

NEVER WORK • ALONE

En als we nu eens tijd maakten?

**« Si votre collègue fronce les sourcils,
demandez-lui pourquoi »**

**Make artificial intelligence an advantage
for everyone**

In dit nummer / Dans ce numéro / In this issue

03 En als we nu eens tijd maakten?

Nadenken over onze tijd doen we vooral op de korte termijn. Grondiger of op de lange termijn nadenken doen we bijna alleen in crisissituaties, uit noodzaak.

04 Protéger la santé mentale de votre équipe

Des chercheurs germano-danois ont cherché à savoir dans quelle mesure les troubles mentaux sont “contagieux”. Qu'en est-il des managers dans ce contexte ?

08 Make artificial intelligence an advantage for everyone

In recent months, ChatGPT has reignited the fear of job losses due to automation. “Change can be good or bad. But if you try to ignore change out of fear, things are more likely to turn out bad,” Rob Heyman of the Flemish Knowledge Centre Data & Society explains.

12 Verzoening levert vaak beter gevoel op dan rechtszaak

Sinds begin januari bestaat er bij de Antwerpse arbeidsrechtbank een Kamer Minnelijke Schikking (KMS). Op die manier blaast de arbeidsrechtbank een lang ietwat verwaarloosde wettelijke opdracht nieuw leven in.

15 « Si votre collègue fronce les sourcils, demandez-lui pourquoi »

La communication bienveillante est en plein essor. Mais de quoi s'agit-il exactement ? Nous avons demandé des explications à Hilde De Man, responsable des aspects psychosociaux dans les relations de travail chez IDEWE.

18 “Ouderschapsverlof volstaat niet om klassiek patroon te doorbreken”

Op een gelijke verdeling van de zorgtaken tussen man en vrouw is het nog wel even wachten. Meer zelfs. De samenleving duwt jonge ouders nog altijd in het klassieke rollenpatroon.

Never work alone

Vragen en antwoorden
zijn welkom op

neverworkalone@acv-csc.be

Les questions et réactions
sont les bienvenues à
l'adresse

csc-cadres@acv-csc.be

Questions and comments
can be sent to

neverworkalone@acv-csc.be



Colofon / Colophon

Dit nummer is / Ce numéro est / This issue is the result of:

een samenwerking tussen / le fruit d'une collaboration entre / cooperation between ACV Kader – CSC Cadres,
het kadernetwerk / le réseau de cadres / the executive network,

dat ondersteund wordt door / soutenu par / supported by ACV Puls, CNE, ACV-CSC BIE & ACV-CSC METEA.

Redactie / Editeurs / Editors: Sandra Vercammen, Vic Van Kerrebroeck, Nouchka Roelants,
Jean-Marc Lepied, Jan Deceunynck

Layout / Mise en page: www.x-oc.com

Druk / Impression / Printing: Artoos Communicatiegroep

VU / ER / RP: Sandra Vercammen, Sudermanstraat 5, 2000 Antwerpen



Voorwoord

En als we nu eens tijd maakten?

Elke week lees ik de weekendbijlage van mijn krant om het verhaal over de dagelijkse rush van gezinnen te volgen. Het is verfrissend om te lezen hoe anderen de tijd naar hun hand zetten. Je moet het mensen aangeven, bedenk ik spontaan: tijd inzetten vergt creativiteit, flexibiliteit, maatwerk, veerkracht en keuzes. Soms met vallen en dan weer opstaan.

Nadenken over onze tijd doen we vooral op de korte termijn. Dagelijks, bij het zoeken naar oplossingen voor de puzzel. Grondiger of op de lange termijn nadenken over onze tijd doen we bijna alleen in crisissituaties, uit noodzaak.

Tijd wordt een issue wanneer we voelen dat onze balans tussen werk en privé niet overeenstemt met onze waarden, wanneer een controlerende leidinggevende onze tijd onder druk zet, wanneer een onhoudbaar hoog werkritme de kwaliteit van ons werk ondermijnt, wanneer we diep geraakt worden omdat fijne jobtijd wordt weggesaneerd, wanneer onze tijd als sneeuw voor de zon wegsmelt in de file, enzovoort.

Waarom zouden we eens niet wat diepgaander stilstaan bij het fenomeen 'tijd'? Het debat over tijd en hoe we die besteden, is van alle tijden. Het helpt ons vooruit. Onze voorvaders en -moeders strenden voor de achturendag en veertigurenweek, voor de afschaffing van de kinderarbeid, voor zondagsrust, voor jaarlijkse vakantie... Ze zorgden ervoor dat wij als vrouwen een ander tijdparcours kunnen lopen dan onze moeders. Een relatie, huwelijk of kinderen betekent niet meer het einde van onze loopbaan. Steeds meer vrouwen klimmen

op de ladder – al blijft de zorgtijd in veel gevallen ongelijk verdeeld.

