.</li> </ul>
Voor wie	Voor degenen die verantwoordelijk zijn voor het (bege)leiden van groepen werknemers. Voor werknemers die in teamverband werken. Cruciaal in teams waar intensief wordt samengewerkt en waar teamleden sterk van elkaars werk afhankelijk zijn.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Neemt tijd en aandacht om de samenwerking, communicatie en cultuur in een team te analyseren en ze bewust te ontwikkelen.
Verantwoordelijkheid werknemer	Benut zijn competenties om zijn werk zo goed als mogelijk te doen en samen te werken. Signaleert als discussies over problemen steeds terugkeren.
Beoogde effecten	Teams die zich voortdurend ontwikkelen en zo goed samenwerken dat de werkdruk van de individuele teamleden in evenwicht is en de teamprestaties optimaal zijn.
Nadere informatie	Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 14	Teambuilding
Beschrijving	<p><i>Welke activiteiten zijn geschikt om de teamontwikkeling te stimuleren?</i></p> <p>Bij 'teambuilding' denken velen aan survivalprogramma's in de buitenlucht. Er is echter veel meer mogelijk om de teamontwikkeling te bevorderen. Van theatersport tot simulaties en van spel- tot muziekvormen.</p> <p>Een goede keuze van samenwerkingsoefeningen is belangrijk. Zo kunnen de activiteiten de gewenste bijdrage aan de teamontwikkeling en een gezonde werkdruk leveren.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stem teambuildingsactiviteiten af op de teamontwikkeling. Benoem het doel van de teambuilding. Denk aan aspecten als: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ hoe goed teamleden elkaar kennen;</li> <li>○ welke vaardigheden bij de werkzaamheden van het team nu en in de toekomst van groot belang zijn en over welke vaardigheden werknemers beschikken;</li> <li>○ welke algemene teamvaardigheden (zoals effectief communiceren, feedback geven, beslissingen nemen) aandacht behoeven;</li> <li>○ het verschil tussen de bestaande en gewenste werkdrucultuur;</li> <li>○ bestaande en gewenste teamrollen</li> </ul> </li> <li>▪ Ga na welke activiteiten mogelijk zijn. Een speurtocht op internet of rondvraag in het eigen netwerk geeft inzicht in de mogelijkheden.</li> <li>▪ Voer de activiteiten uit en evalueer ze.</li> </ul>
Voor wie	Voor degenen verantwoordelijk zijn voor het (bege)leiden van groepen werknemers. Voor werknemers die in teamverband werken.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Benut teambuilding waar zinvol om de teamontwikkeling te bevorderen.
Verantwoordelijkheid werknemer	Neemt actief deel.
Beoogde effecten	Leren door te doen. Door activiteiten te verrichten vaardigheden oefenen die nuttig zijn in de dagelijkse samenwerking. Collega-teamleden ook in andere activiteiten goed leren kennen en daarmee goed op elkaar ingespeeld raken.
Nadere informatie	Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 15	Feedback
Beschrijving	<p><i>Was dit de bedoeling?</i></p> <p>Het is prettig om zinvol werk te doen dat gewaardeerd wordt. Positieve feedback kan helpen om in balans te blijven. Hard werken voor een goed en zinvol doel, waarvoor waardering bestaat, geeft mensen voldoening.</p> <p>Ook negatieve feedback kan vanuit het perspectief van werkdruk belangrijk zijn. Beter weten waar je aan toe bent, dan helemaal geen informatie. Dat geldt ook wanneer medewerkers zich in de omgang met anderen ongewenst gedragen. Het is altijd belangrijk dat feedback op een zorgvuldige wijze wordt gegeven. Zowel bij positieve als negatieve feedback is het belangrijk om te leren en er achter te komen wat er beter kan.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deel regelmatig complimenten uit. Positieve feedback en positieve energie zijn belangrijk.</li> <li>• Maak in een team afspraken over de manier waarop feedback wordt gegeven en ontvangen. Oefen en experimenteer met deze afspraken. Oefening baart kunst; met het oefenen wordt het geleidelijk aan normaal om feedback te geven. Dat bevordert ook het stellen van grenzen voor ongewenste omgangsvormen.</li> <li>• Een open sfeer waarin werknemers elkaar vertrouwen is voor feedback geven en ontvangen een belangrijke voorwaarde. Is feedback geven een beladen onderwerp in een team? Besteed daar dan extra aandacht aan in de teamontwikkeling.</li> </ul>
Voor wie	Alle werknemers binnen de sector Rijk, die vanuit welke functie dan ook met andere werknemers samenwerken en communiceren. Voor iedereen dus.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Geeft en ontvangt op constructieve wijze feedback.
Verantwoordelijkheid werknemer	Geeft en ontvangt op constructieve wijze feedback.
Beoogde effecten	Dankzij feedback leren werknemers om hun werk (nóg) beter dan voorheen uit te voeren. Werknemers blijven dankzij positieve feedback en waardering voor hun prestaties beter in balans.
