

Speciale editie in verband met grensoverschrijdend gedrag op het werk



## Resultaten van het onderzoek en enkele praktische richtlijnen

In deze nieuwsbrief brengen we een beknopt overzicht van ons onderzoek naar de stand van zaken bij de Belgische bedrijven op het vlak van grensoverschrijdend gedrag op het werk (kortweg GOG), zoals pesten, geweld en ongewenst seksueel gedrag.

Het integrale onderzoeksrapport kan gedownload worden op

[http://www.isw.be/pdf/Rapport\\_Enquete\\_Pesten\\_op\\_het\\_werk.pdf](http://www.isw.be/pdf/Rapport_Enquete_Pesten_op_het_werk.pdf).

In opvolging daarvan heeft ISW in opdracht van het Europees Sociaal Fonds en in samenwerking met de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg 'best practices' uitgewerkt met praktijkexperten op het terrein. Deze best practices ter preventie van GOG op het werk, zullen later dit jaar op federaal niveau verspreid worden. De inbreng van het Franstalige landsgedeelte bouwt voort op de expertise van de onderzoekscel 'Service de Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations' van de ULg.

De schriftelijke neerslag van onze bevindingen kunnen ook reeds geraadpleegd worden op [http://www.isw.be/pdf/Best\\_practices\\_bij\\_grensoverschrijdend\\_gedrag.pdf](http://www.isw.be/pdf/Best_practices_bij_grensoverschrijdend_gedrag.pdf).

## De wetgeving, een dode letter ?

In de zomer van 2004 peilde ISW online bij 888 Belgische ondernemingen naar de mate waarin werkgevers de wet van 11 juni 2002 betreffende de bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk kennen en ze ook effectief toepassen op de werkvloer.

De enquête was gericht naar interne preventie-adviseurs, HRM en algemeen management.

In de meeste ondernemingen wordt de problematiek van ongewenst gedrag op het werk opgevolgd door algemeen management, de human resources afdeling en de interne of externe preventiedienst.

Dit zijn ook de instanties die meestal het initiatief nemen, met op kop de HR afdeling. 16% van de respondenten antwoordden dat niemand in de organisatie zich bezighoudt met de problematiek.

**Slechts de helft van de bevraagde ondernemingen acht zich voldoende op de hoogte van de wetgeving.** Grotere ondernemingen en ondernemingen die deel uitmaken van een internationale groep, zijn over het algemeen beter op de hoogte, net als overheidsinstellingen. Gebrek aan kennis situeert zich voornamelijk bij KMO's. Zij zijn ook minder geneigd om stappen te ondernemen om over te gaan tot de uitwerking van een concrete procedure.

Wat ondernemingen het meeste tegenhoudt is het feit dat er andere prioriteiten zijn, en dat in de ogen van de werkgever er weinig interesse is bij het personeel. Zij schatten de noodzaak om werk te maken van een beleid rond OGW erg laag in, in verhouding tot de extra kosten en administratieve rompslomp die dit met zich meebrengt. De wetgeving wordt als complex, inconsistent en weinig transparant ervaren, en moeilijk toepasbaar, in het bijzonder in kleine ondernemingen. Bovendien is bij veel ondernemingen de ontslagbescherming en de mogelijkheid tot misbruik ervan, een teer punt.

Wanneer ondernemingen overgaan tot de implementatie van een beleid, gaat dit meestal rond aanstellen van **vertrouwenspersonen** en **aanpassingen van het arbeidsreglement**. Vertrouwenspersonen aanstellen is niet verplicht, maar werkt wel. Ze worden dan ook in de meeste ondernemingen geselecteerd in functie van de noden van werknemers : bereikbaarheid, aanvaarding en sociale vaardigheden spelen een belangrijke rol. Kennis en vooropleiding wegen minder door bij de selectie, maar, eens aangesteld, komen zij als eerste in aanmerking voor het volgen van opleidingen, samen met preventieadviseurs en management. De vertrouwenspersonen bevinden zich weliswaar vaak in een moeilijke positie. Meestal worden zij niet vrijgesteld voor deze functie, en zijn zij ook niet beschermd binnen de onderneming. De ondernemingen geven bovendien aan dat er, voornamelijk voor vertrouwenspersonen en leidinggevenden, nog behoefte is aan opleiding in het algemeen en in training van specifieke vaardigheden in het bijzonder.

