

## WOORD VOORAF

Dit handboek 'kwaliteit van de arbeid' is het resultaat van een samenwerking tussen diverse actoren: VOSEC, het Hoger Instituut voor de Arbeid (HIVA), de adviesbureaus in de sociale economie Febecoop, Hefboom en SEC, en het startcentrum Kanaal 127. VOSEC, het Vlaams Overlegplatform voor Sociale Economie en Meerwaardeneconomie, was de coördinator van het project 'kwaliteit van de arbeid' dat werd gefinancierd door de cel sociale economie over een periode van twee jaar (okt 2002-nov 2004).

Met dit handboek willen we de procesbegeleiders bij de methodiek 'kwaliteit van de arbeid' een leidraad bieden. In eerste instantie zijn dit de adviesbureaus in de sociale economie. Zij beschikken over de ervaring en know-how om sociale economie ondernemingen te begeleiden gedurende het screeningsproces. Daarnaast richten wij ons tot alle geïnteresseerden die meer achtergrondinformatie wensen over de toepassing van de methodiek 'kwaliteit van de arbeid'. Dit kunnen personeelsverantwoordelijken, koepelorganisaties, studiediensten zijn en uiteraard ook ondernemingen uit de sociale economie die overwegen deze 'kwaliteits'stap te zetten.

Het eerste deel is de handleiding bij de methodiek (uitgeschreven door het HIVA; in samenwerking met VOSEC, Hefboom en Febecoop). Bijlages 1 en 2 horen bij deze handleiding en bevatten de vragenlijst en de checklist. Bijlage 3, 4, 5 en 6 zijn achteraf toegevoegd. Bijlage 3 bestaat uit een korte, eerder technische handleiding voor de verwerking van vragenlijsten. Bijlage 4 is een alternatieve vragenlijst. Deze vragenlijst bevat dezelfde thema's maar is korter en de formulering van de vragen is eenvoudiger. Zo willen we de vragenlijst toegankelijker maken voor onze doelgroep van vaak laaggeschoolden, anderstaligen, enz. Deze vragenlijst kan ook meer worden aangepast, op maat van de onderneming. De keerzijde van de medaille is dat de wetenschappelijke waarde van de resultaten relatief wordt.

De resultaten en aanbevelingen van de screening worden door de begeleider gebundeld in een rapport. Bijlage 5 biedt een aantal kapstukken voor de wijze van rapportering. De kapstukken zullen met de nodige flexibiliteit gehanteerd worden door de begeleiders, want elk rapport wordt gemaakt op maat van de onderneming.

Bijlage 6 focust op de opvolging ná de screening met de methodiek. De resultaten die uit de screening komen leggen de sterke en zwakke kanten van de organisatie bloot. Maar hoe ga je hier nu verder mee aan de slag? Bijlage 6 gaat hier dieper op in.

Tot slot hoop ik dat dit werkinstrument verder zijn nut zal bewijzen in de toekomst en werkelijk een bijdrage kan leveren tot 'kwaliteit van de arbeid' in de organisaties van de sociale economie. Dank aan al de partners die zich in de loop van dit project hebben ingezet!

Loes Verhaeghe

Projectverantwoordelijke 'kwaliteit van de arbeid'

VOSEC 2004



<b>Inhoudstabel</b>	p.
Handleiding 'kwaliteit van de arbeid'	3
bijlage 1: vragenlijst	27
bijlage 2: checklist	39
bijlage 3: verwerking vragenlijst	57
bijlage 4: alternatieve vragenlijst	70
bijlage 5: model rapportering	82
bijlage 6: opvolging na screening	84



## **Handleiding 'Kwaliteit van de arbeid in de sociale economie'**

Auteurs HIVA: Joke Manshoven, Fernando Pauwels  
Projectbegeleiding: Joris Van Ruysseveldt, Anneleen Forrier

## Wegwijzer

In dit handboek worden een aantal methoden en tips aangereikt om werk te maken van het thema 'kwaliteit van de arbeid in de sociale economie'. De volgende structuur wordt gehanteerd doorheen het handboek:

- Toelichting bij het begrip 'kwaliteit van de arbeid'
  - Arbeidsinhoud
  - Arbeidsomstandigheden
  - Arbeidsvoorwaarden
  - Arbeidsverhoudingen
- Aanpak 'kwaliteit van de arbeid in de sociale economie' aan de hand van een stappenplan
- De verschillende stappen nader toegelicht
  1. Individuele bevraging
  2. Checklists
  3. Groepsbijeenkomsten
- De instrumenten in bijlage
  1. De vragenlijst
  2. De checklists
  3. De 'match' tussen vragenlijst en checklists
  4. Verklarende woordenlijst

### 1. Wat is kwaliteit van de arbeid?

Kwaliteit van de arbeid verwijst naar een oordeel over het werk en de gevolgen daarvan voor de werknemer. Hiervoor is kennis vereist omtrent de kenmerken van het werk en de gevolgen ervan voor de taakuitvoerder.

Om een beter zicht te krijgen op de kwaliteit van de arbeid wordt meestal een onderscheid gemaakt tussen een aantal kenmerken van de arbeidssituatie, namelijk de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen.

*Arbeidsinhoud:* verwijst naar de aard en het niveau van het werk en de wijze waarop deze taken verricht moeten worden. Belangrijke aandachtspunten binnen de arbeidsinhoud zijn onder andere de taakstructuur, de autonomie, de samenwerkingsmogelijkheden en de kwalificatievereisten.

*Arbeidsomstandigheden:* de fysieke omstandigheden waaronder gewerkt wordt. Bijvoorbeeld klimatologische omstandigheden, veiligheid, lawaai, verlichting, aanwezigheid van gevaarlijke stoffen, etc. De arbeidsomstandigheden kunnen de werknemers lichamelijk en/of geestelijk belasten.

*Arbeidsverhoudingen:* de wijze waarop werkgevers en werknemers, zowel op de werkvloer als buiten het bedrijf, met elkaar omgaan. Het gaat ook om de wijze waarop de onderlinge samenwerking georganiseerd is en de manier waarop conflicten opgelost worden. De stijl van leidinggeven en het al dan niet beschikken over medezeggenschap zijn hierbij belangrijk.

*Arbeidsvoorwaarden*: alle afspraken tussen werkgever en werknemer over de voorwaarden waaronder arbeid verricht wordt. Het kan gaan om loonafspraken, toeslagen en premies, pensioen -en spaarregelingen, vakantietoelagen, werktijdregelingen, de duur van het arbeidscontract, mogelijkheden voor kinderopvang, opleidings- en carrièremogelijkheden, etc. De arbeidsvoorwaarden kunnen motiverend werken voor de werknemers.

Een combinatie van deze factoren is van belang bij het beoordelen van de kwaliteit van de arbeid. Vanzelfsprekend houden de vier A's verband met elkaar. Om aan de kwaliteit van de arbeid te werken is dan ook een inspanning vereist op de verschillende domeinen. Dit noemen we een integrale benadering.

### *Kwaliteit van de arbeid in de sociale economie*

De sociale economie bestaat uit een verscheidenheid van bedrijven en initiatieven die in hun doelstellingen de realisatie van bepaalde maatschappelijke meerwaarden voorop stellen en hierbij de volgende basisprincipes respecteren: voorrang voor de mens, aandacht voor de kwaliteit van de arbeid, transparantie in de bedrijfsvoering, democratische besluitvorming, maatschappelijke inbedding, open relaties met de groepen rond het bedrijf, duurzaamheid gestoeld op kwaliteitsvolle arbeid en producten en afgestemd op een leefbare maatschappij. Financiële winst beschouwen ze als een noodzakelijke voorwaarde om de duurzaamheid van de arbeid te waarborgen.

Aangezien de belangen van de werknemers centraal staan binnen de sociale economie mag aandacht voor kwaliteit van de arbeid uiteraard niet ontbreken. Het is daarom in de eerste plaats nodig om zicht te krijgen op de kwaliteit van de arbeid in de sociale economie ondernemingen. In een tweede fase kan eventueel gewerkt worden aan de verbetering van aspecten met betrekking tot kwaliteit van de arbeid.

## **2. Aanpak kwaliteit van de arbeid in de sociale economie**

### **2.1 Aanleiding**

Er zijn vele redenen waarom een onderneming het thema 'kwaliteit van de arbeid' op de agenda kan plaatsen. Het gaat bijvoorbeeld om:

- een hoog ziekteverzuim bij (bepaalde groepen van) werknemers;
- geen goede werksfeer in het bedrijf, de afdeling;
- veel arbeidsongevallen of bijna-ongevallen;
- een te hoge werkdruk;
- reglementeringen die onvoldoende worden nageleefd;
- ...

De redenen om meer aandacht te besteden aan de kwaliteit van de arbeid hoeven niet altijd negatief te zijn. Ook positieve aanleidingen, zoals het beter willen benutten van de competenties van de werknemers, het willen behalen van bepaalde certificaten, het willen ophogen van de kwaliteit van de dienstverlening, zijn mogelijk redenen om zich meer te richten op de kwaliteit van de arbeid.

Binnen de sociale economie spelen daarnaast nog enkele andere redenen, namelijk:

- in de sociale economie komen veel a-typische vormen van arbeid voor;
- de sociale economie streeft naar 'werk op maat';
- in de sociale economie worden andere kwaliteitsnormen en evaluatiecriteria gehanteerd dan in de reguliere economie;
- ...

Redenen te meer om aandacht te besteden aan kwaliteit van de arbeid binnen de sociale economie ondernemingen.

Door middel van een eerste inventarisatie van mogelijke aandachts- en knelpunten wordt een draagvlak gecreëerd bij de ondernemingen. Zowel werkgevers als werknemers moeten beseffen dat ze baat hebben bij een goede kwaliteit van de arbeid. De motivatie van de werknemers stijgt, er wordt een goed product afgeleverd, het werk is veilig en gezond, het ziekteverzuim is lager. Dit vertaalt zich op langere termijn in lagere kosten voor de werkgever.

## 2.2 Stappenplan

Om te weten hoe het met de kwaliteit van de arbeid gesteld is, moeten we instrumenten hebben om die kwaliteit te meten. De volgende manier van werken wordt voorgesteld:

### *Stap 1: vragenlijst over kwaliteit van de arbeid*

Werknemers zijn heel goed in staat om informatie te leveren voor het beoordelen van de kwaliteit van de arbeid. Zij voeren immers dagelijks het werk uit en weten zeer goed wat er leeft binnen de organisatie, de afdeling. Een vragenlijst kan gebruikt worden om een overzicht te krijgen van de verschillende aspecten met betrekking tot kwaliteit van de arbeid. Voordelen van deze aanpak zijn:

- er kunnen snel en met weinig inspanning van grote groepen werknemers gegevens verkregen worden over een breed scala aan onderwerpen;
- werknemers kunnen zelf aangeven wat zij belangrijk vinden. De knelpunten die de werknemers zelf ervaren, zijn centrale vertrekpunten voor verdere actie (groepsbijeenkomsten, enz.);
- er wordt betrokkenheid gecreëerd van de werknemers bij het thema kwaliteit van de arbeid. Men zet mensen aan het denken.

Een nadeel van vragenlijsten kan zijn dat ze een subjectieve inkleuring opleveren van de kwaliteit van de arbeid in de onderneming. Hieraan wordt in deze methodiek verholpen door achteraf de verkregen informatie uit de vragenlijsten te toetsen aan de hand van checklists en groepsbijeenkomsten (stappen 2 en 3).

een bevraging verloopt volgens drie fasen:

1. organiseren van de bevraging;
2. uitvoeren van de bevraging;
3. verwerken van de antwoorden.

De verschillende fasen worden in een volgend hoofdstuk verder toegelicht.

### *Stap 2: checklists*

Vragenlijsten brengen de meningen en ervaringen van werknemers bij elkaar. Checklists zijn daarentegen niet bestemd om door grote groepen werknemers te worden ingevuld, maar door een deskundige (onderzoeker) die zich daarbij baseert op de inzichten van personen die goed op de hoogte zijn van de situatie in het bedrijf (bv. syndicaal afgevaardigde, personeelsmanager, diensthoofd, ...). Binnen het project 'kwaliteit van de arbeid in de sociale economie' kunnen de checklists ingevuld worden door de adviseurs. Checklists geven aan welke aspecten van de werksituatie van naderbij in beschouwing genomen moeten worden. Aan de hand van een checklist kan men de knelpunten die door middel van de vragenlijst zijn achterhaald verder afbakenen. Men kan daarnaast op zoek gaan naar bijkomende knelpunten in de kwaliteit van de arbeid die niet door middel van de vragenlijst op te sporen zijn.

Er bestaan specifieke checklists voor de vier A's. Dit betekent dat niet altijd alle checklists overlopen dienen te worden. Men kan op basis van de resultaten van de individuele vragenlijst al een eerste selectie maken in af te nemen checklists. De verschillende aspecten van kwaliteit van de arbeid komen zowel terug in de vragenlijst als in de checklists. In bijlage wordt dieper ingegaan op die 'match' tussen vragenlijst en checklists.

### *Stap 3: groepsbijeenkomsten*

Tijdens de groepsbijeenkomsten worden de resultaten van de vragenlijsten en de checklists besproken met de werknemers. Het is de bedoeling om vervolgens in groep tot een probleemdefiniëring te komen met betrekking tot de kwaliteit van de arbeid in het bedrijf of de afdeling en na te denken over mogelijke oplossingen. Deze derde stap is de belangrijkste in het hele proces.

We beklemtonen dat de resultaten op basis van de vragenlijst en de checklist hoofdzakelijk dienen als input voor het groeps gesprek. De ganse methodiek is cumulatief opgebouwd waarbij de groepsbijeenkomst voorop staat. Conclusies trekken, louter op basis van de gegevens bekomen uit de schriftelijke bevraging of uit de ingevulde checklists, lijkt ons dus niet wenselijk.

## **2.3 Rol van de adviseur**

In ieder van de genoemde stappen speelt de adviseur een cruciale rol. Kennis over het onderwerp, de meettechnieken en de verdere opvolgingsmogelijkheden is onontbeerlijk. De adviseur staat in voor het mobiliseren van de organisatie: het verzamelen, verwerken en rapporteren van de nodige informatie, maar ook voor het opwekken van interesse, ... De adviseur begeleidt de werknemers bij het invullen van de vragenlijst. Hij is goed op de hoogte van de inhoud en de doelstelling van de vragenlijst, de verwerkingsmethode en de opvolging van de resultaten.

### 3. Stap 1: individuele bevraging

Zoals eerder aangehaald verloopt het organiseren van een bevraging volgens vier fasen. Deze fasen worden hier verder toegelicht.

#### 3.1 Organisatie van de bevraging

Het organiseren van een schriftelijke bevraging lukt niet zonder een degelijke voorbereiding. In de eerste plaats is het belangrijk dat de adviseur de vragenlijst zelf goed bestudeert (een aantal keer grondig lezen). Hij dient goed op de hoogte te zijn van de gehanteerde begrippen, de vraagstelling en de mogelijke antwoordalternatieven. Daarnaast is het noodzakelijk dat de adviseur een correct beeld krijgt van de werknemerspopulatie: aantal werknemers, aantal functiecategorieën, afdelingen, etc. Op basis van deze gegevens kunnen praktische keuzes gemaakt worden (grootte van de zaal voor het afnemen van de vragenlijsten, aantal groepsbijeenkomsten, ...). Om deze praktische aspecten met betrekking tot de bevraging te regelen, duidt men het best een contactpersoon binnen de organisatie aan.

Men kan niet zomaar de vragenlijst aan de werknemers uitdelen. Zij moeten hiervan vooraf op de hoogte zijn. Dit kan bijvoorbeeld door een aankondiging in een personeelsblaadje of tijdens een personeelsvergadering. Werknemers moeten vooraf duidelijk weten wat er van hen verwacht wordt, wanneer zij de tijd krijgen om de vragenlijst in te vullen, waarom het belangrijk is dat ze de vragenlijst invullen, etc. Dit kan door een begeleidende brief bij de vragenlijst te stoppen of door een toelichting in groep te geven voor de afname van de vragenlijst.

*Voorbeeld begeleidende brief*

*Beste,*

*Hierbij vindt u een vragenlijst over uw werksituatie. De vragenlijst wordt verspreid door VOSEC en past binnen het kader 'kwaliteit van de arbeid binnen de sociale economie'. Onder kwaliteit van de arbeid verstaan we:*

- *een goede arbeidsinhoud;*
- *goede arbeidsomstandigheden;*
- *goede arbeidsvoorwaarden;*
- *goede arbeidsverhoudingen.*

*Kortom, de voorwaarden in het werk, de werkomgeving en het bedrijf moeten aanwezig zijn opdat werknemers zich goed voelen in het werk. Om hieraan te kunnen werken is het belangrijk te weten wat u zelf van uw werksituatie vindt. Dit kan u in de vragenlijst aangeven.*

*De vragen zijn zo opgesteld dat u telkens kunt kiezen tussen een aantal antwoordmogelijkheden. Er is telkens maar één antwoord mogelijk. Het is niet altijd makkelijk om te kiezen tussen de antwoorden. Kies dan voor het antwoord dat het dichtst bij uw situatie komt.*

*Probeer alle vragen te beantwoorden. Het invullen van de vragenlijst duurt maximaal 45 minuten. U kan bij elke vraag invullen wat u zelf denkt, er zijn geen foute antwoorden.*

*Het gaat om uw eigen situatie. Geef daarom zelf antwoord, u hoeft niet te overleggen met anderen. We willen weten wat u denkt over de kwaliteit van de arbeid. U kan de vragen beantwoorden door het passende vakje zwart te maken.*

*Bijvoorbeeld:*

*Ik leer nieuwe dingen op mijn werk*

*o Ja*

*o Neen*

*De antwoorden die u geeft zullen vertrouwelijk behandeld worden en samen met de antwoorden van andere personen verwerkt worden. U hoeft uw naam niet op de vragenlijst in te vullen. De antwoorden zullen niet doorgegeven worden aan anderen.*

*Op basis van de bevraging zullen aandachtspunten aangeduid worden die centraal staan met betrekking tot kwaliteit van de arbeid en die eventueel voor verbetering vatbaar zijn.*

*Alvast bedankt voor uw medewerking.*

Aandachtspunten bij de aankondiging, toelichting van de bevraging:

- van wie gaat de bevraging uit?;
- in welk kader past dit initiatief?;
- duidelijk maken dat de mening van de werknemers zelf belangrijk is;
- aangeven hoeveel tijd het invullen van de vragenlijst in beslag zal nemen en hoe dit zal gebeuren;
- garanderen van de anonimiteit van de antwoorden;
- aanduiden op welke wijze een antwoord gegeven moet worden;
- aanduiden dat u de werknemers zal inlichten over het verdere verloop en over de resultaten van de enquête (groepsbijeenkomsten);
- een dankwoord voor de geleverde moeite.

### **3.2 Uitvoeren van de bevraging: ‘individueel groepsgewijs’ invullen van de vragenlijst**

In het kader van het project ‘kwaliteit van de arbeid in de sociale economie’ is er voor gekozen om de vragenlijsten individueel groepsgewijs te laten invullen door de werknemers. Dit betekent dat de werknemers in groep(en) samenkomen, daar de vragenlijst overhandigd krijgen en individueel invullen. Deze manier van werken heeft als voordeel dat men de ingevulde vragenlijsten dadelijk ontvangt, dat werknemers vragen kunnen stellen in geval van onduidelijkheden, dat de respons doorgaans hoger ligt (de motivatie is groter, iedereen vult de vragenlijst in) en dat de tijdsinvestering voor de begeleider beperkt is (men moet geen tijd investeren in het verzenden of ophalen van de vragenlijsten, motiveren van werknemers om de vragenlijst in te vullen, etc.).

Praktische afspraken omtrent het invullen van de vragenlijsten kunnen gemaakt worden met de contactpersoon in de onderneming. De rol van de adviseur is uiterst belangrijk, hij moet mogelijk bepaalde aspecten van kwaliteit van de arbeid verder kunnen toelichten en onbevooroordeeld kunnen antwoorden op vragen van de werknemers. De werknemers moeten het gevoel krijgen dat ze de adviseur kunnen vertrouwen. Om het beantwoorden van mogelijke vragen over de inhoud van de vragenlijst te vergemakkelijken werd er een verklarende woordenlijst aan het handboek toegevoegd.