Nadere informatie	Leidinggevenden



Arbo handRIJKing 16	Werkdrukcultuur
Beschrijving	<p><i>Zeg jij écht hoe druk je het hebt?</i></p> <p>Met werkdrukcultuur worden de normen, waarden, opvattingen en omgangsvormen bedoeld die van invloed zijn op werkdruk. Als werknemers werkdruk als 'statussymbool' zien, als iedereen het 'druk, druk, druk' moet hebben om erbij te horen, kan het lastig zijn om te vertellen dat het even niet zo goed gaat. Evengoed kunnen werknemers verstrikt raken in een patroon waarin ze elkaar negatief versterken.</p> <p>Belangrijke aspecten aan de werkdrukcultuur zijn de mate van openheid, onderlinge steun, waardering en constructieve feedback. Wie merkt dat de werkdrukcultuur de werkdruk eerder verhoogt dan vermindert, zal deze willen beïnvloeden. Een vaak lastig proces, dat vraagt om een lange adem.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ga na of de werkdrukcultuur bevorderend of belemmerend werkt voor een gezonde werkdruk. Denk aan de volgende aspecten. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat roept de term 'werkdruk' op? Strijd over de definitie? Verschil van mening of het objectief of subjectief is? Of een goed gesprek?</li> <li>• Heerst er een sfeer van onderling vertrouwen en respect? Luisteren werknemers naar elkaar?</li> <li>• Zijn werknemers open tegen elkaar over hun werkdruk, hun grenzen, en over wat zij als lastig ervaren in hun werk?</li> <li>• Ondersteunen werknemers elkaar bij drukte? Praktisch en emotioneel?</li> <li>• Hoe wordt iemand die zegt last te hebben van werkdruk gezien? Als een zwakkeling? Een klager? Een harde werker die zijn eigen grenzen even is vergeten?</li> </ul> </li> <li>• Als de werkdrukcultuur kleine verbeteringen kan gebruiken, bespreek het onderwerp dan in een werkoverleg. Benoem samen met werknemers verbeterpunten en/of stel rond werkdruk een lijst met 'zo doen wij dat hier'-gedragsregels op.</li> <li>• Heeft de werkdrukcultuur ingrijpende verbeteringen nodig? Zorg dan voor voldoende inzicht in groepsdynamiek en organisatieverandering en een deskundige procesbegeleider om tot ander gedrag in het team te komen!</li> </ul>
Voor wie	Voor wie groepen werknemers rond werkdruk (bege)leidt. Voor wie baat of last heeft van de geldende werkdrukcultuur. Voor alle werknemers.
Relatie met wet	
verantwoordelijkheid werkgever	Is zich bewust van de invloed van cultuur op ervaren werkdruk. Zet zich ervoor in een belemmerende werkdrukcultuur tot een gewenste cultuur te ontwikkelen.
Verantwoordelijkheid werknemer	Draagt bij aan een gezonde werkdrukcultuur.
Beoogde effecten	Een gezonde werkdrukcultuur, met onderlinge steun en voldoende openheid, vertrouwen en respect. Een cultuur waarin werknemers goed kunnen presteren en prettig kunnen werken.
Nadere informatie	Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 17	Werkdruk in een team aanpakken
------------------------	--------------------------------

Beschrijving	<p><i>Hoe kunnen we de werkdruk in ons team zo goed mogelijk aanpakken?</i></p> <p>Bij het aanpakken van werkdruk zijn diverse stappen te onderscheiden. Van signaleren, naar analyseren en vervolgens maatregelen bedenken, uitvoeren en evalueren. Voor alle stappen geldt dat zowel inhoud als proces belangrijk is. Een goede analyse is bijvoorbeeld van belang als factor die vanuit de belasting of belastbaarheid invloed heeft op de balans. Dat geldt ook voor goede analyse van de groepsdynamiek en werkdrukcultuur. Dat betekent dat moet worden nagegaan of de communicatie tussen werknemers en met de leidinggevende invloed heeft op de werkdruk.</p> <p>In het proces gaat het erom de juiste personen er op het juiste moment bij te betrekken. Ook duidelijkheid te geven aan werknemers over het tijdspad van de aanpak is van belang. En voorts moet draagvlak en betrokkenheid van het hogere management worden georganiseerd.</p> <p>In een goede aanpak krijgen inhoud én proces voldoende aandacht. Zo is de werkdruk effectief aan te pakken en wordt de balans in het team duurzaam hersteld.