

Vademecum voor de diagnose van relationeel leed op het werk

Mei 2007

Algemene Directie Humanisering van de Arbeid
FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg
met steun van het Europees Sociaal Fonds

Dit handboek werd opgesteld door de leden van het onderzoeksteam van het project.

ONDERZOEKSTEAM

Het project wordt gevoerd door de Université de Liège (ULg)
Sophie Delvaux, Daniel Faulx, Patrick Italiano, Aurélie Vivegnis
Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation
Service de psychologie sociale des groupes et des organisations
Boulevard du Rectorat 5 (B32) Sart Tilman - 4000 Liège
Tél.: 04 366 20 81

De omslag en de binnenpagina's van dit handboek werden verfraaid met de gestileerde figuur van een Inukshuk: een 'stenen man' die men in het hoge Noorden van Canada aantreft. Volgens de overlevering zou die er gediend hebben als oriëntatiepunt in het landschap. Het symbool dient op die manier als gids voor de reizigers. De vorm doet denken aan een man, opgebouwd uit losse rotsblokken, die als verschillende lagen maar ook als verschillende werkelijkheden een geheel vormen waaraan de figuur zijn identiteit ontleent. Omwille van die dubbele betekenis werd de Inukshuk gekozen als poëtische verluchting van dit handboek.

PROMOTOR VAN HET PROJECT "VOORKOMEN VAN GEWELD EN PESTEN OP HET WERK"



FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg
Algemene Directie Humanisering van de Arbeid
Ernest Blerotstraat 1 - 1070 Brussel



Dit handboek werd gerealiseerd dank zij de steun van de Europese Unie - Europees Sociaal Fonds

Deze publicatie kan eveneens geraadpleegd worden op de website www.respectophetwerk.be

Dit handboek is gratis te verkrijgen

- Telefonisch op het nummer: 02 233 42 11
- Door rechtstreekse bestelling op de website van de FOD: www.werk.belgie.be
- Schriftelijk bij de Cel Publicaties van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg
Ernest Blerotstraat 1
1070 Brussel
Fax: 02 233 42 36
E-mail: publicaties@werk.belgie.be

M/V

Met de termen "preventieadviseur" en "vertrouwenspersoon" of "interveniënt" wordt in deze brochure verwezen naar personen van beide geslachten..

Cette publication peut être également obtenue en français.

De verveelvoudiging van teksten uit deze brochure voor niet-commerciële doeleinden is toegelaten mits bronvermelding en, in voorkomend geval, vermelding van de auteurs van de brochure. Voor de verveelvoudiging voor commerciële doeleinden moet de voorafgaandelijke toelating gevraagd worden van de Directie van de communicatie van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

Dit handboek werd opgesteld op vraag van de Algemene Directie Humanisering van de Arbeid van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

Coördinatie: Directie van de communicatie

Omslag: Serge Dehaes

Lay-out en grafische leiding: Sylvie Peeters

Druk: Bietlot

Wettelijk depot: D/2007/1205/29

Verantwoordelijke uitgever: FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg
Ernest Blerotstraat 1 - 1070 Brussel

Mensen die verantwoordelijk zijn voor de aanpak van relationeel leed op het werk hebben nood aan ondersteuning. Daarom gaf de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg met de steun van het Europees Sociaal Fonds aan de Service de Psychologie des Groupes et Organisations van de Universiteit van Luik (ULg) de opdracht voor een onderzoek over dit thema. Het doel van deze studie was het ontwikkelen van praktische instrumenten voor het stellen van een diagnose.

In deze publicatie stellen we de twee specifieke instrumenten voor die het resultaat waren van het onderzoek:

- een inleiding in de diagnostiek met een inventaris van verschillende benaderingen, met telkens een bespreking van hun doelstellingen en methodes en een aantal vragen en overwegingen;
- een praktische, gestructureerde en systematische gids voor het stellen van een diagnose. Bij elke stap wordt aangegeven welke elementen nodig zijn om een differentiële diagnose te kunnen stellen van verschillende situaties of configuraties.

Voor het concept van deze instrumenten zijn we ervan uitgegaan dat ze moeten beantwoorden aan de reële omstandigheden waarin professionelen werken. Daarom is het nodig eerst en vooral het doel te omschrijven en het kader waarin de practicus een diagnose zal moeten stellen. Dat gebeurt in het eerste deel van dit vademecum. Hopelijk brengt het de gebruiker voldoende verheldering om het kader en de draagwijdte van de taak die hem wordt toevertrouwd, goed te begrijpen.