Wijs de respondenten erop dat wanneer ze meer duidelijkheid wensen over een bepaalde vraag, of als ze ergens een opmerking bij hebben, ze dit steeds op de vragenlijst mogen schrijven, zelfs als daarvoor geen specifieke ruimte voorzien is. Benadruk ook dat er op het einde van de vragenlijst ruimte voorzien is waarin de werknemers een aantal aandachtspunten kunnen vermelden die zij belangrijk vinden.

### 3.3 Verwerken van de antwoorden

Vragenlijsten worden door individuele werknemers ingevuld en dan op groepsniveau verwerkt. De ingevulde vragenlijsten zullen ingevoerd worden in een Excel bestand.

## 4. Stap 2: checklists

Het gebruik van checklists kan nuttig zijn om de knelpunten die door middel van de individuele vragenlijst zijn vastgesteld verder af te bakenen en te onderzoeken. Men kan daarnaast op zoek gaan naar bijkomende knelpunten in de kwaliteit van de arbeid die niet door middel van de vragenlijst op te sporen zijn. Men kan een checklist eigenlijk het best vergelijken met een lijst met aandachtspunten omtrent de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen.

In de checklists volstaat het kruisjes aan te duiden naargelang het item voor de functie, afdeling of het bedrijf van toepassing is. De beoordelingen die gemaakt zijn op basis van de checklists kunnen overzichtelijk samengebracht worden op de inventarisatiebladen voor de checklists. Op die manier kan een checklist als basis dienen voor een gesprek over de werksituatie of voor een groepsbijeenkomst.

Men kan zelf bepalen of en welke checklists er gebruikt worden. Dit dient te gebeuren in overleg met de onderneming. Niet alle checklists moeten altijd gebruikt worden, de resultaten van de individuele vragenlijst kunnen helpen bij het maken van keuzes.

In tegenstelling tot de individuele vragenlijsten worden de checklists ingevuld door de adviseur. Hij zal evenwel bijkomende informatie moeten verzamelen ten einde correcte en betrouwbare antwoorden op de vragen uit de checklist te kunnen geven. Die informatie kan verkregen worden door observatie (ter plekke visuele of auditieve waarneming) of door vraaggesprekken met bevoegde getuigen zoals personeelsverantwoordelijke, afdelingshoofd, ...

De volgende checklists kunnen gebruikt worden:

### 4.1 Checklist arbeidsinhoud

Deze checklist bestaat uit een aantal onderdelen, aandachtspunten met betrekking tot de arbeidsinhoud. De checklists arbeidsinhoud dient afgenomen te worden per functiecategorie. De volgende aspecten komen aan bod:

- volledigheid van de functie: zijn er voldoende voorbereidende en ondersteunende taken in de functie? Een 'volledige' functie bestaat naast uitvoerende werkzaamheden ook uit voldoende ondersteunende en voorbereidende taken;
- organiserende taken: zijn er voldoende organiserende taken aanwezig in de functie? Een functie bevat voldoende organiserende taken als de werknemer bijvoorbeeld beslissingen kan nemen over het werk of als hij of zij problemen kan oplossen in het werk;
- niet kortcyclische taken: zijn er voldoende niet kortcyclische taken aanwezig in de functie? Kortcyclische taken zijn taken met een cyclustijd korter dan 90 seconden. Dit wil zeggen dat men binnen de 90 seconden de bewerking opnieuw van voor af aan herhaalt;
- moeilijkheid: is er een evenwichtige verdeling van moeilijke en makkelijke taken in de functie? Moeilijke taken zijn taken waar je 'je kop goed bij moet houden';

- autonomie: is er een voldoende aanwezigheid van autonomie in de functie? Dat betekent dat de werknemers zelf aspecten van het werk (bv. het tempo, de methode, de volgorde) kunnen variëren. Het gaat om de regelmogelijkheden waarover werknemers beschikken;
- contactmogelijkheden: zijn er voldoende contactmogelijkheden binnen de functie? Het gaat dan om ondersteuningscontacten tijdens de samenwerking met collega's, om functionele contacten over het werk en om sociale contacten;
- informatievoorziening: is er voldoende voorziening van informatie voor de functie? Krijgen de werknemers voldoende informatie om hun functie goed uit te voeren;
- onopgeloste problemen in het werk.

#### **4.2 Checklist arbeidsomstandigheden**

Deze checklist bestaat uit een aantal onderdelen, aandachtspunten met betrekking tot de arbeidsomstandigheden, namelijk:

- ondernemingsbeleid ten aanzien van de arbeidsomstandigheden;
- algemene voorzieningen in het bedrijf met betrekking tot de arbeidsomstandigheden;
- lawaai op de werkplek;
- verlichting op de werkplek;
- klimaat en ventilatie op de werkplek;
- gevaarlijke stoffen op de werkplek;
- lichamelijke belasting van de werknemers;
- trillingen;
- veiligheid van de werkmiddelen (gereedschappen, werktuigen en machines).

#### **4.3 Checklist arbeidsvoorwaarden**

Deze checklist bestaat uit een aantal onderdelen, aandachtspunten met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden, namelijk:

- verloning;
- arbeidstijden en arbeidscontracten;
- rekruterings-, opleidings- en promotiebeleid.

#### **4.4 Checklist arbeidsverhoudingen**

Deze checklist bestaat uit een aantal onderdelen, aandachtspunten met betrekking tot de arbeidsverhoudingen. De checklist arbeidsverhoudingen telt een aantal vragen met betrekking tot de sociale relaties op het werk en de wijze van samenwerking. Het gaat daarbij om horizontale en verticale relaties in het bedrijf, dit wil zeggen de relaties tussen collega's en tussen taakuitvoerders en hun leidinggevende/coördinator.

## 5. Stap 3: groepsbijeenkomsten

In dit deel bekijken we ten eerste de doelstellingen van de groepsbijeenkomsten. Deze doelstellingen lopen parallel met een viertal fases in het gesprek. Vervolgens schetsen we kort de verschillende rollen die de begeleider op zich neemt tijdens de verschillende fases van de groepsbijeenkomst. Dan gaan we dieper in op elk van deze fases van de groepsbijeenkomsten. Tevens vermelden we een aantal richtlijnen die van belang zijn bij het opmaken van het verslag achteraf. Ten vierde geven we een aantal praktische tips voor de begeleider, die hem moeten toelaten het gesprek in goede banen te leiden. Ten slotte hebben we ook een checklist opgenomen voor de begeleider van het groepsgesprek. Zo kan hij zichzelf na het groepsgesprek evalueren.

### 5.1 Doelstellingen

De groepsbijeenkomsten hebben een aantal doelstellingen. Een viertal doelstellingen staan voorop in het groepsgesprek. Het gesprek is gestructureerd aan de hand van deze doelstellingen.

Ten eerste is het gesprek een terugkoppelingsmoment naar de bevroagde respondenten toe waar de resultaten van de schriftelijke enquête worden toegelicht. Ten tweede is het een moment waar nog nieuwe informatie verzameld kan worden, die de adviseur kan verwerken in zijn advies. Ten derde is het de bedoeling om met heel de groep te komen tot een afbakening van een aantal prioritaire probleemgebieden: welke aspecten van de kwaliteit van de arbeid in het bedrijf/de afdeling zijn voor de meesten het meest problematisch en verdienen het eerst - zelfs bij hoogdringendheid - aangepakt te worden. Hierbij wordt gestreefd naar een algemene consensus binnen de groep, om een zo breed draagvlak voor deze probleemdefiniëring te creëren. Tenslotte wordt er binnen de groepsdiscussie ook best aangestuurd op mogelijke oplossingen voor de geselecteerde problemen.

We wensen hierbij nogmaals te beklemtonen dat de resultaten bekomen op basis van de vragenlijst en de checklist hoofdzakelijk dienen als input voor het groepsgesprek. De ganse methodiek is cumulatief opgebouwd waarbij de groepsbijeenkomst voorop staat. Conclusies trekken, louter op basis van de gegevens uit de schriftelijke bevraging of uit de ingevulde checklists lijkt ons dus niet wenselijk.

### 5.2 Rol van de begeleider

De begeleider moet het gesprek in goede banen leiden, door doelgericht verder door te vragen. Inhoudelijk moet hij in deze fase echter vermijden het gesprek te sturen door zijn persoonlijke mening kenbaar te maken. Met andere woorden: de begeleider is tijdens deze fase van het gesprek geen deelnemer aan de discussie!

Net zoals hij moet vermijden de groep te sturen, moet de begeleider ook vermijden dat enkel bepaalde dominante individuen uit de groep gehoord worden. Het is belangrijk om bij het begin van het gesprek erop te wijzen dat ieders mening waardevol is, dat meningen kunnen en mogen verschillen en dat wanneer de gespreksleden het niet eens zijn met een bepaalde visie, ze dit gerust mogen zeggen. Vraag wel steeds dat de deelnemers hun opvattingen met inhoudelijke elementen beargumenteren. De begeleider kan hierop tijdens de discussie terugkomen wanneer blijkt dat er inderdaad een aantal personen de discussie gaan domineren.

Niet enkel moet hij vermijden dat enkele individuen de groep gaan domineren, hij moet ook de meer timide individuen aanmoedigen een bijdrage te leveren tot de discussie. Dit kan door bijvoorbeeld in te spelen op iemand lichaamstaal ('Ik zie dat je je hoofd schudt Bart, ben je het eens met wat Thomas zegt?').

Het is ook belangrijk om vanaf het begin van de discussie aan te geven dat er geen juiste of foute antwoorden zijn. Stel expliciet voorop dat iedereen zijn persoonlijke mening mag geven, en dat alle standpunten aan bod kunnen komen.

Tijdens de remediëeringsfase kan hij vanuit zijn rol als adviseur een aantal voorstellen doen, die dan in groep besproken kunnen worden. Tracht echter de voorrang te geven aan de voorstellen van de groep. Suggereer dus zelf pas voorstellen als er geen reactie uit de groep komt. De voorkeur gaat natuurlijk uit naar mogelijke verbeteringsvoorstellen die door de deelnemers zelf naar voren worden geschoven. Door hun participatie in het afbakenen van een aantal probleemgebieden en het aangeven van oplossingen, wordt hiervoor een breed draagvlak gecreëerd, dat bevorderend kan werken voor het invoeren van veranderingen.

### **5.3 Het gesprek**

#### 5.3.1 Voorbereiding

##### *5.3.1.1 Audio-opname*

Het gebruik van opnameapparatuur om het groepsgebesprek op band op te nemen is aan te raden. De moderator kan zo zijn volledige aandacht bij het gesprek houden om het in goede banen te leiden zonder dat hij tegelijkertijd zelf uitvoerig nota moet nemen. Een gesprek op band maakt de analyse achteraf ook makkelijker omdat er steeds kan teruggegrepen worden naar de exacte verwoording van bepaalde stellingen.

Stel steeds de vraag bij het begin van het gesprek of er iemand bezwaar heeft tegen de opname van het gesprek. Druk de deelnemers aan het gesprek op het hart dat de reden waarom het gesprek opgenomen wordt vooral van praktische aard is en dat alle informatie vertrouwelijk behandeld zal worden. Het is van belang dat de deelnemers zich niet geremd voelen door de opnameapparatuur. Mocht je aanvoelen dat dit het geval is of mochten één of meerdere individuen expliciete bezwaren uiten, schakel de apparatuur dan uit.

Een praktische raad nog. Opnameapparatuur die geschikt is om gesprekken tussen twee personen op te nemen, is niet altijd geschikt om groeps gesprekken op te nemen. Probeer indien mogelijk in plaats van de ingebouwde microfoon een aparte stereomicrofoon te gebruiken. Zo vermijd je het lawaai dat de recorder zelf maakt bij het opnemen. Tevens kan je de microfoon tussen de deelnemers op tafel zetten, terwijl de recorder toch in jou buurt staat. Dit is heel handig voor het wisselen van cassettes, om te verzekeren dat de band loopt, etc. Een stereomicrofoon biedt een veel betere geluidskwaliteit bij de opname van meerdere stemmen, zodat de opname voor de analyse achteraf veel verstaanbaarder wordt.

### 5.3.1.2 *Plaats van samenkomst*

Aangezien de groepen werknemers die onderzocht worden regelmatig samenkomen, ligt het voor de hand om in deze ruimten de groepsbijeenkomst te laten doorgaan. Als deze dan nog tijdens de werkuren plaats kunnen vinden, zoveel te beter.

Je hebt niet altijd in de hand waar dit groeps gesprek uiteindelijk kan doorgaan. Probeer er toch voor te zorgen dat de omgeving waarin deze plaatsvindt rustig is. Vraag voor de aanvang van het gesprek aan de verantwoordelijke of het mogelijk is om tijdens het gesprek niet gestoord te worden.

Indien niet alle werknemers tegelijkertijd aanwezig kunnen zijn, organiseer dan meerdere groeps gesprekken. Probeer er dan wel voor te zorgen dat er bij de samenstelling van de groepen geen zelfselectie optreedt.

Probeer zeker een kwartier op voorhand aanwezig te zijn om de cassetterecorder aan te sluiten, de batterijen te vervangen, de cassettes klaar te leggen, de tafels en stoelen zo te schikken dat iedereen elkaar kan zien en horen, etc.

Zet voor iemand aanwezig is, de cassetterecorder op tafel en druk op de opnameknop. Loop dan rond de gehele tafel terwijl je de naam van het bedrijf, de datum, etc. vermeldt. Luister vervolgens naar deze opname. Zo heb je een indicatie van de kwaliteit van de opname van het te volgen gesprek. Behoud deze opname aan het begin van de cassette. Zo kan je per cassette snel nagaan over welk gesprek het gaat door naar deze korte introductie te luisteren.

Het is ook belangrijk om al aanwezig te zijn voordat de groepsleden binnenkomen. Zo kan je iedereen persoonlijk welkom heten bij het binnenkomen in de ruimte.

### 5.3.2 *Uitvoering*

De eerste momenten van een groepsbijeenkomst zijn zeer belangrijk. In een kort tijdsbestek moet de begeleider een open sfeer creëren waar iedereen vrij zijn mening kan uiten, een aantal basisregels voor de discussie introduceren en de toon zetten met betrekking tot het gesprek. Meestal hangt het succes van een groeps gesprek grotendeels af van deze eerste vijf minuten.

Voor deze groeps gesprekken zijn we ervan uitgegaan dat er telkens twee begeleiders bij het groeps gesprek aanwezig zijn. Zorg voor een duidelijke taakverdeling. Spreek op voorhand af wie zich meer met de inhoudelijke taken (begeleiden van het gesprek, doorvragen, etc.) en wie zich meer met de vormelijke taken (noteren, letten op lichaamstaal, bedienen van de cassetterecorder, tussentijdse analyse, etc.) gaat bezig houden.

### 5.3.2.1 *Introductie*

Een typische introductie omvat een aantal punten:

1. de begeleider heet iedereen van harte welkom en stelt zichzelf en zijn collega kort voor aan de leden van de groep. Tevens licht hij de rol toe van zijn collega (noteren, opvolgen, praktische zaken);
2. de moderator bedankt iedereen voor de reeds geleverde medewerking (invullen van de vragenlijst) en voor de huidige aanwezigheid;
3. de begeleider stelt het globale onderzoek kort voor aan de leden van de focusgroep. Hij geeft aan wat de bedoeling is van het gespreksmoment en licht de agenda toe;
4. ten slotte maakt de moderator een aantal duidelijke afspraken:
  - er zijn geen verkeerde antwoorden, enkel verschillende zienswijzen die elkaar kunnen aanvullen en zo tot nieuwe en betere inzichten kunnen leiden;
  - telkens maar één persoon aan het woord;
  - je moet het niet eens zijn met mening van de anderen, maar je moet respectvol luisteren als anderen hun visie delen;
  - GSM's afzetten tijdens het gesprek;
  - vragen of er iemand bezwaar tegen heeft dat het gesprek op band opgenomen wordt.

### 5.3.2.2 *Kaartensysteem*

Bij het instrument horen een dertiental kaartjes. Op deze kaartjes staan de belangrijkste concepten genoteerd zoals ze in de vragenlijst verschijnen.

De concepten zijn:

- arbeidstijd;
- inspraak;
- beoordeling;
- leermogelijkheden in de job;
- promotiemogelijkheden;
- hinder door arbeidsomstandigheden;
- werktempo en werkhoeveelheid;
- relatie met collega's;
- relatie met leidinggevenden;
- zelfstandigheid;
- jobtevredenheid;
- gezondheidsklachten;
- afstemming werk-privé.

Het is de bedoeling om het groepsgesprek aan de hand van dit kaartensysteem te begeleiden. Op basis van de resultaten van de schriftelijke vragenlijst selecteert de begeleider op voorhand een vijftal concepten waarvan een aantal problematische aspecten bekeken worden. De begeleider gaat na of iedereen zich kan vinden in deze selectie. Mocht dit niet het geval zijn, ga dan na hoe dit komt, presenteer de andere kaartjes en overweeg een ander kaartje op te nemen.

Deze selectie door de begeleider laat toe dat hij op voorhand een aantal vragen en stellingen met betrekking tot een aantal probleemgebieden kan bedenken en op papier kan zetten. Deze zullen dan in een latere fase in het groepsgesprek aan bod komen.

Vervolgens bevestigt de begeleider de geselecteerde kaartjes op een bord of legt ze goed zichtbaar voor iedereen op tafel. Vervolgens moeten de deelnemers discussiëren over het problematische karakter van de geselecteerde onderwerpen. Op basis van deze discussie kan de begeleider de kaartjes dan op het bord of op de tafel indelen aan de hand van onderstaand schema.

	Kaart 1	Kaart 2	Kaart 3	Kaart 4	Kaart 5
Erg problematisch					
Een beetje problematisch					
Niet problematisch					

Na deze indeling kan de begeleider de terugkoppeling maken naar de vragenlijst en zijn analyse-resultaten presenteren. Met behulp van grafieken kan je het statistisch cijfermateriaal presenteren. Een visuele presentatie is veel makkelijker te volgen dan een cijfermatige. Besteed in deze presentatie niet enkel aandacht aan de potentiële probleemgebieden maar licht ook de positieve punten van de kwaliteit van de arbeid toe.

Besteed de meeste aandacht in het groepsgesprek aan de aspecten die het meest problematisch zijn. Ga ook na of er hierbinnen prioriteiten gelegd moeten worden. Zijn er problemen die echt dringend zijn? Zo ja, welke hebben voorrang?

### 5.3.2.3 *Probleemdefiniëring tijdens het groepsgesprek*

Tijdens dit deel worden de stellingen met betrekking tot potentiële probleemgebieden behandeld. Het is de bedoeling deze tijdens het gesprek uit te werken met de gehele groep. We streven binnen de groep naar een consensus rond deze probleemdefiniëring.

Hiervoor kan de moderator op voorhand, op basis van de resultaten van de schriftelijke vragenlijst, een aantal vragen met betrekking tot de specifieke stellingen formuleren. Elke stelling met de bijhorende vragen kan best apart behandeld worden. Trek gemiddeld voor elke stelling met bijhorende vragen een vijftiental minuten uit. Afhankelijk van de groep en de discussie die er zich uit ontspint, kan je spelen met deze tijds marge. Een interessante discussie waar iedereen op dreef is en er zinnige dingen naar boven komen, kan je naar eigen aanvoelen misschien best wat langer laten duren. Probeer echter deze vijftien minuten als algemene richtlijn voor ogen te houden.

Vat op het einde van het gesprek aangaande een stelling en de bijhorende vragen de discussie samen en vraag of iedereen zich in deze samenvatting kan vinden. Mocht dit niet zo zijn, vraag dan wat er nog bijgesteld moet worden. Let ook hier op de lichaamstaal van de deelnemers. Reageren ze inschikkelijk, afkeurend, etc. Neem deze opmerkingen mee op in de uiteindelijke samenvatting van het gesprek. Doe hetzelfde voor elke stelling die besproken wordt.

#### 5.3.2.4 Aanzet tot remediering

Na de eigenlijke probleemdefiniëring, gaat de moderator samen met de leden van de groep op zoek naar oplossingen. Waar tijdens het vorige deel van het gesprek de moderator zich louter als begeleider van het gesprek opstelde zonder de discussie inhoudelijk al te veel te beïnvloeden, kan hij zich tijdens dit deel meer profileren vanuit zijn rol als adviseur. Ga samen met de deelnemers aan het gesprek op zoek naar mogelijke oplossingen. Geef hierbij voorrang aan de inzichten die vanuit de groep zelf naar voor komen. Tracht pas in laatste instantie zelf voorstellen te suggereren als er geen voorstellen meer vanuit de groep komen. Bespreek deze uitvoerig met de gespreksdeelnemers.

