

Hoe organisatiegebonden en psychosociale risico's voorkomen op het werk?



I.D.I. Tool

Identificatie • Diagnostiek • Interventie



FOD Werkgelegenheid,
Arbeid en Sociaal Overleg





I.D.I. Tool

**PARTICIPATIEVE ANALYSE VAN ORGANISATIEGEBONDEN
RISICOFACTOREN VOOR ONGEWENST GEDRAG OP HET WERK**



FOD Werkgelegenheid,
Arbeid en Sociaal Overleg



**Project uitgevoerd op initiatief van
«FOD WERKGELEGENHEID, ARBEID EN SOCIAAL OVERLEG»
ALGEMENE DIRECTIE HUMANISERING VAN DE ARBEID
met steun van de Europese Unie
Europees Sociaal Fonds**



Avenue de l'Espinette, 18 - 1348 Louvain-la-Neuve
Tel. : +32-(0)10/47.41.76 - Fax : +32-(0)10/47.41.78
gsw@gsw.ucl.ac.be

Inhoud

Inhoud

Inleiding 5

1. IDI tool (Identificatie, Diagnostiek, Interventie)

..... 7

Primaire preventie van organisatiegebonden risico's voor ongewenst gedrag op het werk

..... 7

➤ **Voor wie?** 7

➤ **Waarvoor?** 7

➤ **Hoe is de tool opgebouwd?** 7

➤ **Hoe wordt de tool gebruikt?** 9

2. IDI tool (Identificatie, Diagnostiek, Interventie)

..... 11

Thematische fiches voor de participatieve analyse

..... 11

Lexicon 27

Inleiding Inleiding

Ongewenst gedrag op het werk voorkomen

Er bestaan verschillende praktijken en beleidsvormen om met pesterijen, geweld en ongewenst seksueel gedrag om te gaan. Een preventieve aanpak door participatieve analyse is er één van, en deze is des te belangrijker wanneer we ons bewust zijn van de rol die organisatiegebonden risicofactoren spelen in de totstandkoming van ongewenst gedrag. Het spreekt vanzelf dat een goed beleid om deze risico's te voorkomen of hun invloed te beperken pas mogelijk is na een beter begrip van reële organisatiegebonden risicosituaties.

De IDI Tool is één van de methodes die zich toespitsen op het ontwerp van een actieplan om een slechte werksfeer tegen te gaan, en meer precies om psychosociale en organisatiegebonden risico's voor pesten, geweld en ongewenst seksueel gedrag te voorkomen.

De IDI Tool heeft de volgende kenmerken:

- Er wordt een organisatorische invalshoek op ongewenst gedrag voorgesteld, vertrekkende van de **identificatie** van organisatiegebonden risicofactoren, een **diagnostiek** van structurele en relationele probleempunten, en het op touw zetten van een preventieve **interventie** aan de hand van proactieve oplossingen.
- De participatieve methodologie legitimeert het gebruik van de tool binnen een collectief en collegiaal kader. De groep die de participatieve analyse uitvoert moet zo representatief mogelijk zijn voor de organisatie. Tegelijk moet de groep, om efficiënt te kunnen werken, beperkt blijven in grootte. De groep wordt gemandateerd door de directie na instemming met het initiatief.
- Tenslotte betreft het een geïnformatiseerd instrument dat gebruiksvriendelijk is en de ontwikkeling van preventieve maatregelen wil vergemakkelijken en optimaliseren.

De ontwikkeling van de IDI Tool gebeurde in verschillende stappen en op basis van wetenschappelijk onderzoek (2002, 2005), uitgevoerd onder voogdij van de Algemene Directie Humanisering van de Arbeid, Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, met steun van de Europese Unie, Europees Sociaal Fonds. De resultaten van deze onderzoeken zijn beschikbaar op de site www.respectophetwerk.be. Ze werden samengevat in twee brochures die eveneens te consulteren zijn op de site. De brochures kunnen ook gratis worden besteld bij FOD Tewerkstelling, Cel Publicatie publi@meta.fgov.be.

I.D.I. Tool

1. De IDI Tool (Identificatie, Diagnostiek, Interventie)

Primaire preventie van organisatorische risico's voor ongewenst gedrag op het werk.

Voor wie?

De tool richt zich tot iedereen die binnen zijn of haar organisatie een strategische analyse en een preventieplan in verband met ongewenst gedrag op touw wenst te zetten. Meer precies is de tool ontwikkeld voor de hiërarchische lijn, het HRM personeel, en de preventieadviseur psychosociale aspecten.

Waarvoor?

De IDI methode is een participatieve analyse ter preventie van ongewenst gedrag op het werk (pesterijen, geweld en ongewenst seksueel gedrag). De tool wil een groep van een tiental personen -de werkgroep- in dialoog laten treden op basis van verschillende thematische fiches die organisatiegebonden risico's voor ongewenst gedrag op het werk behandelen. Het doel is om tot een beter begrip te komen van deze risico's, zodat een actieplan kan worden opgesteld om risicovolle situaties te voorkomen of tegen te gaan.

Hoe is de Tool opgebouwd?