Bezig zijn met tijd is geen overbodige luxe. Niets is verworven. Er dienen zich ook steeds nieuwe uitdagingen aan. Tijdkrediet wordt afgebouwd, nochtans nuttig om de zorgtijd te kunnen combineren met een job. Denk ook aan de afbouw van het brugpensioen, nu SWT, en het optrekken van het pensioenleeftijd. Prima, de antwoorden van toen hoeven niet die van vandaag of morgen te zijn. Maar het huidige tijds kader wordt al te vanzelfsprekend aanvaard: levenstijd moet werktijd zijn, zo productief mogelijk ingezet, liefst zo lang mogelijk. Al wat geen actieve of productieve werktijd is, wordt al gauw lummeltijd. En lummeltijd wordt niet naar waarde geschat.

Een hedendaagse invulling van tijd dringt zich op. We zijn verbonden in onze race tegen de tijd, individueel én collectief, m/v/x: we struggelen met stress-tijd, hunkeren naar kwalitatieve werk-tijd, samen-met-het-gezin-er-op-uit-tijd, kwalitatieve (einde-)loopbaan-tijd, ontwikkelings-tijd, vakantie-tijd... Waarop wachten om te vermijden dat we vallen en dan weer eenzaam moeten opstaan?

Sandra Vercammen

Lisez l'article complet sur
Read the full article at
www.nwa-magazine.be



Bien-être

Vic Van Kerrebroeck



UNE ÉTUDE GERMANO-DANOISE OFFRE UN ÉCLAIRAGE NOUVEAU SUR LA POLITIQUE EN MATIÈRE DE BIEN-ÊTRE

Protéger la santé mentale de votre équipe

Des amis, membres de la famille ou collègues victimes de la course effrénée à la performance qui doivent s'absenter pour cause de maladie pendant plusieurs semaines voire quelques mois : cela nous paraît désormais presque anodin. Heureusement, le tabou du burn-out a été levé. Certains auteurs en parlent même comme d'un symbole de statut social indiquant à quel point on est occupé et important.



Tout le monde connaît quelqu'un qui souffre ou a souffert de problèmes de santé mentale. Les médias présentent régulièrement des chiffres alarmants sur le burn-out et d'autres troubles mentaux, quelle que soit l'étiquette qu'on y accole. Ces dernières années, les scientifiques ont étudié le burn-out sous différents angles. Dans leurs conclusions, ils pointent la personnalité et la résilience des personnes, le rôle de la charge de travail ou encore les liens interpersonnels et le soutien. Ils recherchent des causes et des solutions dans ce qu'on appelle les facteurs de stress liés au travail et supposent qu'une amélioration est possible en agissant sur ces aspects.

Un leadership de qualité

La recherche scientifique montre qu'un leadership de qualité a une incidence considérable sur le

bien-être des collaborateurs. La manière dont un manager gère une équipe a indéniablement un effet positif ou négatif sur le bien-être des membres de celle-ci. Un manque de compétences relationnelles peut amener les travailleurs à décrocher, voire à quitter l'entreprise. Mais inversement, un responsable peut aussi sublimer ses collaborateurs.

Il ressort également d'études scientifiques que le bien-être du manager a également une incidence (positive ou négative) sur celui des collaborateurs concernés. Pour faire simple, cela signifie qu'un membre de l'équipe est plus susceptible de subir un stress chronique, voire de s'absenter en raison d'un trouble mental lié au travail, si son manager est surchargé ou trop stressé. Si, en plus, cette personne ne possède pas plus les meilleures

compétences en matière de leadership, c'est le début de la fin.

Étude approfondie

Une récente étude germano-danoise menée par des chercheurs de l'université de Brême et de l'université technique du Danemark (mise en lumière en Belgique par The VIGOR Unit) s'est penchée sur le lien entre le leadership et les problèmes mentaux au travail. Des chercheurs danois ont suivi pendant plus de 12 ans le bien-être mental de milliers de travailleurs, occupant ou non des fonctions de cadres, dans plus de 17 000 organisations.

Au cours de cette étude approfondie, ils ont cherché à savoir dans quelle mesure les troubles mentaux sont « contagieux ». Sont-ils transmis par de nouveaux arrivants au sein de l'entreprise qui ont fui un environnement de travail « malsain » ? Et, dans ce contexte, qu'en est-il des managers ?