Met dit doel en dit kader in het achterhoofd kunnen we daarna overgaan tot het bestuderen van de verschillende aspecten van een situatie van relationeel leed: om welk leed gaat het, hoe beschrijven we objectief het grensoverschrijdende karakter ervan, welke verantwoordelijkheid draagt de organisatie, ... De verdere structuur van de gids volgt het model van een boom, waarbij de vertakkingen voor opeenvolgende beslissingen staan. Die werkwijze laat toe een diagnose te stellen over het geheel van een situatie. Maar deze gids is niet enkel bruikbaar voor een globaal aanpak: de criteria die we voorstellen, kunnen ook dienen voor partieel of specifiek gebruik.

Rekening houden met de realiteit betekent ook aanvaarden dat de complexiteit van concrete gevallen onmogelijk herleid kan worden tot eenvoudige en strakke modellen. Daarom wordt bij elke stap ruimte opengelaten voor de expertise van de interveniënt en voor het inbrengen van relevante factoren of elementen uit de omgeving. Intussen reikt deze gids wel de criteria aan om de opeenvolgende stappen van de diagnose te kunnen doorlopen.



INHOUDSTAFEL

Voorwoord.....	3
Inhoudstafel	5

Deel 1:

Inleiding in de diagnostische aanpak	7
1. De diagnostische aanpak: inleiding	8
2. De verschillende vormen van diagnose: aanpak en doelstellingen	10
2.1 De audit	11
2.1.1 Het onderzoek van symptoomindicatoren	11
2.1.2 Een survey aan de hand van vragenlijsten	12
2.1.3 Andere onderzoeksmethodes	12
2.2 De diagnose als voorbereiding van een interventie.....	13
2.2.1 Diagnose en interventie: twee verschillende processen?.....	13
2.2.2 Het gesprek: de methode bij uitstek voor een voorbereidende diagnose	14
2.2.3 Andere methodes voor een voorbereidende diagnose.....	15
2.2.4 Vragen voor de voorbereiding van een interventie.....	16
2.3 De risicoanalyse	17
2.4 De klinische diagnose.....	17
2.4.1 Het klinisch onderzoeksmodel van de Service de Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations van de Universiteit van Luik (ULg)	17
2.4.2 Andere klinische methodes	20
2.5 Het intern onderzoek	21
2.5.1 De algemene aanpak.....	21
2.5.2 Bijzondere problemen	23
2.6 De gerechtelijke expertise	25
3. Typologie van de diagnose.....	27

Deel 2:

Gids voor de differentiële diagnostiek	29
1. Gids voor de diagnostiek: inleiding	30
2. Samenvatting van de verschillende modules.....	31
2.1 Schema van de verschillende stappen	32
2.2 Gebruiksaanwijzing.....	33
2.2.1 Overzicht van de gevolgen en evaluatie van het leed	33
2.2.2 Feiten en analyse van geweld op het werk.....	33
2.2.3 Identificatie van relationele dynamieken op de relevante niveaus en in de relevante periode	33
2.2.4 Analyse van de omgeving	33
3. Evaluatie van het leed: de effecten van geweld	35
3.1 Lichamelijke gevolgen.....	35
3.2 Psychologische gevolgen.....	35
3.3 Sociale gevolgen	35
3.4 Professionele gevolgen	35
3.5 Een stap verder: een instrument ter evaluatie van posttraumatische stress	36
4. Geweld: analyse van de feiten	38
4.1 Kenmerken van grensoverschrijdend gedrag.....	38
4.1.1 Frequentie en duur.....	38
4.1.2 Specificiteit	38
4.1.3 Variëteit	39
4.1.4 Ernst	39
4.1.5 Gerichtheid.....	39
4.1.6 Niet passend in de context	39