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bereid de aanpak goed voor en maak bewuste keuzes rondom de aspecten die in de arboafpraak werkdruk aanpakken worden genoemd. Vorm een interne projectgroep waarin managementteam, middenkader en werknemers vertegenwoordigd zijn. Hiermee ontstaat draagvlak en slagkracht op alle organisatieniveaus.</li> <li>▪ Draag zorg voor voldoende deskundigheid in de projectgroep en bij de procesbegeleiding van het team/de teams, qua kennis en vaardigheden op de terreinen werkdruk, groepsprocessen, verandermanagement en communicatie.</li> <li>▪ Geef extra aandacht aan de procesbegeleiding als de werkdrukcultuur niet optimaal is, en/of als het team kortgeleden negatieve ervaringen met veranderen heeft opgedaan.</li> <li>▪ Voer de aanpak van begin tot en met het eind uit. Verdieping van het inzicht in de factoren die tot onbalans hebben geleid, maar daarna maandenlang geen actie ondernemen, doet meer kwaad dan goed.</li> <li>▪ Lever regelmatig goede informatie aan. Koppel uitgevoerde maatregelen en evaluaties altijd terug aan betrokken werknemers.</li> <li>▪ Zorg voor een sfeer waarin geëxperimenteerd mag worden. Ander gedrag leer je door te doen... en na vallen komt opstaan.</li> <li>▪ Kies een aanpak waardoor werknemers 'van de tribune in het speelveld komen', ze leren vicieuze cirkels te doorbreken en regelmogelijkheden weten te herkennen en te benutten. Betrek werknemers daarom in de aanpak.</li> <li>▪ Creëer kortetermijsuccessen en vier ze!</li> <li>▪ Besef dat het werken aan werkdruk veel inzet en doorzettingsvermogen vraagt... en zeer de moeite waard kan zijn!</li> </ul>
Voor wie	Voor degenen die de aanpak van werkdruk in groepen voorbereiden en uitvoeren. Van invloed op alle werknemers bij wie de werkdruk aangepakt wordt.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Maakt afgewogen keuzes in de aanpak van werkdruk. Geeft betrokken personen voldoende tijd en ruimte om de aanpak uit te voeren.
Verantwoordelijkheid werknemer	Neemt actief deel aan de aanpak. Zet zijn beste beentje voor om een positieve bijdrage aan zijn eigen balans en die van collega's te leveren.
Beoogde effecten	Een effectieve aanpak van werkdruk. De werkdrukbalans in een team komt daardoor in evenwicht. Een team werknemers leert de werkdruk duurzaam in balans te houden.
Nadere informatie	Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 18	Persoonlijke effectiviteit vergroten
Beschrijving	<p><i>Hoe goed doe ik wat ik wil doen? En hoe kan dat beter?</i></p> <p>Iemand met een hoge persoonlijke effectiviteit bereikt de resultaten die hij wil en die bij hem passen. Wie onbalans in zijn eigen werkdruk (h)erkent zal hier niet volledig aan voldoen. Door de eigen effectiviteit te vergroten kan ook de belastbaarheid van een persoon toenemen.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Om de eigen persoonlijke effectiviteit te vergroten zijn verschillende activiteiten mogelijk, zoals coaching, intervisie en trainingen.</li> <li>▪ Denk bij trainingen in het kader van werkdruk aan timemanagement, assertiviteit, creatief denken, trainingen in 'positief' denken en trainingen in ontspanning en meditatie.</li> <li>▪ Oriëntatie op de mogelijkheden en eerste stappen in het vergroten van de persoonlijke effectiviteit kan ook plaatsvinden in 'zelfhulpboeken' en online-cursussen op internet.</li> <li>▪ In gesprek met de leidinggevende en/of HR-adviseur gaat de medewerker na welke mogelijkheid hem het beste past en of het departement de ontwikkeling in tijd en geld wil en kan faciliteren.</li> </ul>
Voor wie	Voor wie effectiever gedrag wil leren.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Faciliteert werknemers die hun persoonlijke effectiviteit willen vergroten.
Verantwoordelijkheid werknemer	Herkent zijn ontwikkelmogelijkheden en staat ervoor open om te leren.
Beoogde effecten	Het vergroten van kennis en vaardigheden en daarmee de persoonlijke effectiviteit. Betere prestaties en meer tevredenheid bij werknemers. Eveneens een hogere belastbaarheid van werknemers.