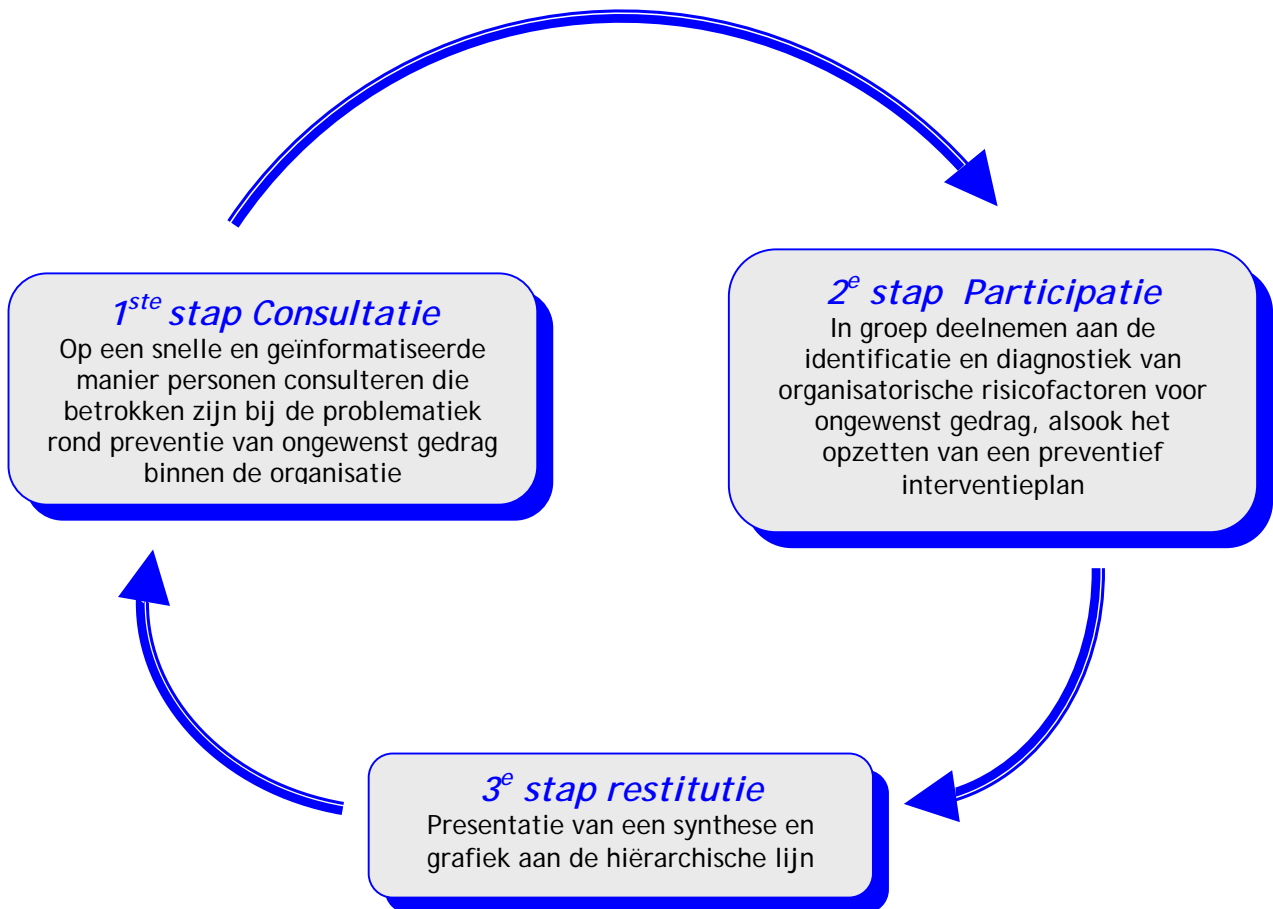
Het instrument is opgebouwd volgens een tripartiete methodologie die we het "CONPARE" - model noemen:

- 1^{ste} stap of CON - sultatie,
- 2^{de} stap of PA - rticipatie,
- 3^{de} stap of RE - stitutie.

Om het gebruik van dit instrument aangenamer en gemakkelijker te maken, werd IDI volledig geïnformatiseerd en ter beschikking gesteld op de website: www.respectophetwerk.be .

De tool volgt een participatieve analyse van "identificatie", "diagnostiek" en "interventie" tegenover organisatiegebonden risico's waaruit ongewenst gedrag kan voortkomen. De gebruiker heeft 13 thematische fiches in verband met risicosituaties tot zijn of haar beschikking. De reeks werd vervolledigd met nog twee andere fiches: één rond de thematiek van "gender", en een andere die een subjectieve peiling toelaat naar de prevalentie van ongewenst gedrag binnen de organisatie.

CON.PA.RE. Model



Thematische fiches - Organisatiegeboden risicofactoren

- Aard en inhoud van het werk
- Duidelijkheid van de taak
- Professioneel en relationeel gedrag binnen het team
- Conflictualiteit en conflicthantering
- Werking van de hiërarchie
- Deelname aan de besluitvorming
- Leiderschap
- Ongewenst gedrag op het werk
- Gender
- Normen en controle binnen de organisatie
- Communicatiedynamiek
- Opvolging van de werknemers en persoonlijke ontwikkeling
- Performantie en kwaliteit op het werk
- Jobonzekerheid
- Organisatorische veranderingen

Hoe wordt de Tool gebruikt?

De tool volgt een methodologische aanpak in drie stappen om de resultaten te optimaliseren:

1. CONSULTATIE

De consultatie is de eerste stap van de methode.

Het vertrekpunt is een mail die wordt verstuurd door de persoon die de methode wenst toe te passen en coördineren binnen zijn of haar organisatie (in het algemeen de preventieadviseur (in het algemeen de psychosociale aspecten). Deze mail wordt naar minimum 5 en maximum 15 personen gestuurd die door hun functie betrokken zijn bij de problematiek van ongewenst gedrag op het werk.

De consultatie dan, bestaat uit een korte enquête van 20 vragen. Aan de geadresseerden wordt gevraagd hun mening te geven rond diverse organisatiegebonden situaties: sociale performantie van de organisatie, organisatorisch conflict, werken in teamverband en werking van de hiërarchie (zie Lexicon achteraan in deze brochure). De mening wordt uitgedrukt met behulp van een schaal.