Het is niet de bedoeling om rond deze mogelijke oplossingen valse verwachtingen te creëren. Maak duidelijk dat sommige voorstellen realistischer en haalbaarder zijn dan anderen en geef aan waarom. Bepaalde problemen zijn niet of niet direct oplosbaar, of vereisen de tussenkomst van andere actoren. Deel samen met de groep de verbeteringsvoorstelling in op basis van deze criteria.

Oplosbaar	Op korte termijn	Op lange termijn
-binnen het bedrijf -met behulp van tussenkomst van buitenaf		

Voor dit deel van de groepsbijeenkomst stellen we een tijdsduur van 45 minuten voorop, zodat de totale groepsbijeenkomst een goede twee à tweeënhalf uur in beslag neemt.

#### 5.3.2.5 Afsluiting

Bedank na afloop iedereen die deelnam aan het gesprek. Probeer in de mate van het mogelijke iedereen persoonlijk bij het naar buiten gaan een hand te geven.

#### 5.3.3 Verwerking achteraf

Van zodra de gesprekssessie afgelopen is en de deelnemers vertrokken zijn, zitten de begeleider en zijn collega best even samen om een aantal zaken door te nemen.

Controleer vlak na de bijeenkomst of het gesprek duidelijk en verstaanbaar is opgenomen. Door gebruik te maken van de 'play' en 'fast forward' knop kan je snel doorheen de band lopen om te zien of de opname bruikbaar is. Mocht dit niet het geval blijken te zijn, reconstrueer dan vlak na de bijeenkomst samen met je collega de discussie zo goed mogelijk.

Maak samen met je collega een korte samenvatting waar beiden zich in vinden, waarin de belangrijkste elementen in de discussie en de interpretatie ervan worden weergegeven. Als je over een bepaald thema van mening verschilt, noteer dan beide visies zodat ze later opnieuw bekeken kunnen worden. Zet dit in het verslag bij het deel conclusie.

Volgende elementen kan je samen overlopen:

1. Wat zijn de belangrijkste ideeën die besproken zijn?
2. Hoe verschillen ze van je verwachtingen?
3. Wat is het verschil met de andere groepsbijeenkomsten?
4. Welke elementen moeten zeker in het verslag worden vermeld?
5. Welke citaten moeten zeker worden opgenomen in het verslag?
6. Wat hadden we niet verwacht?

Maak op basis van de opnames, je nota's en je subjectieve indrukken een verslag van elke bijeenkomst. probeer dit zo snel mogelijk na het groeps gesprek te doen. De discussie zit dan nog vers in het geheugen. Zo kan je makkelijker bepaalde opmerkingen plaatsen in de context waarin ze gevoerd werden tijdens de discussie.

Het is niet de bedoeling om in dit verslag een woordelijke weergave van de hele bijeenkomst te geven. Neem de analyse van de resultaten van de vragenlijst mee op in het verslag. Vermeld tevens de stellingen en de vragen die hieruit voortvloeiden voor de groepsdiscussie. Geef daarnaast ook aan of en welke vragen of opmerkingen hieromtrent aan het licht zijn gekomen.

Neem in het verslag per stelling ook een aantal typerende citaten op. Deze citaten kunnen mooi illustratief materiaal opleveren om te gebruiken bij een overkoepelende eindrapportering. Probeer deze zo goed mogelijk weer te geven. Terwijl mensen spreken, maken ze vaak hun zinnen niet af, klopt de volgorde van de zinsdelen niet altijd, etc. Letterlijke transcripties van een bijeenkomst verschillen dus sterk van een leesbaar verslag. Het is belangrijk dat je bij het gebruik van citaten zo goed mogelijk probeert weer te geven wat de spreker bedoelde. In het neerschrijven van het verslag is het veeleer van belang de 'geest' dan de 'letter' weer te geven, zonder de bedoelde betekenis te wijzigen of een eigen interpretatie op te dringen natuurlijk.

Schets vervolgens de inhoudelijke discussie en geef voor elke besproken stelling een samenvatting zoals voorgesteld tijdens het gesprek. Bespreek ook de oplossingen zoals ze tijdens het gesprek aan bod zijn gekomen.

Neem tenslotte in het verslag een deel op waar je je persoonlijke indrukken in kwijt kan. Hier kan je zaken met betrekking tot terugkerende thema's, lichaamstaal, etc. plaatsen. Besteed voldoende aandacht aan de lichaamstaal. Indien deze de letterlijke uitspraken verduidelijken, neem hiervan dan beschrijvingen mee op in het verslag.

In dit deel kan je tevens je adviezen neerschrijven die tijdens het gesprek niet aan bod konden komen. Beëindig het verslag met een algemene conclusie.

Hieronder vind je een voorbeeld van de opmaak van een verslag:

***Verslag groepsbijeenkomst <naam bedrijf>, <datum> van <begintijdstip> tot <eindtijdstip>***

*Wie: <vul hier de relevante categorie in van de aanwezige deelnemers>  
Bv. werknemers van de afdeling X*

***Schriftelijke vragenlijst:***

*<neem hier het verslag van de analyse van de vragenlijst op>*

*<neem ook de vragen en opmerkingen die naar aanleiding van de presentatie van de resultaten gesteld zijn op>*

***Groepsgesprek:***

*Stelling 1: <vermeld hier de eerste vaststelling m.b.t. de analyse van de vragenlijst die jullie in groep hebben besproken>*

*Bespreking: <geef hier aan hoe de discussie zich ontwikkeld heeft m.b.t. dit element>*

*Conclusie: <vermeld hier de afsluitende formulering van het probleem van tijdens het groepsgesprek>*

*Oplossing: <geef hier de oplossingen aan die door de groep zelf naar voor werden geschoven>*

*Opmerkingen: <neem hier je persoonlijke opmerkingen m.b.t. dit deel van de discussie op, o.a.:*

- *de karakteristieken van de deelnemers;*
- *specifieke woorden of zinnen gebruikt door de deelnemers bij het bespreken van een vraag;*
- *terugkerende thema's;*
- *thema's die samenhangen met de karakteristieken van een bepaald deel van de groepsleden (bv. ouderen die eenzelfde perceptie hebben, terwijl de jongeren hierover een andere mening hebben);*
- *consistentie tussen woordelijke beschrijving en gedrag;*
- *lichaamstaal: informatie die uit de lichaamstaal kan afgeleid worden (knikken, verveeld toekijken, frustratie, terughoudendheid, etc.);*
- *elementen die in een volgend gesprek moeten opgenomen worden;*
- *algemene sfeer van de discussie.>*

*Advies: <schrijf hier de suggesties voor oplossingen neer die tijdens de groepsbijeenkomst niet aan bod zijn gekomen>*

*Stelling 2:*

*Bespreking:*

*Conclusie:*

*Oplossing:*

*Opmerkingen:*

*Advies:*

*<Etc. voor de verschillende stellingen>*

***Algemeen besluit:***

Stuur dit verslag door naar de contactpersoon bij het bedrijf met de vraag of hij opmerkingen heeft.

Na het beëindigen van alle gesprekken, kan eventueel ook een analyse gemaakt worden van alle groepsbijeenkomsten. Let wel dat je deze analyse niet kan presenteren als een analyse van de kwaliteit van de arbeid in de sociale economie. Daarvoor is een bredere en meer representatieve bevraging nodig. Wel kunnen er in deze analyse een aantal aandachtspunten worden aangehaald die terugkomen binnen een aantal bedrijven.

Hoe pak je dit aan?

Je neemt alle verslagen van alle bijeenkomsten en leest deze na elkaar door. Terwijl je dit doet, neem je nota van mogelijke patronen en trends die je doorheen de verschillende verslagen ziet opduiken. Vervolgens bekijk je de verslagen opnieuw maar concentreer je op één thematiek of vraag tegelijkertijd. Zie je bepaalde elementen op verschillende tijdstippen terugkeren, noteer dit dan.

Let terwijl je dit doet op:

1. de verwoording

Je moet nadenken over de eigenlijke woorden die een deelnemer gebruikt en aan de betekenis van deze woorden. Wat betekent het als iemand zegt: "Het valt wel mee". Heeft dit een positieve of een negatieve connotatie? Vaak kan dit enkel vanuit de context juist begrepen worden.

2. de context

De antwoorden van een respondent moeten geplaatst worden in de context van het gesprek. Antwoorden op een vraag moeten altijd binnen een ganse groepsdiscussie bekeken worden, waar bepaalde elementen in de discussie meer beklemtoond werden dan andere. Tegelijkertijd moet mee in rekening worden genomen dat de antwoorden een reactie zijn op een bepaalde stimulus, namelijk een bepaalde vraag. Ook is de toon en de intensiteit waarop de discussie gevoerd is, een belangrijke contextvariabele die bij de analyse van belang kan zijn. Dit laat zich echter niet zo goed beschrijven in een geschreven verslag.

Bijvoorbeeld:

Beschrijving	Vertaling
"Dit was GOED!"	Dit was goed.
"Dit was GOED?"	Het had goed moeten zijn, maar het was het niet.
"DIT was goed!"	Dit ene ding was goed, maar de rest was het niet.
"Dit WAS goed!"	Vroeger was het goed, maar nu niet meer.

Probeer daarom in het verslag bij de opmerkingen een aantal zaken op te nemen die de toon en de intensiteit van de discussie beschrijven.

3. de interne consistentie

In een groepsdiscussie stellen mensen door de interactie met anderen soms hun mening bij. Bij een individueel interview of bij het invullen van een vragenlijst komt dit veel minder frequent voor. Wanneer zo een verandering van mening zich voordoet, kan het interessant zijn na te gaan waarom deze persoon zijn visie heeft bijgesteld doorheen de discussie.

4. de specificiteit van de antwoorden

Specifieke antwoorden die gebaseerd zijn op eigen ervaringen zijn 'meer waard' dan vage, onpersoonlijke antwoorden. In hoeverre kan iemand details verschaffen als je verder doorvraagt?

## 5. grote ideeën

Het kan zijn dat je soms de achterliggende ideeën die doorheen de discussie aan bod zijn gekomen, niet duidelijk kan zien. Het kan zijn dat je dan met je neus nog te dicht op je onderzoeksmateriaal zit. Tracht dan wat afstand te nemen. Laat het materiaal een aantal dagen rusten, en zet dan op basis van je indrukken een aantal hoofdlijnen op papier. Laat deze nalezen door een collega die vertrouwd is met de cases en bespreek deze hoofdlijnen samen.

Zoek de overkoepelende ideeën niet enkel in de antwoorden op de vragen, maar doorheen de hele discussie.

### 5.3.4 Evaluatie

Het zou wenselijk zijn dat iemand van het begeleidende adviesbureau een half jaar nadat het groeps gesprek plaats vond, nogmaals langs zou gaan bij het bedrijf om na te gaan of er voor de eventuele problematische situaties al een oplossing gevonden en geïmplementeerd is. Deel dit duidelijk mee op voorhand aan de contactpersoon en aan de deelnemers van het groeps gesprek. Zo zorg je dat het ganse proces geen vrijblijvende denkoefening blijft.

## 5.4 Gesprekstechnieken

In dit deel bespreken we een aantal technieken die relevant zijn voor het begeleiden van een groeps gesprek.

### 5.4.1 Stel open vragen

Een open vraag is een vraag waarop de deelnemer kan antwoorden vanuit zijn eigen beleving. De wijze van antwoorden wordt niet opgelegd en het antwoord wordt niet in een bepaalde inhoudelijke richting gestuurd. Daarnaast lokken open vragen mogelijk veel informatie uit, wat een bepaalde dynamiek aan het groeps gesprek geeft.

Open vragen heb je in twee vormen, een gestructureerde of een niet-gestructureerde variant. Bij een niet-gestructureerde open vraag heeft de respondent de volledige vrijheid om de vraag te beantwoorden vanuit verschillende invalshoeken.

*Voorbeeld niet-gestructureerde open vraag:*

*“Wat vond je van de bijeenkomst?”*

*“Wat vind je van je job?”*

Gebruik deze vorm bij de aanvang van het gesprek. Ze laten je toe om zeer breed een aantal zaken te bevragen.

Daarnaast is het mogelijk om een structuur aan dit soort algemene open vragen toe te voegen die de draagwijdte van de vraag beperkt maar de respondent toch toelaat de vraag op zijn eigen manier te beantwoorden.

*Voorbeeld gestructureerde open vraag:*

*“Wat vond je van de manier waarop de moderator het gesprek leidde tijdens de bijeenkomst?”*

*“Wat vind je van de manier waarop je job is omschreven in het takenprofiel?”*

Een gestructureerde open vraag laat toe een aantal deelaspecten van een probleem nader te bekijken. Gebruik dit soort vragen in een latere fase van het gesprek, wanneer je doelgericht een aantal probleemgebieden in kaart wil brengen. Vooral wanneer de probleemstelling duidelijk is, zijn gestructureerde open vragen aangewezen om een bepaald thema verder uit te diepen.

#### 5.4.2 Verder doorvragen

Een essentiële techniek om bijkomende informatie te verkrijgen is het doorvragen, ook wel 'probing' genoemd. Tijdens groepsgesprekken hebben mensen vaak de neiging om vage antwoorden te geven. Doorvragen is dan een efficiënte techniek om meer informatie te verkrijgen. Een aantal vragen die je kan gebruiken zijn:

- "Kan je dat verder uitleggen?"
- "Kan je een voorbeeld geven van wat je bedoelt?"
- "Omschrijf eens wat je bedoelt."
- "Ik begrijp het niet goed."
- "Kan je daar iets meer over vertellen?"

Het is best om in het begin van het groepsgesprek de toon te zetten en verder door te vragen. De deelnemers weten dan dat je precieze antwoorden verwacht. Naarmate het groepsgesprek vordert kan je dan het aantal 'doorvraaginterventies' terugschroeven.

Met dit soort vragen hoef je je niet te beperken tot individuele deelnemers. Het kan ook heel nuttig zijn om zulke vragen aan de ganse groep te stellen:

- "Wat denken jullie ervan?"
- "Ik zie een aantal mensen knikken, vertel eens?"
- "We willen alle standpunten horen. Wie heeft er iets te zeggen dat hier wat van afwijkt?"

Soms is het niet nodig om uitvoerig door te vragen. Als de groep uitgebreid en gedetailleerd aan het discussiëren is, beperk dan naar eigen aanvoelen het aantal doorvraaginterventies.

#### 5.4.3 Goed luisteren

Het is niet omdat iemand aan het spreken is, dat die je vraag beantwoordt. Zo kan het zijn dat iemand je vraag op een bepaalde, niet door jou bedoelde manier begrepen heeft en hierop antwoord. Dit antwoord kan dan de hele discussie in een richting sturen die voor jou niet interessant is. Het is belangrijk dit tijdig op te merken en het gesprek terug op het juiste spoor te krijgen.

#### 5.4.4 Vermijd dichotome vragen

Dichotome vragen zijn vragen die beantwoord kunnen worden met ja of neen. Tracht dit soort vragen zoveel mogelijk te vermijden. Meestal lokken deze vragen niet de vereiste groepsdiscussie uit. Vaak zijn de antwoorden op zulke vragen ook ambigu, wat op zijn beurt de duidelijkheid van een discussie kan beperken.

#### 5.4.5 Vermijd waarom vragen

Waarom vragen impliceren een rationeel antwoord, waar reflectie aan vooraf ging. Veel beslissingen worden echter impulsief genomen, vanuit een bepaalde gewoonte of traditie. M.a.w. veel beslissingen worden op een niet-rationele basis genomen. Wanneer respondenten een waarom vraag gesteld wordt, geven ze een snel antwoord dat rationeel lijkt of aangepast is aan de situatie. Vraag dus steeds door naar een inhoudelijke argumentatie aan de hand van volgende voorbeeldvragen: “Kan je dat nader toelichten?” of “Waarop baseer je die bewering?”.

Bovendien is een waarom vraag een scherpe confronterende vraag die velen doet denken aan een ondervraging. Deze scherpte kan bij een aantal respondenten een defensieve reactie uitlokken omdat ze het gevoel hebben dat ze zich moeten verantwoorden.

Ook neemt een respondent, wanneer hij zich moet verantwoorden, vaak een sociaal aanvaardbare positie in rond een controversieel probleem .

Een minder confronterende vraagstelling is in plaats van ‘waarom’ vragen ‘hoe’ vragen te stellen.

*Voorbeeld:*

*In plaats van:*

*“Waarom hebt u beslist om halftijds te gaan werken?”*

*kan u beter de vraag herformuleren als volgt:*

*“Hoe bent u ertoe gekomen om halftijds te gaan werken?”*

*Herformuleer.*

Indien je er niet zeker van bent of je een bepaald element van de discussie goed begrepen hebt, herformuleer het dan in uw eigen woorden in de vorm van een vraag.

*Bv.: “Dus als ik het goed begrepen hebt, wilt u zeggen dat ...”*

*Of*

*“Begrijp ik het juist dat u zegt dat...?”*

Op deze manier kunnen misverstanden eenvoudig vermeden worden. Tevens is dit een goede manier om dieper op een bepaald element van de discussie in te gaan.

#### 5.4.6 Controleer je reacties

Wees je ervan bewust dat je met je lichaam ook spreekt tijdens het begeleiden van een groep. Probeer zoveel mogelijk afkeurend geschud met je hoofd te vermijden. Knikken met je hoofd kan een persoon aanmoedigen om meer informatie te geven, maar het kan ook de indruk wekken dat je het eens bent met zijn mening (en niet met die van een ander). Wees je dus steeds bewust van je lichamelijke reacties. Vermijd ook uitdrukkingen als ‘OK’, ‘goed’, ‘correct’, etc. omdat ze een oordeel inhouden omtrent de aard van de opmerking.

Vermijd met andere woorden evaluatieve verbale en non-verbale taal. Een neutraal taalgebruik en aangepaste non-verbale reacties kunnen iemand echter aanzetten tot praten, ergens verder doen op ingaan, etc. Hieronder staan een aantal non-verbale uitdrukkingen opgesomd die je kan gebruiken in het begeleiden van het gesprek.

Non-verbale uitdrukking	Interpretatie
Oogcontact maken Glimlachen en knikken	signaal om een terughoudende deelnemer aan te moedigen
Optrekken van een wenkbrauw	Tonen van interesse en verbazing. Deze uitdrukking kan deelnemers aanmoedigen verder in te gaan op wat ze aan het zeggen zijn
Met geopende horizontale open hand naar een deelnemer gebaren	uitnodiging om iets te zeggen
Met twee open handen naar deelnemers gebaren, palmen naar boven	We zitten met een dilemma, wat moeten we doen?
Wijzen naar een deelnemer	Het is aan jou om iets te zeggen
Wijzen naar een deelnemer terwijl je je andere hand opheft met palm naar voren	Twee personen willen tegelijkertijd iets zeggen. De moderator geeft eerst de ene persoon het woord, dan de andere
Naar voren leunen	Ik ben geïnteresseerd, vertel verder
Naar achteren leunen	Vertel maar, ik ben gewoon aan het luisteren

#### 5.4.7 Wees goed voorbereid

Besteed op voorhand voldoende tijd aan het opstellen van een aantal vragen die je beantwoord wil zien tijdens het groepsgesprek. Op basis van de resultaten van de vragenlijsten en de checklists zit je waarschijnlijk met een aantal vragen die je graag verduidelijkt zou zien.

Schrijf deze vragen neer en besteed uitvoerig aandacht aan de formulering. Een overlegmoment met een collega betreffende deze eerste analyse kan vruchtbaar zijn om interessante domeinen af te bakenen en samen na te denken over de formuleringen van bepaalde vragen.

Het is mogelijk dat de begeleider tijdens het gesprek aan een vraag denkt die zeer vruchtbaar zou kunnen zijn voor het onderzoek. Het kan zijn dat hij hier voor de discussie niet eerder aan gedacht heeft, maar dat de vraag vanuit de opmerkingen van de deelnemers aan het gesprek tot hem komt. Vaak is het beter deze vragen te stellen naar het einde van het gesprek toe, omdat ze de discussie in een heel andere richting kunnen sturen.

### 5.5 Checklist voor (zelf)evaluatie van begeleider groepsgesprek

Hieronder vind je een checklist die je kan gebruiken om jezelf te evalueren als begeleider van een groepsgesprek. Je kan deze checklist ook overlopen met je collega die op het groepsgesprek aanwezig was. Deze checklist bevat een aantal richtlijnen die je bij een groepsbijeenkomst in de gaten kan houden.