Nadere informatie	Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 19	Reflectie op eigen handelen
Beschrijving	<p><i>Welk effect heeft mijn gedrag? Doe ik wat ik wil, wat bij me past?</i></p> <p>Reflectie betekent letterlijk weerkaatsen. Binnen de organisatiecontext betekent het nadenken over jezelf. Reflecteren is belangrijk voor wie wil leren. Reflecteren gaat verder dan evalueren. Evalueren betekent nagaan in hoeverre een gewenst eindresultaat is behaald. Wie reflecteert, onderzoekt ook zijn eigen emoties, overtuigingen en drijfveren. Wie dit systematisch aanpakt, leert te kiezen voor de zaken waar het echt om gaat. Dit geeft veel meer mogelijkheden dan je vaak beseft. Hiermee blijf je jezelf goed ontwikkelen en daarmee, als het om werkdruk gaat, leer je (beter) in balans te blijven.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leun rustig achterover. Neem de tijd om de volgende vragen te beantwoorden. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wanneer kreeg ik kortgeleden energie van mijn werk? Wanneer kostte het mij energie? Welke emoties kwam ik recent tegen in mijn werk? Kies één van de voorbeelden uit en ga vervolgens het volgende na. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wat was de situatie? Wat gebeurde er in de omgeving?</li> <li>○ Wat wilde ik? Wat dacht ik? Wat deed ik? Wat voelde ik?</li> <li>○ Wat was het effect op mezelf? Qua emoties? Qua energie?</li> <li>○ Wat was het effect daarvan op anderen?</li> <li>○ Waarom deed ik wat ik deed? Wat zegt dat over mij? Over mijn overtuigingen? Over mijn motivatie? Over mijn vaardigheden?</li> <li>○ Wat zou ik een volgende keer anders willen?</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>▪ Wees nieuwsgierig naar jezelf en stel je oordeel nog even uit.</li> <li>▪ Stel deze én andere vragen regelmatig aan jezelf, neem bijvoorbeeld elke week een halfuur de tijd om op een goede én minder goede ervaring te reflecteren.</li> <li>▪ Wil je echt tijd en diepgang met je reflectie bereiken? Koppel je reflectie dan aan een persoonlijk ontwikkelplan (POP) waarin je ook je competenties uitwerkt. Schakel een begeleider in, iemand die je een spiegel voorhoudt en je die vragen stelt waardoor je tot inzicht komt.</li> </ul>
Voor wie	Zelfreflectie is voor iedereen.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Stimuleert werknemers tot (zelf)reflectie. Faciliteert werknemers bij persoonlijke ontwikkelplannen.
Verantwoordelijkheid werknemer	Staat ervoor open om te leren.
Beoogde effecten	Werknemers die leren, zich voortdurend ontwikkelen en daarmee goed in balans blijven.
Nadere informatie	Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 20	Vitaliteit
Beschrijving	<p><i>Hoe vitaal zijn de werknemers?</i></p> <p>Vitaliteit betekent 'levenskracht'. Wie vitaal is, heeft voldoende energie om te ondernemen, om proactief en gemotiveerd aan het werk te zijn. Dit veronderstelt dat iemand lichamelijk en geestelijk in balans is. Een vitale werknemer is weinig ziek, hij is flexibel en weerbaar.</p> <p>Wie in het kader van werkdruk kiest voor een aanpak met een vitaliteitprogramma, kiest voor een positieve aanpak. Dat is een aanpak die de belastbaarheid van werknemers vergroot. Wel is het van belang oog te hebben voor de specifieke doelgroep van het programma. Omdat de meeste vitaliteitprogramma's van vrijwillige deelname uitgaan, is het de kunst om juist de werknemers met gebrek aan vitaliteit tot deelname te verleiden.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Benoem het doel en de doelgroep voor het vitaliteitprogramma. Stem het doel af op de teamontwikkeling. Denk aan de volgende aspecten. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De gezondheid en weerbaarheid van werknemers;</li> <li>○ De gedragspatronen rond gezondheid en weerbaarheid van werknemers;</li> <li>○ Interesses en hobby's van werknemers: hoe kan het vitaliteitprogramma bij wensen aansluiten?</li> </ul> </li> <li>▪ Voer het programma uit en evalueer het.</li> </ul>
Voor wie	Voor wie op positieve wijze de belastbaarheid van werknemers wil vergroten.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Kiest bewust of en op welke wijze hij een vitaliteitprogramma inzet.
Verantwoordelijkheid werknemer	Neemt zijn verantwoordelijkheid voor de eigen gezondheid en vitaliteit. Kiest bewust hoe het vitaliteitprogramma in zijn eigen ontwikkeling past, is ontvankelijk voor deelname en leren.
Beoogde effecten	Vitale werknemers. Het vergroten van de fysieke en mentale weerbaarheid van werknemers.