De preventieadviseur ontvangt hierna een "samenvattingfiche van de consultatie" die het geheel van alle antwoorden weergeeft. Als deze fiche minstens vijf maal het antwoord "hoog" bevat, is de overgang naar de tweede stap aan te raden en gerechtvaardigd.

1.1. INSTEMMING VERKRIJGEN VAN DE DIRECTIE

Alvorens een consultatie uit te voeren, moet de directie zich uitspreken over de doelstellingen en de werkwijze van de IDI methode, onder meer wat betreft de aanwezigheid van een directielid bij de tweede, participatieve stap.

1.2. CONFIGURATIE VAN HET DOSSIER MET THEMATISCHE FICHES

Na de consultatie vult de coördinator een elektronische "configuratiefiche" in. Het IDI programma genereert vervolgens automatisch een dossier van thematische fiches. Deze fiches behandelen de risicosituaties die het dichtst aanleunen bij de organisatie in kwestie.

2. PARTICIPATIE

De participatie vormt de tweede stap van de methode. In dit luik buigt een discussiegroep (tien tot vijftien personen) zich over

een dossier van thematische fiches. Deze fiches behandelen verschillende organisatiegebonden thema's die bron kunnen

zijn van risicovolle situaties voor ongewenst gedrag op het werk.

2.1. IDENTIFICATIE

Voor elke fiche in de configuratie wordt aan de groep gevraagd om drie feiten te identificeren die van toepassing zijn binnen de organisatie en die verband houden met ongewenst gedrag op het werk.

2.1.1. CONSENSUS BEREIKEN

De personen binnen de werkgroep moeten het eens worden over drie items per fiche. Wanneer de meningen verschillen wordt de discussie verdiept en wordt aan de partijen gevraagd om hun mening verantwoord te geven. Als er geen consensus kan worden bereikt, is het aan de coördinator om knopen door te hakken.

2.3. INTERVENTIE

Het gebruik van de IDI Tool moet leiden tot, of steun bieden aan, een politiek van primaire preventie van ongewenst gedrag op het werk. Opdat de deze aanpak ernstig zou worden genomen, raden we aan om te beginnen met "prioritaire interventies" die makkelijk uit te voeren zijn en een zichtbaar resultaat geven.

2.2. DIAGNOSTIEK

Na de identificatie zijn er verschillende manieren om een diagnostiek uit te voeren, afhankelijk van de vooropgestelde doelen. We stellen twee benaderingen voor die we hieronder beschrijven:

- Een prioriteitsorde opstellen van risicofactoren
- Het koppelen van factoren

2.2.1. PRIORITEITSORDE OPSTELLEN

De werkgroep selecteert organisatiegebonden factoren die een groot risico vormen, zodat duidelijk wordt binnen welke domeinen het eerst maatregelen moeten worden genomen en welke maatregelen het meest geschikt zijn. Deze ordening kan gebeuren per risicofactor of per thematische fiche. Het comité komt zo tot twee groepen factoren: "prioritair" en "op te volgen". Ook hier moet een consensus worden gezocht.

2.2.2. FACTOREN KOPPELEN

Samen met de werkgroep kan de coördinator op zoek gaan naar verbanden tussen de geïdentificeerde risicofactoren, of proberen om deze te groeperen. De factoren kunnen uit verschillende fiches komen. Deze aanpak laat toe om het actieveld te preciseren en te beperken.

3. RESTITUTIE

De restitutie is de derde stap van de methode. Deze stap wordt uitgevoerd door de preventieadviseur psychosociale aspecten. De resultaten van het groepsoverleg worden samengevat tijdens het invullen van de

"restitutiefiches". Deze fiches specificeren welke organisatiegebonden risicofactoren prioritair zijn, welke zijn op te volgen, en wat de voorgestelde oplossingen zijn voor elke factor. Ze bevatten ook rubrieken zoals de geschatte

kostprijs van de oplossingen, de verantwoordelijke voor de uitvoering en de periode waarbinnen de maatregelen moeten worden genomen. De resultaten van de werkgroep kunnen ook in grafische vorm worden gepresenteerd.

I.D.I. Tool

2. De IDI Tool (Identificatie, Diagnostiek, Interventie) Thematische fiches voor de participatieve analyse.

De participatieve analyse concretiseert zich rondom een dossier van thematische fiches. Deze fiches werden toegekend door het IDI programma na de nodige stappen, uitgevoerd door de preventieadviseur (zie kader 1.2). Alle thema's die deel kunnen uitmaken van de configuratie worden hieronder weergegeven. Twee fiches worden automatisch bij elke configuratie opgenomen, te weten "gender" en "ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk".

Thematische fiches

- Aard en inhoud van het werk
- Duidelijkheid van de taak
- Professioneel en relationeel gedrag binnen het team
- Conflictualiteit en conflicthantering
- Werking van de hiërarchie
- Deelname aan de besluitvorming
- Leiderschap
- Ongewenst gedrag op het werk
- Gender
- Normen en controle binnen de organisatie
- Communicatiedynamiek
- Opvolging van de werknemers en persoonlijke ontwikkeling
- Performantie en kwaliteit op het werk
- Jobonzekerheid
- Organisatorische veranderingen

Elke thematische fiche is ingedeeld in twee luiken:

- Het eerste luik bevat de thematiek waarover gediscussieerd zal worden (zie titel van de fiche). Elk lid van het overlegcomité selecteert drie items binnen dit luik.
- In het tweede luik noteert de coördinator beknopt de voorgestelde oplossingen om de geïdentificeerde risicofactoren te voorkomen.

De 15 thematische fiches worden op de volgende bladzijden weergegeven.