Les Danois ont analysé dans quelle mesure les travailleurs en contaminent d'autres avec des troubles mentaux qu'ils ont eux-mêmes contractés au sein d'une précédente organisation « malsaine » (charge de travail excessive, taux d'absentéisme élevé, mauvais management...). Ils ont aussi examiné si les conséquences négatives de cette « recontamination » étaient plus importantes chez les responsables entrant dans une nouvelle organisation. Les chercheurs ont donc étudié l'effet des nouveaux arrivants issus de milieux professionnels divers sur le bien-être des collaborateurs dans leur nouvel environnement de travail.

Résultats

L'étude révèle effectivement une corrélation. Les nouveaux arrivants qui ont déjà souffert de dépression, de troubles anxieux ou d'affections liées au stress augmentent le risque d'affections similaires chez leurs collègues jusqu'à trois ans plus tard. Les travailleurs qui quittent une organisation « malsaine » (où les troubles mentaux sont plus fréquents) augmentent donc dans leur nouvel environnement de travail le risque que ceux-ci surviennent. L'effet est considérable, tant pour les nouveaux arrivants chez qui un trouble mental a été constaté que pour ceux qui n'ont pas été diagnostiqués.

En effet, de nombreuses personnes souffrant de problèmes de santé mentale ne cherchent pas (encore) à obtenir de l'aide. Certains ne franchissent le pas qu'après plusieurs années.

L'effet de contagion est en outre plus important quand le nouvel arrivant occupe un poste de manager dans la nouvelle entreprise. La corrélation est également plus forte dans les grandes entreprises et dépend de l'ancienneté du nouvel arrivant chez son employeur précédent. Ceux qui ont été actifs plus longtemps au sein de l'entreprise « malsaine » ont une plus grande influence sur le nouvel environnement de travail que ceux qui n'y ont travaillé que peu de temps.

Conclusions

L'étude montre que les travailleurs qui changent d'emploi jouent un rôle important dans la propagation des troubles mentaux. En l'absence de politique d'encadrement, le nombre d'affections est susceptible d'augmenter lorsqu'une organisation recrute un travailleur en provenance d'un employeur « malsain ». En particulier si le nouveau venu occupe une fonction managériale.

Il est évidemment contraire à l'éthique et illégal d'en conclure qu'une entreprise ferait mieux de ne pas embaucher des personnes qui ont été employées dans un environnement de travail malsain. Il semble toutefois conseillé d'adopter une approche préventive et de mettre au point des stratégies pour empêcher la propagation des troubles mentaux et fournir un soutien adéquat aux travailleurs concernés. Dans ce contexte, les chercheurs préconisent, par exemple, des procédures d'intégration appropriées qui répondent au stress, à l'anxiété et à l'incertitude que les premiers pas suscitent chez un nouveau travailleur. Ces facteurs peuvent en effet exacerber les symptômes existants. Les auteurs recommandent également de créer un environnement qui mette l'accent sur les points forts des nouveaux arrivants et les renforce. Cette méthode est d'ailleurs efficace non seulement pour les arrivants, mais aussi pour prévenir les troubles mentaux chez les nouveaux collaborateurs et ceux qui travaillent déjà dans l'organisation. Un climat inclusif dans lequel les travailleurs se soutiennent mutuellement et acceptent la diversité individuelle est également important.



**Lees het volledige artikel op
www.nwa-magazine.be**

**Bescherm de mentale
gezondheid van je team**

Recent Duits-Deens onderzoek door vorsers van de Universiteit van Bremen en de Technische Universiteit van Denemarken (in België onder de aandacht gebracht door The VIGOR Unit), heeft de samenhang tussen leiderschap en mentale problemen op de werkvloer nader onder de loep genomen. In dit grondige onderzoek onderzochten ze in welke mate mentale aandoeningen ‘besmettelijk’ zijn.

**Read the full article at
www.nwa-magazine.be**

**Protect the mental health of your
team**

A recent German-Danish study conducted by researchers from the University of Bremen and the Technical University of Denmark (brought to the attention of the Belgian public by The VIGOR Unit) has shed light on the correlation between leadership and work-related mental health problems. This in-depth study was aimed at determining the degree to which mental disorders are ‘contagious’.