Nadere informatie	Leidinggevenden De Werkmaatschappij cluster Arbeid, Vitaliteit & Welzijn

Arbo handRIJKing 21	Persoonlijk gesprek
Beschrijving	<p><i>Hoe gaat het met je?</i></p> <p>Een goed gesprek kan een werknemer helpen om een onbalans in werkdruk te (h)erkennen en om inzicht te krijgen in de factoren die tot de onbalans leiden. Dit kan ook aan de orde zijn als er in de omgang met anderen verstoringen lijken te zijn (bijvoorbeeld medewerkers die iemand negeren, elkaar ontwijken of agressief zijn tegen elkaar). Ook daarna, bij het herstellen van de balans, kunnen gesprekken zinvol zijn. Oog, aandacht en begrip voor elkaar helpen lastige situaties goed te doorstaan!</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Laat een werknemer signalen van werkdruk of moeilijkheden in de omgang met anderen zien? Kies dan een rustig moment voor een gesprek. Benoem wat je is opgevallen zonder daar meteen interpretatie en conclusies aan te verbinden. Zoek eerst naar herkenning van de zichtbare signalen. Vraag bij een eerste 'het gaat goed, er is niets aan de hand' nog even door, laat merken dat je vindt dat de signalen afwijken van wat je gewend bent. Zegt een werknemer dat hij het er niet (met jou) over wil hebben? Respecteer dan, zoveel mogelijk, diens grenzen en vraag met wie hij/zij er dan wel over in gesprek zal gaan. Wijs op de mogelijkheden van <b>BMW [voor iedereen bekend? Anders voluit]</b> en vertrouwenspersonen en zeg dat je de vrijheid neemt er later op terug te komen.</li> <li>▪ Als de werknemer wel met je in gesprek, dan is de volgende stap na te gaan waar de onbalans vandaan komt. Neem deze stap pas als de werknemer zijn onbalans (h)erkent. Een gesprek hierover roept weerstand op als iemand geen probleem ervaart.</li> <li>▪ Is het inzicht duidelijk en compleet? Dan is de derde logische stap de mogelijkheden na te gaan om de balans te herstellen. Bedenk samen zoveel mogelijk opties en laat vooral de werknemer 'het werk doen'. Het is namelijk belangrijk dat de medewerker de controle hervindt. Een eerste idee kan inspireren tot een volgend idee. En juist het zicht op meer mogelijkheden kan helpen bij werkdruk.</li> <li>▪ Rond het gesprek af met de keuze van de werknemer. Maak vervolgspraken en houd een vinger aan de werkdruppels.</li> <li>▪ Er zijn situaties waarin een werknemer zijn signalen niet (h)erkent en er toch actie geboden is. Bijvoorbeeld als de veiligheid van de werknemer of zijn collega's in het geding is, of als de werknemer inmiddels slecht functioneert. Overleg bij twijfel met een leidinggevende of deskundige binnen het departement en onderneem actie.</li> </ul>
Voor wie	Voor leidinggevenden en anderen die persoonlijke gesprekken voeren met werknemers die een onbalans ervaren, zoals collega's en/of stafmedewerkers P&O en Arbo.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Faciliteert en stimuleert open en persoonlijke gesprekken voor werknemers die een onbalans in werkdruk ervaren.
Verantwoordelijkheid werknemer	Staat open voor goede gesprekken en doet zijn best de werkdruppelbalans te herstellen.
Beoogde effecten	Een of meer goede gesprekken kunnen helpen zicht te krijgen op de eigen situatie en regelmogelijkheden. Een goed gesprek lucht op en geeft duidelijkheid en inzicht. Ontwikkelpunten kunnen ontdekt worden en bij het werken aan de ontwikkelpunten kunnen gesprekken helpen om het oefenen aan te scherpen en vol te houden.
Nadere informatie	Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 22	Regelmogelijkheden benutten
Beschrijving	<p><i>Wat kan en mag je zelf oplossen?</i></p> <p>De regelmogelijkheden in een functie gaan over de invloed die een werknemer op zijn werk heeft. Bijvoorbeeld of een werknemer zelf zijn tempo mag bepalen, problemen mag oplossen of invloed heeft op deadlines.</p> <p>Om werknemers in balans te houden is het belangrijk dat er in het werk voldoende regelmogelijkheden zijn. Wie echter eenmaal een onbalans in werkdruk ervaart, kan zowel een tekort als een teveel aan regelmogelijkheden ervaren, ze niet meer herkennen of ze niet meer weten te benutten. Herkenning van de eigen invloed in plaats van het gevoel te hebben dat de problemen je 'overkomen is cruciaal om de werkdrubalans te kunnen herstellen.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ga na welke regelmogelijkheden er per functie beschikbaar zijn. In hoeverre is invloed op de input mogelijk? Op hoe het werk wordt uitgevoerd? Op hoe snel? Hoe goed? Hoeveel? Hoe groot is de invloed op de normen voor output? Op de arbeidsomstandigheden? Op de balans werk-privé?</li> <li>▪ Vraag in werkoverleg aan werknemers welke regelmogelijkheden zij ervaren. Vraag bijvoorbeeld 'wat kunnen we hier eigenlijk kiezen, waar hebben we invloed op?' En ook: 'wat overkomt ons, waarop hebben we geen invloed, terwijl we er wel last van hebben?'</li> <li>▪ Bedenk samen mogelijke keuzes voor de items waarop tot nu toe geen invloed mogelijk is. Lukt dat niet, bedenk dan hoe acceptatie van een kennelijk niet ideale realiteit kan worden bewerkstelligd. Gebruik hierbij het gedachtegoed rond de cirkel van invloed en betrokkenheid van S. Covey.</li> <li>▪ Zijn er weinig regelmogelijkheden doordat de werknemer voor zijn taken afhankelijk is van andere afdelingen en of andere functionarissen? Overweeg dan een andere organisatie-inrichting of taakverdeling. Ook het scholen van werknemers richting multi-inzetbaarheid is een optie.</li> </ul>
Voor wie	Voor leidinggevenden en werknemers die willen ontdekken wat er te kiezen valt en die hun keuzemogelijkheden willen benutten.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Ontwerpt zo gezond mogelijke functies met voldoende regelmogelijkheden.