4.2	Typologie van grensoverschrijdend gedrag	40
4.3	Drie mogelijke analyseniveaus voor geweld: personen, groep en organisatie	42
4.3.1	Het interpersoonlijke niveau	42
4.3.2	Het groepsniveau	43
4.3.3	Het organisatieniveau	43
4.3.4	Grensoverschrijdende feiten of omgevingselementen?	43
5.	Symmetrische en complementaire relationele dynamieken . 45	
5.1	Indicaties voor de symmetrie van een relatie	45
5.2	Indicaties voor de complementariteit van een relatie	45
5.2.1	De dynamiek dominantie-onderwerping vertoont sommige van deze kenmerken:	46
5.2.2	De dynamiek van eenzijdige vijandigheid vertoont sommige van deze kenmerken:	46
5.3	Selectie van een referentieperiode	46
6.	Relationele configuratie. 48	
6.1	Beschrijving van de relationele configuraties	48
6.1.1.	Op het interpersoonlijke niveau	48
6.1.2	Op het groepsniveau	49
6.1.3	Op het niveau van de organisatie.	50
6.2	Enkele criteria om vergelijkbare situaties te onderscheiden.	52
6.2.1	IN DE GREEP VAN EEN PERSOON versus PESTEN - Te onderzoeken vragen:	52
6.2.2	ONTGROENING versus ZONDEBOK versus IN DE GREEP VAN DE GROEP - Te onderzoeken vragen:	52
6.3	Beschrijvende fiches van de configuraties	53
6.3.1	Interpersoonlijk conflict.	53
6.3.2	In de greep van een persoon	54
6.3.3	Primair pesten.	55
6.3.4	In de greep van een groep	56
6.3.5	Ontgroening	57
6.3.6	Zondebok	59
6.3.7	In de greep van de organisatie	60
7.	Analyse van de omgeving 61	
7.1	Omgevingen van geweld.	61
7.2	Directe relationele omgevingen	61
7.2.1	Op het groepsniveau	62
7.2.2	Op het niveau van de organisatie.	64
7.3	Indirecte relationele omgevingen	67
7.4	De algemene omgeving.	68
7.5	Beschrijvende fiches van indirecte relationele omgevingen.	70
7.5.1	Hyperconflict	70
7.5.2	Wanbeleid van het management	71
8.	De diagnose: herhalingsfiche 72	
	Bibliografie 75	

**Deel I:
INLEIDING IN
DE DIAGNOSTISCHE
AANPAK**

I. DE DIAGNOSTISCHE AANPAK: INLEIDING

Verschillende situaties van leed op het werk die verbonden zijn met relaties, worden vandaag gevat onder de noemer 'grensoverschrijdend gedrag op het werk'. Deze materie is ook wettelijk geregeld en krijgt nogal wat weerklank in de media. Practici krijgen daarom vaak de vraag om een diagnose te stellen van wat men situaties van vermeend grensoverschrijdend gedrag zou kunnen noemen.

Bij het uitvoeren van een dergelijke diagnose is het mogelijk – zelfs heel waarschijnlijk – dat de praktijkwerker te maken krijgt met vele vormen van relationeel leed: in de eerste plaats grensoverschrijdend gedrag, maar ook conflict, sterke invloed, ontgroening, wanbeleid van het management, ... Het thema van relationeel leed werd uitgewerkt in het andere luik van dit onderzoek en neergeschreven in het handboek "Van meningsverschil tot hyperconflict. Gids voor wie beroepsmatig tussenkomt en geconfronteerd wordt met conflicten en grensoverschrijdend gedrag op het werk". De verschillende fenomenen komen trouwens ook in het tweede deel van dit vademecum aan bod. Dit eerste deel heeft dus niet als doel dat de lezer de situaties van elkaar leert onderscheiden, wel dat hij een zicht krijgt op de belangrijkste benaderingen voor de aanpak van een diagnose van een situatie van vermeend grensoverschrijdend gedrag. Als we dus verder spreken over de diagnose van grensoverschrijdend gedrag, dan gaat het om situaties die zich op het eerste gezicht in die termen aandienen, niet over de uiteindelijke conclusies van de diagnose.



De diagnose van deze thematiek vormt een terrein dat nog steeds in volle ontwikkeling is. De laatste vijftien jaar leverden vele studies steeds meer en betere kennis van de gevolgen, gedragstypologieën en de omgeving waarin grensoverschrijdend gedrag optreedt. Maar tegelijkertijd duiken bij wetenschappers, interveniënten, leden van organisaties en verantwoordelijken voor de toepassing van de wet steeds meer en scherper vragen op over de identificatie, de opsporing en de analyse van situaties.

Zo komen de volgende vragen heel vaak aan bod:

- Hoe kunnen we de oorzaken en de bronnen van ongewenst gedrag identificeren?
- Hoe sporen we een risico-omgeving op?
- Hoe herkennen we problematische situaties?
- Hoe onderscheiden we waar en vals bij een klacht?
- Hoe kunnen we een betrouwbare diagnose stellen?