## Evaluatie

1. Voorbereiding van de moderator
  - Begrijpt de achtergrond van het project
  - Begrijpt het doel van het onderzoek
  - Begrijpt het doel van elke vraag
  - Anticipeert op mogelijke discussie items
2. Manier van begeleiden
  - Is ontspannen en vriendelijk
  - Stimuleert groepsinteractie
  - Wekt enthousiasme en betrokkenheid op
  - Luistert constructief
  - Straalt warmte en inlevingsvermogen uit
  - Oordeelt niet
  - Kan doorvragen zonder inhoudelijk te sturen
  - Kan “het niet zo goed begrijpen” goed overbrengen
  - Kan improviseren
  - Bespreekt maar stelt niet in vraag
  - Heeft een neutrale lichaamstaal en gezichtsuitdrukking
3. Omgang met groepsinvloeden
  - Zorgt dat mensen niet door elkaar spreken
  - Houdt de spontaniteit in de groep
  - Houdt de discussie op het juiste spoor
  - Laat individuele verschillen en meningen toe maar streeft ook naar het ontwikkelen van gemeenschappelijke inzichten
  - Betrekt verlegen of stille groepsleden in het gesprek
  - Controleert dominante of storende groepsleden
4. Structuur van het groepsgesprek
  - Inleiding
    - Stelt deelnemers op hun gemak
    - Verwelkomt deelnemers
    - Licht het doel toe van de groepsbijeenkomst
    - Laat conflicterende opinies toe en streeft naar het ontwikkelen van gemeenschappelijke inzichten
    - Stelt zich neutraal op als moderator
    - Schept openheid
    - Stelt een aantal groepsregels voorop
    - Vloeiende overgang naar de volgende fase
  - Fase 1: opwarming
    - Stimuleert groepsinteractie
    - Geeft iedereen de kans zijn mening te uiten
    - Vermindert de angst tot spreken bij de respondenten
    - Blijft binnen de vooropgestelde tijdslimieten
    - Vloeiende overgang naar de volgende fase
  - Fase 2: presentatie

Fase 3: kern van de groepsdiscussie

- Gaat van het algemene naar het specifieke
- Weet door te vragen op relevante maar vage opmerkingen
- Kent de ware gevoelens van de deelnemers
- Structureert de discussie zonder inhoudelijk te wegen
- Houdt de discussie op het juiste spoor
- Vermijdt persoonlijke mening te geven
- Kan alle informatie verbinden tot een samenhangend geheel
- Heeft aandacht voor non-verbale taal
- Vloeiende overgang naar de volgende fase

Fase 4: beëindiging

- Kern thema's identificeren
- Kern ideeën samenvatten
- Eindigt binnen de vooropgestelde tijd
- Sluit de discussie passend af
- Vraagt bij afsluiting of er nog opmerkingen zijn
- Creëert geen valse of te hoge verwachtingen bij de deelnemers
- Beschrijft het vervolgtraject: wat gaat er met de resultaten gebeuren? Van welke partijen hangt het af of er iets gaat veranderen?

## **Bijlage 1: Vragenlijst**

Auteurs HIVA: Joke Manshoven, Fernando Pauwels

Projectbegeleiding: Joris Van Ruysseveldt, Anneleen Forrier

## Persoonsgegevens

1. Wat is uw geslacht? *Kruis aan.*
  - 1. Man
  - 2. Vrouw
  
2. Hoe oud bent u? *Kruis aan.*
  - 1. Jonger dan 25 jaar
  - 2. Tussen 25 en 34 jaar
  - 3. Tussen 35 en 44 jaar
  - 4. Tussen 45 en 54 jaar
  - 5. 55 jaar en ouder
  
3. Wat is de hoogst afgeronde opleiding? *Kruis aan; slechts één antwoord mogelijk.*
  - 1. Geen diploma
  - 2. Lagere school
  - 3. Buitengewoon, bijzonder onderwijs
  - 4. Beroepssecundair onderwijs (BSO)
  - 5. Technisch secundair onderwijs (TSO)
  - 6. Algemeen secundair onderwijs (ASO)
  - 7. Hoger niet-universitair onderwijs
  - 8. Universitair onderwijs
  - 9. Andere opleidingen, nl. ....

## Vragen over uw loopbaan en job

4. Wanneer bent u bij uw huidige werkgever beginnen te werken? *Kruis aan.*
  - 1. Minder dan 1 maand geleden
  - 2. Tussen 1 maand en 1 jaar geleden
  - 3. Meer dan 1 jaar geleden
  
5. Was u werkzoekend voor u aan deze job begon? *Kruis aan.*
  - 1. Neen
  - 2. Ja
    - 2.1 Minder dan een half jaar
    - 2.2 Tussen een half jaar en een jaar
    - 2.3 Meer dan één jaar
  
6. Welke omschrijving past het best bij uw job?
  - 1. Ongeschoolde of halfgeschoolde arbeider
  - 2. Geschoolde arbeider, technicus
  - 3. Uitvoerend bediende
  - 4. Middenkader of professional

7. Heeft u een leidinggevende of coördinerende functie? *Kruis aan.*
1. Ja
2. Neen
8. Heeft u een ... *Kruis aan.*
1. contract van onbepaalde duur (= vast contract)
2. contract van bepaalde duur (= tijdelijk contract)
9. Hoe kunt u uw huidige arbeidstijd het best omschrijven? *Kruis aan.*
1. Ik werk voltijds
2. Ik werk deeltijds, aantal uren per week: .....
10. Wenst u ...? *Kruis aan.*
1. minder te werken
2. evenveel te werken
3. meer te werken
11. In welk arbeidstijdregime werkt u? *Kruis aan; slechts één antwoord mogelijk.*
1. Vaste dagdienst
2. Wisselende diensten of ploegen (afwisselend vroeg, laat, 's avonds)
3. Niet wisselende diensten of ploegen (altijd vroeg of altijd laat of altijd 's nachts)
12. Hoeveel overuren heeft u tijdens de laatst gepresteerde werkweek verricht? (U klopt overuren zodra u langer werkt dan afgesproken in uw contract. De overuren kunnen betaald en onbetaald zijn.) *Kruis aan.*
1. Geen
2. 1 à 2 overuren
3. 3 à 5 overuren
4. 6 à 10 overuren
5. Meer dan 10 overuren
13. In deze vraag stellen we u een aantal vragen over de leermogelijkheden in uw werk.
- |   | Altijd | Vaak | Soms | Nooit |
|---|--------|------|------|-------|
| 1. Leert u nieuwe dingen op uw werk?                                      |        |      |      |       |
| 2. Biedt uw baan u mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling? |        |      |      |       |
| 3. Geeft uw werk u het gevoel er iets mee te kunnen bereiken?             |        |      |      |       |
| 4. Biedt uw baan u mogelijkheden voor zelfstandig denken en doen?         |        |      |      |       |
14. Hebt u het afgelopen jaar een bijscholing gevolgd?
1. Ja
2. Neen
15. Hoe vaak voelt u zich onzeker over de toekomst van uw job? *Kruis aan; slechts één antwoord mogelijk.*
1. Nooit
2. Zelden
3. Af en toe
4. Regelmatig
5. Altijd

## Vragen over de beoordeling en beleving van uw job

### 16. Werktempo en hoeveelheid

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Moet u erg snel werken?				
2. Heeft u te veel werk te doen?				
3. Moet u extra hard werken om iets af te krijgen?				
4. Werkt u onder tijdsdruk?				
5. Moet u zich haasten?				
6. Kunt u uw werk op uw gemak doen?				
7. Heeft u te maken met een achterstand in uw werkzaamheden?				
8. Heeft u te weinig werk?				
9. Heeft u problemen met het werktempo?				
10. Heeft u problemen met de werkdruk?				
11. Zou u het kalmer aan willen doen in uw werk?				

### 17. Emotionele belasting

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Is uw werk emotioneel zwaar?				
2. Wordt u in uw werk met dingen geconfronteerd die u persoonlijk raken?				
3. Wordt er door anderen een persoonlijk beroep op u gedaan in uw werk?				
4. Voelt u zich persoonlijk aangevallen of bedreigd in uw werk?				
5. Heeft u in uw werk contacten met lastige klanten, patiënten of leerlingen?				
6. Moet u voor uw werk mensen kunnen overtuigen of overreden?				
7. Komt u door uw werk in aangrijpende situaties terecht?				

### 18. Afwisseling in het werk

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Moet u in uw werk telkens dezelfde dingen doen?				
2. Is voor uw werk creativiteit vereist?				
3. Is uw werk gevarieerd?				
4. Vraagt uw werk een eigen inbreng?				
5. Doet uw werk voldoende beroep op al uw vaardig-				

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
heden en capaciteiten?				
6. Heeft u in uw werk voldoende afwisseling?				

**19. Zelfstandigheid in het werk**

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Heeft u vrijheid bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?				
2. Heeft u invloed op de planning van uw werkzaamheden?				
3. Heeft u invloed op het werktempo?				
4. Kunt u zelf bepalen hoe u uw werk uitvoert?				
5. Kunt u uw werk even onderbreken als u dat nodig vindt?				
6. Kunt u zelf de volgorde van uw werkzaamheden bepalen?				
7. Kunt u meebeslissen over het tijdstip waarop iets af moet zijn?				
8. Kunt u zelf bepalen hoeveel tijd u aan een bepaalde activiteit besteedt?				
9. Lost u problemen in uw werkzaamheden zelf op?				
10. Kunt u uw werk zelf indelen?				
11. Kunt u zelf de inhoud van uw werkzaamheden bepalen?				

**20. Relatie met directe chef**

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Kunt u op uw directe leiding rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?				
2. Kunt u, als dat nodig is, uw directe leiding om hulp vragen?				
3. Is uw verstandhouding met uw directe leiding goed?				
4. Heeft u conflicten met uw directe leiding?				
5. Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw directe leiding?				
6. Heeft u te maken met agressie van uw directe leiding?				
7. Is uw directe leiding vriendelijk tegen u?				
8. Heerst er tussen u en uw directe leiding een prettige sfeer?				
9. Doen zich tussen u en uw directe leiding vervelende gebeurtenissen voor?				

## 21. Plezier in het werk

	Ja	Neen
1. Ik kan wel zeggen dat ik tegen mijn werk opzie.		
2. Ik doe mijn werk omdat het moet, daarmee is alles wel gezegd.		
3. Meestal vind ik het wel prettig om aan de werkdag te beginnen.		
4. Na zo'n vijf jaar heb je het in dit werk wel gezien.		
5. Ik vind mijn werk nog steeds boeiend, elke dag weer.		
6. Het idee dat ik dit werk tot mijn pensioen moet doen, benauwt me.		
7. Ik heb plezier in mijn werk.		
8. Ik moet telkens weerstand bij mezelf overwinnen om mijn werk te doen.		
9. Ik moet mezelf er vaak toe aanzetten om een werkopdracht uit te voeren.		

## 22. Inspraak en overleg

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Kunt u met uw directe leidinggevende praten over problemen op het werk?				
2. Heeft u veel te zeggen over wat er gebeurt op uw werkplek?				
3. Kunt u meebeslissen over dingen die met uw werk te maken hebben?				
4. Kunt u met uw directe leiding voldoende overleggen over uw werk?				
5. Kunt u meebepalen wat wel en wat niet tot uw taak behoort?				
6. Kunt u meebeslissen over de aard van uw werk?				
7. Heeft u rechtstreeks invloed op beslissingen van uw afdeling/bedrijf?				
8. Heeft u invloed op de verdeling van het werk onder u en uw collega's?				

23. Heeft u tijdens het werk last of hinder van ... *Kruis aan.*

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Lawaai				
2. Droge lucht				
3. Stank, geurhinder				
4. Langdurig staan of zitten				
5. Trillingen of schokken				
6. Temperatuurswisselingen				
7. Stof				
8. Rook				
9. Zware lasten tillen, heffen				
10. Koude of warmte				
11. Gebrek aan frisse lucht				
12. Damp/nevel/gas				
13. Tocht				
14. Licht/verlichting				
15. Sigarettenrook				
16. Steeds dezelfde beweging maken				
17. Beeldschermreflectie				
18. Slechte stoel				
19. Niet aangepast bureau				
20. Een gebrek aan algemene hygiënische voorzieningen				
21. Andere, nl. ....				

24. Hoe tevreden bent u met de volgende aspecten van uw job? *Kruis aan.*

	Zeer tevreden	Tevreden	Ontevreden	Zeer ontevreden
1. Uw loon				
2. Uw vakantieregeling				
3. Mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling				
4. Uw promotiekansen				
5. Uw werkuren				
6. De inhoud van uw functie				
7. De sociale contacten				

25. Wat denkt u van de organisatie waar u momenteel werkt? *Kruis aan.*

	Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
1. Ik voel me thuis in deze organisatie.				
2. Mijn organisatie probeert milieuvriendelijk te werken.				
3. Mijn organisatie hecht veel belang aan openheid tussen de werknemers.				
4. Ik werk voor een organisatie waarin mensen belangrijker zijn dan winst.				
5. Mijn organisatie streeft naar gelijkwaardigheid tussen de werknemers.				

26. Kent u de doelstellingen van deze organisatie?

- 1. Ja
- 2. Neen + ga verder naar vraag 28

27. Staat u achter de doelstellingen van deze organisatie?

- 1. Ja
- 2. Gedeeltelijk
- 3. Neen

## Vragen over uw gezondheid

### 28. Vermoeidheid

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Ik vind het moeilijk om me te ontspannen aan het einde van een werkdag.				
2. Aan het einde van een werkdag ben ik echt op.				
3. Mijn baan maakt dat ik me aan het eind van een werkdag nogal uitgeput voel.				
4. Na het avondeten voel ik me meestal nog vrij fit.				
5. Ik kom meestal pas op een tweede vrije dag tot rust.				
6. Het kost mij moeite om me te concentreren in mijn vrije uren na het werk.				
7. Ik kan weinig belangstelling opbrengen voor andere mensen, wanneer ik zelf net thuis ben gekomen.				
8. Het kost mij over het algemeen meer dan een uur voordat ik helemaal hersteld ben na mijn werk.				
9. Als ik thuis kom, moeten ze mij even met rust laten.				
10. Het komt vaak voor dat ik na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekom aan andere bezigheden.				
11. Het komt voor dat ik tijdens het laatste deel van de werkdag door vermoeidheid mijn werk niet meer zo goed kan doen.				

### 29. Had u in de afgelopen twee weken last van ... *Kruis aan.*

	Heel erg	Tamelijk veel	Nogal	Een beetje	Helemaal niet
1. Rugpijn					
2. Maag- en darmklachten					
3. Hoofdpijn					
4. Pijn in uw borst of hartstreek					
5. Nek of schouderpijnen					
6. Moeilijk in slaap kunnen komen					
7. Spierpijnen in de ledematen					
8. Aanslepende vermoeidheid					
9. Tintelingen/verdoofd gevoel in de ledematen					
10. Een onrustige of gestoorde slaap					

## Vragen over de afstemming tussen werk en privé-leven

30. Hoe vaak heeft u problemen met het vinden van kinderopvang? *Kruis aan.*

- 1. (Bijna) nooit
- 2. Af en toe
- 3. Regelmatig
- 4. Heel frequent
- 5. Niet van toepassing (want ik heb geen kinderen)

31. Bestaan er in uw organisatie mogelijkheden voor u om ... *Kruis aan.*

	Ja	Neen
1. te werken op uren die passen bij uw thuissituatie?		
2. deeltijds te werken?		
3. tijdelijk minder te werken als uw thuissituatie dat vereist?		
4. thuis te werken als u dat wil?		
5. wettelijk verlof te nemen wanneer u dat wenst?		
6. afwezig te zijn omwille van een dringende reden (bv. ziekte van uw kind)?		

32. Hoe vaak komt het voor dat u moeilijk aan uw verplichtingen thuis kunt voldoen omwille van uw werk? *Kruis aan.*

- 1. Bijna nooit
- 2. Soms
- 3. Vaak
- 4. Bijna altijd

33. Door het werk dat ik doe, heb ik ... *Kruis aan.*

	Ja, daar ga ik mee akkoord	Neen, daar ga ik niet mee akkoord
1. het financieel beter		
2. meer vrienden		
3. meer zelfvertrouwen		

34. Slotvraag: Wat is het meest fijne aspect van uw werk en welk aspect van uw werk vindt u het meest hinderlijk? *Som er telkens drie op.*

Meest fijne aspect	Meest hinderlijke aspect
1. .... ..... ..... ..... ..... .....	1. .... ..... ..... ..... ..... .....
2. .... ..... ..... ..... ..... .....	2. .... ..... ..... ..... ..... .....
3. .... ..... ..... ..... ..... .....	3. .... ..... ..... ..... ..... .....

## Optionele vragen (indien van toepassing op de situatie)

35. Maakt nachtwerk (tussen 22u00 en 6u00) deel uit van uw job? *Kruis aan.*
- 1. Altijd
  - 2. Vaak
  - 3. Soms
  - 4. Nooit
36. Maakt weekendwerk deel uit van uw job? *Kruis aan.*
- 1. Altijd
  - 2. Vaak
  - 3. Soms
  - 4. Nooit

37. Komt u tijdens uw werk in contact met klanten of bezoekers? *Kruis aan; slechts één antwoord mogelijk.*

1. Ja + ga verder naar vraag 38  
 2. Neen

38. Hoe zou u het contact met klanten omschrijven? In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken? *Kruis aan.*

	Helemaal eens	eens	Oneens	Helemaal oneens
1. Ik heb het moeilijk met lastige klanten.				
2. En klanten bedienen én voortdoen met mijn andere taken, dat is zwaar.				
3. Ik vind het belangrijk dat de klanten tevreden zijn.				
4. Het contact met de klanten is goed, ze vertellen wanneer ze tevreden zijn maar ze laten het ook merken als ze ontevreden zijn.				
5. Contacten met klanten zijn een bron van tevredenheid.				
6. Ik vind het belangrijk om contact met de klant te hebben.				

***Bedankt voor uw medewerking!***

## Bijlage 2: Checklists

Auteurs HIVA: Joke Manshoven, Fernando Pauwels

Projectbegeleiding: Joris Van Ruysseveldt, Anneleen Forrier

### Algemene inlichtingen bedrijf

Soort activiteit: sector:

- Landbouw, veeteelt, bosbouw, jacht, visserij
- Voeding, tabak, textiel en schoennijverheid
- Houtbewerking, papier, plastic, rubber
- Bouwnijverheid
- Handel, hotelwezen, horeca
- Vervoer, transport
- Diensten aan personen: poetsen, gezins- en bejaardenhulp, tuinonderhoud, was en strijk, kinderopvang
- Recyclage, reparatie
- Andere, nl.: .....

Statuut: sociale werkplaats, invoegbedrijf, coöperatieve, werkervaringsproject, ....: .....

Beschrijf de doelstellingen van de organisatie:

.....  
 .....  
 .....

Organisatiestructuur:

- Aantal hiërarchische niveaus: .....
- Aantal afdelingen + omschrijving afdelingen (welke activiteiten): .....

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Functiecategorieën binnen organisatie, binnen de verschillende afdelingen: .....</li> </ul> <p>Wie is binnen de organisatie verantwoordelijk voor het personeelsbeleid?  .....</p> <p>Personeel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aantal werknemers: .....</li> <li>▪ Percentage werknemers uit kansengroepen (laaggeschoold, allochtonen, ...): .....  (specificeer indien mogelijk)</li> <li>▪ Percentage werknemers aangeworven dankzij activeringsprogramma's met overheidssubsidies: .....</li> </ul> <p>Zijn er vakbonden en/of wettelijke overlegorganen aanwezig binnen de organisatie?</p>
<p>Ziekteverzuim:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zijn in de organisatie één of meerdere werknemers gedurende een lange periode afwezig geweest op het werk door ziekte?</li> <li>▪ Zijn in de organisatie één of meerdere werknemers herhaaldelijk voor korte periodes afwezig geweest op het werk door ziekte?</li> <li>▪ Stond deze ziekte in verband met het werk?</li> <li>▪ Werden in de organisatie maatregelen getroffen om het ziekteverzuim terug te dringen?</li> </ul> <p>Ongevallen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zijn in de organisatie één of meerdere ongevallen voorgevallen in het voorbije kalenderjaar?</li> </ul>

## Checklist arbeidsinhoud

Deze checklist dient afgenomen te worden per functiecategorie, dus per groep werknemers die 'hetzelfde' soort werk doen.