MAKE ARTIFICIAL INTELLIGENCE AN ADVANTAGE FOR EVERYONE

Implementing drastic changes is best done in consultation

In recent months, ChatGPT has reignited the fear of job losses due to automation. This time, newspapers are filled with articles about a job market downturn for highly skilled employees and creative jobs. But things are rarely as bad as they seem. “Change can be good or bad. But if you try to ignore change out of fear, things are more likely to turn out bad,” Rob Heyman of the Flemish Knowledge Centre Data & Society explains.



© Shutterstock

“A machine that can write its own texts signifies the end of all tasks. At least, that’s how everyone feels about this change,” Heyman says. “But if you look at the issue in greater detail, that is not the case. Artificial intelligence needs instructions. You need to explain to ChatGPT what you want the article to look like and to be about. And even then, the text is often not right the first time, so you need to indicate what needs to be rewritten. The work has not gone away, but a tool has been added. And you will need certain skills to guide the AI.”

A major difference with previous waves of digitisation is that this time the jobs of highly-skilled employees are also threatened.

Heyman: “Indeed, this wave includes text and pattern recognition. It may sound sinister, but I’m actually glad that AI is now affecting everyone. I hope it allows us to think about the issue more

collectively, as it also affects management levels now. Everyone will need skills to deal with AI. And not everyone is cut out for that.”

“The advantage is that a lot of know-how about how processes work is needed. And the people performing these jobs now have that know-how. AI learns from labelled data. ChatGPT, for example, has analysed massive amounts of texts from the Internet to learn which words to use and how to write texts. But those analysed texts also included dirty talk. Well, it’s the Internet... So, people were needed to label the data and tell ChatGPT which words were appropriate or not. It took thousands of photos labelled by doctors for AI to be able to detect cancers on photos. AI always needs active knowledge input. And the world keeps evolving. AI systems will always need evaluation and new input provided by humans.”

And ChatGPT can't write this article. Because it wasn't present for this conversation.

Heyman: “But it can help. Imagine that text recognition is already so advanced that AI is able to transcribe the conversation perfectly. That it eliminates all “uhs” and weird sentence structures, and transcribes the text in a clean way. Would you mind? It would be convenient, wouldn't it? You could work so much faster. Isn't that an advantage?”

But there is a disadvantage as well. If I'm asked to write a second article in the same time span because of efficiency gains, my job might become more stressful.

Heyman: “That's a discussion about productivity and how far you can push it.”

Maybe we should make some agreements about that?

Heyman: “The legal framework is included in CLA 39 about the implementation of new technology in the workplace. This should be subject to discussion. But unfortunately, this doesn't always happen in practice. Employers sometimes prefer to avoid that conversation because they don't want to stir up a hornet's nest. But they're going to have to stir it up at some point, so you'd better get it over with. Then you can intervene before major costs are incurred. Employers themselves also benefit from those consultations. There are always risks related to the introduction of topdown radical changes. They also involve major investments. So, you hope for a sufficient return on investment. To achieve that, you better consult with those involved and ask them how they look at the situation. Where are the benefits for them? How does it improve their job? If they don't see the benefits, the chances of failure are high.”

Can trade unions play a role in this respect?

Heyman: “Definitely. That is what we are trying to address with the Knowledge Centre Data & Society. We know which technologies are coming our way. So, we need to imagine what they are going to look like in the workplace. All parties involved need to anticipate what can go wrong and then find solutions to those potential issues. This requires a lot of vision development. Trade unions are not doing enough of that. They are flying blind, which is unfortunate. They should be at the wheel to help give timely instructions so that innovation has benefits for all.

AI in HR policy

AI makes it possible to continuously collect and analyse data. This can make people in the workplace feel unsafe or even intimidated. After all, there is always the risk of errors piling up in the information chain. These errors can lead not only to inefficiency, but also to injustices to individual employees.

IBM's CEO stated in 2019 that AI can predict which employees are about to quit their jobs with 95% accuracy. Yet AI can never determine a person's exact intentions; it can only predict a 'probability'.

Much depends on who manages the monitoring, evaluation and surveillance. It is always a human deciding to use AI. The risks also differ depending on the purpose of the AI analysis. Does one want to measure performance? Then the extent to which automated data processing produces accurate data is questionable. But if it is used to control employees, the risks increase even more.

Today, the GDPR provides the most important protection against the misuse of AI. That legislation requires employers to justify the collection of personal data, upholding the principles of transparency, purpose and proportionality. If AI is enabled, however, it is important that employee representatives can make agreements at a management level to limit the use of AI in workforce management.



