

Alcohol de baas

Maak problemen rond alcohol en andere drugs op de werkvloer bespreekbaar

Voor leidinggevenden

Met extra focus op de sociale economie

VAD
VLAAMS EXPERTISECENTRUM
ALCOHOL EN ANDERE DRUGS

Inhoud

Waarom werken aan middelengebruik op de werkvloer? 5

Een alcohol- en drugbeleid 6

Een beleid en wat dan? 8

Aan de slag: handvatten voor leidinggevenden 10

Blikjes bier gevonden. 14

Een thermos gevuld met … 20

Zeep in de ogen 24

Een slechte dag 27

Alcoholprobleem maar nog in staat om te werken? 30

Een ontkenning 36

Versuft door medicatie 40

Ontslaan en wat dan? 43

Een leidinggevende die overmatig drinkt 48

Een pintje onderweg 52

Signalen van alcohol- en ander druggebruik opmerken 58

Waarom werken aan middelengebruik op de werkvloer?

Alcohol is bij veel gelegenheden als vanzelfsprekend aanwezig. Ook andere drugs maken deel uit van onze samenleving. Met andere drugs bedoelen we illegale drugs (zoals bijvoorbeeld cannabis en cocaïne) en psychoactieve medicatie (slaap- en kalmeermiddelen, antidepressiva en opioïde pijnstillers). Bijgevolg komen we alcohol- of ander druggebruik, of de gevolgen ervan, ook tegen op de werkvloer.

Deze brochure geeft leidinggevenden houvast om hier op een goede manier mee om te gaan. De brochure werd oorspronkelijk ontwikkeld voor de sociale economie, maar de handvatten zijn in elke sector toepasbaar. De cases die aan bod komen, zijn ook buiten de sociale economie herkenbaar.

Het is niet altijd gemakkelijk om op een goede manier te reageren als je met de gevolgen van alcohol- of ander druggebruik geconfronteerd wordt op de werkvloer. Binnen de sociale economie is het doorgaans nog moeilijker. Medewerkers in de sociale economie zijn namelijk extra kwetsbaar om verschillende redenen. Denk bijvoorbeeld aan een beperking die het moeilijk maakt een job te vinden, psychische problemen en problemen in de omgang met andere mensen, … Door deze kwetsbaarheden kunnen ze - al dan niet tijdelijk - niet in het reguliere arbeidscircuit terecht.

Alcohol- of druggebruik kan een onderdeel of een gevolg van deze problemen zijn. Sommige medewerkers gebruiken van bij de opstart al bepaalde drugs. Andere hebben in het verleden moeilijkheden gehad met hun middelengebruik en zijn hiervoor nog in behandeling (bv.

psychotherapie bij een Centrum Geestelijke Gezondheidszorg (CGG) of een behandeling met methadon). Het kan ook dat medewerkers psychoactieve medicatie gebruiken in combinatie met andere middelen, wat het risico op bijwerkingen en onverwachte effecten verhoogt.

Een alcohol- en drugbeleid

Een eerste stap om met alcohol en drugs aan de slag te gaan, is een duidelijk, goed uitgewerkt preventief alcohol- en drugbeleid in je organisatie. Dit geeft het nodige houvast om functioneringsproblemen door alcohol- of druggebruik te vermijden, dan wel correct en passend te reageren indien ze toch voorkomen. Zowel op korte als op lange termijn kan alcohol- en druggebruik effecten hebben op het werkgedrag van de persoon in kwestie. Het kan leiden tot problemen in het functioneren, zoals bijvoorbeeld concentratieproblemen, een verminderd coördinatievermogen en een slechter geheugen.

Door aandacht te hebben voor verminderd functioneren kan je vroegtijdig ingrijpen, wat helpt om erger te voorkomen. Dat komt de veiligheid en gezondheid van alle medewerkers ten goede. Niet alleen werkgevers hebben dus baat bij een alcohol- en drugbeleid, maar ook de betrokken werknemer en zijn omgeving.

Kansen geven en grenzen stellen in de sociale economie

Binnen de sociale economie werk je met een kwetsbare doelgroep, ook op vlak van alcohol- en druggebruik. Een duidelijke visie waarin je vastlegt hoe je kijkt naar werknemers en naar middelengebruik is daarom een belangrijk startpunt voor je beleid. Maatwerk en

kansen bieden zullen hierin belangrijke sleutelwoorden zijn. Je zal - meer dan bij de reguliere arbeidsmarkt - een gezond evenwicht moeten vinden tussen kansen geven enerzijds en grenzen stellen anderzijds. Je visie heeft dus een belangrijke impact op je verdere beleid.

Een alcohol- en drugbeleid steunt op **vier noodzakelijke pijlers:**

- **Regelgeving** omtrent de beschikbaarheid en het gebruik van alcohol en drugs op het werk
- **Procedures** bij functioneringsproblemen door acuut en chronisch problematisch middelengebruik
- **Hulpverlening**: wie kan binnen de organisatie de werknemer motiveren om zijn 'probleem' aan te pakken en/of doorverwijzen naar externe hulpverlening, zoals de huisarts of de gespecialiseerde hulpverlening
- **Informatie en vorming**

We spreken over vier noodzakelijke pijlers, omdat ze stuk voor stuk belangrijk zijn en elkaar aanvullen. Alle vier moeten ze concreet uitgewerkt zijn en het is belangrijk dat iedereen in je organisatie achter dit beleid staat. Alleen dan kan je beleid werken. Het is dus niet voldoende om bijvoorbeeld wel een duidelijke regelgeving te hebben, maar niets rond informatie en vorming. Bijkomend moet je alcohol- en drugbeleid een plaats krijgen in het ruimere beleid van je organisatie, met aandacht voor functioneringsopvolging en welzijn van de medewerkers.



Meer weten?

- Meer info over een alcohol- en drugbeleid op maat vind je op **www.qado.be**, de website van VAD over een preventief alcohol- en drugbeleid op het werk. Wil je meer ondersteuning om het alcohol- en drugbeleid op je werk vorm te geven? Dan kan je terecht bij een preventiewerker Tabak, Alcohol en andere Drugs van het CGG. Vind de contactgegevens voor jouw regio in de VAD-doorverwijsgids op **www.vad.be/doorverwijsgids**.
- Ben je op zoek naar informatie over de effecten van alcohol- en druggebruik? Dan kan je terecht op de website van De Druglijn: **www.druglijn.be**.

Een beleid en wat dan?

Maar zelfs met een uitgewerkt beleid is gepast reageren niet altijd gemakkelijk. Ook al weet je wat je te doen staat, soms zijn er nog heel wat drempels te overwinnen of word je geconfronteerd met het menselijke aspect van het beleid. Wat in regels gemakkelijk te verwoorden valt, is in de praktijk soms heel wat omslachtiger. Want wat doe je als je weet dat een werknemer ontslagen kan worden? Wat als je vermoedt dat alles voor haar/hem dan nog moeilijker zal worden?

Deze brochure wil mensen met een **leidinggevende functie** binnen en buiten de sociale economie helpen om met dergelijke dilemma's om te gaan. We vertrekken hierbij vanuit de praktijk en proberen zo dicht mogelijk bij de realiteit te blijven. We hopen dat deze praktijkvoorbeelden voldoende inspiratie geven voor gelijkaardige vragen.

Tot slot nog dit: in deze brochure gebruiken we de term 'leidinggevende' als overkoepelende term voor ploegbazen, instructeurs, werkleiders,

directie enz. Uiteraard kunnen leidinggevenden in de praktijk ook samenwerken met **andere medewerkers (zoals bijvoorbeeld arbeidscoaches)** om met werkgerelateerd middelengebruik om te gaan.

Taalgebruik in deze brochure

- **Problematisch gebruik:** In deze brochure zal je de term problematisch gebruik vaak tegenkomen. Problematisch gebruik kan verschillende vormen aannemen. Daarom proberen we in de brochure zoveel mogelijk te omschrijven wat we hiermee bedoelen, bv. de werknemer kan door zijn gebruik niet functioneren, of de werknemer is in behandeling om iets aan zijn gebruik te veranderen, … Wanneer dit niet kan, hebben we het over problematisch gebruik of over een alcoholprobleem. Het kan dan zowel om het gebruik zelf gaan als om de eventuele gevolgen ervan.
- **Acuut problematisch gebruik:** Bij acuut gebruik heeft een werknemer zo veel alcohol of drugs gebruikt dat hij op dat ogenblik niet meer normaal kan functioneren.
- **Chronisch problematisch gebruik:** Bij chronisch gebruik functioneert een personeelslid herhaaldelijk (gedurende een bepaalde periode) minder goed tot slecht als gevolg van een alcohol- of drugprobleem.
- **Alcohol en drugs:** omwille van de leesbaarheid spreken we in deze brochure over alcohol en drugs. Met drugs bedoelen we hier zowel illegale drugs (bv. cannabis en cocaïne) als psychoactieve medicatie (bv. slaap- en kalmeermiddelen, antidepressiva en samengestelde pijnstillers).