### 1. Volgende voorbereidende en ondersteunende taken in de functie

Vorbereidende taken (kruis aan indien aanwezig)

- Materiaal: het materiaal waarmee men werkt bestellen, gaan ophalen of op juistheid controleren.
- Middelen: het gereedschap of de machines waarmee men werkt zelf selecteren, instellen, aanvoeren.
- Werkmethode: zelf bedenken of meedenken over de manier waarop men het werk gaat aanpakken.
- Werkvolgorde: zelf het werk plannen of de volgorde vastleggen waarin men de opdrachten gaat uitvoeren.

Ondersteunende taken (kruis aan indien aanwezig)

- Preventief onderhoud: schoonhouden of bijstellen van machines, vervangen van onderdelen, ... om storingen of problemen met de werkmiddelen te voorkomen.
- Reparaties: storingen in het productieproces verhelpen door de werkmiddelen te herstellen.
- Beoordelen kwaliteit: informatie verzamelen over de kwaliteit van het werk dat men heeft verricht.
- Administratie: bijhouden van de hoeveelheid die men geproduceerd heeft, van de tijd die aan een opdracht werd besteed.
- Inwerken en begeleiden collega's: nieuwe werknemers in de eigen afdeling begeleiden om zich in te werken.

---

Aantal kruisjes:

Beoordeling:

- Onvoldoende = er komen slechts drie kruisjes of minder voor.
- Beperkt voldoende = er zijn minstens vier kruisjes, maar 'beoordelen kwaliteit' of 'bepalen werkmethode' is niet aangekruist.
- Voldoende = er zijn minstens vijf kruisjes, waaronder ook bij 'beoordelen kwaliteit' en 'bepalen werkmethode'.

### 2. Volgende aanwezigheid van organiserende taken in de functie

Organiserende taken (kruis aan indien aanwezig)

- Invloed hebben op de beslissingen in de werkploeg/afdeling
- Met collega's problemen in het werk kunnen bespreken
- Met collega's kunnen bespreken hoe de taken worden verdeeld ('wie doet wat')
- Deelnemen aan regelmatig werkoverleg: dit is een ogenblik waar gezamenlijk met collega's en leidinggevende/coördinator problemen opgelost of verbeteringen voorgesteld kunnen worden
- Bij problemen in het werk collega's kunnen inschakelen uit de eigen afdeling of uit andere afdelingen
- Bij problemen in het werk de leidinggevende/coördinator kunnen inschakelen.

---

Aantal kruisjes:

Beoordeling:

- Onvoldoende = er komen slechts drie kruisjes voor of minder.
- Beperkt voldoende = er komen minstens vier kruisjes voor maar 'regelmatig werkoverleg' is niet aangekruist.
- Voldoende = er zijn minstens vier kruisjes, waaronder ook bij 'regelmatig werkoverleg'.

3. Voldoende aanwezigheid van niet kortcyclische taken in de functie

Kortcyclische taken (omschrijf de taken)	Tijdsaandeel
.....	.....%
.....	.....%
.....	.....%
.....	.....%
SOM	.....%

Beoordeling:

- Onvoldoende = het percentage kortcyclische taken is 50 of meer van het totaal aantal uitvoerende taken.
- Beperkt voldoende = het percentage kortcyclische taken is tussen 10 en 50 van het totaal aantal uitvoerende taken.
- Voldoende = het percentage kortcyclische taken is 10 of minder van het totaal aantal uitvoerende taken.

4. Evenwichtige verdeling van moeilijke en makkelijke taken in de functie

Er worden telkens uitersten weergegeven van een stelling. Indien één van beide uitersten voorkomen gelieve het kruisje aan te duiden bij deze stelling. Het voorkomen van één van beide uitersten wijst immers op een onevenwichtige verdeling tussen moeilijke en makkelijke taken in de functie.

Onevenwicht moeilijke/makkelijke taken (kruis aan indien aanwezig)

- Het werk vereist voortdurend intensief nadenken ...  
Of het werk vereist zelden intensief nadenken.
- Informatie moet voortdurend gedurende lange tijd onthouden worden ...  
Of informatie moet zelden gedurende lange tijd onthouden worden.
- Tijdens het werk kan voortdurend aan andere dingen gedacht worden ...  
Of tijdens het werk kan zelden aan andere dingen gedacht worden.
- Het werk vereist voortdurend een grote nauwkeurigheid ...  
Of het werk vereist zelden een grote nauwkeurigheid.
- Het werk vereist voortdurend oplettendheid ...  
Of het werk vereist zelden oplettendheid.
- In het werk moeten voortdurend meerdere dingen tegelijk in de gaten gehouden worden ... of in het werk moeten zelden meerdere dingen tegelijk in de gaten gehouden worden.
- Het werk kan voortdurend op routine gedaan worden ...  
Of het werk kan zelden op routine gedaan worden.
- In het werk kunnen voortdurend onverwachte gebeurtenissen optreden ...  
Of in het werk kunnen zelden onverwachte gebeurtenissen optreden.

- Het werk moet voortdurend in wisselende omstandigheden worden uitgevoerd ...  
Of het werk moet zelden in wisselende omstandigheden worden uitgevoerd.
- 

Aantal kruisjes:

Beoordeling:

- Onvoldoende = er komen vijf kruisjes voor of meer.
- Beperkt voldoende = het aantal kruisjes ligt tussen twee en vijf.
- Voldoende = er komen twee kruisjes of minder voor.

##### 5. Voldoende aanwezigheid van autonomie in de functie

Autonomie (kruis aan indien aanwezig)

- De snelheid van werken kunnen variëren.
  - Het werk kunnen onderbreken als men dit zelf nodig vindt.
  - Het tijdstip waarop iets klaar moet zijn zelf kunnen uitstellen.
  - De werkplaats makkelijk even kunnen verlaten.
  - Het tijdstip waarop een bepaalde taak wordt uitgevoerd zelf kunnen aanpassen.
  - De volgorde van de werkzaamheden of orders kunnen aanpassen.
  - De werkmethode kunnen aanpassen.
  - Tijdens het werk niet voortdurend op de vingers gekeken worden.
  - Geen machines of computers die alles wat de werknemer doet registreren.
- 

Aantal kruisjes:

Beoordeling:

- Onvoldoende = er komen slechts drie kruisjes voor of minder.
- Beperkt voldoende = het aantal kruisjes ligt tussen drie en zeven.
- Voldoende = er komen minstens zeven kruisjes voor.

##### 6. Voldoende aanwezigheid van contactmogelijkheden in de functie

Contactmogelijkheden (kruis aan indien aanwezig)

- Tijdens het werk is men niet voortdurend op zichzelf aangewezen.
  - Een collega kan het werk overnemen als iemand er niet uitkomt.
  - Met collega's kunnen spreken over het werk.
  - Het werk laat toe een praatje te slaan met collega's.
  - Er zijn vaste collega's.
  - Niet op een geïsoleerde werkplek staan.
  - Er zijn mogelijkheden tot contacten binnen en buiten de afdeling om het werk goed te laten verlopen.
- 

Aantal kruisjes:

Beoordeling:

- Onvoldoende = er komen slechts drie kruisjes voor of minder.
- Beperkt voldoende = het aantal kruisjes ligt tussen drie en zes.
- Voldoende = er komen minstens zes kruisjes voor.

## 7. Voldoende voorziening van informatie voor de functie

Informatievoorziening (kruis aan indien aanwezig)

- Van de klant/afnemer informatie verkrijgen over het resultaat van het werk.
- Van de leidinggevende informatie verkrijgen over het resultaat van het werk.
- Informatie verkrijgen over de prestaties van de organisatie.
- Informatie verkrijgen over het doel van het werk.
- Informatie verkrijgen over wat men moet doen, hoe men een opdracht moet uitvoeren en hoeveel men moet doen.
- De benodigde informatie om te werken komt op tijd, is volledig en duidelijk.
- Op de hoogte zijn van wat anderen van uw werk verwachten.
- Er worden geen tegenstrijdige opdrachten gegeven.

Aantal kruisjes:

Beoordeling:

- Onvoldoende = er komen slechts drie kruisjes voor of minder.
- Beperkt voldoende = het aantal kruisjes ligt tussen drie en zes.
- Voldoende = er komen minstens zes kruisjes voor.

## 8. Onopgeloste problemen in het werk?

Problemen in het werk (kruis aan indien aanwezig)

- Zijn er problemen met het te bewerken materiaal: deze komen te laat, zijn in onvoldoende aantal of zijn van onvoldoende kwaliteit.
- Zijn er problemen met de middelen waarmee men werkt: deze zijn onvoldoende beschikbaar of zijn vaak defect.
- Zijn er problemen met de uitvoering van het werk: er is regelmatig oponthoud of onverwachte wijzigingen in het productieproces of er is slechte afstemming met het werk van anderen.
- Zijn er problemen met de werkopdracht: er is slechte, geen of te late informatie over wat men moet doen, hoe men iets moet doen en hoeveel men moet doen.
- Zijn er problemen met de normen: het aantal werkopdrachten dat moet uitgevoerd worden is te hoog.

Zijn één of meerdere van deze problemen in de functie aanwezig, ga dan na of deze zijn op te lossen door middel van:

- De autonomie in de functie?
- Direct contact met collega's, de baas of andere afdelingen?
- Regelmatig werkoverleg met de collega's en de baas over problemen in het werk, mogelijke oplossingen en verbeteringen?

Indien bovenvermelde problemen niet op een van deze drie manieren zijn op te lossen, kruis dan aan dat er resterende problemen overblijven.

### Inventarisatie checklist arbeidsinhoud

Breng uw beoordeling over elk criterium onderaan de checklists over naar de onderstaande tabel door bij elk criterium het vakje aan te kruisen naargelang deze voldoende, beperkt voldoende of onvoldoende vervuld is.

	Onvoldoende	Beperkt	Voldoende
Volledigheid			
Organiserende taken			
Niet-kortcyclische taken			
Moeilijkheid			
Autonomie			
Contactmogelijkheden			
Informatievoorziening			

## Checklist arbeidsomstandigheden

### 1. Ondernemingsbeleid ten aanzien van de arbeidsomstandigheden

*Kruis aan.*

	Nee	Ja
Wordt in de organisatie een jaarlijks actieplan opgesteld? Een jaarlijks actieplan omschrijft de doelstellingen en maatregelen voor verbetering van veiligheid en hygiëne in het volgende jaar.		
Wordt de veiligheid in het globale organisatiebeleid in rekening gebracht?		
Krijgt het personeel voorlichting en instructies over veiligheids- en gezondheidsaspecten van het werk?		
Heeft de organisatie contacten met of bezoeken van deskundige diensten inzake veiligheid en gezondheid?		
Is er in de organisatie een registratie en analyse van gegevens over de arbeidsongevallen en beroepsziekten?		

Beoordeling:

Geén kruisjes in de linkerkolom: geen opmerkingen.

Meer kruisjes in de rechter- dan in de linkerkolom: aandacht nodig.

Meer kruisjes in de linker- dan in de rechterkolom: maatregelen noodzakelijk.

### 2. Algemene voorzieningen in de organisatie

Zijn er in de organisatie voldoende beschermingsmiddelen voorzien tegen risico's op ongevallen en beroepsziekten?

*Daarbij kunnen volgende aspecten beoordeeld worden: (kruis aan)*

	Nee	Ja
Worden door de werkgever gratis persoonlijke beschermingsmiddelen voorzien die aangepast zijn aan het soort werk (veiligheidsbrillen, -schoenen, -helmen, oog-, gelaats-, adembescherming, ...)?		
Worden deze in voldoende aantal voorzien én in goede staat onderhouden?		
Wordt het dragen van deze beschermingsmiddelen gecontroleerd?		
Wordt in de organisatie voldoende gebruik gemaakt van collectieve beschermingsmiddelen (leuning, netten, afscherming, ...)?		

Worden in de organisatie voldoende maatregelen genomen voor brandpreventie en –bescherming?  
 Daarbij kunnen volgende aspecten beoordeeld worden: (kruis aan)

	Nee	Ja
Zijn er voldoende brandblusmiddelen voorzien?		
Zijn deze goed zichtbaar en bereikbaar?		
Zijn er voldoende EHBO-voorzieningen aanwezig?		
Zijn er voldoende gediplomeerde hulpverleners aanwezig?		
Zijn de telefoonnummers van de hulpdiensten duidelijk uitgehangen? Zijn de richtlijnen in geval van brand duidelijk uitgehangen?		
Zijn er bruikbare en brandveilige (nood)uitgangen aanwezig?		
Zijn deze uitgangen voldoende gemarkeerd en verlicht?		

Worden in de organisatie voldoende maatregelen genomen voor goede sanitaire voorzieningen?  
 Daarbij kunnen volgende aspecten beoordeeld worden: (kruis aan)

	Nee	Ja
Hebben de werknemers de beschikking over een refter of afgesloten eethoek?		
Hebben de werknemers de beschikking over een pauzeruimte?		
Hebben de werknemers de beschikking over een wasplaats?		
Hebben de werknemers de beschikking over een kleedkamer?		
Hebben de werknemers de beschikking over toiletten?		
Worden de sanitaire installaties dagelijks onderhouden?		
Zijn de sanitaire installaties aangesloten op stromend water?		

Worden in de organisatie voldoende veiligheidsvoorzieningen getroffen?  
 Daarbij kunnen volgende aspecten beoordeeld worden: (kruis aan, omcirkel)

Worden goederen in de organisatie of werf veilig gestapeld (met minimaal risico op inzakken, verschuiven of omvallen)?	Nee	Ja
Is er gevaar voor omvallen of instorten van gebouwde constructies?	Ja	Nee
Zijn gevaarlijke plaatsen duidelijk gemarkeerd?	Nee	Ja
Zijn verkeers- en looproutes veilig van elkaar gescheiden?	Nee	Ja
Zijn elektrische voorzieningen deugdelijk gemarkeerd en veilig onderhouden?	Nee	Ja
Zijn de werkvloeren vlak, slipvrij en zonder obstakels?	Nee	Ja
Zijn de trappen en steigers voldoende breed, effen, niet glad en voorzien van adequate leuningen?	Nee	Ja
Zijn ladders en trapladders stabiel, niet glad en in goede conditie?	Nee	Ja

Beoordeling:

Géén kruisjes in de linkerkolom: geen opmerkingen.

Meer kruisjes in de rechter- dan in de linkerkolom: aandacht nodig.

Meer kruisjes in de linker- dan in de rechterkolom: maatregelen noodzakelijk.

### 3. Lawaai

Is er schadelijk geluid aanwezig in de afdeling? (meer dan 80 dB(A))

- Ja  
 Neen

Let daarbij niet enkel op machines en werkzaamheden die voortdurend hoorbaar zijn, maar ook op geluidspieken die af en toe voorkomen.

Is er sprake van hinderlijk geluid op de afdeling?

- Ja  
 Neen

Geluid is hinderlijk wanneer het de noodzakelijke aandacht van de taakuitvoering afleidt of de voor het werk noodzakelijke communicatie belemmert.

Beoordeling:

Twee maal neen geantwoord op de vragen: geen opmerkingen.

Op één van de twee vragen ja geantwoord: aandacht nodig.

Op beide vragen ja geantwoord: maatregelen noodzakelijk.

### 4. Verlichting en uitzicht

Is er voldoende licht aanwezig op de werkplek?

*Hierbij kunnen volgende deelaspecten beoordeeld worden: (kruis aan, omcirkel)*

Is er in de werkruimte minimaal één opening aanwezig waardoor rechtstreeks daglicht binnenvalt?	Nee	Ja
Worden de werknemers gehinderd door spiegelingen of weerkaatsing van objecten op het werk? (bv. waarneming door ruiten bij kranen of voertuigen, bij beeldschermen, TV-schermen, maar ook van schalen of wijzers, ...)	Ja	Nee
Worden de werknemers gehinderd door te grote lichtcontrasten en/of directe verblinding?	Ja	Nee

Beoordeling:

Geen kruisjes in de linkerkolom: geen opmerkingen.

Meer kruisjes in de rechter- dan in de linkerkolom: aandacht.

Meer kruisjes in de linker- dan in de rechterkolom: maatregelen noodzakelijk.

## 5. Klimaat en ventilatie

Is het klimaat op de werkplaats comfortabel?

*Hierbij kunnen volgende deelaspecten beoordeeld worden: (kruis aan, omcirkel)*

Is de temperatuur op de werkplek comfortabel?	Nee	Ja
Is er sprake van tocht op de werkplek?	Ja	Nee
Is er voldoende ventilatie op de werkplek?	Nee	Ja
Wordt er gewerkt nabij een sterke warmtebron?	Ja	Nee
Wordt er regelmatig gewerkt in de vrieskou?	Ja	Nee
Wordt er regelmatig gewerkt in weer en wind?	Ja	Nee
Is er aangepaste werkkledij beschikbaar voor de werknemers?	Nee	Ja
Zijn er aangepaste verwarmde ruimtes of dranken beschikbaar voor de werknemers?	Nee	Ja

Beoordeling:

Geen kruisjes in de linkerkolom: geen opmerkingen.

Meer kruisjes in de rechter- dan in de linkerkolom: aandacht.

Meer kruisjes in de linker- dan in de rechterkolom: maatregelen noodzakelijk.

## 6. Gevaarlijke stoffen

Wordt er gewerkt met giftige of hinderlijke gassen, dampen en/of stoffen op het werk?

- Ja
- Neen

Zijn er in de werkomgeving apparaten waaruit gevaarlijke stoffen kunnen vrijkomen of worden er bewerkingen uitgevoerd waardoor stoffen ontstaan die schadelijk kunnen zijn voor de gezondheid?

- Ja
- Neen

Beoordeling:

Twee maal 'neen' geantwoord op de vragen: geen opmerkingen

Op één van de twee vragen 'ja' geantwoord: aandacht nodig

Op beide vragen 'ja' geantwoord: maatregelen noodzakelijk

## 7. Lichamelijke belasting

Heeft men voornamelijk een zittende houding?

*Zo ja, dan kunnen hierin volgende deelaspecten beoordeeld worden: (kruis aan)*

	Ja	Nee
Er moet meer dan twee uur per dag zittend worden gewerkt zonder arm- of rugsteun		
De stoel is in de hoogte niet instelbaar		
Er is onvoldoende beenruimte beschikbaar		
De hoogte van het werkvlak is niet instelbaar		
De werknemer is gebonden aan een machine		
De werkhouding kan zelden afgewisseld worden		

Heeft men voornamelijk een staande houding?

*Zo ja, dan kunnen hierin volgende deelaspecten beoordeeld worden: (kruis aan)*

	Ja	Nee
Er moet meer dan vier uur per dag of meer dan één uur onderbroken worden gewerkt op éénzelfde plek		
De hoogte van het werkvlak is niet instelbaar		
De werkhouding kan zelden worden afgewisseld		
De werknemer is gebonden aan de machine		

Is er sprake van zwaar werk?

*Zo ja, dan kunnen hierin volgende deelaspecten beoordeeld worden: (kruis aan)*

	Ja	Nee
Er worden lasten getild van meer dan 25 kilogram		
Er wordt geduwd met grote kracht		
Vaak moeten slingerende of draaiende voorwerpen worden tegengehouden		
Vaak moeten vastzittende verbindingen losgedraaid worden		
Meestal is de krachtrichting ongunstig (vooral trekken en tillen en weinig van het lichaam af of naar beneden duwen)		

Is er sprake van bijzondere werkhoudingen?

*Zo ja, dan kunnen hierin volgende deelaspecten beoordeeld worden: (kruis aan)*

	Ja	Nee
Bewegingen met handen of armen worden regelmatig herhaald (meer dan vijf keer per minuut)		
Duwen, tillen of trekken worden regelmatig herhaald (meer dan één keer per minuut)		
Het werk gebeurt regelmatig knielend		
Het werk gebeurt regelmatig in een gedraaide houding		
Er moet regelmatig staand een voetpedaal bediend worden		
Er moet regelmatig boven de macht of bovenhoofds gewerkt worden		
Er is onvoldoende ruimte om de werkzaamheden te kunnen uitvoeren of de meest verantwoorde houding te kiezen om kracht te zetten		

Beoordeling:

Er is enkel 'nee' geantwoord: geen maatregelen nodig.

Er is meer 'nee' dan 'ja' geantwoord: aandacht.

Er is meer 'ja' dan 'nee' geantwoord: maatregelen noodzakelijk.

#### 8. Trillingen

Wordt er zeer regelmatig gewerkt met trillend en/of stotend gereedschap die lichaamsdelen doen trillen?

- Ja  
 Neen

Is er zeer regelmatig lichamelijk contact met trillende en/of stotende machines, cabines, vloeren, ... die het ganse lichaam doen trillen?

- Ja  
 Neen

Beoordeling:

Twee maal 'neen' geantwoord op de vragen: geen opmerkingen.