**Lisez l'article complet sur
www.nwa-magazine.be**

**Faire de l'intelligence artificielle
une solution où chacun y trouve
son compte**

Ces derniers mois, ChatGPT a ravivé les craintes de pertes d'emplois dues à l'automatisation. « Les changements peuvent être bons ou mauvais. Mais si on tente d'ignorer les changements par peur, il est nettement plus probable que les choses tournent mal », explique Rob Heyman du Centre flamand de connaissances sur les données et la société.

**Lees het volledige artikel op
www.nwa-magazine.be**

**Maak van artificiële intelligentie
een win-win voor iedereen**

De voorbije maanden heeft ChatGPT de vrees voor jobverlies door automatisering weer op scherp gesteld. “Veranderingen kunnen goed of slecht zijn. Maar als je de veranderingen probeert te negeren uit angst, is de kans veel groter dat het inderdaad slecht uitdraait”, legt Rob Heyman van het Vlaams Kenniscentrum voor Data en Maatschappij uit.

Arbeidsrechtbank

Jan Deceunynck



Verzoening levert vaak beter gevoel op dan rechtszaak

Sinds begin januari bestaat er bij de Antwerpse arbeidsrechtbank een Kamer Minnelijke Schikking (KMS). Op die manier blaast de arbeidsrechtbank een lang ietwat verwaarloosde wettelijke opdracht nieuw leven in.

Arbeidsrechter Line Hellemans is een van de drijvende krachten achter de KMS en legt uit waar het om gaat. “We willen de drempel naar de rechtbank verlagen. Die was de voorbije jaren verhoogd door o.a. de rechtsplegingsvergoeding, die kan oplopen tot duizenden euro’s”, legt Line uit. Wie zich in zijn rechten benadeeld voelt, denkt dus wel even na alvorens de stap naar de rechtbank te zetten.

Hoe brengt de KMS daar verandering in? Waar zit het verschil?

Hellemans: “Een minnelijke schikking is geen rechtszaak. Er is dus ook geen sprake van een rechtsplegingsvergoeding. Meer zelfs, de procedure is helemaal kosteloos. In de KMS worden de betrokken partijen samengebracht en zoeken ze vervolgens met de arbeidsrechter naar een akkoord. De arbeidsrechter spreekt geen vonnis uit, maar probeert te sturen naar een oplossing waarin beide partijen zich kunnen vinden. Die verzoenende rol is altijd al een opdracht geweest van arbeidsrechters. Alleen bleef die tot nog toe meestal beperkt tot een formeel vraagje bij de start van de pleidooien. Maar dan komt die vraag te laat. Beide partijen hebben zich dan al helemaal voorbereid op de zaak en hun advocaten hebben al hard gewerkt aan het dossier. De zaak heeft dus ook al aardig wat geld gekost. Op dat moment ga je uiteraard niet meer kiezen voor verzoening. Met de KMS bieden we partijen veel vroeger de kans om tot een akkoord te komen.”

Welke geschillen komen in aanmerking voor verzoening?

Hellemans: “Alle arbeidsrechtelijke geschillen tussen werkgever en werknemer. Geschillen van openbare orde komen niet in aanmerking. In de praktijk

vermoeden we dat vooral kleinere zaken door de KMS zullen worden behandeld. Of zaken die juridisch minder zeker zijn. In die gevallen loont het waarschijnlijk meer om tot een onderhandelde oplossing te komen en de rechtsplegingsvergoeding te vermijden. Dat geldt ook voor vakbonden: zij moeten een rechtsplegingsvergoeding betalen als ze verliezen. Dat is dus altijd een risico voor vakbonden. Het heeft hen de voorbije jaren voorzichtiger gemaakt om een procedure op te starten. Vaker dan vroeger aarzelen ze om de stap naar de rechtbank te zetten. Zeker als het kantje-boordje is en de kans op verlies dus reëel. Via de KMS kunnen ze nu toch proberen om tot een regeling te komen die alle partijen tevreden stelt.”

Hoe verloopt de verzoening?

Hellemans: “Er zijn geen vaste regels. Wel worden partijen snel opgeroepen om samen tot een oplossing te komen. In de eerste zaak was dit binnen de twee weken na het verzoek. De voorzitter van de rechtbank wordt, net als bij andere zaken voor de arbeidsrechtbank, bijgestaan door lekenrechters. Dat zijn vertegenwoordigers van vakbonden en werkgevers. Hun specifieke terreinkennis is belangrijk. En omdat ze vaak veel ervaring hebben met onderhandelen, hebben we ze ook in de KMS liefst mee aan tafel.”

Wat als de verzoening niet tot een akkoord leidt?