Ongewenst gedrag op het werk

Doen volgende feiten zich voor binnen uw organisatie? Hoe frequent?

Negatief en disfunctioneel gedrag

1. Verzwijgen van informatie
2. Voortdurende geringschatting van het werk
3. Men werkt onder zijn/haar niveau
4. Men houdt geen rekening met iemands standpunten
5. Roddelen, kwetsende grapjes, ...
6. Uitsluiting uit groepsactiviteiten
7. Herhaalde opmerkingen naar bepaalde werknemers (-sters) toe
8. Gebrek aan respect
9. Gebrek aan dialoog

Frequentie

1	2	3
1	2	3
1	2	3
1	2	3
1	2	3
1	2	3
1	2	3
1	2	3
1	2	3

Fysiek en seksueel geweld

1. Seksueel geladen woorden
2. Seksueel geladen gebaren
3. Fysieke bedreigingen
4. Fysieke aanvallen of mishandelingen

Frequentie

1	2	3
1	2	3
1	2	3
1	2	3

Frequentie: 1. Nooit - 2. zelden/soms/af en toe - 3. meerdere keren per week/bijna dagelijks

Wat volgt heeft betrekking tot maatregelen om ongewenst gedrag op het werk te voorkomen. In welke mate zijn volgende items van toepassing binnen uw organisatie? :

"VERWAARLOOSBAAR"	"AANVAARDBAAR"	"HOOG"
-------------------	----------------	--------

1. Bestaan van maatregelen om ongewenst gedrag op het werk te voorkomen
2. Weten waar men terecht kan in geval van geweld en pesterijen op het werk
3. Doeltreffendheid van de maatregelen om pesten en geweld op het werk te voorkomen

Gender

Kies hieronder drie items die van toepassing zijn op uw organisatie en verband houden met ongewenst gedrag*

Welke oplossingen stelt u voor om deze organisatiegebonden risico's te voorkomen?

1. Ongelijke man/vrouw verdeling naargelang het type contract (bepaalde duur, onbepaalde duur, interim, ...)	<input type="radio"/>	
2. Ongelijke man/vrouw verdeling naargelang het aantal gewerkte uren per week (voltijds, deeltijds, ...)	<input type="radio"/>	
3. Weinig vrouwen in de hiërarchische lijn	<input type="radio"/>	
4. Sociale rechtvaardigheid is anders voor vrouwen en mannen (m.b.t. verantwoordelijkheden, zeggenschap, promotiekansen,...)	<input type="radio"/>	
5. Relatie tussen collega's varieert in functie van het geslacht	<input type="radio"/>	
6. Vooroordelen met betrekking tot de professionele vaardigheden van vrouwen	<input type="radio"/>	
7. Machocultuur	<input type="radio"/>	

* De vraag om drie items aan te duiden is een richtlijn die we hanteren om een midden te houden tussen een genuanceerde overweging van alle items enerzijds, en een selectie van de belangrijkste items anderzijds. Uiteraard kan van deze richtlijn worden afgeweken wanneer men het nodig acht.

Aard en inhoud van het werk

Kies hieronder drie items die van toepassing zijn op uw organisatie en verband houden met ongewenst gedrag^{*}

Welke oplossingen stelt u voor om deze organisatiegebonden risico's te voorkomen?

1. De meeste taken zijn monotoon en repetitief	<input type="radio"/>	
2. De taken vragen een grote mentale inspanning (concentratie, precisie, nadenken en permanente aandacht)	<input type="radio"/>	
3. Er moeten verschillende taken tegelijkertijd worden uitgevoerd	<input type="radio"/>	
4. Het werk doet onvoldoende beroep op de vaardigheden van de werknemers	<input type="radio"/>	
5. Het werktempo is te hoog	<input type="radio"/>	
6. Men werkt onder tijdsdruk. Er is vaak te weinig tijd	<input type="radio"/>	

^{*} De vraag om drie items aan te duiden is een richtlijn die we hanteren om een midden te houden tussen een genuanceerde overweging van alle items enerzijds, en een selectie van de belangrijkste items anderzijds. Uiteraard kan van deze richtlijn worden afgeweken wanneer men het nodig acht.

Duidelijkheid van de taak

Kies hieronder drie items die van toepassing zijn op uw organisatie en verband houden met ongewenst gedrag^{*}

Welke oplossingen stelt u voor om deze organisatiegebonden risico's te voorkomen?

1. De werknemers weten niet waarvoor ze wel of niet verantwoordelijk zijn. Hun functie wordt hen niet duidelijk omschreven	<input type="radio"/>	
2. Het werk gebeurt anders dan de werknemers zelf zouden willen	<input type="radio"/>	
3. De werknemers worden onvoldoende ingelicht over de inhoud van hun taak	<input type="radio"/>	
4. De werknemers krijgen tegenstrijdige opdrachten	<input type="radio"/>	
5. De werknemers weten niet of ze hun taak goed hebben uitgevoerd	<input type="radio"/>	

^{*} De vraag om drie items aan te duiden is een richtlijn die we hanteren om een midden te houden tussen een genuanceerde overweging van alle items enerzijds, en een selectie van de belangrijkste items anderzijds. Uiteraard kan van deze richtlijn worden afgeweken wanneer men het nodig acht.

Professioneel en relationeel gedrag binnen het team

Kies hieronder drie items die van toepassing zijn op uw organisatie en verband houden met ongewenst gedrag*

Welke oplossingen stelt u voor om deze organisatiegebonden risico's te voorkomen?