Op één van de twee vragen 'ja' geantwoord: aandacht nodig.

Op beide vragen 'ja' geantwoord: maatregelen noodzakelijk.

#### 9. Werkmiddelen

*Kruis aan, omcirkel.*

Worden de werkmiddelen regelmatig onderhouden?	Nee	Ja
Worden de werkmiddelen gebruikt volgens de gebruiksaanwijzing?	Nee	Ja
Worden de werkmiddelen enkel gebruikt door werknemers die over het gebruik zijn voorgelicht?	Nee	Ja
Kan het werkmiddel gemakkelijk onjuist of per ongeluk bediend worden?	Ja	Nee

Beoordeling:

Geen kruisjes in de linkerkolom: geen opmerkingen.

Meer kruisjes in de rechter- dan in de linkerkolom: aandacht.

Meer kruisjes in de linker- dan in de rechterkolom: maatregelen noodzakelijk.

### **Inventarisatie checklist arbeidsomstandigheden**

Breng uw beoordeling over elk criterium onderaan de checklists over naar de onderstaande tabel door bij elk criterium het vakje aan te kruisen naargelang deze voldoende, beperkt voldoende of onvoldoende vervuld is.

	Geen opmerkingen	Aandacht	Maatregelen
Ondernemingsbeleid			
Algemene voorzieningen			
Lawaai			
Verlichting			
Klimaat			
Gevaarlijke stoffen			
Lichamelijke belasting			
Trillingen			
Werkmiddelen			

## Checklist arbeidsvoorwaarden

### 1. Beloning

*Kruis aan, omcirkel.*

Wordt in de beloning rekening gehouden met verschillen in vakbekwaamheid en ervaring tussen werknemers?	Nee	Ja
Is er een functieclassificatiesysteem aanwezig op grond waarvan beloningsverschillen tussen werknemers optreden?	Nee	Ja
Zijn de criteria voor beloningsverschillen tussen werknemers eenduidig vastgelegd en logisch samenhangend?	Nee	Ja
Zijn deze beloningscriteria duidelijk voor de werknemers?	Nee	Ja
Zijn er in de organisatie moeilijkheden of conflicten met werknemers over de toekenning van loontoeslagen of indirecte voordelen (bv. vervoersonkosten, overuren-toeslag, gevarenpremie, ...)	Ja	Nee
Bestaat er in de organisatie een vorm van (individuele of collectieve) prestatiebeloning voor de werknemers?	Ja	Nee

Beoordeling:

Géén kruisjes in de linkerkolom: geen opmerkingen.

Meer kruisjes in de rechter- dan in de linkerkolom: aandacht nodig.

Meer kruisjes in de linker- dan in de rechterkolom: maatregelen noodzakelijk.

### 2. Arbeidstijden

Zijn er werknemers die in een ploegensysteem werken?

*Zo ja: (kruis aan, omcirkel)*

Zijn er andere diensten dan aaneengesloten (ofwel ongebroken) ochtend-, dag- of avonddiensten?	Ja	Nee
Zijn er diensten die beginnen voor 07.00 uur 's morgens?	Ja	Nee
Worden in volcontinuuroosters periodes van twee aaneengesloten vrije dagen voorzien?	Nee	Ja
Wordt er in volcontinuuroosters 'voorwaarts' geroteerd (ochtend-, middag-, nachtdienst, vrije periode)?	Nee	Ja
Worden dienstroosters met eenzelfde regelmaat aangehouden?	Nee	Ja
Worden de dienstroosters minstens vier weken op voorhand bekend gemaakt?	Nee	Ja

Is er regelmatig sprake van onregelmatige diensten (er zijn geen vaste ploegen, maar werkzaamheden worden geregeld op ongewone uren uitgevoerd)?

Ja

Neen

Zijn er werknemers die regelmatig of altijd in nachtdienst werken?

Zo ja: (kruis aan, omcirkel)

Wordt er na een periode van nachtdiensten minstens 24 uur rust voorzien?	Nee	Ja
Worden specifieke categorieën van werknemers (vrouwen, jongeren, ...) van nachtdienst uitgesloten?	Nee	Ja

Komen er in de organisatie regelmatig overuren voor?

Zo ja: (kruis aan, omcirkel)

Worden deze overuren tijdig (één week op voorhand) bekend gemaakt?	Nee	Ja
Beschikken de werknemers over de mogelijkheid zelf hun recuperatiedagen te kiezen?	Nee	Ja

Is de werkdag regelmatig langer dan negen uur?	Ja	Nee
Is de werkweek regelmatig langer dan 45 uur?	Ja	Nee
Zijn er regelmatige werkperioden van meer dan 5,5 uur achtereenvolgend zonder herstelpauze?	Ja	Nee
Worden meerdere korte herstelpauzes in de werktijd voorzien in plaats van één langere herstelpauze?	Nee	Ja
Zijn er extra herstelpauzes voorzien voor specifieke categorieën van werknemers (bv. bij zware fysieke of mentale inspanning, bij snel herhalende bewegingen, bij statische werkhoudingen of bij belastende omstandigheden, ...)?	Nee	Ja
Kunnen werknemers binnen bepaalde marges zelf de begin- en eindtijd van de werkdag bepalen (glijdende werktijden)?	Nee	Ja
Kunnen werknemers binnen bepaalde marges zelf het aantal werkuren per dag laten variëren?	Nee	Ja
Hebben werknemers binnen bepaalde marges keuzevrijheid betreffende de periode van het verlof?	Nee	Ja

Beoordeling:

Géén kruisjes in de linkerkolom: geen opmerkingen.

Meer kruisjes in de rechter- dan in de linkerkolom: aandacht nodig.

Meer kruisjes in de linker- dan in de rechterkolom: maatregelen noodzakelijk.

### 3. Rekruterings-, opleidings- en promotiebeleid

**Rekrutering van werknemers** (kruis aan, omcirkel)

Worden werknemers bij rekrutering voorgelicht over de werkinhoud, de werktijden, de verloning (toeslagen) en de promotiemogelijkheden in de organisatie?	Nee	Ja
Bestaat er een vastgelegde procedure voor rekrutering van nieuwe werknemers?	Nee	Ja

**Opleiding van werknemers** (*kruis aan, omcirkel*)

Wordt voor jonge werknemers systematisch een peterschapssysteem voorzien (een jongere wordt tijdens een eerste jaar begeleid door een ervaren werknemers uit de organisatie)?	Nee	Ja
Verkrijgen nieuwe werknemers specifiek opleiding over de veiligheids- en gezondheidsaspecten van hun werksituatie?	Nee	Ja
Zijn er opleidingsmogelijkheden voor werknemers tijdens de werktijd?	Nee	Ja
Worden werknemers door de organisatie / leidinggevende aangespoord om zich bij- of om te scholen?	Nee	Ja
Worden werknemers door de organisatie / leidinggevende verplicht zich om- of bij te scholen?	Ja	Nee
Beschikt de organisatie over een plan voor de opleiding van de werknemers?	Nee	Ja

**Loopbaan- en promotiebeleid ten aanzien van de werknemers** (*kruis aan, omcirkel*)

Is er een evenwichtige personeelsopbouw naar leeftijd in de organisatie?	Nee	Ja
Is er ruimte voor bevordering van werknemers binnen de eigen organisatie?	Nee	Ja
Is er een kanaal aanwezig om het vakmanschap van oudere werknemers over te dragen aan jongere werknemers?	Nee	Ja
Vinden er met alle werknemers minimaal jaarlijks functioneringsgesprekken plaats?	Nee	Ja

Beoordeling:

Géén kruisjes in de linkerkolom: geen opmerkingen.

Meer kruisjes in de rechter- dan in de linkerkolom: aandacht nodig.

Meer kruisjes in de linker- dan in de rechterkolom: maatregelen noodzakelijk.

**Inventarisatie checklist arbeidsvoorwaarden**

Breng uw beoordeling over elk criterium onderaan de checklists over naar onderstaande tabel door bij elk criterium aan te kruisen naargelang deze voldoende, beperkt voldoende of onvoldoende vervuld is.

	Geen opmerkingen	Aandacht	Maatregelen
Verloning			
Arbeidstijden			
Rekruteringsbeleid			
Opleidingsbeleid			
Promotiebeleid			

## Checklist arbeidsverhoudingen

De checklist arbeidsverhoudingen telt 10 vragen. Deze kunnen het beste per afdeling worden ingevuld. Het is ook mogelijk om met deze lijst een zicht te krijgen van de gehele organisatie. Er kan een somscore worden berekend voor de checklist door de 'nee-antwoorden' op de vragen 1, 2, 3, 4, 5, 7 en 10 op te tellen en daarbij de 'ja-antwoorden' op de vragen 6, 8 en 9 op te tellen. Hoe hoger de somscore des te groter de samenwerkings- en zeggenschapsproblemen en de problemen met de werksfeer. Elk 'nee-antwoord' op de vragen 1, 2, 3, 4, 5 en 7 en elk 'ja-antwoord' op de vragen 6, 8 en 9 verdient aparte aandacht.

Wordt er door de directe leiding voldoende rekening gehouden met de mening van de werknemers?	Ja	Nee
Wordt er door de directe leiding voldoende ondersteuning in het werk geboden?	Ja	Nee
Worden de werknemers voldoende op de hoogte gehouden van wat er zich in de organisatie afspeelt?	Ja	Nee
Is de onderlinge sfeer meestal goed op het werk?	Ja	Nee
Kunnen werknemers een beroep doen op één of meerdere collega's als het nodig is?	Ja	Nee
Worden werknemers in het werk teveel op hun vingers gekeken?	Ja	Nee
Is er een goed functionerend werkoverleg?	Ja	Nee
Komt er discriminatie (naar sekse, huidskleur, etc.) voor?	Ja	Nee
Komen er ongewenste intimiteiten voor?	Ja	Nee
Is er voldoende waardering voor het werk dat gedaan wordt?	Ja	Nee

# **Bijlage 3: Handleiding voor de verwerking van de vragenlijsten**

DOOR HEFBOOM VZW

## **1. Inhoud**

1. Inhoud
2. Klaarmaken van de vragenlijsten
3. Structuur Excel-bestand
4. Input van de gegevens
5. Eerste verwerking van de gegevens
6. Verdere verwerking van de gegevens
7. Interpretatie van de gegevens
8. Annex: Overzichtstabel

## **2. Klaarmaken van de vragenlijsten**

### **2.1 Apart Excel-bestand**

Gebruik voor elke organisatie een apart Excel-bestand. Op die manier worden zowel de gegevens als de verwerking ervan voor elke organisatie in een apart bestand bewaard.

### **2.2 Vragenlijsten nummeren**

Je nummert de vragenlijsten best per organisatie zodat je achteraf gemakkelijk een vragenlijst kan terugvinden.

### 3. Structuur Excel-bestand

#### 3.1 Drie werkbladen

Het ontworpen Excel-bestand bestaat uit drie werkbladen: 'Gegevens', 'Vraag 34' en 'Opmerkingen'.

- Het werkblad 'Gegevens' dient om de antwoorden op de vragen 1 tot 38 in te geven. Er worden standaard 200 rijen voorzien (200 respondenten).

Opgepast: Wanneer je rijen invoegt, betekent dit dat de geprogrammeerde formules niet meer geldig zijn.

- De antwoorden op vraag 34 (meest fijne en meest hinderlijke aspecten) worden ingegeven op een apart werkblad 'Vraag 34'.
- Eventuele opmerkingen die bij de andere vragen werden genoteerd, worden ingegeven op een apart werkblad 'Opmerkingen'.

#### 3.2 Werkblad 'Gegevens'

- De rijen in het werkblad 'Gegevens' vormen de respondenten (degenen die de vragenlijst hebben ingevuld).
- De getallen in kolom B komen overeen met de nummers die je zelf op de vragenlijst hebt geschreven (zie §2 Klaarmaken van de vragenlijsten).
- Kolom C is voorzien voor het ingeven van afdelingen of subgroepen wanneer deze werden genoteerd.
- De overige kolommen (D tot FC) zijn voorzien voor de vragen 1 tot en met 38.

#### 3.3 Werkbladen 'vraag 34' en 'Opmerkingen'

- In het werkblad 'Vraag 34' worden twee kolommen voorzien voor het ingeven van 'De meest fijne aspecten'. Eén kolom voor het antwoord en één kolom voor het aantal antwoorden indien hetzelfde antwoord door meerdere respondenten wordt gegeven. Ook voor 'De meest hinderlijke aspecten' zijn twee kolommen voorzien.
- In het werkblad 'Opmerkingen' kunnen opmerkingen worden ingegeven. De rijen in het werkblad vormen dit keer de vragen 1 tot 38.

#### 3.4 Kolommen invoegen

De kolommen A tot FL zijn voorgeprogrammeerd.

Opgepast: Opdat alle formules geldig zouden blijven, is het erg belangrijk dat je geen kolommen invoegt *tussen* de voorgeprogrammeerde kolommen. Achteraan de dataset kan je wel kolommen invoegen indien gewenst.



### 4.3 Vraag 9

Bij vraag 9 geef je het ja/nee antwoord in in kolom L (Vraag 9). Het aantal uren, in geval van deeltijds werken, geef je in in kolom M (Vraag 9.1).

### 4.4 Roosters

Wanneer de vraag bestaat uit een rooster, wordt er voor elke rij in de rooster een aparte kolom voorzien in het Excel-blad. De nummering volgt de nummering in de rooster.

*Bijvoorbeeld: De rooster van Vraag 13 heeft 4 rijen. Er zijn vier kolommen voorzien:*

- Vraag 13.1      Kolom Q
- Vraag 13.2      Kolom R
- Vraag 13.3      Kolom S
- Vraag 13.4      Kolom T

### 4.5 Vraag 34

De antwoorden op Vraag 34 geef je in op het werkblad 'Vraag 34' bij de respectievelijke kolommen (A en C). Wanneer meerdere respondenten hetzelfde antwoord geven, noteer je het aantal in kolom B of D.

### 4.6 Opmerkingen

Opmerkingen die door respondenten in de kantlijn werden geschreven, geef je in in bij het werkblad 'Opmerkingen'. Opmerkingen kunnen een rol spelen bij de interpretatie van bepaalde antwoorden of resultaten.

### 4.7 Back-up

Wanneer je alle gegevens hebt ingegeven, is het belangrijk om onmiddellijk een back-up te maken. Mocht er achteraf iets gebeuren bij de verwerking van de gegevens, dan kan je nog teruggrijpen naar deze back-up.

### 4.8 Beveiliging formules

Alle cellen die vooraf reeds werden ingevuld of geprogrammeerd, zijn beveiligd met een paswoord (paswoord = vosec). Normaal dienen deze cellen niet veranderd te worden. De beveiliging laat je best opstaan bij het ingeven van de gegevens.

Om kruistabellen te kunnen ontwerpen, moet je echter de beveiliging opheffen. Bij 'Extra': 'Beveiliging', kies je beveiliging opheffen. Opgepast, dit betekent dat de formules niet meer beschermd zijn.

## 5. Eerste verwerking van de gegevens

### 5.1 Algemeen

De eerste stap in de verwerking van de gegevens is het berekenen van frequenties en percentages. Dit gebeurt automatisch. Je moet enkel je gegevens 'Opslaan' zodat de berekeningen gebaseerd zijn op de laatst ingegeven antwoorden.

### 5.2 Frequenties en percentages

- De frequenties (absolute aantallen) en percentages vind je onderaan elke kolom.
- 'Aantal 1' betekent het aantal keren dat code 1 voorkomt. Dit is de frequentie van code 1 voor deze vraag. Indien je deze frequentietabel wil omzetten in een grafiek, selecteer je bij 'Invoegen': 'Grafiek'. Vervolgens geef je het type grafiek in. Bij 'Gegevensbereik', selecteer je enkel de frequentiegegevens van de gewenste kolom.
- 'Percentage 1' geeft aan welk percentage van de respondenten code 1 heeft geantwoord. Percentages zijn vooral zinvol als je over voldoende grote groepen respondenten beschikt.

### 5.3 Batterijvragen

- Een aantal van de roosters zijn batterijvragen. D.w.z. dat deze vragen éénzelfde begrip meten (gevalideerd in wetenschappelijk onderzoek).

*Bijvoorbeeld: Alle deelvragen van Vraag 17 meten het begrip 'Emotionele belasting'*

Omdat alle deelvragen binnen één batterijvraag hetzelfde meten, mogen de antwoorden op deze vragen worden opgeteld. Deze som wordt vervolgens gedeeld door het aantal vragen in de batterij. Op die manier krijg je één score voor de hele batterij.

Wanneer bepaalde vragen in de batterij negatief werden geformuleerd, moeten de codes ervan omgedraaid worden. De vragen worden omgedraaid (gehercodeerd) alvorens de batterijscore te berekenen. Het omdraaien zorgt ervoor dat alle vragen in een batterij in dezelfde richting (positief of negatief) geformuleerd zijn. Dit is belangrijk bij de interpretatie van de batterijscore.

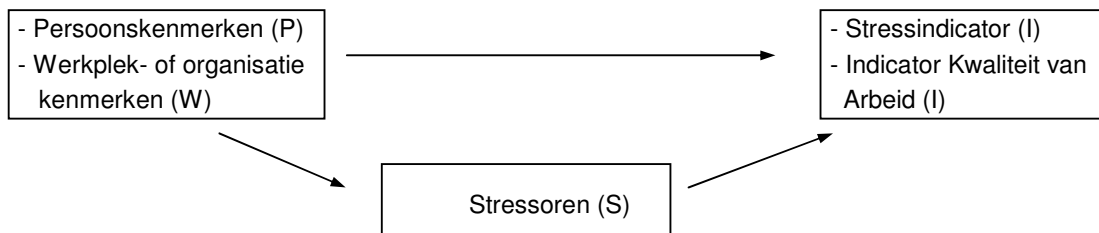
- Zowel het omdraaien van de gegevens, als het berekenen van de batterijscores gebeurt automatisch. De batterijscores vind je in de kolommen FE tot en met FL. Een overzicht van de batterijvragen én van de vragen die werden omgedraaid, vind je in de overzichtstabel (paragraaf 8). Ook van de batterijscores worden automatisch de frequenties en percentages berekend.
- Voor de vragen in de roosters die geen batterijvragen zijn (vb. Vraag 13 'Leermogelijkheden'), worden de antwoorden op de verschillende vragen niet opgeteld. Voor de interpretatie bekijk je de frequenties en percentages van de afzonderlijke vragen.

## 6. Verdere verwerking van de gegevens

### 6.1 Algemeen

#### 6.1.1 Model

Voor de verdere verwerking van de gegevens wordt er uitgegaan van het volgend model (vier variabelen):



#### 6.1.2 Soorten variabelen

Alle vragen werden ingedeeld bij één van de vier mogelijke variabelen (voor een overzichtstabel):

- Persoonskenmerken (P)
- Werkplek- of organisatiekenmerken (W)
- Stressoren (S)
- Stressindicatoren (I)
- Indicator Kwaliteit van Arbeid (I)

#### 6.1.3 Indicator-variabele als vertrekpunt

Het is de bedoeling te vertrekken vanuit de frequentieverdeling of percentages van de indicator-variabelen (Stress en Kwaliteit van Arbeid). Het gaat hier om de variabelen of vragen:

- Vraag 21: Plezier bij het werk
- Vraag 24: Tevredenheid met de arbeidsvoorwaarden
- Vraag 28: Vermoeidheid
- Vraag 29: Psychosomatische klachten
- Vraag 33: Sociaal welbevinden

#### 6.1.4 Zoeken naar mogelijke 'oorzaken' of verklaringen

Vervolgens moet je, per indicator, op zoek gaan naar mogelijke oorzaken of verklaringen voor de gevonden frequentieverdeling. Mogelijke verklaringen vind je bij één van de andere soorten variabelen (Persoonskenmerken, Werkplekkenmerken of Stressoren) of bij een combinatie van meerdere variabelen.

Om na te gaan of een bepaalde variabele (vraag) een verklaring vormt voor de frequentieverdeling op een bepaalde indicator-variabele, maak je een kruistabel met de betrokken variabelen (vragen). Je maakt dus kruistabellen met één van de indicatoren en één of meer van de andere variabelen.

### 6.1.5 Mogelijke combinaties

Welke variabelen of vragen je combineert, is onder meer afhankelijk van de gevonden frequentieverdeling voor de verschillende vragen. In principe zijn alle mogelijke combinaties mogelijk.