Verantwoordelijkheid werknemer	Meldt in hoeverre hij te weinig of te veel regelmogelijkheden ervaart. Benut regelmogelijkheden waar zinvol.
Beoogde effecten	Werknemers die hun regelmogelijkheden herkennen en benutten.
Nadere informatie	Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 23	Bedrijfsarts
Beschrijving	<p><i>Wat kan de bedrijfsarts doen?</i></p> <p>Een bedrijfsarts heeft verstand van gezondheidsklachten die met het werk te maken hebben. Dat kunnen lichamelijke klachten zijn, maar ook geestelijke of emotionele. Een bedrijfsarts is neutraal en kan belangrijke adviezen aan werknemer én werkgever geven. Zowel preventief, als een werknemer uit balans is, als curatief, als de werknemer vanwege werkdruk verzuimt. Het is belangrijk als werkgever goede afspraken met de bedrijfsarts te maken. Wie doet wat bij (dreigend) verzuim? Goede afspraken voorkomen onduidelijkheid bij werknemers (als verschillende personen verschillende adviezen geven) en kunnen helpen om werknemers bij een goede en spoedige werkhervatting te begeleiden.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ga als werkgever na welke rol van de bedrijfsarts het beste bij het departement past rond het voorkomen, herkennen en begeleiden van verzuim vanwege psychische klachten. Leg deze rol vast in het verzuimbeleid.</li> <li>• Zorg ervoor dat bedrijfsarts, leidinggevende en andere betrokkenen goed met elkaar samenwerken, van elkaar weten wie wat doet en eenzelfde belang hechten aan een spoedige werkhervatting.</li> <li>• Laat werknemers weten wat de bedrijfsarts voor hen kan betekenen en in welke gevallen.</li> </ul>
Voor wie	Voor wie het beleid rond uitval vanwege werkdruk formuleert en uitvoert. Voor werknemers die verzuimen vanwege psychische klachten.
Relatie met wet	Arbowet artikel 14
Verantwoordelijkheid werkgever	Spreekt met de bedrijfsarts af hoe de samenwerking en advisering rond (dreigend) uitval vanwege psychische klachten vormgegeven zal worden.
Verantwoordelijkheid werknemer	Neemt zijn kansen in begeleiding door de bedrijfsarts. Werkt actief mee aan zijn herstel.
Beoogde effecten	Herstel van de werkdrukbalans. Duurzame werkhervatting op korte termijn.
Nadere informatie	Leidinggevenden



Arbo handRIJKing 24	Inzet deskundigen
Beschrijving	<p><i>Wie kan bij het herstel van de werkdrukbalans ondersteunen?</i></p> <p>Als een werknemer door werkdruk uitvalt, kan het belangrijk zijn om deskundigen in te schakelen. Een coach bijvoorbeeld, een bedrijfsmaatschappelijk werker, of een psycholoog. Ze kunnen helpen om inzicht te krijgen in de oorzaak van de onbalans en in de mogelijkheden om de balans te herstellen. Bovendien kunnen ze helpen aan die mogelijkheden te werken.</p> <p>Soms vindt een werknemer zelf zijn weg richting deskundige. Soms kan een bedrijfsarts of leidinggevende doorverwijzen. Afspraken van het departement met de deskundigen zorgen voor een soepele toegang tot de deskundige.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benoem in het verzuimbeleid welke deskundigen bij werkdrukgerelateerd verzuim ingeschakeld kunnen worden. Spreek af hoe de werknemer met de deskundigen contact kan opnemen of naar de deskundige verwezen kan worden.</li> <li>• Maak met de deskundigen afspraken over hoe en hoe snel werknemers ondersteund kunnen worden.</li> <li>• Meestal vindt vergoeding van de behandeling plaats via de ziektekostenverzekering van de werknemer.</li> <li>• Maak als werkgever afspraken over wanneer een interventietraject gefinancierd wel of niet wordt. Overweeg hierbij de volgende aspecten. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Worden de kosten van het voorgestelde interventietraject gedekt door de zorgverzekering?</li> <li>○ Zijn er andere mogelijkheden voor financiering van de kosten van het voorgestelde interventietraject?</li> <li>○ Is de aard van de problematiek vooral werk- of privé gerelateerd?</li> <li>○ Wat levert het voorgestelde interventietraject op? Denk daarbij aan de duur van de arbeidsongeschiktheid.</li> <li>○ Wat is de financiële winst bij eerdere terugkeer/re-integratie of als wordt voorkomen dat iemand uitvalt?</li> <li>○ Wat is de winst in motivatie als het interventietraject wordt bekostigd?</li> <li>○ Staat het interventietraject in verhouding met de arbeidsduur van de medewerker?</li> <li>○ Wat is de aard van het interventietraject?</li> <li>○ Zijn er alternatieven voorhanden?</li> </ul> </li> </ul>
Voor wie	Voor degenen die het verzuimbeleid opstellen, monitoren en evalueren. Ook voor hen die het verzuimbeleid uitvoeren, zoals leidinggevendenden, casemanagers en re-integratiemanagers.