1. Er is onvoldoende wederzijdse hulp en aandacht tussen collega's	<input type="radio"/>	
2. De werknemers ontwikkelen geen teamgeest	<input type="radio"/>	
3. De sfeer tussen collega's is gespannen	<input type="radio"/>	
4. Collega's weten niet precies wat ze op het werk van elkaar mogen verwachten	<input type="radio"/>	
5. De sociale vaardigheden van de directe leiding laten soms te wensen over	<input type="radio"/>	
6. De professionele vaardigheden van de directe leiding laten soms te wensen over	<input type="radio"/>	

* De vraag om drie items aan te duiden is een richtlijn die we hanteren om een midden te houden tussen een genuanceerde overweging van alle items enerzijds, en een selectie van de belangrijkste items anderzijds. Uiteraard kan van deze richtlijn worden afgeweken wanneer men het nodig acht.

Conflictualiteit en conflicthantering

Kies hieronder drie items die van toepassing zijn op uw organisatie en verband houden met ongewenst gedrag*

Welke oplossingen stelt u voor om deze organisatiegebonden risico's te voorkomen?

1. Er doen zich vaak conflicten voor (op sociaal vlak, rolconflict, ...)	<input type="radio"/>	
2. Ieder vecht voor zijn eigen belangen, standpunten, en goede uitkomst	<input type="radio"/>	
3. Bij de hantering van conflicten wordt geen rekening gehouden met de belangen van elk persoon	<input type="radio"/>	
4. De conflicthantering richt zich niet tot de beste oplossing voor iedereen	<input type="radio"/>	
5. Confrontaties worden vermeden en meningsverschillen worden omzeild	<input type="radio"/>	

* De vraag om drie items aan te duiden is een richtlijn die we hanteren om een midden te houden tussen een genuanceerde overweging van alle items enerzijds, en een selectie van de belangrijkste items anderzijds. Uiteraard kan van deze richtlijn worden afgeweken wanneer men het nodig acht.

Werking van de hiërarchie

Kies hieronder drie items die van toepassing zijn op uw organisatie en verband houden met ongewenst gedrag*

Welke oplossingen stelt u voor om deze organisatiegebonden risico's te voorkomen?

1. De beslissingen van de hiërarchie gebeuren niet open en niet duidelijk	<input type="radio"/>	
2. Promoties, selecties en evaluaties zijn niet duidelijk voor de werknemers	<input type="radio"/>	
3. De hiërarchie schiet tekort in eerlijkheid en ethiek t.o.v. de werknemers	<input type="radio"/>	
4. De hiërarchie is moeilijk toegankelijk voor het personeel	<input type="radio"/>	
5. De hiërarchie heeft weinig begrip voor haar personeel	<input type="radio"/>	
6. Er is te weinig omkadering door de hiërarchie (supervisie, taakomschrijving, opleidingen, evaluaties,...)	<input type="radio"/>	

-
- De vraag om drie items aan te duiden is een richtlijn die we hanteren om een midden te houden tussen een genuanceerde overweging van alle items enerzijds, en een selectie van de belangrijkste items anderzijds. Uiteraard kan van deze richtlijn worden afgeweken wanneer men het nodig acht.

Deelname aan de besluitvorming

Kies hieronder drie items die van toepassing zijn op uw organisatie en verband houden met ongewenst gedrag*

Welke oplossingen stelt u voor om deze organisatiegebonden risico's te voorkomen?

1. De werknemers worden niet betrokken bij de besluitvorming die hen aanbelangt	<input type="radio"/>	
2. Er gebeuren veranderingen zonder dat de betrokkenen in kwestie worden geconsulteerd	<input type="radio"/>	
3. De werknemers mogen zelf geen beslissingen nemen aangaande hun werk	<input type="radio"/>	
4. Werknemers moeten altijd met de directie overleggen vooraleer ze een beslissing nemen	<input type="radio"/>	
5. Werknemers mogen in geen geval blijken van kritiek op hun leidinggevenden	<input type="radio"/>	

* De vraag om drie items aan te duiden is een richtlijn die we hanteren om een midden te houden tussen een genuanceerde overweging van alle items enerzijds, en een selectie van de belangrijkste items anderzijds. Uiteraard kan van deze richtlijn worden afgeweken wanneer men het nodig acht.

Leiderschap

Kies hieronder drie items die van toepassing zijn op uw organisatie en verband houden met ongewenst gedrag*

Welke oplossingen stelt u voor om deze organisatiegebonden risico's te voorkomen?

1. De leiding moedigt kwaliteitsvol werk te weinig aan	<input type="radio"/>	
2. De leiding is weinig soepel in haar besluitvorming	<input type="radio"/>	
3. De leiding communiceert niet actief met het personeel	<input type="radio"/>	
4. De leiding bekommert zich weinig om het welzijn van het personeel	<input type="radio"/>	
5. De leiding grijpt pas in als het fout loopt	<input type="radio"/>	
6. De leiding vermijdt het nemen van beslissingen	<input type="radio"/>	
7. De prestatienormen van de werknemers worden door de leiding onvoldoende bepaald	<input type="radio"/>	

* De vraag om drie items aan te duiden is een richtlijn die we hanteren om een midden te houden tussen een genuanceerde overweging van alle items enerzijds, en een selectie van de belangrijkste items anderzijds. Uiteraard kan van deze richtlijn worden afgeweken wanneer men het nodig acht.

Normen en controle binnen de organisatie

Kies hieronder drie items die van toepassing zijn op uw organisatie en verband houden met ongewenst gedrag*

Welke oplossingen stelt u voor om deze organisatiegebonden risico's te voorkomen?