Aan de slag: handvatten voor leidinggevenden



In deze brochure gaan we met concrete situaties aan de slag. Hieronder vind je enkele handvatten die je de nodige houvast geven om deze situaties aan te pakken. Per situatie beschrijven we een aantal mogelijke reacties van de leidinggevende. Vervolgens geven we per reactie mee welke handvatten de leidinggevende idealiter gebruikt had om zo gepast mogelijk te reageren.

Sta even stil



- Komt de **veiligheid** (voor de betrokken medewerker en/of zijn omgeving) in het gedrang? Reageer meteen!
- Wat is er gebeurd of wat zijn de **feiten**? Probeer dit objectief te bekijken. Je eigen interpretatie is misschien niet de juiste. Luister naar de betrokken medewerker of naar getuigen.
- Gaat het over een **vermoeden**? Zijn er bewijzen of getuigenissen?
- Hoe zit het met het **functioneren** van de medewerker in kwestie? Is er sprake van verminderd functioneren? Waaruit blijkt dat?

Reageer altijd



- Als je niets zegt of doet, geef je een **foute boodschap.** Het lijkt dan alsof je het gedrag goedkeurt.
- Reageren is **helpen**, ook al lijkt dat niet altijd zo. Jouw reactie kan echter een eerste stap zijn voor de medewerker om te beseffen dat er echt iets aan de hand is.
- Reageren hoeft niet altijd het rechtstreeks aanspreken van de betrokken medewerker te zijn. Een leidinggevende aanspreken of gevolgen laten gelden, kan ook reageren zijn. Ook met een non-verbaal signaal kan je laten merken dat je iets gezien hebt.

- **Steun op het alcohol- en drugbeleid van je organisatie**



  - Focus op het functioneringsprobleem en niet op het alcohol- of druggebruik.
  - Spreek dus over het **gedrag** van de betrokken medewerker.
  - Houd steeds rekening met de **afspraken en regels** over beschikbaarheid en gebruik van alcohol en drugs binnen jouw organisatie.
  - Maak duidelijk welke regel overtreden werd en wat het gevolg is.
  - Pas gemaakte afspraken consequent toe en volg ze verder op.
  - Verwijs naar interne **hulpverlening** waar nodig.

- **Voorzie tijd en ruimte voor een gesprek**



  - Zorg dat jullie rustig een gesprek kunnen voeren.
  - Zoek een ruimte waar jullie alleen zijn en de nodige **privacy** hebben en maak er **tijd** voor.
  - Houd rekening met de omstandigheden. Een gesprek voeren met iemand onder invloed heeft geen zin.
  - Houd rekening met de persoon in kwestie en met zijn/haar gevoeligheden.

TIP

Gebruik de casussen in deze brochure als hulpmiddel bij het uitwerken van een visie of het opstellen of aanpassen van een alcohol- en drugbeleid binnen je organisatie. Door de casussen te bespreken, kan je jullie visie vormgeven of richting geven aan aanpassingen in jullie beleid. Neem ook een kijkje op **www.qado.be**.

- **Communiceer transparant en laat ruimte voor reactie**



  - Probeer het enkel te hebben over de feiten of het gedrag dat de medewerker gesteld heeft. Zeker wanneer het over een vermoeden gaat.
  - Zeg eerlijk en op een kalme manier wat je gezien of gehoord hebt.
  - Niemand krijgt graag kritiek. Het kan dus best moeilijk zijn voor de betrokken medewerker. Geef de andere daarom altijd de **kans om te reageren**.
  - Ga bij een ontkenning niet in de tegenaanval. Geef nogmaals rustig aan wat je gemerkt hebt en sluit het gesprek vervolgens af. Zo vermijd je een welles-nietesgesprek.

- **Bezorgdheid is altijd een goede start**



  - Geef in je gesprekken aan dat je echt bezorgd bent om de betrokken medewerker. Dit roept voor de medewerker minder een gevoel op van controle en sanctionering. Bovendien zet je op die manier ook in op jullie werkrelatie. Dat maakt de kans op weerstand kleiner.
  - Naast je bezorgdheid om de persoon in kwestie, ben je als leidinggevende natuurlijk ook bezorgd om collega's, het team en de organisatie. 'Problematisch alcohol- en druggebruik' raakt niet alleen de betrokken medewerker, maar ook zijn werkgever en zijn collega's. Het gaat dan niet enkel om gevolgen zoals hogere kosten door verminderde arbeidsprestaties of grotere veiligheidsrisico's. Er zijn ook gevolgen op vlak van werksfeer, imagoverlies en stress. Het gaat er dus om als leidinggevende een evenwicht te vinden tussen je bezorgdheid om de betrokken medewerker en je bezorgdheid om de rest van de organisatie.

Blikjes bier gevonden



Geert werkt al enkele jaren als leidinggevende in een maatwerkbedrijf. Op een morgen vindt hij in het toilet enkele lege blikjes bier. Hij heeft een sterk vermoeden van wie de blikjes zijn, maar hij is niet honderd procent zeker.

Reactie 1

Geert is bijna zeker dat de blikjes van Koen zijn. Het is niet de eerste keer dat Koen zichzelf in de problemen werkt door alcohol. Geert stapt meteen op hem af en zegt hem dat zoiets echt niet kan en dat hij naar de directie zal stappen, want Koen heeft duidelijk een regel overtreden. Vervolgens spreekt hij de directie hierover aan.



- **Sta even stil**

De blikjes zijn leeggedronken door iemand en Koen heeft weleens problemen met alcohol gehad. Dat zijn allebei feiten, maar toch kan Geert niet zeker zijn dat de conclusie die hij trekt de juiste is. Geert gaat ervan uit dat de blikjes van Koen zijn, maar eigenlijk gaat het om een vermoeden of een interpretatie van de feiten.

- **Communiceer transparant en laat ruimte voor reactie**
- **Bezorgdheid is altijd een goede start**

Houd je aan de feiten, zeker wanneer het over een vermoeden gaat. Zeg op een kalme manier wat je gezien of gehoord hebt. Verwoord je vermoeden als een vermoeden of als een vraag en niét als een feit. Je kan ook vanuit bezorgdheid vertrekken in je gesprek. Zorg er ten slotte voor dat Koen de kans krijgt om te reageren.

Reactie 2

Geert vermoedt dat de blikjes van Koen zijn. Hij weet echter niet zo goed hoe hij moet reageren. Geert besluit om er niets van te zeggen. Hij weet namelijk niet helemaal zeker wie de blikjes opgedronken heeft en hij wil niemand onterecht beschuldigen. Hij maakt zich ook zorgen over Koens contract mocht hij zijn vermoeden aan de directie melden. Misschien wordt hij wel ontslagen en dat wil Geert niet op zijn geweten hebben.



Reageer altijd

Als je niet reageert, zeg je eigenlijk dat je het niet zo nauw neemt met de regels of dat je het niet belangrijk vindt. Alcohol drinken op het werk is niet toegestaan. Toch is het duidelijk dat het wel gebeurd is. Je hebt niemand kunnen betrappen, maar je kan alvast wel meegeven dat je de lege blikjes gevonden hebt en dat zoiets niet kan. Dit kan je aan je volledige ploeg zeggen of aan iemand individueel wanneer je een vermoeden hebt.

Soms lijkt het alsof je iemand er nog een extra probleem bij geeft door het alcoholprobleem aan de directie te melden. Op korte termijn klopt dit waarschijnlijk (bv. gesprek, 1ste aanmaning, sanctie, ...). Maar op lange termijn kan het bijdragen aan een oplossing voor de medewerker. Een alcoholprobleem los je namelijk niet zomaar op. Hoe sneller er ingegrepen wordt, hoe groter de kans dat er tijdig aan het probleem gewerkt kan worden en dat iemand zijn job kan behouden. Wanneer er in je alcohol- en drugbeleid sprake is van een kansenbeleid dan mag je

er als leidinggevende op vertrouwen dat één melding niet automatisch gelijk hoeft te staan aan ontslag. Er volgen eerst heel wat andere acties. Ontslag is (behalve bij een zware fout) een laatste maatregel.