## 6.2 Kruistabellen

### 6.2.1 Lege cellen of lage frequenties

Bij het opmaken van de kruistabellen, is het belangrijk het aantal lege cellen of cellen met lage frequenties te beperken. Dit hangt samen met (1) het aantal respondenten én (2) het aantal vragen dat je combineert in je kruistabel. Hoe minder respondenten je hebt, hoe groter de kans dat je lege cellen of zeer lage frequenties vindt in de kruistabel.

Er zijn twee manieren om het aantal lege cellen te beperken:

- Beperk het aantal variabelen dat je combineert.
- Voeg bepaalde antwoordcodes samen. Dit wil zeggen dat je binnen één vraag (variabele) bepaalde codes samenvoegt tot één code.

*Bijvoorbeeld: Voor Vraag 24 kan je de code 1 (zeer tevreden) en code 2 (tevreden) samenvoegen tot één code 'tevreden'. De codes 3 (ontevreden) en 4 (zeer ontevreden) voeg je samen tot de code 'ontevreden'. Je hercodeert dus in principe een bepaalde vraag.*

Om dit in Excel te doen, kopieer je best de vraag naar een nieuwe kolom (achteraan de dataset) die je herbenoemt. Om een vraag te hercoderen, sorteert je eerst de codes in de vraag ('Data': 'Sorteren'). Vervolgens verander je handmatig de codes.

### 6.2.2 Ontwerpen kruistabellen in Excel

**STAP 0** Om kruistabellen te maken in Excel, selecteer je 'Data': 'Draaitabelrapport'.

**STAP 1** Geef aan dat het om een 'Microsoft Excel-lijst of database' gaat.

**STAP 2** Selecteer de database.

Het gaat om de volgende database: Kolom B tot en met Kolom FL van Rij 1 tot en met Rij 201. De database bevat dus zowel de kolommen met de gewone vragen, als deze met de batterijscores.

Opgepast:

- Kolommen die je zelf hebt toegevoegd om het aantal lege cellen te beperken (zie § 6.2.1 Lege cellen of lage frequenties), voeg je ook toe aan de database.

- De rijen waarin de frequenties en de percentages worden berekend (de rijen 204 tot 224) behoren niet tot de database.

Wanneer je éénmaal een draaitabel hebt gemaakt, kan je bij het opmaken van de volgende draaitabellen telkens vertrekken van dezelfde database. Je hoeft dus niet telkens opnieuw een database te selecteren.

### STAP 3

Geef aan welke vragen (variabelen) je wilt combineren.

Je sleept de gewenste vragen (variabelen) naar de gewenste plaats in de tabel. Je moet minstens één vraag slepen naar het Kolom-veld en minstens één naar het Rij-veld. Eén van de gekozen variabelen (om het even welke) sleep je ook naar het Gegevens-veld.

In het Gegevens-veld verschijnt automatisch 'Som van Variabele X'. Door dubbelklikken moet je dit veranderen in 'Aantal'.

### STAP 4

Geef aan of je de kruistabel wilt opslaan op een nieuw of een reeds bestaand werkblad. Voltooi de tabel.

#### 6.2.3 Verdere opmaak kruistabel

De tabel in haar geheel kan je opmaken zoals je zelf wilt. Enkele tips voor het ontwerpen van een overzichtelijke tabel:

- Dubbelklik in de tabel op de vraag om deze een naam te geven. Je kan als 'Naam' het begrip gebruiken dat de vraag meet (zie overzichtstabel, paragraaf 8). Op die manier wordt het gemakkelijker om achteraf de kruistabellen te interpreteren.
- Wanneer je niet geïnteresseerd bent in alle codes van een bepaalde vraag, verberg je de gewenste codes. Dubbelklik op de vraag in de tabel en selecteer de codes die je wilt verbergen.
- Wanneer je meer dan twee vragen combineert, wordt de tabel meer overzichtelijk wanneer de subtotalen niet worden weergegeven. Dubbelklik op de vraag in de tabel en selecteer 'Geen' bij subtotalen.
- Om een vraag die in de Kolom van de tabel staat, te verhuizen naar de Rijen van de tabel, dubbelklik je op de vraag en selecteer je bij 'Richting': 'Rij'. Het omgekeerde proces is ook mogelijk.

## 7. Interpretatie van de gegevens

### 7.1 Frequenties en percentages

Voor de interpretatie van de frequentie en de percentages moet je per vraag gaan kijken naar:

- het begrip dat gemeten wordt (zie overzichtstabel, paragraaf 8)
- de formulering van de vraag (positief of negatief)
- de gebruikte codering.

Bij de interpretatie van de percentages is het belangrijk rekening te houden met het aantal respondenten. Twintig procent van tien respondenten betekent immers gewoon twee respondenten. Bij een klein aantal respondenten is het daarom beter vooral gebruik te maken van de frequentieverdelingen.

### 7.2 Batterijscores

Batterijscores worden op dezelfde manier geïnterpreteerd als de afzonderlijke vragen. Je kijkt naar 1) het begrip dat gemeten wordt, 2) de formulering van de vraag en 3) de gebruikte codering.

Bij de interpretatie van batterijscores moet je er rekening mee houden dat de scores van sommige vragen werden omgedraaid om er voor te zorgen dat alle vragen in dezelfde richting (positief of negatief) geformuleerd zijn (zie ook paragraaf 5.3). Welke vragen werden omgedraaid voor de berekening van de batterijscores, vind je terug in de overzichtstabel (paragraaf 8).

### 7.3 Kruistabellen

Bij de interpretatie van de kruistabellen ga je op zoek naar verbanden tussen de variabelen (vragen) in de tabel.

*Bijvoorbeeld: Kruistabel waarin vraag 24 (Arbeidstevredenheid) wordt gecombineerd met vraag 20 (Relatie met directe chef).*

		Arbeidstevredenheid	
		Tevreden	Niet tevreden
Goede relatie met directe chef	Altijd	10	0
	Vaak	7	1
	Soms	1	1
	Nooit	2	15

*De meerderheid (17) van de respondenten die tevreden zijn met hun job geven aan (altijd tot vaak) een goede relatie te hebben met hun directe chef. De meerderheid (16) van de respondenten die niet tevreden zijn met hun job, hebben geen goede relatie met hun directe chef.*

*Hieruit kunnen we afleiden dat de arbeidstevredenheid samenhangt met de relatie van respondenten met hun directe chef. Relatie met directe chef vormt een mogelijke verklaring voor de arbeidstevredenheid in deze organisatie.*

## 8. Overzichtstabel

Vraag	Begrip	Soort variabele	Onderdeel van een batterij	Hercoderen (omdraaien codes)
1	Geslacht	P	Nee	Nee
2	Leeftijd	P	Nee	Nee
3	Opleiding	P	Nee	Nee
4	Start werk	P	Nee	Nee
5	Voordien werkzoekend	P	Nee	Nee
6	Omschrijving job	P	Nee	Nee
7	Leidinggevende	P	Nee	Nee
8	Bep./onbep. duur	W	Nee	Nee
9	Arbeidstijd	W	Nee	Nee
10	Gewenste arbeidstijd	W	Nee	Nee
11	Arbeidstijdregime	W	Nee	Nee
12	Overuren	W	Nee	Nee
13.1	Leermogelijkheden	W	Nee	Nee
13.2	Leermogelijkheden	W	Nee	Nee
13.3	Leermogelijkheden	W	Nee	Nee
13.4	Leermogelijkheden	W	Nee	Nee
14	Bijscholing afgelopen jaar	W	Nee	Nee
15	Jobonzekerheid	P	Nee	Nee
16.1	Werktempo en -hoeveelheid	S	Ja	Nee
16.2	Werktempo en -hoeveelheid	S	Ja	Nee
16.3	Werktempo en -hoeveelheid	S	Ja	Nee
16.4	Werktempo en -hoeveelheid	S	Ja	Nee
16.5	Werktempo en -hoeveelheid	S	Ja	Nee
16.6	Werktempo en -hoeveelheid	S	Ja	Ja
16.7	Werktempo en -hoeveelheid	S	Ja	Nee
16.8	Werktempo en -hoeveelheid	S	Ja	Nee
16.9	Werktempo en -hoeveelheid	S	Ja	Nee
16.10	Werktempo en -hoeveelheid	S	Ja	Nee
16.11	Werktempo en -hoeveelheid	S	Ja	Nee
17.1	Emotionele belasting	S	Ja	Nee
17.2	Emotionele belasting	S	Ja	Nee
17.3	Emotionele belasting	S	Ja	Nee
17.4	Emotionele belasting	S	Ja	Nee
17.5	Emotionele belasting	S	Ja	Nee
17.6	Emotionele belasting	S	Ja	Nee
17.7	Emotionele belasting	S	Ja	Nee
18.1	Afwisseling in het werk	S	Ja	Ja
18.2	Afwisseling in het werk	S	Ja	Nee
18.3	Afwisseling in het werk	S	Ja	Nee
18.4	Afwisseling in het werk	S	Ja	Nee
18.5	Afwisseling in het werk	S	Ja	Nee
18.6	Afwisseling in het werk	S	Ja	Nee
19.1	Zelfstandigheid	S	Ja	Nee
19.2	Zelfstandigheid	S	Ja	Nee
19.3	Zelfstandigheid	S	Ja	Nee

19.4	Zelfstandigheid	S	Ja	Nee
19.5	Zelfstandigheid	S	Ja	Nee
19.6	Zelfstandigheid	S	Ja	Nee
19.7	Zelfstandigheid	S	Ja	Nee
19.8	Zelfstandigheid	S	Ja	Nee
19.9	Zelfstandigheid	S	Ja	Nee
19.10	Zelfstandigheid	S	Ja	Nee
19.11	Zelfstandigheid	S	Ja	Nee
20.1	Relatie met directe chef	S	Ja	Nee
20.2	Relatie met directe chef	S	Ja	Nee
20.3	Relatie met directe chef	S	Ja	Nee
20.4	Relatie met directe chef	S	Ja	Ja
20.5	Relatie met directe chef	S	Ja	Nee
20.6	Relatie met directe chef	S	Ja	Ja
20.7	Relatie met directe chef	S	Ja	Nee
20.8	Relatie met directe chef	S	Ja	Nee
20.9	Relatie met directe chef	S	Ja	Ja
21.1	Plezier in het werk	I	Ja	Nee
21.2	Plezier in het werk	I	Ja	Nee
21.3	Plezier in het werk	I	Ja	Ja
21.4	Plezier in het werk	I	Ja	Nee
21.5	Plezier in het werk	I	Ja	Ja
21.6	Plezier in het werk	I	Ja	Nee
21.7	Plezier in het werk	I	Ja	Ja
21.8	Plezier in het werk	I	Ja	Nee
21.9	Plezier in het werk	I	Ja	Nee
22.1	Inspraak en overleg	S	Ja	Nee
22.2	Inspraak en overleg	S	Ja	Nee
22.3	Inspraak en overleg	S	Ja	Nee
22.4	Inspraak en overleg	S	Ja	Nee
22.5	Inspraak en overleg	S	Ja	Nee
22.6	Inspraak en overleg	S	Ja	Nee
22.7	Inspraak en overleg	S	Ja	Nee
22.8	Inspraak en overleg	S	Ja	Nee
23.1	Fysieke arbeidsomstandigheden	S	Nee	Nee
23.2	Fysieke arbeidsomstandigheden	S	Nee	Nee
23.3	Fysieke arbeidsomstandigheden	S	Nee	Nee
23.4	Fysieke arbeidsomstandigheden	S	Nee	Nee
23.5	Fysieke arbeidsomstandigheden	S	Nee	Nee
23.6	Fysieke arbeidsomstandigheden	S	Nee	Nee
23.7	Fysieke arbeidsomstandigheden	S	Nee	Nee
23.8	Fysieke arbeidsomstandigheden	S	Nee	Nee
23.9	Fysieke arbeidsomstandigheden	S	Nee	Nee
23.10	Fysieke arbeidsomstandigheden	S	Nee	Nee
23.11	Fysieke arbeidsomstandigheden	S	Nee	Nee
23.12	Fysieke arbeidsomstandigheden	S	Nee	Nee
23.13	Fysieke arbeidsomstandigheden	S	Nee	Nee
23.14	Fysieke arbeidsomstandigheden	S	Nee	Nee
23.15	Fysieke arbeidsomstandigheden	S	Nee	Nee
23.16	Fysieke arbeidsomstandigheden	S	Nee	Nee
23.17	Fysieke arbeidsomstandigheden	S	Nee	Nee
23.18	Fysieke arbeidsomstandigheden	S	Nee	Nee
23.19	Fysieke arbeidsomstandigheden	S	Nee	Nee

23.20	Fysieke arbeidsomstandigheden	S	Nee	Nee
23.21	Fysieke arbeidsomstandigheden	S	Nee	Nee
24.1	Tevredenheid arbeidsvoorwaarden	I	Nee	Nee
24.2	Tevredenheid arbeidsvoorwaarden	I	Nee	Nee
24.3	Tevredenheid arbeidsvoorwaarden	I	Nee	Nee
24.4	Tevredenheid arbeidsvoorwaarden	I	Nee	Nee
24.5	Tevredenheid arbeidsvoorwaarden	I	Nee	Nee
24.6	Tevredenheid arbeidsvoorwaarden	I	Nee	Nee
24.7	Tevredenheid arbeidsvoorwaarden	I	Nee	Nee
25.1	Thuisvoelen in organisatie	P	Nee	Nee
25.2	Milieuvriendelijk	P	Nee	Nee
25.3	Openheid tussen werknemers	P	Nee	Nee
25.4	Organisatievisie	P	Nee	Nee
25.5	Gelijkwaardigheid tussen werknemers	P	Nee	Nee
26	Kennis doelstellingen organisatie	P	Nee	Nee
27	Steun doelstellingen organisatie	P	Nee	Nee
28.1	Vermoeidheid	I	Ja	Nee
28.2	Vermoeidheid	I	Ja	Nee
28.3	Vermoeidheid	I	Ja	Nee
28.4	Vermoeidheid	I	Ja	Ja
28.5	Vermoeidheid	I	Ja	Nee
28.6	Vermoeidheid	I	Ja	Nee
28.7	Vermoeidheid	I	Ja	Nee
28.8	Vermoeidheid	I	Ja	Nee
28.9	Vermoeidheid	I	Ja	Nee
28.10	Vermoeidheid	I	Ja	Nee
28.11	Vermoeidheid	I	Ja	Nee
29.1	Psychosomatische klachten	I	Nee	Nee
29.2	Psychosomatische klachten	I	Nee	Nee
29.3	Psychosomatische klachten	I	Nee	Nee
29.4	Psychosomatische klachten	I	Nee	Nee
29.5	Psychosomatische klachten	I	Nee	Nee
29.6	Psychosomatische klachten	I	Nee	Nee
29.7	Psychosomatische klachten	I	Nee	Nee
29.8	Psychosomatische klachten	I	Nee	Nee
29.9	Psychosomatische klachten	I	Nee	Nee
29.10	Psychosomatische klachten	I	Nee	Nee
30	Kinderopvang	P	Nee	Nee
31.1	Flexibiliteit werkgever	W	Nee	Nee
31.2	Flexibiliteit werkgever	W	Nee	Nee
31.3	Flexibiliteit werkgever	W	Nee	Nee
31.4	Flexibiliteit werkgever	W	Nee	Nee
31.5	Flexibiliteit werkgever	W	Nee	Nee
31.6	Flexibiliteit werkgever	W	Nee	Nee
32	Privé negatief beïnvloed door werk	W	Nee	Nee
33.1	Sociaal welbevinden	I	Nee	Nee
33.2	Sociaal welbevinden	I	Nee	Nee
33.3	Sociaal welbevinden	I	Nee	Nee
35	Nachtwerk	W	Nee	Nee
36	Weekendwerk	W	Nee	Nee
37	Al of niet contact klanten	W	Nee	Nee
38.1	Klantencontact	W	Nee	Nee

38.2	Klantencontact	W	Nee	Nee
38.3	Klantencontact	W	Nee	Nee
38.4	Klantencontact	W	Nee	Nee
38.5	Klantencontact	W	Nee	Nee
38.6	Klantencontact	W	Nee	Nee

## Bijlage 4: alternatieve vragenlijst

Door hefboom vzw

<b>Toelichting voor het gebruik van de vragenlijst</b>
--

Om de vragenlijst zo veel mogelijk op maat van de organisatie te maken, is het de bedoeling dat de gebruiker van de vragenlijst (het extern bureau) samen met het management van de organisatie de vragenlijst grondig doorneemt en de volgende aanpassingen doet:

- de naam van de organisatie toevoegen: zie vragen met **[naam organisatie]**;
- de termen gebruiken die binnen de organisatie gebruikt worden: zie bijv **[teamvergadering]** kan vervangen worden door groepsoverleg als deze term gebruikt wordt in de organisatie;
- schrappen van de optionele vragen die niet van toepassing zijn binnen de organisatie: zie **[optionele vraag]**;
- Thema's of vragen toevoegen op vraag van het management.

Vragenlijst KWALITEIT VAN DE ARBEID bij **naam organisatie**

Met deze vragenlijst zouden we graag te weten komen hoe jullie je als medewerkers voelen in **[naam organisatie]**. Je kan in de vragen laten weten waar je tevreden over bent maar ook wat volgens jou verbeterd kan worden. Je hoeft nergens je naam op te zetten. Je kan dus heel eerlijk zeggen wat jij denkt of vindt.

Het is niet de bedoeling om te kijken wie precies wat gezegd heeft. We gaan vooral per **afdeling/dienst** kijken hoe het volgens jullie loopt in **[naam organisatie]**: Waarom werk je graag bij **[naam organisatie]**?; Wat vind je goed? Wat kan er verbeteren?

Je moet bij de meeste vragen enkel een kruisje zetten bij het antwoord wat jij kiest. Opgelet, lees de vragen goed want de vragen zijn soms positief maar ook soms negatief geformuleerd. We geven een voorbeeld:

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Ik werk graag met mijn collega's.	X			
Ik word gepest door mijn collega's.	X			

Dit is positief. Je vindt het fijn om

Dit is negatief. Je collega's pesten jou.

Dit voorbeeld maakt duidelijk dat hetzelfde antwoord 'altijd', de ene keer een positieve betekenis heeft en de andere keer een negatieve betekenis. Lees de vraag dus goed voor je een kruisje zet!

❖ **Persoonsgegevens**

39. Ik werk in...
- 1. Afdeling 1
  - 2. Afdeling 2
  - 3. Afdeling 3
  - 4. Afdeling 4
  - 5. Afdeling 5
40. Ik ben...
- 1. Man
  - 2. Vrouw
41. Ik ben...
- 1. Jonger dan 25 jaar
  - 2. Tussen 25 en 34 jaar
  - 3. Tussen 35 en 44 jaar
  - 4. Tussen 45 en 54 jaar
  - 5. 55 jaar en ouder

❖ **Loopbaan en job**

42. Ik werk bij [naam organisatie] ...
- 1. Minder dan 1 maand
  - 2. Tussen 1 maand en 1 jaar
  - 3. Meer dan 1 jaar
43. Ik werk hier als ....
- 1. Gewoon arbeider
  - 2. Arbeider, technicus
  - 3. Uitvoerend bediende
  - 4. Middenkader of professional
44. Ik geef leiding aan andere medewerkers of ik coördineer een afdeling of dienst.
- 1. Ja
  - 2. Neen
45. Ik heb een ...
- 1. contract van onbepaalde duur (= vast contract)
  - 2. contract van bepaalde duur (= tijdelijk contract)
46. Ik werk binnen [naam organisatie]...
- 1. voltijds
  - 2. deeltijds, aantal uren per week: .....
- En ik vind dit goed.
- 1. Ja
  - 2. Nee (ik wil minder óf meer uren werken)

47. Ik werk in het volgend arbeidsschema .....
- 1. Vaste dagdienst
  - 2. Wisselende diensten of ploegen (afwisselend vroeg, laat, 's avonds)
  - 3. Niet wisselende diensten of ploegen (altijd vroeg of altijd laat of altijd 's nachts)
- En ik vind dit arbeidsschema goed.
- 1. Ja
  - 2. Nee
48. Hoeveel overuren heb je tijdens de laatst werkweek gewerkt?
- 1. Geen
  - 2. 1 à 2 overuren
  - 3. 3 à 5 overuren
  - 4. 6 à 10 overuren
  - 5. Meer dan 10 overuren
49. Ik vind dat ik te veel overuren moet doen.
- 1. Ja
  - 2. Nee
50. Hoe vaak voel je je onzeker over de toekomst van je job bij [naam organisatie]?
- 1. Nooit
  - 2. Af en toe
  - 3. Vaak
  - 4. Altijd

❖ **Leren op het werk**

51.