1. Regels en normen worden systematisch toegepast	<input type="radio"/>	
2. Regels en procedures zijn niet altijd duidelijk	<input type="radio"/>	
3. De doeltreffendheid van de regels en procedures wordt vaak in vraag gesteld	<input type="radio"/>	
4. Wie weinig doet wordt niet tot de orde geroepen	<input type="radio"/>	
5. In deze organisatie volgt men het werk van te dichtbij op	<input type="radio"/>	

* De vraag om drie items aan te duiden is een richtlijn die we hanteren om een midden te houden tussen een genuanceerde overweging van alle items enerzijds, en een selectie van de belangrijkste items anderzijds. Uiteraard kan van deze richtlijn worden afgeweken wanneer men het nodig acht.

Communicatiedynamiek

Kies hieronder drie items die van toepassing zijn op uw organisatie en verband houden met ongewenst gedrag*

Welke oplossingen stelt u voor om deze organisatiegebonden risico's te voorkomen?

1. De werknemers communiceren niet onderling	<input type="radio"/>	
2. Het is onmogelijk om belangrijke zaken open en eerlijk te bespreken	<input type="radio"/>	
3. Informatie wordt niet gedeeld tussen werknemers	<input type="radio"/>	
4. De werknemers zijn onvoldoende op de hoogte	<input type="radio"/>	
5. De werknemers krijgen geen informatie over de resultaten en de kwaliteit van hun werk	<input type="radio"/>	
6. Het besluitvormingsproces is onduidelijk	<input type="radio"/>	
7. De werknemers weten niet wie ze voor welke problemen moeten aanspreken	<input type="radio"/>	

* De vraag om drie items aan te duiden is een richtlijn die we hanteren om een midden te houden tussen een genuanceerde overweging van alle items enerzijds, en een selectie van de belangrijkste items anderzijds. Uiteraard kan van deze richtlijn worden afgeweken wanneer men het nodig acht.

Opvolging van de werknemers en persoonlijke ontwikkeling

Kies hieronder drie items die van toepassing zijn op uw organisatie en verband houden met ongewenst gedrag*

Welke oplossingen stelt u voor om deze organisatiegebonden risico's te voorkomen?

1. De veelzijdigheid van het werk vraagt te veel opleidingen	<input type="radio"/>	
2. De organisatie heeft weinig aandacht voor personeelsontwikkeling	<input type="radio"/>	
3. De evaluatiemethodes zijn ongeschikt	<input type="radio"/>	
4. Loopbaanmanagement en promoties zijn niet altijd duidelijk	<input type="radio"/>	
5. De evaluatiecriteria zijn onduidelijk	<input type="radio"/>	

* De vraag om drie items aan te duiden is een richtlijn die we hanteren om een midden te houden tussen een genuanceerde overweging van alle items enerzijds, en een selectie van de belangrijkste items anderzijds. Uiteraard kan van deze richtlijn worden afgeweken wanneer men het nodig acht.

Performantie en kwaliteit op het werk

Kies hieronder drie items die van toepassing zijn op uw organisatie en verband houden met ongewenst gedrag*

Welke oplossingen stelt u voor om deze organisatiegebonden risico's te voorkomen?

1. Het werk gebeurt te vaak onder tijdsdruk (te weinig tijd)	<input type="radio"/>	
2. De meeste taken zijn monotoon en repetitief	<input type="radio"/>	
3. De werknemers geven geen blijk van enthousiasme tijdens hun werk	<input type="radio"/>	
4. De werknemers doen niet meer dan strikt nodig is	<input type="radio"/>	
5. De kwaliteitsnormen zijn te hoog	<input type="radio"/>	

* De vraag om drie items aan te duiden is een richtlijn die we hanteren om een midden te houden tussen een genuanceerde overweging van alle items enerzijds, en een selectie van de belangrijkste items anderzijds. Uiteraard kan van deze richtlijn worden afgeweken wanneer men het nodig acht.

Jobonzekerheid

Kies hieronder drie items die van toepassing zijn op uw organisatie en verband houden met ongewenst gedrag*

Welke oplossingen stelt u voor om deze organisatiegebonden risico's te voorkomen?

1. De organisatie voert een afslankingspolitiek; er zijn vele ontslagen (geweest)	<input type="radio"/>	
2. Vele werknemers hebben geen zekerheid wat betreft hun job	<input type="radio"/>	
3. Vele werknemers vrezen hun werk te verliezen	<input type="radio"/>	
4. De organisatie heeft aanhoudend moeilijkheden	<input type="radio"/>	
5. Vele werknemers bevinden zich in een moeilijke situatie (bv. persoonlijke situatie gecombineerd met onzeker contract)	<input type="radio"/>	

* De vraag om drie items aan te duiden is een richtlijn die we hanteren om een midden te houden tussen een genuanceerde overweging van alle items enerzijds, en een selectie van de belangrijkste items anderzijds. Uiteraard kan van deze richtlijn worden afgeweken wanneer men het nodig acht.

Organisatorische veranderingen

Kies hieronder drie items die van toepassing zijn op uw organisatie en verband houden met ongewenst gedrag*

Welke oplossingen stelt u voor om deze organisatiegebonden risico's te voorkomen?

1. Er vinden/vonden hier vele beduidende organisatorische veranderingen plaats	<input type="radio"/>	
2. Deze veranderingen vorm(d)en een zware belasting voor de werknemers	<input type="radio"/>	
3. Door de veranderingen is het gevoel van onzekerheid toegenomen	<input type="radio"/>	
4. De werknemers krijgen/kregen te weinig inlichtingen betreffende de veranderingen	<input type="radio"/>	
5. De werknemers worden/werden nooit geconsulteerd wanneer er veranderingen gaan/gingen gebeuren	<input type="radio"/>	
6. De werknemers voel(d)en zich door de organisatie onrechtvaardig en oneerlijk behandeld tijdens de veranderingen	<input type="radio"/>	

* De vraag om drie items aan te duiden is een richtlijn die we hanteren om een midden te houden tussen een genuanceerde overweging van alle items enerzijds, en een selectie van de belangrijkste items anderzijds. Uiteraard kan van deze richtlijn worden afgeweken wanneer men het nodig acht.