Hellemans: “Dan kan er alsnog een rechtszaak volgen. Die wordt dan door een andere rechter behandeld dan de rechter-verzoener. Dat garandeert de objectiviteit van de rechtbank. De poging tot verzoening speelt dan geen rol meer. De procedure staat weer helemaal op zichzelf. Maar we hopen natuurlijk dat verzoening wél werkt. Want



vaak levert een wederzijds akkoord een beter gevoel op na afloop. Dat is een duidelijke trend. Mensen zijn meer tevreden met een gedragen akkoord. Het is rechthebbenden er niet altijd om te doen het onderste uit de kan te halen. Het is ook niet altijd nodig om een zaak helemaal uit te vlooien en te kijken wie juridisch aan het langste eind trekt. En dan kan verzoening zeker een oplossing zijn. Verzoening gaat verder dan het klassieke ‘ja of nee’, het gaat erom dat beide partijen met een goed gevoel hun dispuut kunnen afsluiten. Dat lukt vaak niet onderling, maar wel als er een neutrale partij mee aan tafel zit. Die rol wil de KMS spelen.”

De KMS is er enkel in Antwerpen. Wat met de andere rechtbanken?

Hellemans: “Bij alle arbeidsrechtbanken zoekt men manieren om de toegangsdrempel te verlagen. We hebben onze collega’s in de andere arrondissementen uiteraard ook geïnformeerd over ons initiatief. We houden hen op de hoogte van ons experiment. De komende maanden gaan we de KMS ook evalueren en bijsturen. Hopelijk krijgt ons model navolging in de andere arrondissementen. Maar de realiteit is voor elke arbeidsrechtbank anders. Iedereen zoekt eigen oplossingen met de middelen waarover ze beschikken.”



**Lisez l'article complet sur
www.nwa-magazine.be**

**La nouvelle Chambre de
règlement à l'amiable facilite
l'accès au tribunal du travail**

Depuis le début du mois de janvier, le tribunal du travail d'Anvers dispose d'une Chambre de règlement à l'amiable (CRA). Le tribunal du travail donne ainsi un second souffle à une mission légale quelque peu négligée pendant longtemps.

**Read the full article at
www.nwa-magazine.be**

**New Chamber for Amicable
Settlement lowers threshold to
labour court**

Since early January, the Antwerp labour court has had a Chamber for Amicable Settlement (CAS). This way, the labour court breathes new life into a legal mandate that was somewhat neglected for a long time.

Communication connective

Nouchka Roelants

ŒUVRER À LA COMPRÉHENSION MUTUELLE
PAR LE BIAIS D'UNE COMMUNICATION BIENVEILLANTE

**« Si votre collègue fronce
les sourcils, demandez-
lui pourquoi »**

La communication bienveillante est en plein essor. Mais de quoi s'agit-il exactement ? Est-ce davantage qu'une simple expression à la mode dans le milieu des ressources humaines ? Nous avons demandé des explications à Hilde De Man, responsable des aspects psychosociaux dans les relations de travail chez IDEWE. Le plus grand Service Externe de Prévention et Protection au Travail (SEPPT) de Belgique se concentre sur la prévention et la protection au travail.

Que faut-il entendre par « communication bienveillante » ?

Hilde De Man : « Il s'agit d'un terme nouveau qui a pour point de départ la "communication non violente". La communication bienveillante vise à obtenir le comportement souhaité, mais tient également compte des différences et des besoins mutuels des interlocuteurs. Il est utile de comprendre le besoin ou l'émotion qui sous-tend un comportement particulier. La compréhension mutuelle est un atout. Mais cette façon bienveillante de communiquer demande un peu d'entraînement. »

Pourquoi est-ce si difficile ? Ne communiquons-nous pas automatiquement de manière bienveillante ?

Hilde De Man : « En tant qu'êtres humains, nous avons tendance à mélanger les faits et les interprétations. Nous interprétons et portons un jugement que nous intégrons dans une conversation, ou nous nous comportons en fonction d'interprétations que nous ne vérifions pas. Lors d'une conversation bienveillante, on peut confronter cette interprétation et l'ajuster en conséquence. Imaginons : vous êtes en colère parce que quelqu'un a laissé traîner du matériel dans une salle de réunion. Il est alors utile de formuler votre besoin d'ordre et de structure au cours d'une conversation : ça ne vous plaît pas qu'on ait laissé, selon vous, la pièce en désordre. En mettant des mots sur votre besoin d'ordre, vous donnez la possibilité à votre collègue de mieux comprendre votre réaction irritée. »

La communication bienveillante est-elle plus compliquée en cas de réunion en ligne ?