- **Steun op het alcohol- en drugbeleid van je organisatie**
- **Voorzie tijd en ruimte voor een gesprek**
- **Bezorgdheid is altijd een goede start**

Het is fijn dat je rekening houdt met je collega. Dat toont dat je betrokken bent. Maar geldende regels en afspraken zijn er natuurlijk niet voor niets en ze gelden voor iedereen. Jij hebt als leidinggevende de verantwoordelijkheid om deze correct te laten opvolgen door jouw team. Je kan de afspraken volgen en toch rekening houden met de persoon in kwestie door het gesprek aan te gaan, ook al is het niet gemakkelijk om je bezorgdheid te tonen. Zo help je jouw collega ook.

Reactie 3

Geert vermoedt dat de blikjes van Koen zijn. Hij weet echter niet zo goed hoe hij moet reageren. Hij besluit om het probleem door te geven aan de directie en hij brengt hen op de hoogte.



Reageer altijd

Als leidinggevende word je verondersteld om je ploeg te leiden. Wanneer er zich een probleem voordoet dat mogelijk iets met je ploeg te maken heeft, is het ook jouw verantwoordelijkheid om daar iets mee te doen. In dit geval heeft Geert correct gereageerd door dit aan de directie te melden. Bijkomend had hij ook nog zijn ploeg kunnen aanspreken. Zo had hij het signaal kunnen geven dat hij de blikjes opgemerkt heeft en dat er op de werkvloer geen alcohol gedronken mag worden.

Communiceer transparant en laat ruimte voor reactie

Mogelijk durft Geert niets te zeggen omdat hij denkt dat Koen kwaad zal reageren. Kritiek krijgen is nooit gemakkelijk. Ongeacht of het komt van een collega, de ploegbaas of de directie. Ga er dus maar vanuit dat de kans groot is dat een collega aan wie je kritiek geeft even lastig op je is. Weet wel dat het in dat geval eigenlijk niet over jou gaat, maar over een moeilijke boodschap. Blijf aansluitend die collega steeds op dezelfde open en warme manier benaderen als voordien en geef hem/haar de kans opnieuw met jou in positieve verbinding te komen. Blijf als leidinggevende steeds zelf de hand reiken naar verbinding na moeilijke gesprekken.

TIP

Deze casus gaat over lege blikjes. Maar wat doe je als je een zakje met wit of bruin poeder vindt op het werk? Of andere dingen die wijzen op illegaal druggebruik? Ook al gaat het om een illegaal product, toch kan je dezelfde gesprekstips toepassen als in de casus hierboven.

GEHEUGENSTEUN

- Geen idee wie aan te spreken? Spreek je hele ploeg aan.
- Vertrek zo veel mogelijk vanuit concrete feiten.
- Een vermoeden? Spreek de persoon aan, maar formuleer wat je zegt als slechts een vermoeden. Giet je vermoeden bij voorkeur in een open vraagvorm.
- Neem je verantwoordelijkheid altijd op.
- Toon je bezorgdheid.

Een thermos gevuld met ...



Daniela heeft het de laatste tijd niet gemakkelijk. Er is bij haar thuis veel ruzie en discussie, waardoor ze weinig energie heeft. Daniela werkt al een hele tijd in de keuken en Steven is haar directe leidinggevende in de keuken. Steven merkt dat Daniela af en toe van een thermos drinkt die ze bij heeft, maar hij betwijfelt of er ook echt koffie of thee in zit. Er hangt namelijk vaak een alcoholgeur rond Daniela die doorheen de dag enkel erger wordt.

Reactie 1

Steven besluit Daniela hierop aan te spreken. Uiteindelijk is hij verantwoordelijk voor haar. Haar aanspreken is dus zijn taak. Hij vindt het echter niet zo gemakkelijk en weet niet zo goed hoe hij dit het beste aanpakt, want tenslotte is hij niet helemaal zeker. Daniela is ook niet op haar mondje gevallen dus vreest hij een beetje dat ze kwaad zal reageren. Wanneer ze 's middags in de eetzaal zitten, vraagt Steven haar wat er in het flesje zit. Hij hoopt dat zijn collega's hem op die manier kunnen steunen, want hij is er zeker van dat zij het ook opgemerkt hebben.



- **Voorzie tijd en ruimte voor een gesprek**

Het is inderdaad Steven zijn taak om het gesprek met Daniela aan te gaan, als hij signalen opmerkt. Hij probeert daarbij rekening te houden met Daniela's persoonlijkheid, maar eerder in zijn eigen voordeel dan in dat van haar. Door haar in het bijzijn van collega's aan de tand te voelen, zal hij het zeker niet beter of aangenamer maken voor Daniela. Hij riskeert eerder dat ze zich aangevallen zal voelen en de neiging zal hebben om in de tegenaanval te gaan.

- **Communiceer transparant en laat ruimte voor reactie**
- **Bezorgdheid is altijd een goede start**

Steven kan beter een rustige ruimte zoeken en wat tijd vrij maken voor Daniela. Het is belangrijk dat hij zijn boodschap formuleert als een

vermoeden en niet meteen als een beschuldiging. Wel kan hij de feiten weergeven waarop hij zijn vermoeden gebaseerd heeft (de alcoholgeur) en aangeven wat de gevolgen zijn. Daarnaast kan hij zijn bezorgdheid uiten en van daaruit het gesprek starten. Daniela zal op die manier veel minder geneigd zijn om in de tegenaanval te gaan.

Reactie 2

Steven weet niet zo goed hoe hij het best reageert. Hij weet tenslotte niet zeker of er alcohol in de thermos zit en bovendien doet Daniela haar werk goed. Hij redeneert dat het vast geen kwaad kan om nog even te wachten tot hij meer zekerheid heeft, zolang ze maar goed functioneert.



Sta even stil

Gaat het hier over een vermoeden of over feiten? Aangezien Steven niet honderd procent zeker is dat er alcohol in de thermos zit, blijft het een vermoeden. Dat Daniela naar alcohol ruikt, is daarentegen wél een feit. De vraag is of een medewerker die naar alcohol ruikt, nog goed kan functioneren. Zeker als deze medewerker in contact komt met derden is dit eigenlijk al een functioneringsprobleem (bv. imago, onbetrouwbaarheid). Bijkomend moet de alcoholgeur Steven meer alert maken voor mogelijke gevolgen op het werk. Steven moet Daniela dus van dichtbij opvolgen.

Reageer altijd

Door te reageren en aan te geven dat Daniela naar alcohol ruikt, kan er gehandeld worden. Dat hoeft bovendien niet meteen in het nadeel van Daniela te zijn, al lijkt het in eerste instantie natuurlijk wel zo. Een alcoholprobleem is een ernstig probleem waar je niet altijd zo gemakkelijk vanaf geraakt. Hoe sneller er ingegrepen kan worden, hoe beter. En dat geldt zowel voor Daniela als voor haar collega's en werkgever. In de keuken zijn er ook mogelijke risico's. Messen, heet water of simpelweg scherven wanneer er iets op de grond gevallen is: dit alles kan gevaarlijk zijn wanneer iemand onder invloed is. Er kunnen sneller fouten gemaakt worden of men reageert minder alert, zelfs al lijkt het functioneren niet of amper aangetast. Ook kan externe motivatie (bv. bepaalde sancties) een aanzet tot verandering zijn.

GEHEUGENSTEUN

- Een gesprek starten vanuit bezorgdheid is altijd een goed idee. Het verkleint de kans dat je op weerstand stuit.
- Denk altijd aan eventuele gevaren wanneer iemand mogelijk onder invloed is van alcohol of andere drugs.
- Hoe sneller er gereageerd wordt en hoe groter de nadelen voor de medewerker zijn, hoe groter de kans op motivatie voor verandering.

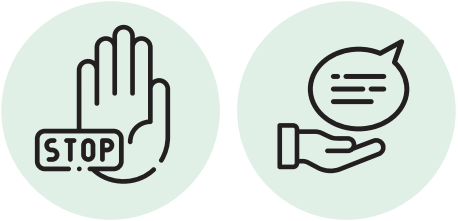
Zeep in de ogen



Leidinggevende Yves merkt op dat Rita, een van de medewerkers in zijn team, opvallend rode ogen heeft. Hij spreekt Rita hierover aan, maar die zegt simpelweg dat ze zeep in haar ogen gehad heeft tijdens het douchen en dat ze hierdoor rode ogen heeft. Yves betwijfelt dit want hij weet dat Rita af en toe een joint rookt, maar hij weet niet goed hoe hij het verder kan aanpakken.

Reactie 1

Yves verliest zijn geduld en wordt boos. Hij maakt Rita duidelijk dat hij geen geloof hecht aan haar uitleg. Yves voelt zich niet gerespecteerd in zijn gezagsfunctie, want hij is ervan overtuigd dat Rita hem voorliegt.