Eén op tien ondervraagde ondernemingen hebben de procedure die ze uitgewerkt hadden rond de preventie en aanpak van GOG al toegepast voor **concrete casussen in de praktijk**. In de grote meerderheid van de gevallen vond er een poging tot **bemiddeling** plaats (87%) en meestal komt men dan ook tot een verzoening (83%). Ongeveer **één op drie** meldingen mondt uit in een **formele klacht**.

Uit dit onderzoek blijkt dat ook bij ondernemingen de wens bestaat om GOG te voorkomen eerder dan genezen. Men wil vermijden dat een melding uitmondt in een procedureslag, men wil eerder de informele weg bewandelen en komen tot een verzoening. Sensibilisatie en training van leidinggevenden kan hiervoor een belangrijk middel zijn om aan primaire preventie te doen.

## Enkele concrete tips vanuit onze Best Practices

Wij zien de preventie en aanpak van grensoverschrijdend gedrag op het werk in drie fasen: de primaire preventie ervan, of het vermijden van risico's die aanleiding geven tot GOG, de secundaire preventie ervan, of het beperken van risico's en het voorkomen van schade en tenslotte de tertiaire preventie of het opvangen van de schade.

In het vademecum dat wij uitwerkten kan u praktische handvatten vinden ter preventie van GOG op het werk op elk van deze drie niveaus. Wij geven enkele voorbeelden:

### **Wat kan de *primaire preventie* van grensoverschrijdend gedrag concreet inhouden?**

Ter voorkoming van risico's die aanleiding kunnen geven tot GOG op het werk, is bijvoorbeeld een goede sensibilisatie omtrent deze thematiek van uw personeel van belang.

#### **➡ *Tips voor een goede sensibilisatie:***

- Hou het kort. Overdaad schaadt en blijft niet hangen, op een sessie van twee uur tijd kan men heel wat informatie kwijt.
- Denk bewust na over wie de communicatie best voert. Zorg voor een betrouwbare informatiebron in de ogen van het publiek. Indien deze intern niet of onvoldoende aanwezig is, roep dan de hulp in van externe expertise.
- Hou het zakelijk, neutraal en constructief, dit vermijdt onrust en negativiteit: het gaat hier om informatie meegeven en "wegwijzen" over de visie, procedures en praktijken van de onderneming m.b.t. gewenst gedrag, niet om een promotiecampagne voor (het melden van) ongewenst gedrag.
- Benadruk de ernst van de boodschap: het gaat niet om een vrijblijvende oproep, maar om een aspect van professioneel werken. Onderbouw dit met concrete en aangepaste regels en maatregelen.
- Sensibiliseer bij voorkeur in groep: zo krijgt iedereen dezelfde boodschap op hetzelfde moment en is er geen plaats voor onduidelijkheid of misverstanden
- Laat ruimte voor interactie: hierdoor kunnen onduidelijkheden nog uitgeklaard worden en het verhoogt de betrokkenheid en de kans op een succesvolle implementatie

### **Wat kan *secundaire preventie* van ongewenst gedrag concreet inhouden?**

Om risico's op GOG op het werk te beperken en schade ten gevolge ervan te voorkomen, is bijvoorbeeld de aanstelling van een interne of externe vertrouwenspersoon ten zeerste aan te raden. Uit de praktijk blijken zij een groot deel van de gevallen te kunnen oplossen in de informele fase en zo een verdere formalisering en escalatie van de problematiek te helpen vermijden.

#### **➡ *Tips bij de aanstelling van een vertrouwenspersoon:***

- Kies voor gemotiveerde kandidaten: werk bij voorkeur met open vacatures i.p.v. "vrije aanstelling".