Hilde De Man : « Je pense que oui. En ligne, nous passons rapidement à un travail efficace et axé sur les tâches. Certes, on se voit, mais il est plus difficile de lire les réactions non verbales à l'écran,

et encore plus d'y accoler un nom. Nous avons également plus de mal à prendre le temps, après la réunion, de demander à nos collègues comment ils ont vécu celle-ci. Pour remédier à ce problème, on peut entamer la réunion en prenant des nouvelles des collègues et en demandant à chacun comment il se sent. Il est également important de désigner les comportements non verbaux. Si un collègue fronce les sourcils, demandez-lui pourquoi. Il peut également être utile de clôturer la réunion par un tour de table. »

Cela signifie-t-il qu'il est encore plus important de communiquer de manière bienveillante ?

Hilde De Man : « Absolument, car nous adoptons désormais les comportements des réunions en ligne lors des réunions physiques. Elles sont de plus en plus courtes, efficaces et axées sur les tâches à accomplir. Cela laisse moins de place aux conversations informelles. L'attention portée à l'aspect émotionnel garantit pourtant la satisfaction d'un besoin humain primaire, celui d'appartenance et de connexion. L'implication dans l'ensemble et envers les autres s'est perdue avec le Covid. La communication bienveillante est une clé à cet égard. Elle crée de la solidarité. »

À quoi peut conduire un manque de connexion ?

Hilde De Man : « Le manque d'implication et d'esprit de groupe est néfaste pour une entreprise. Avoir un objectif commun a un effet motivant, mais cette motivation disparaît en raison d'un manque d'engagement. Si on reçoit un travail en ligne sans savoir pourquoi il est important et pourquoi il est nécessaire, notre implication sera moindre. Je remarque qu'après le Covid, on a de nouveau beaucoup plus opté pour une alternance entre réunions en ligne et en présentiel, précisément pour renforcer cet engagement. Dans l'absolu, c'est aussi une bonne chose d'avoir davantage conscience de la manière dont sont organisées les



réunions. Il est alors possible de ménager plus de temps lors des réunions physiques pour faire le point et discuter. »

Quel est le rôle des managers ?

Hilde De Man : « Mettre en œuvre une communication bienveillante est une responsabilité qui incombe à la fois aux managers et aux

travailleurs. Les deux groupes doivent se l'approprier pour qu'elle porte ses fruits au sein d'une organisation. La formation présente un intérêt pour toutes les parties concernées. Chez IDEWE, tous les nouveaux collaborateurs participent à une formation obligatoire. En la suivant ensemble, tout le monde peut s'entraîner et s'adresser les uns aux autres en employant ce langage commun. »

Qu'en est-il des travailleurs qui ne font pas partie d'une équipe fixe ?

Hilde De Man : « On peut par exemple examiner les groupes de travail dont ils font partie afin d'y mettre l'accent sur les relations. Pour les collègues disposant d'une plus grande autonomie, on peut également prévoir chaque semaine un créneau pour les écouter et les impliquer ainsi plus globalement. »

Les groupes WhatsApp sont-ils une solution pour établir des liens informels avec des collègues ?

Hilde De Man : « Ça aide, mais il est utile de vérifier ce que chacun en pense. Il est également important que tous les membres de l'équipe y soient présents et que personne n'en soit exclu. On peut rédiger des directives pour leur utilisation (pas pendant les week-ends, par exemple), car cette connexion génère parfois une pression supplémentaire et devient un facteur de stress. C'est pourquoi il est utile de convenir d'un cadre. »



**Read the full article at
www.nwa-magazine.be**

**“If your colleague is frowning,
ask why”**

Engaging communication is becoming increasingly popular. But what is it exactly? And is it more than just a buzzword in HR circles? We asked Hilde De Man, responsible for psychosocial aspects of working relationships at IDEWE, to explain the concept.

**Lees het volledige artikel op
www.nwa-magazine.be**

“Vraag waarom als je collega de wenkbrauwen fronst”

Verbindend communiceren is aan een opmars bezig. Maar wat is het precies? En is het meer dan een buzzword in HR-kringen? Wij vroegen tekst en uitleg aan Hilde De Man, verantwoordelijke voor psychosociale aspecten in werkrelaties bij IDEWE.