Sta even stil

Kijk objectief naar het functioneren van Rita. Wanneer er geen sprake is van verminderd functioneren of andere klachten, kan je in dit geval weinig doen. Kwaad worden heeft dan ook helemaal geen zin.

Communiceer transparant en laat ruimte voor reactie

Ook al ben je de constante smoesjes van je medewerker beu, probeer op elke situatie correct te reageren. Vooringenomen en te snelle reacties doen soms afbreuk aan de vertrouwensband tussen leidinggevende en medewerker. En die vertrouwensband is belangrijk en heb je dagelijks nodig om te kunnen samenwerken. Laat Rita dus op een rustige manier weten dat je haar rode ogen opgemerkt hebt en dat je weet dat zij wel eens een joint rookt. Rode ogen kunnen daar een signaal van zijn.

Reactie 2

Yves besluit om dit voorval in het dossier van Rita te zetten. Wanneer er later gelijkaardige voorvallen gemeld worden kan er een gesprek aangegaan worden op basis van deze opmerkingen in het dossier.



Sta even stil

Als dit één keer gebeurt, dan kan je eigenlijk weinig zeggen of doen. Het gaat over een vermoeden, maar ook niet meer. Wanneer Rita prima functioneert, geeft het je nog minder om mee aan de slag te gaan. In dergelijke gevallen is het vaak een goed idee om hier iets van te noteren in een dossier of iets dergelijks. Op die manier heb je meer houvast, wanneer er nogmaals dergelijke voorvallen gebeuren en het geeft je stof voor een mogelijk gesprek in de toekomst.

Reageer altijd

Het is belangrijk om de persoon aan te spreken op zijn/haar rode ogen, zoals Yves hier deed. Meer dan deze reactie is echter niet noodzakelijk. Als het gaat over iets dat al veel vaker voorgekomen is, is een gesprek hierover echter wel cruciaal.

Een slechte dag



Binnen de organisatie is het algemeen geweten dat Gloria al eens een glaasje drinkt. Ze heeft er in het verleden al weleens problemen mee gehad op de werkvloer. Vandaag heeft ze een mindere dag en functioneert ze slechter dan normaal.

Reactie 1

De directe leidinggevende van Gloria spreekt haar aan op haar verminderd functioneren en brengt haar alcoholprobleem ter sprake. Ze gaat ervan uit dat dit er wel mee te maken zal hebben.



Sta even stil

Iedereen heeft wel eens een mindere dag en dus ook Gloria. Mogelijk heeft dit helemaal niets met het alcoholprobleem te maken. Er zijn alvast geen feiten die hierop wijzen. Daarom is het beter om Gloria aan te spreken op wat je opmerkt (verminderd functioneren) en verder naar mogelijke oorzaken te vragen, maar er niet van uit te gaan dat alcohol de oorzaak is. Zo laat je als leidinggevende zien dat je opgemerkt hebt dat het minder goed gaat en dat je bezorgd bent. Als uit het gesprek blijkt dat er niet meteen een regel overtreden werd en het dus gewoon gaat over een slechte dag, is een bijkomende reactie niet noodzakelijk. Als leidinggevende kan je Gloria gedurende een periode wel wat meer van dichtbij opvolgen om een goede inschatting te kunnen maken van hoe het met haar gaat.

Reactie 2

De directe leidinggevende van Gloria noteert deze situatie voor zichzelf, maar geeft geen enkel signaal aan Gloria op het moment zelf, wegens ‘geen tijd’. Drie maanden later tijdens een functioneringsgesprek brengt de leidinggevende deze situatie, samen met nog enkele andere, ter sprake.



Reageer altijd

Voor Gloria kan het heel verwarrend zijn dat ze maanden nadien iets te horen krijgt over een situatie waar nooit eerder iets over werd gezegd. De kans dat Gloria zich de situatie niet meer herinnert, het ontkent of zich aangevallen voelt is dan erg groot. Geef daarom op het moment zelf altijd een signaal aan de betrokken medewerker. Ook al is het een korte opmerking, je kan er dan wel later op terugkomen.

GEHEUGENSTEUN

Reduceer iemand niet tot ‘een alcoholprobleem’. Hier gaat het enkel over iemands functioneren. Een mogelijk alcoholprobleem kan een oorzaak zijn van verminderd functioneren, maar er zijn ook andere mogelijke oorzaken. Ook hier is bezorgdheid of oprechte interesse een fijnere insteek voor een gesprek over het functioneren van de persoon in kwestie.

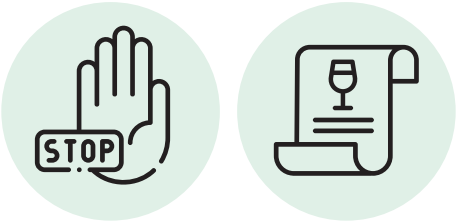
Alcoholprobleem maar nog in staat om te werken?



Marianne drinkt te veel en soms is ze nog onder invloed wanneer ze op het werk aankomt. Je ziet duidelijk aan haar ogen dat ze gedronken heeft en ze ruikt ook naar drank. Voor haar werk komt ze niet met klanten in contact en eigenlijk functioneert ze naar behoren.

Reactie 1

In je organisatie wordt dit (dranklucht en rode ogen) af en toe door de vingers gezien. Er wordt echter wel eens de vraag gesteld waar je de grens legt in zo'n geval of wat de richtlijn is om je aan te houden. Want iemand die met klanten werkt, wordt wel naar huis gestuurd.



Reageer altijd

Een werknemer onder invloed is een veiligheidsrisico op het werk. In zo een situatie moet je altijd reageren. Dat kan vanuit geldende afspraken, maar bijvoorbeeld ook simpelweg vanuit bezorgdheid om haar gezondheid. Zeg haar wat je ziet of opmerkt in haar gedrag en waarom dat je bezorgd maakt. Je geeft alvast niet de boodschap dat haar gedrag gewoon getolereerd wordt en het geeft je de kans dit mee te nemen als werkpunt voor de toekomst.

Steun op het alcohol- en drugbeleid van je organisatie

De start van een alcohol- en drugbeleid is altijd de visie van de organisatie in kwestie. Op welke manier willen jullie werken rond dit thema? Waarom willen jullie een alcohol- en drugbeleid en welke dingen zijn hierbij van belang? Wat verstaan jullie onder goed functioneren? Wanneer je een duidelijke visie hebt, sta je sterker bij het uitwerken van de concrete regels en afspraken. Het is vaak ook duidelijker welke kant je uit wilt of waarom je iets wel of niet tolereert.

Het is belangrijk dat je consequent bent. Daarom is het geen goed idee om ongewenst gedrag door de vingers te zien. Het kan een bron van ergernissen tussen collega's worden. Daarnaast kan het alcoholgebruik van Marianne verder uit de hand lopen. Dat kan op termijn je hele ploeg demotiveren en een sluimerend ongenoegen veroorzaken.

Reactie 2

In het beleid van de organisatie wordt er geen verschil gemaakt tussen werknemers die wel en werknemers die niet in contact komen met klanten. De visie van de organisatie is namelijk dat ze al hun werknemers willen beschermen tegen mogelijke alcohol- en drugproblemen. Om te vermijden dat het alcoholprobleem van Marianne zal verergeren besluit de leidinggevende hier een gesprek met haar over te voeren.



Sta even stil

Hoe zit het met het functioneren van de persoon in kwestie? In dit voorbeeld functioneert Marianne nog naar behoren, maar dat kan veranderen als de situatie niet aangepakt wordt. Alcoholgebruik verhoogt nu eenmaal de kans op ongevallen.

Voorzie tijd en ruimte voor een gesprek

Zorg voor een rustige ruimte en voldoende tijd. Het is geen gemakkelijk onderwerp en zeker als je niet kan vertrekken vanuit een verminderd of onvoldoende functioneren. Toch is het belangrijk om duidelijk te maken

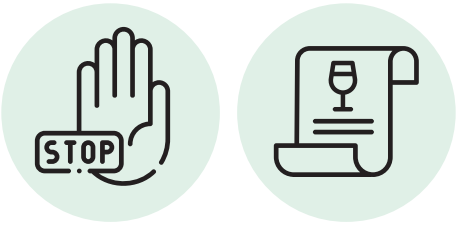
dat ook een alcoholgeur of onder invloed zijn niet getolereerd worden of alleszins reden tot bezorgdheid geven.

Bezorgdheid is altijd een goede start

Vanuit je bezorgdheid en vanuit je job als leidinggevende kan je iemand ook doorverwijzen naar de hulpverlening. Dit is ook een belangrijke pijler binnen je alcohol- en drugbeleid. Naar gelang de ernst van het probleem zijn er ambulante en residentiële mogelijkheden om iemand naar door te verwijzen.