Lexicon Lexicon

→ ongewenst gedrag op het werk

Sinds 16 juni 2007 werd de bescherming van werknemers tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk (in deze brochure afgekort als 'ongewenst gedrag') toegevoegd aan het meer algemene domein van psychosociale belasting veroorzaakt door het werk. Binnen de nieuwe wetgeving (twee wetten en een Koninklijk Besluit) worden geweld, ongewenst seksueel gedrag en pesterijen op het werk als volgt gedefinieerd:

Geweld op het werk wordt gedefinieerd als elke feitelijkheid waarbij een persoon psychisch of fysiek wordt bedreigd of aangevallen bij de uitvoering van het werk.

Geweld op het werk uit zich hoofdzakelijk door handelingen die op een bepaald ogenblik gesteld worden, zoals bedreigingen, fysieke agressie (directe slagen maar ook bedreigingen bij een gewapende overval,...) of verbale agressie (beschimpingen, beledigingen, plagerijen,...).

Deze gedragingen kunnen hun oorsprong vinden in een discriminatiegrond zoals godsdienst of overtuiging, handicap, leeftijd, seksuele geaardheid, geslacht, etnische afstamming.

Ongewenst seksueel gedrag op het werk wordt gedefinieerd als elke vorm van ongewenst verbaal, niet-verbaal of lichamelijk gedrag met een seksuele connotatie dat als doel of gevolg heeft dat de waardigheid van een persoon wordt aangetast of een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende omgeving wordt gecreëerd.

Ongewenst seksueel gedrag op het werk kan zich op verschillende wijzen uiten, zowel fysiek als verbaal.

Pesterijen op het werk worden gedefinieerd als meerdere gelijkaardige of uiteenlopende onrechtmatige gedragingen, buiten of binnen de onderneming of instelling, die plaats hebben gedurende een bepaalde tijd die tot doel of gevolg hebben dat de persoonlijkheid, de waardigheid of de fysieke of psychische integriteit van een persoon bij de uitvoering van het werk wordt aangetast, dat zijn betrekking in gevaar wordt gebracht of dat een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende omgeving wordt gecreëerd dat zich inzonderheid uit in woorden, bedreigingen, handelingen, gebaren of eenzijdige geschriften.

Deze gedragingen kunnen inzonderheid verband houden met godsdienst of overtuiging, handicap, leeftijd, seksuele geaardheid, geslacht, etnische afstamming.

Voor meer info over de nieuwe wetgeving van 2007 kan u de volgende brochure raadplegen: "Wegwijs in... De preventie van psychosociale belasting op het werk: stress, geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag". Deze brochure is gratis te verkrijgen via de Cel Publicaties van FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, of via de website www.respectophetwerk.be

→ gender

De notie van "gender" moeten we begrijpen als de **sociale verhoudingen tussen de seksen** (de relaties tussen mannen en vrouwen zoals ze sociaal worden bepaald). De items op deze fiche behandelen enkel de organisatorische verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers (contracttype, positie binnen de hiërarchie,...). Deze verschillen kunnen ongewenst gedrag op het werk in de hand werken.

De fiche wil het volgende belichten:

- **Geslachtsgebonden ongewenst seksueel gedrag.** Hier is de variabele 'geslacht' belangrijk. Vrouwen lopen een groter risico op ongewenst seksueel gedrag. Het is nuttig om hier aandacht aan te besteden.
- **Gendergerelateerd pesten.** Ongewenst seksueel gedrag kan omslaan in pesterijen wanneer de toenaderingspogingen tot een vrouw mislukken. We spreken dan van *dubbel ongewenst grensoverschrijdend gedrag*. Er bestaat bovendien een nog grote sociale ongelijkheid tussen mannen en vrouwen. Werkneemsters bevinden zich vaker in een moeilijke situatie (bijvoorbeeld als alleenstaande moeder). Wanneer van deze situatie misbruik wordt gemaakt spreken we van sociaal pesten.

→ aard en inhoud van het werk

De termen 'aard' en 'inhoud' verwijzen naar de kenmerken van de taken die de werknemers moeten uitvoeren. Gebeurt het werk onder tijdsdruk? Zijn de taken veelzijdig en vergen ze een grote mentale inspanning?

→ duidelijkheid van de taak

In hoeverre weten de werknemers wat hun taak inhoudt en wat van hen wordt verwacht? Kunnen ze gemakkelijk meer informatie bekomen of krijgen ze eerder vage, ambigue of zelfs tegenstrijdige orders?

→ werken in teamverband

Werken in teamverband betekent dat een groep van personen samenwerkt om een gemeenschappelijk doel te verwezenlijken. Deze samenwerking houdt in dat er taken moeten worden verdeeld en op elkaar afgestemd.

→ organisatorisch conflict

Eerder dan met interpersoonlijke relaties heeft het organisatorische conflict te maken met structuren en relaties die eigen zijn aan de organisatie. Het (inter)persoonlijke conflict komt voort uit relaties die bepaald worden door persoonlijkheidstrekken van individuen. Het typische organisatorische conflict, daarentegen, is een 'dual' conflict:

- tussen oversten en ondergeschikten,
- tussen bedienden in de administratie en arbeid(st)ers,
- tussen verschillende generaties,
- tussen personen uit verschillende culturen,

- tussen oude en nieuwe functies of praktijken.

28_ www.respectophetwerk.be

De ernst van deze dualiteit, waaruit allerlei vormen van ongewenst gedrag kunnen voortkomen, wordt bepaald door de frequentie waarmee conflicten zich voordoen, maar ook door de manier waarop de organisatie met deze conflicten omgaat en probeert te onderhandelen en consensus te bereiken.