Uiteindelijk houden al deze vragen verband met het stellen van een diagnose.

Volgens het grote terminologische woordenboek is diagnose “het onderzoek van een individuele of collectieve situatie van psychologische, sociale of pedagogische orde die beoordeeld wordt als complex of kritiek, met het doel er de determinerende factoren van te preciseren en aangepaste verbeteringen uit te voeren”.

De auteurs voegen eraan toe dat het stellen van een diagnose een intellectueel mechanisme inhoudt: de praktijkwerker moet zijn observaties omzetten in conceptuele eenheden, waarmee hij aan de ene kant de oorzaken en signalen van het probleem kan herkennen en interpreteren in functie van een preventieve of curatieve actie, en ze anderzijds kan onderscheiden van aanverwante problemen in functie van het nosografisch systeem (de classificatie) dat hij hanteert.

Uit dit vademecum blijkt duidelijk dat er heel uiteenlopende benaderingen bestaan, en dat zowel op het vlak van de elementen die men in de situatie opspoort, het type van determinerende factoren dat men onderzoekt als de soorten verbeteringen waartoe de verschillende benaderingen kunnen leiden. Vanuit deze vaststelling hebben we de grote diagnostische benaderingen ingedeeld in zes categorieën. Elke benadering vereist eigen instrumenten, eigen methodes en specifieke ervaring, en bepaalde competenties voor de toepassing ervan.

In dit eerste deel Inleiding in de diagnostische aanpak maken we een inventaris op van de verschillende benaderingen. We bestuderen van elke benadering de doelstellingen en de methodes, en staan telkens stil bij een aantal overwegingen en vragen. In het tweede deel, de Gids voor de differentiële diagnose, verdiepen we ons in de inhoud van de diagnose en de conclusies die men uit de verzamelde gegevens kan trekken. De goede praktijken uit hoofdstuk 4 van het eerder genoemde handboek “Van meningsverschil tot hyperconflict” zijn overigens ook van toepassing op de stappen van de diagnose. We nodigen de lezer graag uit om het handboek ook vanuit dit oogpunt te consulteren.

In deze publicatie worden ook nog andere vragen en thema’s aangesneden waarmee men te maken kan krijgen bij het opstellen van een diagnose voor situaties van vermeend grensoverschrijdend gedrag.

2. DE VERSCHILLENDE VORMEN VAN DIAGNOSE: AANPAK EN DOELSTELLINGEN

Bij de keuze van een diagnostische methode moet de interveniënt zich eerst en vooral afvragen welk doel hij nastreeft. De diagnose kan immers de voorbereiding vormen van een preventieve aanpak of, integendeel, het gevolg zijn van een crisis. Ze kan kaderen in een verzoenende, maar ook in een repressieve benadering. De doelstellingen kunnen ten slotte betrekking hebben op individuen, maar ook op groepen of de hele organisatie.

We onderscheiden zes vormen van diagnose.

De audit dient om de aanwezigheid, de omvang en de concrete vorm van een probleem van grensoverschrijdend gedrag in een organisatie te evalueren, met het oog op een doelgericht en doeltreffend preventie- en behandelingsbeleid. Een audit heeft doorgaans een preventief doel.

De voorbereidende diagnose dient om een interventie voor te bereiden en de interveniënt toe te laten zich een beeld te vormen van de situatie. Op basis hiervan kan hij de meest adequate middelen kiezen voor de interventie (individueel, groepsgebonden, organisationeel). Meestal volgt deze vorm van diagnose op een crisissituatie, met het doel zowel het functioneren van de organisatie, de werkteams en de organisatie te verbeteren als het welzijn van de individuen. Doorgaans situeert deze diagnose zich eerder in het kader van een verzoenende dan van een repressieve benadering.

De risicoanalyse dient om de kritische elementen te begrijpen van de persoonlijke, relationele of organisationele dynamiek van een sociale eenheid waarvan men zegt dat ze een risico vormt. Het doel ervan bestaat uit het blootleggen van factoren die het mogelijk maken dat situaties zich verder ontwikkelen. Daarnaast wordt bij deze benadering ook nagedacht over (individuele of organisationele) preventie om het optreden van nieuwe gevallen te beperken of de impact van een bestaande situatie te verminderen.