Relatie met wet	Arbowet artikel 14-14a
Verantwoordelijkheid werkgever	Werkt actief aan duurzaam herstel van de werkdrukbalans van de betrokken werknemer. Maakt concrete afspraken over inzet van interventies.
Verantwoordelijkheid werknemer	Werkt actief mee aan activiteiten gericht op zijn herstel.
Beoogde effecten	Duurzaam herstel van de werkdrukbalans.
Nadere informatie	Leidinggevende

Arbo HandRIJKing 25	Re-integratie bij uitval vanwege psychische klachten
Beschrijving	<p><i>Wat past beter bij psychische klachten? Met rust laten of aan het werk gaan?</i></p> <p>Als een werknemer uitvalt door psychische klachten, vaak overspannen of burn-out genoemd, denkt de leidinggevende vaak dat hij niet mag gaan praten over werkhervatting omdat dat de belasting nog groter maakt. Afwachten en het overlaten aan de huisarts is dan vaak de strategie en die kan veel schade aanrichten. Juist bij psychische problemen is snelle actie geboden en dus moet hieraan in het verzuimbeleid extra aandacht worden besteed. Immers, een</p>

	<p>groot deel van het verzuim is in de sector Rijk verbonden met uitval wegens psychische problematiek.</p> <p>Uiteraard bestaat ook bij dit type uitval een grote variëteit aan problematiek. Dat geldt ook voor de mogelijkheden die de persoon in kwestie heeft om zijn problemen de baas te worden. Meestal spelen verschillende factoren een rol. Snel en goed zicht op deze factoren (vanuit de belasting op het werk en privé en vanuit de belastbaarheid) is van groot belang.</p> <p>Vervolgens kan de werknemer begeleid worden om de controle over deze factoren te herwinnen en zo de balans te herstellen. Dit vraagt om samenspel van leidinggevende en werknemer en degenen die dit proces ondersteunen. Als uitgangspunt geldt dat om herstel te bevorderen de werkzaamheden snel, maar in overleg, worden hervat. Het is ook belangrijk dat de collega's daarbij betrokken worden.</p>
Aanpak	<p>In het verzuimbeleid wordt specifiek aandacht besteed aan uitval wegens psychische klachten.</p> <p>Maak duidelijk wat geen <i>verzuim</i> door psychische klachten is.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (Sluimerende) arbeidsconflicten met baas of collega's horen niet in verzuim. Benader zo nodig een vertrouwenspersoon of P&amp;O-adviseur voor advies.</li> <li>- Verstoorde verhoudingen met collega's veroorzaakt door ongewenst gedrag (agressie, pesten, seksuele intimidatie, discriminatie) horen evenmin thuis in verzuim. Maak het bespreekbaar met de leidinggevende. Maak zo nodig gebruik van een vertrouwenspersoon of het bedrijfsmaatschappelijk werk.</li> <li>- Privé-omstandigheden die conflicteren met het werk worden niet door verzuim maar door andere verloopsoorten of werkindeling opgelost. Raadpleeg de leidinggevende, het bedrijfsmaatschappelijk werk of de bedrijfsarts.</li> </ul> <p>Maak duidelijk welke acties werknemer en leidinggevende moeten nemen bij verzuim wegens psychische klachten. De uitgangspunten hiervoor zijn de volgende.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Laat als werknemer duidelijk weten dat er sprake is van psychische overbelasting.</li> <li>- Binnen twee weken het werk gedeeltelijk hervatten of als hier medisch twijfel over is, de bedrijfsarts inschakelen.</li> <li>- Voorkom medicalisering: hulp inschakelen die de medewerker helpt om zijn controle over de situatie te herwinnen (coachend). Dit kan de leidinggevende zijn, maar ook de bedrijfsarts, het bedrijfsmaatschappelijk werk of een psycholoog.</li> <li>- Contact tussen leidinggevende en zieke moet minimaal eenmaal per twee weken plaatshebben.</li> <li>- Wijze van communiceren met collega's.</li> </ul> <p>Evalueer of de maatregelen en middelen die in het verzuimbeleid beschikbaar zijn voor re-integratie bij uitval wegens psychische klachten, doeltreffend zijn.</p>
Voor wie	Voor degenen die het verzuimbeleid opstellen, monitoren en evalueren. Ook voor hen die het verzuimbeleid uitvoeren, zoals leidinggevenden, casemanagers en re-integratiemanagers.