Reactie 3

Om zo veel mogelijk onduidelijke situaties te vermijden, heeft je organisatie in haar procedures opgenomen dat het waarnemen van een alcohol- of wietgeur geldt als een vaststelling van gebruik. Concreet betekent dit dat de leidinggevende later een gesprek zal hebben met Marianne over de alcoholgeur. Vervolgens zullen de afgesproken procedures doorlopen worden.



Sta even stil

Is er sprake van een mogelijk gevaarlijke situatie? Wist je dat de werkgever aansprakelijk gesteld kan worden wanneer een werknemer op weg naar of van het werk betrokken is bij een ongeluk en hij/zij op dat moment onder invloed was? Dat Marianne zich in het verkeer moet begeven om naar het werk te gaan, kan leiden tot een gevaarlijke situatie als ze gedronken heeft.

Steun op het alcohol- en drugbeleid van je organisatie

Zorg dat je een uitgewerkte en onderbouwde visie hebt. Dat maakt het gemakkelijker om een sterk preventief beleid uit te schrijven en zal je minder voor onduidelijke situaties plaatsen. Zorg ook dat je weet naar wie of waar je kan doorverwijzen als dat nodig is. Zijn er interne mogelijkheden? En wat extern? Ook dit moet in jullie beleid terug te vinden zijn.

Het is niet alleen belangrijk dat je de afspraken naleeft en de bestaande procedures doorloopt, maar ook dat de medewerkers deze afspraken en procedures kennen. Communiceer al deze afspraken en procedures dus herhaaldelijk aan alle medewerkers. Geef daarbij ook informatie over de risico's en de effecten van alcohol- en ander druggebruik op het functioneren. Zo sensibiliseer je medewerkers dat alcohol- en druggebruik nooit zonder risico is.

GEHEUGENSTEUN

Zorg dat je consequent bent en reageer altijd op signalen of vermoedens van (overmatig) gebruik, ook al lijkt iemand nog goed te functioneren. Een uitgewerkt beleid vormt hiervoor de basis.

TIP

- Kijk wie binnen je eigen beleid een hulpverlenende rol kan opnemen. Deze collega kan ook de link zijn naar externe hulpverlening. Voor meer info zie **qado.be/alcohol-en-drugbeleid-op-het-werk/wie-doet-wat/**
- Een overzicht van alle ambulante en residentiële hulpverleningsinstellingen vind je in de doorverwijsgids van VAD op **vad.be/doorverwijsgids**.
- Vraag je jezelf af in welke mate een alcoholtest zinvol zou zijn in deze situatie? Het testen van werknemers is helemaal niet evident. Meer info over hoe testen werken en de wetgeving vind je op: **qado.be/de-wet-over-alcohol-en-drugs-op-het-werk/werknemers-testen/**

Een ontkenning



Lieve is leidinggevende van een ploeg verkoopsters en winkelbedienden. Wanneer Rudy, een van haar winkelbedienden, 's morgens toekomt, vermoedt ze dat hij onder invloed is. Ze ruikt een sterke dranklucht en zijn ogen zijn bloeddoorlopen. Wanneer ze Rudy hierop aanspreekt, ontkent hij in alle toonaarden dat hij gedronken heeft.

Reactie 1

Lieve wordt kwaad en confronteert Rudy met alle overduidelijke signalen. Haar reactie maakt Rudy op zijn beurt kwaad waardoor ze in een welles-nietesdiscussie terechtkomen.



Sta even stil

Hier is het belangrijk om rekening te houden met de regels en afspraken binnen je organisatie. Rudy komt in aanraking met klanten en dus komt het niet professioneel over als hij naar alcohol ruikt. In het beleid kan bijvoorbeeld de vaststelling van dranklucht omschreven staan als voldoende bewijs om iemand naar huis te sturen. Al heb je de persoon in kwestie niet zien drinken, de gevolgen ervan zijn duidelijk merkbaar. Er is dus een regel overtreden.

Voorzie tijd en ruimte voor een gesprek

Maar houd rekening met de omstandigheden. Lieve vermoedt dat Rudy onder invloed is en merkt een aantal zeer concrete signalen op. Een gesprek voeren met iemand onder invloed heeft geen zin. Mensen onder invloed kunnen onvoorspelbaar en soms zelfs agressief reageren. Daarnaast is de kans ook groot dat Rudy zich achteraf niets meer van het gesprek herinnert. Hou het gesprek dus kort en verwijs naar de interne procedures (bv. gesprek bij werkhervatting). En zorg dat Rudy veilig thuis geraakt.

Communiceer transparant en laat ruimte voor reactie

Lieve ging na Rudy's ontkenning in de tegenaanval. Dat is geen goed idee, want dit zorgt er vaak voor dat de situatie escaleert. Door nogmaals rustig aan te geven wat ze gezien heeft en dan het gesprek af te sluiten, had Lieve de welles-nietesdiscussie achteraf kunnen vermijden.

Reactie 2

Lieve herhaalt rustig wat ze ziet en zegt dat Rudy niet in staat is te werken. Ze geeft aan dat het haar het best lijkt als hij naar huis gebracht wordt en vandaag niet meer werkt.



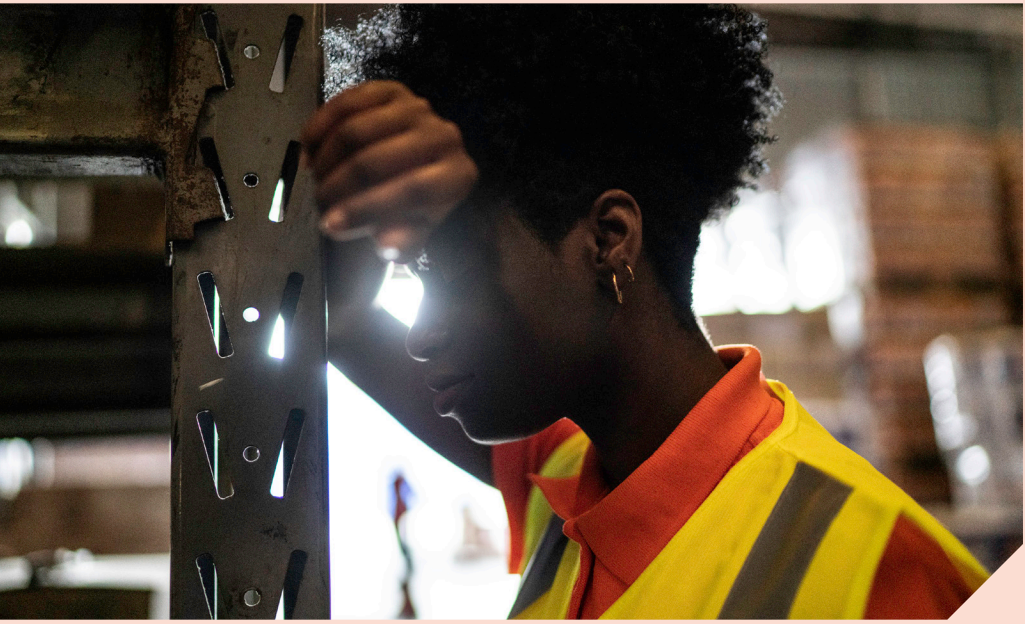
Steun op het alcohol- en drugbeleid van je organisatie

Hier is het van belang wat het beleid in jouw organisatie zegt. Wordt er beslist op basis van het mogelijk functioneren van de persoon in kwestie? Staat hierin dat het opmerken van een alcoholgeur gelijkstaat aan een vaststelling dat een medewerker niet kan functioneren? Of is er nog een specificatie wat betreft het werken met klanten? Wat ook de afspraken zijn, zorg dat je ze consequent naleeft en beslis dus om Rudy naar huis te laten brengen als dat de consequentie is bij het gedrag dat hij stelde. Breng ook de directie op de hoogte zodat zij het nodige kunnen doen. Zorg dat je feiten registreert. Maak hiervoor gebruik van een standaardformat, indien dit beschikbaar is.

GEHEUGENSTEUN

- Ga geen gesprek aan met iemand die onder invloed is.
- Laat je nooit verleiden tot een welles-nietesdiscussie.
- Vaak is een vaststelling meer dan genoeg om te besluiten iemand (in veilige omstandigheden) naar huis te sturen.
- Registreer feiten.