De klinische diagnose, die gericht is op de slachtoffers, heeft als doel de geleden schade en de aard van de gevolgen (psychologisch, lichamelijk, sociaal, professioneel, financieel, ...) vast te stellen en een meer diepgaand begrip van de situatie mogelijk te maken. Ze bekijkt ook hoe het leed hersteld kan worden. Deze diagnose kan ook toegepast worden op sociale gehelen (diensten, eenheden, groepen) wanneer men een herstellende of verzorgende aanpak overweegt.

Het intern onderzoek heeft tot doel de feiten vast te stellen die zich in een bepaalde ruimte en gedurende een bepaalde tijdsperiode hebben voorgedaan. Het doel ervan is te evalueren, met het oog op eventuele sancties voor de daders, of er sprake is van grensoverschrijdend gedrag in het kader van het werk, om welk gedrag het precies gaat en wie ervoor verantwoordelijk is. Deze aanpak is dus eerder repressief.

De gerechtelijke expertise vertrekt van dezelfde intenties als het onderzoek, met dit verschil evenwel dat deze vorm van diagnose bestemd is voor de gerechtelijke overheid. De doelstellingen kunnen verscheiden zijn: vaststellen van feiten, verifiëren van getuigenverklaringen, analyse van materiele stukken, onderzoek van geloofwaardigheid.



2.1 De audit

De vraag of er in een bedrijf of organisatie sprake is van grensoverschrijdend gedrag is een zeer delicate vraag.

Een eerste indicatie vinden we in het aantal klachten, maar dat weerspiegelt niet noodzakelijk de reële omvang van het probleem. Sommige werknemers gebruiken de term grensoverschrijdend gedrag om meer gewicht te geven aan hun grieven over het werk en de werkrelaties. Die grieven hebben nochtans zeker niet altijd met grensoverschrijdend gedrag te maken (Liefvooghe & Mac Kenzie Davey, 2001). De omvang van een eventueel probleem in een specifieke organisatie moet dan ook op een objectieve manier in beeld gebracht worden.

Een objectieve aanpak laat niet alleen toe de 'reële' of vermeende gevallen van grensoverschrijdend gedrag te kwantificeren. Hij maakt het ook mogelijk een onderscheid te maken tussen verschillende vormen van leed, zodat men meer gericht een aangepaste interventie kan kiezen.

We bekijken de twee belangrijkste pistes om deze aanpak te realiseren.

2.1.1 Het onderzoek van symptoomindicatoren

De eerste stap bestaat uit het observeren van de organisationele symptomen. Die symptomen kunnen indicaties zijn van de aanwezigheid van grensoverschrijdend gedrag: een hoog personeelsverloop, inefficiënt werkende teams, een daling van de productiviteit of kwaliteit van de diensten, een verhoogd stressniveau, hoog absentisme, motivatieproblemen, afwezigheden van lange duur zonder duidelijke medische reden, herhaalde werkongevallen die niet te maken hebben met gevaren bij de taak, frequente problemen met het doorstromen van informatie, ...

Om deze symptomen te onderzoeken kunnen we bepaalde **indicatoren** van dichterbij bekijken :

- statistische informatie over personeelsverloop;
- statistische informatie over het niveau van afwezigheden;
- gegevens over de evolutie van de productie en de efficiëntie;
- gegevens over het klachtgedrag: het aantal geformuleerde klachten, het aantal keer dat een beroep wordt gedaan op de hiërarchie in verband met klachten over werkrelaties;
- gegevens over de werktijden (zoeken naar overworking: personen die het doelwit zijn van mobbing gaan uit een defensieve reactie vaak meer uren werken en meer inspanningen leveren);
- medische informatie over de oorzaken van afwezigheid.

Bij deze lijst van indicatoren willen we drie opmerkingen maken.

In de eerste plaats kunnen deze symptomen een aanduiding geven van grensoverschrijdend gedrag in de organisatie, maar ze vormen er absoluut geen bewijs van. Een hoog stresspeil, een vermindering van de productiviteit, een hoog absentisme, ... kunnen ook te wijten zijn aan heel andere factoren. De symptomen reiken ons dus kostbare informatie aan, maar overhaaste conclusies zijn uit den boze.

Ten tweede kunnen we de symptomen niet alleen als gevolgen, maar ook als oorzaken bekijken. Het grensoverschrijdend gedrag veroorzaakt stress, maar verhoogt tegelijkertijd ook de kans op gespannen situaties. Die kunnen op hun beurt weer bron zijn van grensoverschrijdend gedrag.