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Ik leer nieuwe dingen op mijn werk				
2. Ik leer in dit werk dingen die ik kan gebruiken in mijn persoonlijk leven buiten het werk.				
3. Ik heb het gevoel dat ik vooruitgang maak sinds ik hier werk.				

52. Ik zou graag wat meer opleiding krijgen.
- 1. Ja
  - 2. Nee
53. Ik ben tevreden over de opleidingen die ik hier gevolgd heb.
- 1. Ja
  - 2. Nee
  - 3. Ik heb nog geen opleiding gevolgd sinds ik hier werk.

❖ **Werktempo en hoeveelheid**

54.

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Ik moet <b>te snel</b> werken.				
2. Ik heb <b>te veel</b> werk.				
3. Ik heb <b>te weinig</b> werk.				

❖ **Emotionele belasting**

55.

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Mijn werk is emotioneel zwaar.				
2. Ik krijg in mijn werk te maken met dingen die me persoonlijk raken.				
3. Ik voel me aangevallen of bedreigd tijdens mijn werk.				
4. Ik pieker over mijn werk.				

❖ **Relatie met directe chef**

56.

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Ik kan met mijn <b>directe chef</b> praten over problemen op het werk.				
2. Ik kan goed opschieten met mijn <b>directe chef</b> .				
3. Ik heb problemen met mijn <b>directe chef</b> .				
4. Mijn <b>directe chef</b> vertelt mij of ik mijn werk goed of slecht doe.				
5. Mijn <b>directe chef</b> luistert naar mij als ik ideeën heb over het werk of over de organisatie.				
6. Ik word gepest door mijn <b>directe chef</b> .				

❖ **Relatie met collega's**

57.

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Ik werk graag met mijn collega's.				
2. Ik word gepest door mijn collega's.				
3. Ik kan hulp vragen aan mijn collega's als het nodig is.				
4. Ik voel me goed in mijn <b>ploeg/afdeling/dienst</b> .				
5. Ik vind het moeilijk om te werken met collega's die een andere taal spreken. <b>[optionele vraag]</b>				

❖ **Lichamelijke klachten**

58. Heb je door je werk last van...

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Rugpijn				
2. Hoofdpijn				
3. Slaapproblemen				
4. Spierpijnen				
5. Vermoeidheid				
6. Stress				
Heb je last van andere klachten of ongemakken: ..... ..... ..... .....				

❖ **Klantencontact**59. Als je tijdens je werk in contact komt met **klanten**, vul dan de volgende vraag in. [optionele vraag]

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
1. Ik heb het moeilijk als <b>klanten</b> niet vriendelijk zijn tegen mij.				
2. Ik vind het moeilijk als ik <b>klanten</b> moet helpen en ook nog andere taken moet doen.				
3. Ik vind het fijn dat ik <b>klanten</b> mag bedienen.				

**Opgelet**, vanaf hier kan je kiezen tussen andere antwoorden!

Helemaal akkoord	Akkoord	Niet akkoord	Helemaal niet akkoord
------------------	---------	--------------	-----------------------

## ❖ Plezier in het werk

60.

	Helemaal akkoord	Akkoord	Niet akkoord	Helemaal niet akkoord
1. Ik doe mijn werk alleen voor het geld.				
2. Ik begin 's morgens graag aan mijn werkdag.				
3. Ik wil dit werk nog wel een paar jaren doen.				
4. Ik doe mijn werk graag.				

## ❖ Afwisseling in het werk

61.

	Helemaal akkoord	Akkoord	Niet akkoord	Helemaal niet akkoord
1. Ik moet in mijn werk te veel dezelfde taken doen.				
2. Ik kan in mijn werk de dingen doen waar ik goed in ben.				
3. Ik kan voldoende creatief zijn in mijn werk.				
4. Er is genoeg afwisseling in mijn werk.				

## ❖ Zelfstandigheid in het werk

62.

	Helemaal akkoord	Akkoord	Niet akkoord	Helemaal niet akkoord
1. Ik kan voldoende zelf beslissen <b>wanneer</b> ik mijn taken doe.				
2. Ik kan voldoende zelf beslissen <b>hoe snel</b> ik werk.				
3. Ik kan voldoende zelf beslissen <b>hoe</b> ik mijn werk doe.				
4. Ik kan voldoende zelf beslissen wanneer ik pauze neem.				

❖ **Inspraak en overleg**

63.

	Helemaal akkoord	Akkoord	Niet akkoord	Helemaal niet akkoord
1. Ik krijg voldoende kansen om mijn mening te zeggen op de <b>teamvergadering</b> .				
2. Er zijn voldoende <b>teamvergaderingen</b> .				
3. Ik weet voldoende over de toekomstplannen van <b>[naam organisatie]</b> .				
4. Ik mag voldoende meebeslissen over de toekomst van <b>[naam organisatie]</b> .				
5. Ik heb het gevoel dat er naar mij geluisterd wordt als ik mijn mening over iets geef.				
	Helemaal akkoord	Akkoord	Niet akkoord	Helemaal niet akkoord
6. Ik weet voldoende over de inkomsten en uitgaven van <b>[naam organisatie]</b> .				
7. Als er iets nieuw beslist wordt, krijgen we voldoende uitleg.				
8. Er wordt op voorhand mijn mening gevraagd als men iets wil veranderen in mijn werk of in de <b>afdeling</b> .				

❖ **Werkomgeving**

64.

Over mijn werkplek vind ik dat:	Helemaal akkoord	Akkoord	Niet akkoord	Helemaal niet akkoord
1. Er is te veel lawaai.				
2. Het ruikt er niet lekker, het stinkt er.				
3. Het is er te warm of te koud.				
4. Er is te veel sigarettenrook.				
5. Er zijn genoeg toiletten..				
6. Het is er erg proper.				
7. Er is te weinig licht op de plek waar ik werk.				
Zijn er andere dingen waar je last van hebt op je werk: ..... ..... ..... .....				

❖ **Werkmateriaal (optionele vragen)**

65.

	Helemaal akkoord	Akkoord	Niet akkoord	Helemaal niet akkoord
1. Mijn werkkledij is goed.				
2. Ik heb voldoende werk materiaal om mijn werk goed te doen.				
3. Mijn bureau-materiaal is goed.				
4. Er is voldoende aandacht voor veiligheid.				

❖ **Mening over de organisatie**

66.

Over [naam organisatie] denk ik zo...	Helemaal akkoord	Akkoord	Niet akkoord	Helemaal niet akkoord
1. Ik voel me thuis binnen [naam organisatie].				
2. Binnen [naam organisatie] probeert men milieuvriendelijk te werken.				
3. Binnen [naam organisatie] vindt men het belangrijk dat alle medewerkers hun zeg kunnen doen.				
4. Binnen [naam organisatie] wordt iedereen gelijk behandeld.				
5. Binnen [naam organisatie] is voldoende aandacht voor verschillen tussen mensen (taal, cultuur,...).				

67. Ken je de **doelstellingen** van [naam organisatie]? [optionele vraag]

1. Ja  
 2. Neen + ga verder naar vraag 31

68. Vind je deze **doelstellingen** zelf belangrijk? [optionele vraag]

1. Ja  
 2. Gedeeltelijk  
 3. Neen

❖ **Tevredenheid met...**

69. Ben je tevreden met...

	Heel tevreden	Tevreden	Ontevreden	Heel ontevreden
1. Het loon				
2. De vakantieregeling				
3. De promotiekansen				
4. <b>Optionele elementen toe te voegen door organisatie</b>				
5. <b>Idem</b>				
6. <b>Idem</b>				
7. <b>Idem</b>				

❖ **Afstemming tussen werk en privé**

70. Ik heb problemen met het vinden van kinderopvang.

- 1. Ja
- 2. Soms
- 3. Nee
- 4. Ik heb geen kinderen

71. Mijn werk is goed bereikbaar (met de auto, trein, bus,...).

- 1. Ja
- 2. Soms
- 3. Nee

72. **[naam organisatie]** doet genoeg inspanningen om het werk gemakkelijk bereikbaar te maken.

- 1. Ja
- 2. Soms
- 3. Nee

73.

	Ja	Soms	Neen	Ik weet het niet
1. Ik kan binnen [naam organisatie] werken op uren die passen bij mijn thuissituatie.				
2. Ik kan binnen [naam organisatie] deeltijds werken als ik dat zou willen.				
3. Ik kan binnen [naam organisatie] een tijdje minder uren werken als ik het nodig vind.				
4. Ik kan binnen [naam organisatie] verlof nemen wanneer ik wil.				
5. Ik kan binnen [naam organisatie] afwezig zijn omwille van een dringende reden (bv. ziekte van mijn kind).				

❖ **Andere**

74. Door het werk dat ik doe, heb ik ...

	Helemaal akkoord	Akkoord	Niet akkoord	Helemaal niet akkoord
1. het financieel beter				
2. meer vrienden				
3. meer zelfvertrouwen				
4. meer sociale contacten				

75. Ik werk 's nachts (tussen 22u00 en 6u00). [optionele vraag]

- 1. Altijd
- 2. Soms
- 3. Nooit

→ En ik vind het een probleem om 's nachts te werken.

- 1. Ja
- 2. Nee

76. Ik werk in het weekend. [optionele vraag]

- 1. Altijd
- 2. Soms
- 3. Nooit

→ En ik vind het een probleem om in het weekend te werken.

- 1. Ja
- 2. Nee

❖ **Meest en minst fijne aspecten**

77. Wat vind je fijn aan je werk hier? Wat vind je niet fijn aan je werk?

Wat vind je <b>fijn</b> ?	Wat vind je <b>niet fijn</b> ?
..... ..... .....	..... ..... .....
..... ..... .....	..... ..... .....
..... ..... .....	..... ..... .....

## Bijlage 5: model rapportering

### Door hefboom vzw

De verwerking van de resultaten en de rapportering erover wordt opgenomen door een externe begeleider. Op die manier blijft de anonimiteit bewaard en wordt er ook over gewaakt dat de resultaten op een 'objectieve' manier worden weergegeven. De vorm en de inhoud van de rapportering is in sterke mate afhankelijk van de specifieke context van de organisatie en de screening, maar ook van de 'huisstijl' de begeleider (het adviesbureau).

Toch vinden we het belangrijk dat er bij de rapportering over deze methodiek een aantal onderdelen vast worden opgenomen, ongeacht de organisatie of het adviesbureau. Hieronder wordt een overzicht gegeven van de verschillende onderdelen die bij de rapportering aan bod moeten komen.

### Inhoud rapport: wat moet zeker (minimaal) aan bod komen?

#### 1. Inleiding:

- Beschrijving van gebruikte methodiek
- Beschrijving van de concrete toepassing ervan (hoe is de afname van de vragenlijsten en de groepsgesprekken verlopen)

#### 2. Rapportering over verschillende onderdelen van methodiek:

- Vragenlijst
  - Checklist (optioneel)
  - Groepsgesprekken
  - Algemeen aandachtspunt voor adviseur bij de rapportering: anonimiteit (in de mate van het mogelijke) bewaken
- Rapportering van de resultaten van de vragenlijst:

- Bespreking van percentages of frequenties/aantallen voor de verschillende thema's ( m.b.v. beperkt aantal tabellen of grafieken)
  - Beschrijving van opvallende resultaten
  - Opmerking voor management van de organisatie: conclusies enkel op basis van de resultaten van de vragenlijst zijn beperkt. Vragenlijsten laten immers weinig ruimte voor nuance en relativering. De resultaten van de vragenlijst hebben dus eerder een signaalfunctie.
- Rapportering checklist:
    - Overzicht welke onderdelen van de checklist werden opgenomen en op welke manier de checklist werd ingevuld (werkwijze)
    - Opvallende resultaten uit de checklist
    - Eventueel vergelijking met de resultaten van de vragenlijst
  
  - Rapportering van de resultaten van de groepssessies:
    - Korte beschrijving van de gebruikte methodiek tijdens de groepssessies
    - Rapportering over werkpunten (knelpunten) en over sterke punten van de organisatie
    - Per thema: situering en verduidelijking van het thema. Bij eventuele knelpunten beschrijving van verbetervoorstellen toevoegen.
    - Eventueel vergelijking met de resultaten van de vragenlijst en de checklist

### **3. Algemene conclusies en adviezen:**

- Algemene conclusies op basis van de verschillende onderdelen van de methodiek
- Suggesties/adviezen i.v.m.
  - Transparantie: communicatie van inhoud van het rapport naar alle niveaus: wie, wat, hoe
  - Opvolging:
    - Hoe verder omgaan met resultaten en open communicatie daarrond; →
    - Welke punten zullen worden aangepakt, welke niet;
    - Waarom worden bepaalde punten aangepakt, hoe en wanneer zal dit gebeuren; ....
- Eventueel aanzet tot actieplan

## Bijlage 6: opvolging na screening

### Door Hefboom vzw

De screening heeft een **dubbele doelstelling**:

- Enerzijds geeft de screening het management een beeld van de stand van zaken wat betreft kwaliteit van de arbeid: waar zijn we sterk in en op welke vlakken is verbetering vatbaar?
- Anderzijds kan de screening beschouwd worden als een eerste stap in een proces waarin men systematisch aandacht besteedt aan en werkt rond kwaliteit van de arbeid.

Deze tweede doelstelling betekent concreet dat het rapport van de screening het **startpunt** dient te zijn voor verdere opvolging door het management. Het rapport bevat immers een schat aan informatie waarmee het management verder aan de slag kan. Deze opvolging is vanzelfsprekend afhankelijk van de resultaten van de screening. Toch zijn er een aantal **stappen** die het management dient te zetten.

Het management kan voor de begeleiding van deze stappen een beroep doen op een **erkend adviesbureau**. Zij nemen dan de rol op van **procesbegeleider**. Verder kan het adviesbureau, in functie van bepaalde specifieke behoeften, vorming aanbieden aan een bepaalde groep medewerkers, meer intensieve begeleiding opnemen rond bepaalde acties, enz.

We geven een overzicht van de stappen die moeten genomen worden in opvolging van het rapport:

### 1. Evaluatie van rapport door management

Het rapport presenteert de resultaten van de doorlichting vanuit het perspectief van een externe actor. Alvorens verder te werken op deze resultaten is het belangrijk dat het management zelf een evaluatie maakt van de resultaten van de screening.

De volgende vragen kunnen daarbij een **hulpmiddel** vormen:

- Zijn de opmerkingen van de medewerkers terecht?
- Welke visie hebben wij als management van de organisatie in verband met de aangehaalde thema's? Wordt deze visie gedeeld door alle leden van het management?
- Komt deze visie overeen met onze vooropgestelde en gecommuniceerde doelstellingen?
- Respecteren wij in onze dagelijkse werking en acties onze visie en doelstellingen?

## 2. Prioritaire punten in opvolging

Vervolgens is het belangrijk dat het management een selectie maakt van de veelheid aan informatie en werkpunten. Afhankelijk van de evaluatie en de antwoorden op deze vragen, moet het management aangegeven welke punten voor hen het meest, het minst of helemaal niet **prioritaire punten** zijn. Daarbij kunnen een aantal overwegingen een rol spelen:

- Wat is prioritair volgens onze beleidsopties en strategische keuzes?
- Wat is budgettair haalbaar?
- Wat is naar tijdsinvestering haalbaar en realistisch?
- Enz.

Voor het opstellen van concrete verbetervoorstellen en actieplannen, leveren de verslagen van de groepsgesprekken veel informatie. Toch kan het voor bepaalde thema's belangrijk zijn om verder met de betrokken medewerkers af te toetsen wat de precieze oorzaak, de verschillende elementen, de gevolgen, enz. van dit thema zijn.

## 3. Open communicatie naar alle medewerkers

In eerste instantie is het belangrijk dat de inhoud van (onderdelen) van het rapport wordt gecommuniceerd naar alle medewerkers. De medewerkers ervaren het meestal als zeer positief dat men vanuit het management bereid was een doorlichting of evaluatie van de kwaliteit van de arbeid te laten uitvoeren. Zowel bij de afname van de vragenlijsten als bij de groepsgesprekken stellen medewerkers vaak de vraag wat er na de bevraging verder gebeurt met de resultaten. Het rapport (of onderdelen daarvan) verspreiden is een belangrijk signaal naar **transparantie**.

Verder is het belangrijk dat aan de medewerkers wordt aangegeven wat verder met de resultaten van de doorlichting zal gebeuren, m.a.w. welke acties worden ondernomen m.b.t. de verschillende thema's. Door alle medewerkers te betrekken in het screeningsproces, worden immers verwachtingen gecreëerd. Door een **open, duidelijke communicatie** over de opvolging van de gerapporteerde knelpunten kunnen deze verwachtingen al gedeeltelijk worden ingelost. Ook indien er geen acties worden ondernomen rond een bepaald thema, is het belangrijk dit duidelijk aan te geven. Op die manier wordt een antwoord gegeven op verwachtingen die doorheen het bevragsingsproces werden gevormd.

#### 4. Opstellen actieplannen

Bij de **opmaak van een concreet actieplan**, moeten voor elk punt o.m. de volgende elementen aangegeven worden:

- Waar?	Waar (tijdens welk overleg, op welk niveau) kan het thema en mogelijke verbetervoorstellen verder besproken worden en omgezet worden in een concreet actieplan?
- Wie?	Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering en opvolging ervan?
- Waarom?	Waarom wordt dit punt opgenomen (of waarom niet)?
- Hoe?	Hoe of op welke manier wordt het thema verder aangepakt?
- Wanneer?	Wanneer moeten de verschillende acties uitgevoerd worden?

- Voor bepaalde werkpunten is erg duidelijk op welke manier deze moeten worden aangepakt en zijn **korte termijn acties** dus aangewezen.
- Voor andere werkpunten, is het op basis van het rapport van de screening niet helemaal duidelijk hoe ze best kunnen worden aangepakt. Voor deze punten is het zinvol een **werkgroep** op te starten waarbij, in functie van het werkpunt, verschillende medewerkers worden betrokken. Voor deze werkpunten liggen de oplossingen vaak eerder op **lange termijn**. De werkgroep staat in voor het verder uitklaren van het probleem, voor de uitwerking van een oplossing en voor de opvolging ervan. De mogelijke invullingen van een dergelijke werkgroep wordt beschreven in de volgende paragraaf.

## 5. Uitvoeren en opvolgen van acties

De uitvoering en opvolging van de acties is afhankelijk van de aard van de verbeterpunten die naar voor kwamen. Dit betekent dat de uitvoering en opvolging **verschillend** is **voor elke organisatie**.

Zoals we al aangaven, is er de mogelijkheid om voor bepaalde werkpunten een werkgroep te starten. We beschrijven kort de werking van een dergelijke werkgroep.

Het **doel van een werkgroep** is vijfledig:

- In kaart brengen van het probleem en de gewenste situatie
- De uitwerking van een stappenplan ter verbetering
- De opvolging van de uitvoering van het stappenplan
- Betrokkenheid van medewerkers vergroten
- Vergroten van de draagkracht van voorstellen

**Wie betrokken** moet worden bij de werkgroep is afhankelijk van de aard van het werkpunt. Het is belangrijk dat (een vertegenwoordiging van) iedereen die op een of andere manier verbonden is met het werkpunt, deelneemt aan de werkgroep. Verder is het vooral van belang dat het aantal deelnemers niet te groot is, zodat het werkbaar blijft. Voor elke werkgroep dient één medewerker de verantwoordelijkheid te nemen voor het leiden van de groep.

Mogelijke **stappen** die de werkgroep dient te nemen, zijn:

- Verder uitklaren van het probleem: Wat zijn de verschillende elementen van het probleem?; Wat zijn oorzaken en gevolgen?;
- Formuleren van gewenste situatie: Waar willen we naartoe?;
- Bepalen stappenplan: Wat zijn mogelijke acties ter verbeteringen? Welke problemen pakken we eerst aan?; Wat is de timing? Welke afspraken zijn er i.v.m. de opvolging? Enz.;
- Aansturen uitvoering verbeteracties;
- Opvolging van verbeteracties eventueel met behulp van een meetsysteem (meten van verschil tussen de beginsituatie en de huidige situatie).

Het opstarten van werkgroep maakt dat de medewerkers niet alleen bij de screening worden betrokken maar ook bij het verder opvolgen van de resultaten. Dit verhoogt het **draagvlak** voor de acties die worden opgezet en verhoogt dus ook de kans op het **succes** ervan! Openheid en een duidelijke communicatie over de activiteiten én de resultaten van de werkgroep is aangewezen.