Rollenpatroon

Jan Deceunynck



OUDE ROLLENPATRONEN BLIJVEN HARDNEKKIG OVEREIND

**Ouderschapsverlof
volstaat niet om klassiek
patroon te doorbreken**

Op een gelijke verdeling van de zorgtaken tussen man en vrouw is het nog wel even wachten. Meer zelfs. De samenleving duwt jonge ouders nog altijd in het klassieke rollenpatroon. Dat is alleszins de ervaring van Hans Elsen. Hij werd een half jaar geleden papa van zoontje Warre. “Zelf was ik na drie weken terug *up and running*”, legt hij uit. “Terwijl mijn vriendin steeds meer in de traditionele verzorgende rol werd geduwd.”

Een jaar eerder was Hans met bevriende koppels op vakantie in Zuid-Frankrijk. “Zelf hadden we toen nog geen kinderen, maar een bevriend Duits paar wel. Zij vertelden dat er bij hen voor zowel de vader als de moeder een periode van vier maanden ouderschapsrust bestaat. Dat zorgt voor een evenwicht. Beide partners hadden opeenvolgend elk vier maanden zelfstandig voor hun kind gezorgd. Bij ons stopt het voor de man na vier weken. Tot voor kort waren het er zelfs maar drie”.

Er is toch ouderschapsverlof?

Elsen: “De mannen die dat in die periode opnemen, zijn op één hand te tellen. Niet alleen is de uitkering erg laag, nauwelijks 800 euro, maar bovendien sparen de meeste mannen het verlof op om het later te gebruiken, zodat hun kinderen in de zomervakanties niet de hele tijd van kampje naar kampje moeten huppen. Het ouderschapsverlof volstaat dus zeker niet om het klassieke rollenpatroon te doorbreken”.

Maar we komen van ver. Tot pakweg twintig jaar geleden was drie dagen de norm voor vaders.

Elsen: “Dat zegt mijn vader ook altijd (*lacht*). Ik wil hier geen generatieconflict van maken. Maar de tijden zijn wel veranderd. Vroeger bleef mijn moeder half-tijds thuis. Dat is óók veranderd. De maatschappij is nu afgestemd op twee voltijdse inkomens. Anders krijg je de rekeningen niet betaald. Maar het rollenpatroon blijft standhouden. Het is nog altijd de vrouw die het grootste deel van de zorg op zich neemt, omdat ze al vier weken na de bevalling in die richting geduwd wordt. Na die eerste weken blijft zij alleen thuis met het kind. Van daaruit rolt alles gewoon verder het klassieke patroon in. Als we niet in die beginfase ingrijpen, verandert er niks. Als je zoals in Duitsland vier maanden zelfstandig en volledig voor je kind moet zorgen, dan kan je echt in die rol groeien.”

Evolueert het niet langzaam in de goede richting?

Hans: “Daar ben ik niet zo zeker van. Als ik een keer tje met mijn zoon op consultatie ga bij Kind en Gezin, zit ik daar enkel tussen vrouwen. Zelfs in Leuven, waar ik woon. En die stad heeft toch een nogal progressief imago. Maar ook daar blijken nog niet veel mannen een evenwaardige zorgende rol op te nemen. Dat getuigt trouwens niet van slechte wil, de meeste mannen willen gráág meer tijd met hun kind spenderen. Maar het rollenpatroon zit diep ingeworteld in onze cultuur. Het zou natuurlijk ook kunnen dat de natuur een rolletje speelt in dat verhaal. Maar heus niet zo veel. Het is vooral een heel sterk cultureel patroon. Om dat te doorbreken heb je meer nodig dan drie of vier weken vaderschapsverlof.”



Lees het volledige artikel op www.nwa-magazine.be

« Le congé parental ne suffit pas à briser le schéma classique »

On est encore loin d'une répartition égale entre hommes et femmes des tâches liées à la garde d'enfants. Pire : la société pousse toujours les jeunes parents à adopter la répartition classique des rôles.

Read the full article at www.nwa-magazine.be

“We need more than parental leave to break the classic pattern”

An equal distribution of care responsibilities between men and women is still some time away. Society even continues pushing young parents into the classic gender roles.

Afzender: ACV-Kader, Sudermanstraat 5, 2000 Antwerpen
Afgiftekantoor Leuven X



PB-PP | B-731
BELGIE(N) - BELGIQUE

Never Work Alone

Driemaandelijks ACV-magazine voor kaderleden, kenniswerkers en leidinggevenden

Magazine trimestriel pour les professionnels, les gestionnaires et les cadres

Quarterly magazine for professionals, managers and executives

Liever in je mailbox / *Plutôt dans votre boîte de réception* / Rather in your mailbox?

Laat het ons weten via / *Faites-vous en part à l'adresse* / Let us know at

neverworkalone@acv-csc.be