Verantwoordelijkheid werkgever	De werkgever stelt het verzuimbeleid op en evalueert dit iedere drie jaar. Hij zorgt ervoor dat ondersteuning en begeleiding beschikbaar zijn voor werknemer en leidinggevende.
Verantwoordelijkheid werknemer	Actieve medewerking om tot spoedige en duurzame werkhervatting te komen.
Relatie met wet/regelgeving	Wet Verbetering Poortwachter
Doel	Optimale samenwerking tussen organisatie en werknemer gericht op een snelle én duurzame werkhervatting na uitval door werkdruk/psychische klachten.

Nadere informatie	Leidinggevende. <b>NVAB-richtlijn psychische problemen Werk en Psychische klachten (NIP)</b>
-------------------	---

Arbo HandRIJKing 26	Gedragscodes en gedragsregels ongewenst gedrag
Beschrijving	<p><i>Wanneer is gedrag ongewenst? Waar ligt de grens?</i></p> <p>De grens ligt voor iedereen anders en dat maakt ongewenst gedrag een ingewikkeld thema. Juist daarom is het belangrijk dat de organisatie een duidelijke aanwijzing geeft over wat wel en niet gewenst is. Op de eerste plaats om veiligheid te creëren voor medewerkers die zich bedreigd voelen door het ongewenst gedrag. Maar ook voor de rest: ben je nog veilig als je een goedbedoeld grapje maakt, een compliment geeft of je arm om iemand heen slaat?</p> <p>Soms is de werknemer zich niet bewust van het effect van zijn of haar gedrag of opstelling. Om gewenste houding en gedrag bij de werknemers te bevorderen worden gedragscodes en gedragsregels gehanteerd.</p> <p>Gedragscodes beschrijven algemene waarden, zoals 'open', 'eerlijk' en 'respectvol'. Ze maken duidelijk dat de organisatie een veilig klimaat wil scheppen en zal ingrijpen als zich gedrag voordoet dat ten koste gaat van dat klimaat. Deze gedragscodes zijn nog vrij algemeen en laten veel ruimte voor interpretatieverschillen. Gedragscodes worden daarom uitgewerkt in gedragsregels. Gedragsregels zijn concreet en afhankelijk van de aard van de werkzaamheden.</p> <p>De gedragscode en gedragsregels werken pas goed als iedereen ze kent en ook werkelijk de betekenis ervan snapt. Vaak is het daarvoor nodig om de medewerkers te laten bespreken wat er volgens hen bedoeld wordt. Zo kunnen de algemene gedragscodes die bedrijfsbreed zijn opgesteld door de afdeling worden toegespitst op hun situatie.</p>
Voor wie	Alle werknemers
Aanpak	<p>Stel als organisatie een gedragscode op (in overleg met de medezeggenschap) voor werknemers. Gebruik als basis het ARAR. De gedragscode is een onderdeel van het totale beleid voor sociale veiligheid. Zorg dus voor een samenhangend geheel.</p> <p>Neem de volgende onderwerpen in de gedragscode op.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De definitie van ongewenst gedrag.</li> <li>• Het doel en het belang van de code.</li> <li>• De status en reikwijdte.</li> <li>• Wat van bedrijfsonderdelen verwacht wordt in het uitwerken van de code tot concrete gedragsregels.</li> <li>• Wat de organisatie doet als een medewerker de code niet naleeft of de gedragsregels aan zijn laars lapt.</li> <li>• Verwijzing naar de overige onderdelen van het beleid voor sociale veiligheid (zoals hulp vertrouwenspersoon en klachtenprocedure).</li> </ul> <p>Het is natuurlijk denkbaar dat er centraal concrete gedragsregels zijn opgesteld, maar dat kan ook aan de afdelingen worden overgelaten.</p>
Relatie met wet en regelgeving	ARAR artikel 50 en 80
Verantwoordelijkheden werkgever	<p>Stelt (in overleg met de medezeggenschapsraad) gedragscodes vast. Geeft opdracht aan alle eenheden gedragsregels op te stellen, ze jaarlijks te evalueren en waar nodig bij te stellen.</p> <p>Draagt indien nodig zorg voor training en opleiding om gewenst gedrag te oefenen.</p> <p>Zorgt ervoor voor dat in teamoverleg of in andere overlegvormen regelmatig aandacht wordt besteed aan gewenst gedrag en problemen of risicosituaties die zich hebben voorgedaan, zodat gedragsregels levend blijven.</p>
Verantwoordelijkheden werknemer	Zich te gedragen conform de gedragsregels, en in situaties waarin deze niet voorzien, als een goed ambtenaar. Voorlichting en instructie volgen.

Beoogde effecten	Helderheid scheppen voor werknemers over gewenst gedrag en stellen van heldere grenzen aan het gedrag. Voorkomen van ongewenst gedrag tussen medewerkers. Scheppen van een klimaat waarin medewerkers zich veilig voelen.
Nadere informatie	Leidinggevende