Versuft door medicatie



Zarah kan niet goed tegen stress. Soms moet er op de werkvloer een tandje worden bijgestoken om een bestelling op tijd te kunnen leveren. Op deze momenten krijgt Zarah vaak last van barstende hoofdpijn. Ze neemt dan een pijnstiller. Als het druk is op het werk, slaapt ze ook nauwelijks. Om toch te kunnen slapen neemt ze slaapmedicatie. Haar leidinggevende Mo weet dat Zarah een aantal jaren geleden door een depressie ging, hiervoor neemt ze nog steeds antidepressiva. Het is een drukke periode op het werk. Over twee dagen moet er een grote bestelling klaar zijn voor levering. Mo ziet vandaag aan Zarah haar gedrag dat het niet goed gaat. Ze is uitgeput en kan zich moeilijk concentreren op haar taken.

Reactie 1

Mo besluit om niets te doen. Hij weet dat het voor Zarah even doorbijten is omwille van de drukte, maar dat het na de deadline weer beter zal gaan. Dat ze in begeleiding is en steunfiguren heeft om op terug te vallen, stelt hem gerust.



Sta even stil

Er zijn duidelijke signalen van verminderd functioneren. Mo merkt op dat Zarah zich moeilijk op haar taken kan concentreren en er uitgeput uitziet. Dit kan in een aantal situaties – bijvoorbeeld als Zarah machines moet besturen – gevaarlijk zijn. In deze situatie benoem je als leidinggevende best de signalen die je ziet, zodat je een inschatting kan maken in welke mate Zarah nog verder kan werken.

Reageer altijd

Het is belangrijk de persoon aan te spreken op het verminderd functioneren. Het is namelijk niet de eerste keer dat dit gebeurt. Geef altijd een signaal aan de medewerker op het moment zelf. Ook al is het een korte opmerking, dan kan je er wel later op terugkomen.

Reactie 2

Mo ziet dat Zarah vandaag een slechte dag heeft. Hij weet dat er in het verleden al problemen geweest zijn en maakt zich zorgen. Vanuit deze bezorgdheid neemt hij haar even apart, benoemt hij wat hij ziet en vraagt hij hoe het met haar gaat. Zarah geeft aan dat ze door de nakende deadline even gebukt gaat onder de stress. De hoofdpijn als gevolg daarvan, maakt dat ze zich moeilijk kan concentreren. Even weg zijn van de werkvloer helpt, ze wordt merkbaar rustiger tijdens het gesprek.



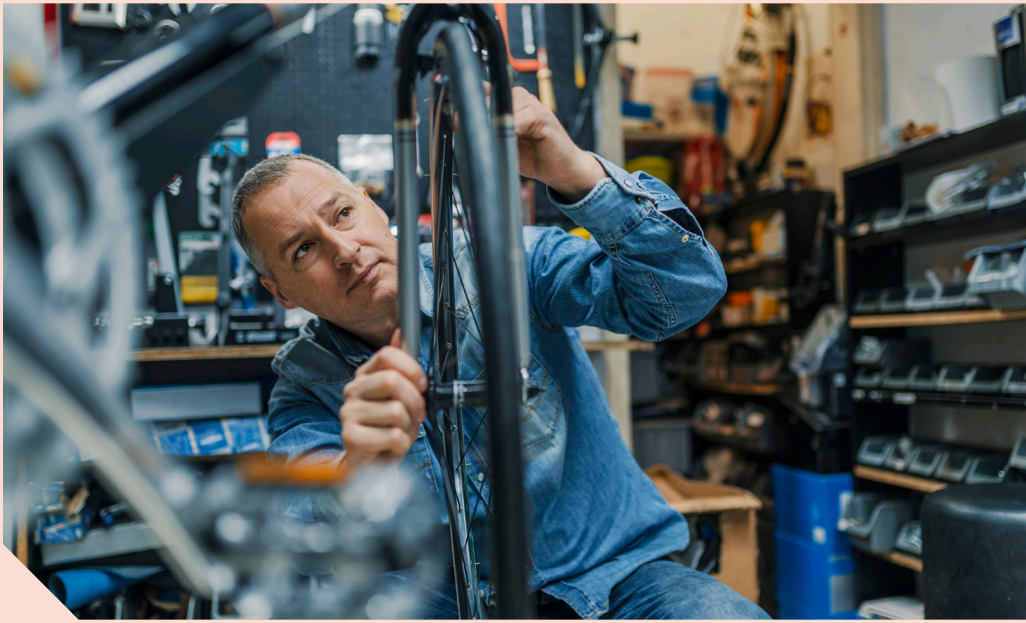
Voorzie tijd en ruimte voor een gesprek

Zorg voor een rustige ruimte en maak voldoende tijd, ook als er deadlines te halen zijn. Even weg zijn uit de stresserende situatie maakt dat Zarah tot rust kan komen.

Bezorgdheid is altijd een goede start

Mo startte het gesprek vanuit bezorgdheid. Hij weet wel dat Zarah al in begeleiding is bij een psycholoog. Toch kan het zinvol zijn om intern te bekijken wie Zarah kan ondersteunen tijdens drukke periodes op het werk. Denk bijvoorbeeld aan de psychosociale ondersteuning die de arbeidscoach kan bieden.

Ontslaan en wat dan?



Gianni van het fietsatelier werkt al meer dan zeven jaar in dezelfde organisatie Al sinds het begin van zijn tewerkstelling weten ze op het werk dat hij een ernstig alcoholprobleem heeft. Hij verschijnt geregeld dronken op het werk: hij ruikt dan naar alcohol, spreekt met een dubbele tong, valt in slaap tijdens het werk ... Ook zijn werktempo en de kwaliteit van zijn werk lijken met de jaren af te nemen. Gianni liet zich op advies van de organisatie al twee keer opnemen in een ontwenningskliniek, maar na enkele maanden herviel hij in dezelfde problemen. Net zoals nu, wanneer hij opnieuw dronken op het werk verschijnt ondanks de afspraak dat hij ontslagen zou worden als dit opnieuw zou gebeuren.

Reactie 1

De leidinggevende is op de hoogte van Gianni zijn problemen en weet dat er bepaalde afspraken binnen de organisatie bestaan, maar krijgt het niet over haar hart om hem te ontslaan. De enige regelmaat in Gianni's leven en het enige sociale contact dat hij heeft, vindt hij in zijn werk. Wanneer een collega aan de directie meldt dat Gianni weer dronken is, ontkent zijn leidinggevende dit. Het is dan haar woord tegen dat van de collega. Daardoor werd er nog niet overgegaan tot een actie of beslissing.



Reageer altijd

De leidinggevende dekt Gianni in door de meldingen van een andere collega te ontkennen. Ze doet dit met de beste intenties, maar uiteindelijk is de uitkomst niet noodzakelijk positief. Integendeel zelfs. Op die manier geeft ze de boodschap dat de regels en de afspraken niet voor iedereen dezelfde zijn of niet belangrijk zijn. Ze gaat zo in tegen de visie en de afspraken van de organisatie. Daarnaast jaagt ze ongetwijfeld de desbetreffende collega en mogelijk andere collega's tegen zich in het harnas. Hierdoor kan ze het respect van haar teamleden en haar gezag als leidinggevende verliezen. De teamleden zullen in de toekomst waarschijnlijk ook minder geneigd zijn om problemen te melden en ook dat kan het beleid en de goede werking van de organisatie ondermijnen. Tot slot houdt ze ook een onveilige situatie in stand door niet te reageren.

Ook Gianni helpt ze op lange termijn niet door de problemen te ontkennen. Hij moet de boodschap krijgen dat zijn alcoholgebruik opnieuw zorgt voor functioneringsproblemen op het werk. Net dit besef is nodig om opnieuw de stap te zetten naar externe hulp. In dat opzicht help je Gianni dus niet door problemen te negeren of er niet op te reageren.

Steun op het alcohol- en drugbeleid van je organisatie

Rekening houden met de personen en omstandigheden is gezien de doelgroep zeer begrijpelijk. Het gaat namelijk over kwetsbare mensen, die vaak geen vangnet meer hebben. Wanneer ze niet meer terechtkunnen in een organisatie binnen de sociale economie, is het belangrijk om aandacht te hebben voor activering via VDAB of hulpverlening via het Gespecialiseerd Team Bemiddeling (GTB).

Hier is de visie van je beleid van cruciaal belang. Aan de ene kant wil je mogelijke functioneringsproblemen door alcohol- en druggebruik voorkomen of vroegtijdig aanpakken. Daarnaast is het ook de bedoeling dat werknemers de kans krijgen om hun problematisch alcohol- en/of druggebruik aan te pakken. Dat betekent dus dat je kansen moet durven geven, maar wel binnen de context van een beleid. Je volgt dus ook de regels en afspraken die zijn vastgelegd in het beleid.