- Werk bij voorkeur met een team van meerdere vertrouwenspersoon aan: dit is een betere garantie voor laagdrempeligheid naar alle werknemers toe. Bovendien wordt hierdoor ook teamwerking mogelijk.
- Kies voor vertrouwenspersonen die bereikbaar zijn voor iedereen: niet alleen de fysische, maar ook de psychologische bereikbaarheid is van belang.
- Kies voor verschillende profielen: variatie in geslacht, leeftijd, afdeling, functie, anciënniteit, enz. bevordert de bereikbaarheid en laagdrempeligheid.
- Hou rekening met de capaciteiten van de kandidaat-vertrouwenspersonen. Bereikbaarheid en motivatie op zich is niet voldoende, de vertrouwenspersoon moet ook in staat zijn op een goede manier tussen te komen. Persoonlijke vaardigheden en/of opleiding spelen hier dus ook een belangrijke rol. Vermijd "politieke aanstellingen" om ervan af te zijn, dit heeft een averechts effect.
- Geef vertrouwenspersonen een duidelijk mandaat. Bepaal zo concreet mogelijk welke rol er van hen verwacht wordt binnen de organisatie, zowel qua takenpakket als qua attitude, en welke bevoegdheid of speelruimte zij binnen de organisatie toebedeeld krijgen. Specificiteer ook waar zij zelf terecht kunnen voor doorverwijzing of hulp bij problemen waar ze zich niet (alleen) tegen opgewassen voelen of die hun mandaat te boven gaan.
- Voorzie ook de nodige praktische, materiële en psychologische ondersteuning die ze nodig hebben om hun rol goed te kunnen opnemen.

### ***Wat kan **tertiaire preventie** van **grensoverschrijdend gedrag** concreet inhouden?***

Om schade ten gevolge van grensoverschrijdend gedrag zoveel mogelijk te beperken, is soms individuele opvang van betrokkenen door experts nodig. Deze opvang kan voorzien worden onder de vorm van coaching of counselling.

#### **➡ *Tips voor individuele coaching of counseling bij GOG***

- Besteed voldoende aandacht aan de rolbeleving van de betrokkene en hoe deze veranderd kan worden. Bij GOG zitten betrokkenen vaak vast in de rol van "slachtoffer" versus "dader", wat het veranderingsproces bemoeilijkt en hen ook extra kwetsbaar maakt naar de toekomst toe. Onderzoek op welke manier de betrokkene kan loskomen uit deze rol. Maak samen met hem de balans op van wat deze rol hem oplevert aan voordelen dan wel nadelen.
- Het is van belang in een begeleiding niet enkel te bevragen of bespreken, maar ook bepaalde processen uit te leggen en vaardigheden aan te leren. Voorbeelden hiervan zijn: het aanleren van assertieve vaardigheden (vaak belangrijker voor daders dan voor slachtoffers), het aanleren van deëscalatievaardigheden aan slachtoffers, het educeren omtrent gewenst professioneel gedrag.
- Bied ook aangeklaagde de mogelijkheid tot individuele begeleiding. Vaak hebben ook zij te maken met (ernstige) klachten of kan een coaching van hen aangewezen zijn om het probleem structureel op te lossen.

- Hou als coach of therapeut voldoende contact met werksituatie doorheen de verschillende fasen van het begeleidingsproces. Zeker bij een coaching is dit essentieel voor een succesvolle afloop. Dit houdt in dat op voorhand de verwachtingen van betrokkene en organisatie helder geschetst worden, dat de betrokkene tijdens het proces concrete werkopdrachten meekrijgt, dat de evolutie tussentijds opgevolgd en geëvalueerd wordt met de leidinggevende en dat na afloop een evaluatie met mogelijkheid tot follow-up plaatsvindt.
- In geval van ziekteverzuim verdient een goede reïntegratiebegeleiding van de betrokkene extra aandacht.