→ **Werking Van De Hiërarchie**

'Werking' verwijst naar verschillende kenmerken van de hiërarchie. We denken hierbij aan de controle die de hiërarchie uitvoert op haar werknemers, het belang dat zij hecht aan het naleven van regels en procedures, de manier waarop de besluitvorming verloopt, en de toegankelijkheid van de hiërarchie voor haar personeel.

→ **normen en controle binnen de organisatie**

'Normen en controle binnen de organisatie' verwijst specifiek naar de controle die de organisatie uitoefent op haar werknemers en naar de mate waarin de werknemers de regels en procedures moeten volgen op de werkplek.

→ **LEIDERSCHAP**

'Leiderschap' slaat op de vaardigheden die een persoon heeft om werknemers te beïnvloeden binnen een team, binnen de organisatie, op de werkplek. Leiderschap manifesteert zich doorheen **invloedsrelaties**. De belangrijkste van deze relaties met betrekking tot ongewenst gedrag op het werk zijn de volgende:

- Een **relatie van legitimiteit**. De relatie wordt gelegitimeerd door de erkenning en aanvaarding van het leiderschap door de werknemers.
- Een **relatie van identificatie**. Deze relatie krijgt vorm naarmate men zich aan het leiderschap gaat spiegelen.
- Een **relatie van expertise**. Deze relatie houdt in dat kennis en vaardigheden worden getoond, op professioneel en relationeel vlak.
- Een **machtsrelatie**. Deze relatie wordt gekenmerkt door de mogelijkheden van beloning en dwang.

De alchemie van deze verschillende relaties concretiseert zich in soorten of stijlen van leiderschap. Deze verschillende **leiderschapstijlen** hebben een grote impact op de werknemers, hun productiviteit, en de sfeer binnen de organisatie. Ongewenst gedrag komt meer voor in organisaties met een **autoritair** of **te laks** leiderschap dan in organisaties waar het leiderschap een meer **democratische** vorm aanneemt (aandacht voor sociale en emotionele aspecten, communicatief, participatief,...).

→ **Deelname aan de Besluitvorming**

In welke mate hebben de werknemers inbreng in de beslissingen en discussies aangaande de organisatie in zijn geheel en het dagelijkse werk?

→ **Performantie en kwaliteit op het werk**

Deze fiche behandelt kenmerken van performantie die de kwaliteit van het werk kunnen beïnvloeden (vermoeidheid, moeite om uit bed te geraken, demotivatie, gebrek aan concentratie,...). Kenmerken

van performantie op het werk zijn: tijdsdruk, monotone/repetitieve taken, enthousiasme op het werk, kwaliteitsnormen en inspanning van de werknemers. De fiche wil de aandacht vestigen op het risico dat verbonden is aan bepaalde werksituaties, en dat aan de basis kan liggen van ongewenst gedrag op het werk.

www.respectophetwerk.be _29

⇒ SOCIALE PERFORMANTIE OP HET WERK

'Sociale performantie' is een algemene noemer voor een reeks indicatoren die iets kunnen zeggen over het welzijn van mannelijke en vrouwelijke werknemers binnen een organisatie. Interessante indicatoren zijn onder meer: het aantal incidenten m.b.t. ongewenst gedrag; het aantal officieel ingediende klachten; het percentage personeelwissels; het percentage afwezigheden; het percentage stakingen en het percentage werkongevallen. De consultatiefiche vraagt een subjectieve beoordeling van deze indicatoren.

⇒ OPVOLGING VAN DE WERKNEMERS EN PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

Deze fiche wil de aandacht vestigen op de politiek van persoonlijke ontwikkeling die binnen de organisatie wordt gevoerd, alsook de opvolging van werknemers (loopbaanplanning, evaluatie,...). Dit soort van politiek kan, indien slecht uitgevoerd, een organisatorisch risico vormen voor ongewenst gedrag. De items vertolken de risico's:

- Weinig aandacht voor persoonlijke ontwikkeling;
- De veelzijdigheid van het werk vraagt te veel opleidingen;
- Evaluaties zijn ongeschikt/onduidelijk;
- Slecht management van loopbanen en promoties.

⇒ COMMUNICATIEDYNAMIEK

'Communicatiedynamiek' gaat over de kwaliteit van wat gecommuniceerd kan worden. In deze zin gaat het dus niet enkel om de organisatorische problematiek van communicatie (uitwisseling van informatie tussen collega's en met de directie), maar ook om het communiceerbare (wat kan, mag en moet gecommuniceerd worden binnen de organisatie).

⇒ ORGANISATORISCHE VERANDERINGEN

'Organisatorische veranderingen' is een algemene term die verwijst naar aanpassingen of veranderingen van structuur, werking en bedrijfscultuur als gevolg van fusies, herstructureringen, aankopen en delokaliseringen die eigen zijn aan de wereld van bedrijven en instituties.

⇒ JOBOZEKERHEID

Jobonzekerheid is een complexe notie maar het verschijnsel beïnvloedt het organisatorische risico op ongewenst gedrag. Organisatorische veranderingen op het werk (herstructureringen, aanslepende moeilijkheden,...) hebben vaak gevolgen voor de werknemers (jobverlies, onzekerheid,...). Door dit soort veranderingen ontstaat bij de werknemers een gevoel van onzekerheid. De items op deze fiche

benadrukken de mogelijke verbanden tussen sociale onzekerheid binnen de organisatie enerzijds, en de psychische dimensie van deze onzekerheid (het welbevinden van de werknemer) anderzijds.

30_ www.respectophetwerk.be