Bespreek bijgevolg bij het opstellen van je beleid zo veel mogelijk gebeurtenissen die kunnen voorvallen in verband met alcohol en andere drugs. Hoe meer je op voorhand bedacht hebt, hoe gemakkelijker het wordt om meteen te anticiperen als er zich een probleem voordoet.
Bespreek je alcohol- en drugbeleid ook al in de onthaalperiode van elke medewerker. Het is voor iedereen aangenamer als de consequenties en procedures bij een bepaald gedrag gekend zijn.

Reactie 2

In een eerder gesprek met Gianni werd er afgesproken dat hij meteen zijn ontslag zou krijgen als hij opnieuw dronken op de werkvloer zou verschijnen. Dat is nu het geval en dus moet men Gianni ontslaan, hoe vervelend de situatie ook is. Zijn leidinggevende spreekt haar bezorgdheid uit en zegt dat ze hoopt dat Gianni zich opnieuw zal laten opnemen.



Steun op het alcohol- en drugbeleid van je organisatie

Het is beter om Gianni niet enkel aan te spreken op de afspraak die hij niet nagekomen is, maar ook op zijn functioneren. Houd steeds rekening met de afspraken en regels binnen jouw organisatie en pas gemaakte afspraken consequent toe. Als de afspraak is dat hij ontslagen zal worden wanneer er nogmaals problemen opduiken, dan is dat ook de consequentie van zijn gedrag. Mogelijk is het wegvallen van Gianni's regelmaat en sociale contacten voor hem wel een motivatie om te gaan werken aan zijn probleem en zich opnieuw te laten opnemen. De verantwoordelijkheid van een organisatie of de reikwijdte van een kansenbeleid is eindig, hoe moeilijk dat soms ook is. Het gebeurt dat je mensen niet kan verder helpen binnen de mogelijkheden die tot je beschikking staan.

GEHEUGENSTEUN

Hoe moeilijk het soms ook is, je kan mensen niet altijd helpen. En zeker niet door problemen te negeren, hoe goedbedoeld ook.

Een leidinggevende die overmatig drinkt



Peter is leidinggevende binnen zijn organisatie. Het valt enkele van zijn collega's op dat hij de laatste tijd moe lijkt en weinig geconcentreerd werkt. Peter komt geregeld te laat aan op het werk, vergeet afspraken en reageert ook niet als de collega's hem hierop aanspreken. Vandaag merken de collega's op dat Peter naar alcohol ruikt.

Reactie 1

Binnen de organisatie is de afspraak dat wanneer men een alcoholgeur opmerkt, de werknemer in kwestie verwijderd wordt van de werkvloer. Dit geldt uiteraard ook voor een werknemer met een leidinggevende functie. Een van de collega's waarschuwt een andere leidinggevende. Die neemt Peter even apart en beslist hem naar huis te laten brengen.



Steun op het alcohol- en drugbeleid van je organisatie

In dit voorbeeld overtreedt Peter duidelijk een regel. Het beleid geldt voor iedereen, ook voor leidinggevenden. Daarom is het belangrijk dat iedereen op dezelfde manier behandeld wordt. Wie er wanneer gewaarschuwd moet worden, staat ook in het beleid uitgeschreven. Maar het volledige beleid en de procedures zijn vaak onbekend bij een aantal medewerkers. Daarom is het belangrijk om voldoende tijd te voorzien om werknemers op de hoogte te brengen. Dat kan schriftelijk, maar het is nog beter hen tijdens een personeelsvergadering of vormingsmoment de nodige informatie over te brengen. Beperk je tot relevante zaken, maar vermeld zeker ook waar ze terechtkunnen met opmerkingen in verband met het functioneren van hun eigen leidinggevende.

Reactie 2

Binnen de organisatie vinden de collega's het een moeilijke situatie. Peter is een leidinggevende, wat maakt dat men minder geneigd is hem hierover aan te spreken. De alcoholgeur is een eenmalig voorval, de functioneringsproblemen niet. Nu er aanwijzingen zijn dat Peter zijn functioneringsproblemen mogelijk door alcohol worden veroorzaakt, vinden de collega's het nog delicater om Peter hierover rechtstreeks aan te spreken. Tegelijk groeit het beseft dat er iets ondernomen moet worden. Omdat de alcoholgeur eenmalig was, besluiten de collega's om af te wachten en om alerter te zijn voor een alcoholgeur. Merken ze deze nog een keer op, dan stappen ze onmiddellijk naar de directie.



Sta even stil

Peter heeft een leidinggevende positie. Hij maakt belangrijke beslissingen en is verantwoordelijk voor de veiligheid van zijn personeel. Als Peter door omstandigheden (vermoeidheid, ziekte, middelengebruik ...) niet in staat is om zijn job naar behoren uit te oefenen, brengt hij mogelijk de veiligheid van zichzelf en anderen in gevaar.

Reageer altijd

Daarom is het belangrijk om wel te reageren. Regels en afspraken zijn er voor iedereen en dus ook voor leidinggevenden. En met reden, want ook zij kunnen gedrag stellen dat gevaarlijk is voor henzelf of voor collega's.

Het is begrijpelijk dat het soms lastiger is om een leidinggevende dergelijke boodschap te geven, maar toch is dit noodzakelijk. Peter heeft namelijk zelf ook een leidinggevende die hem aanstuurt en die het gesprek met hem zal aangaan volgens de regels van het beleid.

Door niet te reageren geef je niet enkel de foute boodschap aan Peter, maar ook aan alle collega's. Je stelt dan eigenlijk dat de afspraken en regels er niet voor iedereen zijn of dat ze toch niet zo belangrijk zijn. Daarbij heeft ook elke leidinggevende de opdracht om zijn of haar uiterste best te doen in het kader van zijn leidinggevende rol. Daarin heeft voorbeeldgedrag een belangrijke functie. Daarnaast kan niet reageren ook tot onvrede leiden, bijvoorbeeld bij collega's die in het verleden wel opmerkingen kregen. Tot slot kunnen er natuurlijk ook gevaarlijke situaties ontstaan doordat Peter mogelijk minder alert en geconcentreerd is. Zijn productiviteit zal er hoogstwaarschijnlijk onder lijden. Wanneer je zelf onzeker bent over een mogelijke reactie, schakel dan de hulp in van een collega en bespreek kort hoe er best gereageerd kan worden. Zorg er ook voor dat een andere leidinggevende op de hoogte is van de situatie, zodat hij of zij in een volgende fase een gesprek met Peter kan voeren.

GEHEUGENSTEUN

- Ook als het leidinggevenden zijn die problemen hebben door alcohol en druggebruik, blijft de boodschap: reageer!
- Kijk naar het alcohol- en drugbeleid en zorg dat hierin voldoende plaats is voor opleiding en vorming van de medewerkers.

Een pintje onderweg

Opgelet! In deze casus gaat het niet over de specifieke reactie van een leidinggevende. Het is een voorbeeld over twee medewerkers dat je als leidinggevende kan gebruiken om met je eigen ploeg aan de slag te gaan rond alcohol en andere drugs.

Als leidinggevende is het belangrijk om werknemers te informeren over middelengebruik en welke afspraken en procedures er op de werkvloer zijn. Zij moeten weten wat van hen verwacht wordt, hoe ze kunnen reageren en tot op welke hoogte zij verantwoordelijk zijn. Het is jouw rol om je medewerkers te coachen om problemen op een goede manier aan te pakken.

Je kan bijvoorbeeld deze of een gelijkaardige casus aan je team voorleggen en vragen hoe zij zouden reageren. Zo geef je hen mogelijke handvatten om mee aan de slag te gaan als ze zelf ooit in een dergelijke situatie verzeild geraken. Want zeggen dat je moet reageren op je collega in deze omstandigheden is één ding, maar hoe doe je dat dan het beste? Maak het dus liefst heel concreet.



Mark en Tim zijn twee collega's die vaak samen op de baan zijn. Mark werkt al enkele jaren in de organisatie en Tim nog maar drie maanden. Mark kent zijn grenzen niet altijd als het over alcohol gaat. Wanneer het een beetje tegen zit, stopt hij soms onderweg aan een tankstation om enkele pintjes te halen. Hij zet Tim dan onder druk om niets te zeggen op het werk.

Reactie 1

Tim vindt het eigenlijk niet oké dat zijn collega tijdens de werkuren drinkt. En al helemaal niet wanneer hij achter het stuur zit. Drinken op het werk mag namelijk niet en op de baan is het zeker gevaarlijk. Maar hij is nog vrij nieuw in de organisatie en durft niet tegen Mark in te gaan. Hij doet dus wat Mark hem vroeg en zegt er niets van tegen de leidinggevende. Op zich vindt Tim het ook niet zijn taak om dat te doen en hij wil zijn collega niet kwaad maken. Hij vertelt Mark ook niet dat hij het eigenlijk niet oké vindt dat die drinkt tijdens de werkuren.



- **Sta even stil**

In dit geval is er duidelijk een potentieel gevaarlijke situatie. Onder invloed rijden is niet alleen gevaarlijk, maar ook strafbaar. Mark brengt niet enkel zichzelf in gevaar, maar ook Tim en andere mensen in het verkeer. Het is dus heel belangrijk om meteen te reageren. Als Mark gedronken heeft, mag Tim hem niet meer laten rijden en biedt hij beter aan om zelf te rijden. Indien Mark dit weigert, stapt Tim best uit en neemt hij liefst ook contact op met zijn leidinggevende.

- **Steun op het alcohol- en drugbeleid van je organisatie**
- **Communiceer transparant en laat ruimte voor reactie**

In deze situatie is het duidelijk niet gemakkelijk voor Tim om te reageren of iets te doen. Hij riskeert namelijk dat zijn collega kwaad wordt en dat hun onderlinge relatie erop achteruitgaat. Als ze vaak samenwerken,

is dat natuurlijk niet fijn. Dat maakt het niet bemoedigend om een moeilijke boodschap te gaan geven, maar toch is het belangrijk dat wel te doen. Er zijn een aantal regels en afspraken waar we niet omheen kunnen. Zeker niet wanneer de veiligheid van andere mensen in het gedrang kan komen.

Reactie 2

Tim vindt het een lastige situatie. Toch besluit hij dat hij op zijn minst tegen zijn collega moet ingaan, want op deze manier brengt hij zijn eigen veiligheid en die van anderen mogelijk in gevaar. Regels en afspraken zijn er ook niet voor niets. Hij spreekt Mark er dus op aan en laat hem weten dat hij zijn gedrag niet oké vindt. Hij vraagt hem het drinken tijdens de werkuren te laten in de toekomst. Verder vertelt hij hem dat hij er deze keer dan niets van zal zeggen tegen de leidinggevende.



Steun op het alcohol- en drugbeleid van je organisatie

In dit voorbeeld wordt er duidelijk een regel overtreden. Mark drinkt alcohol tijdens de werkuren, wat niet toegelaten is. Mark drinkt geregeld een pintje onderweg en dus is de kans groot dat dit in de toekomst nog eens zal voorvallen wanneer hij met Tim of met een andere collega in de auto zit. Reageren is dus belangrijk! Als de afspraak binnen de organisatie is dat dergelijke regelovertreding gemeld moet worden bij de leidinggevende of de directie, dan moet Tim dit ook doen.

Voorzie tijd en ruimte voor een gesprek

Het is misschien geen goed idee om dit gesprek in de auto te voeren. Als Mark boos wordt, zal de situatie er niet minder gevaarlijk op worden. Het is ook niet gemakkelijk om op het verkeer te letten en tegelijk het gesprek te volgen. Ga dus beter aan de kant staan. Stel voor om achteraf zelf te rijden. Als Mark dat weigert, kan het nodig zijn om een leidinggevende te bellen en op de hoogte te brengen.

Reactie 3

Tim voelt zich wat onzeker over de hele situatie, maar hij durft niet echt tegen Mark in te gaan. Tegelijk maakt hij zich zorgen over Marks gedrag. Dat brengt niet enkel zijn eigen veiligheid in gevaar, maar ook die van Mark en mogelijk andere mensen. En misschien drinkt hij nog wel veel meer dan die enkele pintjes tijdens de uren? Ook als Mark buiten de werkuren drinkt, kan dat een impact hebben op zijn functioneren en een risico zijn. Tim besluit er toch iets mee te doen en stapt naar de hogere leidinggevende om zijn verhaal te doen. Mark heeft hem laten beloven dat niet te doen, maar hij vindt dat hij niet anders kan.



Reageer altijd

Tim gaat het gesprek met Mark niet aan, maar reageert wel door naar de hogere leidinggevende te stappen. Dat is alvast iets, maar het is niet voldoende. De mogelijk gevaarlijke situatie op het moment zelf is er nog altijd en Mark kan ook het gevoel hebben dat Tim hem verklikt heeft. Collega's zeggen vaak niets of hebben angst om te 'klikken',

als er geen beleid is of als dit onvoldoende gekend is. Daarom is het belangrijk om regels en procedures regelmatig onder de aandacht te brengen. Wanneer je weet dat een melding niet rechtstreeks tot een ontslag leidt en dat medewerkers kansen krijgen, zal het makkelijker zijn om wel de stap te zetten om gevaarlijke situaties te signaleren aan je leidinggevende.

Communiceer transparant en laat ruimte voor reactie

Als Tim wel meteen naar Mark toe gereageerd zou hebben, gaf hij hem op zijn beurt ook de kans te reageren. In eerste instantie zal hij mogelijk kwaad zijn, maar later zal Mark waarschijnlijk beseffen dat Tim reageerde vanwege de veiligheidsrisico's.

GEHEUGENSTEUN

- Mogelijke gevaarlijke situatie? Meteen reageren!
- Spreek je collega erop aan en stel voor om zelf verder te rijden.
- Neem contact op met een verantwoordelijke wanneer hij dat weigert. Dit geldt ook bij andere gevaarlijke handelingen, bijvoorbeeld het besturen van machines.

Signalen van alcohol- en ander druggebruik opmerken

Hoe kan je weten of er iets aan de hand is met een werknemer? Welke signalen wijzen op een probleem met alcohol of andere drugs?

Uiteenlopende signalen

De signalen dat iemand een probleem heeft met alcohol of andere drugs kunnen heel uiteenlopend zijn. Soms zijn de signalen duidelijk (lege flessen sterkedrank in de vuilnisbak, uitgedoofde joints in een hoek van het magazijn), maar meestal niet. In de meeste gevallen merk je dat iemands gedrag of functioneren veranderd is: iemand is afgeleid, maakt veel fouten, lijkt niet meer gemotiveerd, reageert anders, ...

Dat hoeft natuurlijk niet te maken te hebben met alcohol of andere drugs. Het kan bijvoorbeeld ook komen door familiale moeilijkheden, stress of ziekte. Meestal weet je als werkgever dus niet zeker of een werknemer een probleem heeft met alcohol of andere drugs. Maar dat neemt niet weg dat je als leidinggevende wél kan ingrijpen.

Snel ingrijpen is cruciaal

Merk je dat een werknemer zich anders gedraagt? Spreek de persoon dan aan op het veranderde gedrag of functioneren. Het maakt daarbij niet uit dat je niet weet wat de oorzaak is. Bespreek enkel de signalen die je opmerkt en uit geen vermoedens. Wacht zeker niet tot je iemand kan 'betrappen' op duidelijke alcohol- of druggerelateerde signalen. Eer die signalen zo duidelijk aanwezig zijn, is het probleemgebruik vaak al vergevorderd. Hoe langer iemand problemen ervaart met alcohol of andere drugs hoe moeilijker het wordt om tot een oplossing te komen.

Meer weten?

Wil je meer weten over de uiterlijke signalen dat iemand alcohol of andere drugs heeft gebruikt? Op **qado.be/problematisch-alcohol-en-druggebruik-op-de-werkvloer/signalen** vind je een overzicht van de signalen per middel.

Colofon

Auteur
Dit document is een herwerking van de brochure ‘Alcohol de baas’, die in 2011 werd samengesteld via een samenwerkingsverband tussen Centrum voor Geestelijke Gezondheidszorg Vlaams-Brabant Oost en verschillende organisaties uit de sociale economie. VAD dankt de initiële partners voor het hergebruik van dit materiaal.

Redactie
De herwerking is gebeurd door Joyce Borremans en Marie-Claire Lambrechts, stafmedewerkers van VAD.

Met dank aan
Annick Schockaert van vzw VITeS, Griet Stevens van De Loods vzw en de preventiewerkers van de programmacommissie arbeid voor hun waardevolle feedback.

Lay-out
Het Eiland Neus

Foto’s
Via istockphoto

Verantwoordelijke uitgever
H. Peuskens,
VAD, Vlaams expertisecentrum Alcohol en andere Drugs
D/2025/6030/2

Vanderlindenstraat 15, 1030 Brussel
T 02 423 03 33 | **vad@vad.be** | **www.vad.be**
Ondernemingsnummer: 0424.327.587
RPR Brussel
© 2025

VAD de druglijn Vlaanderen is zorgzaam en gezond samenleven

Het gebruik van (delen van) deze publicatie is toegestaan mits behoud van visie en doelstellingen van de publicatie, met duidelijke bronvermelding en als er geen financiële winst mee beoogd wordt.

Opmerking: *alle namen werden willekeurig gekozen en elke mogelijke overeenkomst met bestaande personen berust bijgevolg louter op toeval.*