Ten slotte moeten we ook het grootste respect aan de dag leggen voor het privéleven van werknemers. Gegevens van persoonlijke aard mogen niet gebruikt en publiek gemaakt worden. In deze fase van informatieverzameling moeten we uiterst veel aandacht hebben voor het respecteren van de ethiek en de deontologie. De interveniënt mag nooit uit het oog verliezen dat de audit bedoeld is voor

een collectieve evaluatie en dus geen doelstellingen nastreeft op het individuele niveau.

2.1.2 Een survey aan de hand van vragenlijsten

Een tweede methode bestaat uit het organiseren van een survey (dat men ook een opinieonderzoek zou kunnen noemen) bij het personeel van de organisatie. Zo'n onderzoek gebeurt meestal aan de hand van een vragenlijst; op andere technieken gaan we later verder in.

De vragenlijsten die in dit kader het meest gebruikt worden, zijn de LIPT en de NAQ.

In de LIPT of Leymann Inventory of Psychoterror wordt aan de respondenten gevraagd of ze denken dat ze tijdens de afgelopen zes maanden het voorwerp waren van vijandig gedrag. In de vragenlijst worden 45 gedragingen voorgesteld die uitingen zijn van grensoverschrijdend gedrag. Het tweede deel gaat over fysieke en psychische symptomen. Deze vragenlijst heeft als enig doel ongewenst gedrag te lokaliseren.

De Negative Behaviors at Work, een deel van de NAQ (Einarsen & Raknes, 1997), stelt vragen over verschillende soorten vijandig gedrag op het werk. Deze vragenlijst is korter en meer algemeen dan de LIPT. Hij kan geïntegreerd worden in een bredere reeks vragen waarin bijvoorbeeld gepeild wordt naar het welzijn op het werk.

Vragenlijsten die focussen op pesterijen of gewelddadig gedrag op het werk, hebben een aantal belangrijke beperkingen. Dat ze zich enkel richten op grensoverschrijdend gedrag kan op twee manieren een negatief effect hebben. Aan de ene kant bestaat het risico dat de respondenten de vragen gebruiken als kanaal om al hun leed te ventileren, ook het leed waarnaar niet wordt gepeild. In vele gevallen leidt dat blijkbaar tot een overschatting van het probleem. Aan de andere kant kan dit onderzoek voorbijgaan aan de andere types van leed op het werk, terwijl die even schadelijk zijn voor het individu en de organisatie.

Er zijn twee manieren om dat probleem aan te pakken.

In de eerste plaats kunnen we de enquête verbreden tot het geheel van situaties die een bron vormen van relationeel leed op het werk: pesterijen, maar ook conflict, geweld, misbruik, organisationele mistoestanden, problemen met de communicatie en de samenwerking, ... De Gids, die het tweede deel vormt van deze brochure, is met dat perspectief gerealiseerd door de Service de Psychologie des Groupes et Organisations van de Universiteit van Luik (ULg).

Om de focus van de audit nog verder te verbreden kunnen we de vragen over grensoverschrijdend gedrag integreren in een uitgebreid geheel van vragen over de gezondheid en het welzijn, de organisationele en relationele dimensies op het werk. De Université Laval (Québec) stelde een interessante schaal op punt, die niet alleen informatie verzamelt over grensoverschrijdend gedrag, maar ook vragen stelt over autonomie, erkenning, taken en rollen, het communicatieproces, de band tussen werk en privé-leven, de kwaliteit van de werkrelaties, de sociale hulp en ondersteuning, de fysieke omgeving, het algemeen welzijn en de stress.

2.1.3 Andere onderzoeksmethodes

Een geschikte techniek is de Focus group, een vorm van groepsdiscussie waaraan vijf voorwaarden verbonden zijn (Vaughn, Shay Schumm & Sinagaub, 1996): de groep moet selectief samengesteld worden, uit vijf tot twaalf relatief homogene personen bestaan, begeleid worden door een animator, zich beperken tot een

specifiek thema en als doel hebben de gevoelens, houdingen en ideeën van de deelnemers naar boven te laten komen en kwalitatieve informatie te verzamelen.

Door deze vorm van halfgestructureerd groepsinterview wordt de spontaniteit van de deelnemers gestimuleerd. Dat leidt tot een sneeuwbal effect en synergie in de reflectie (Stewart & Shamdasani, 1990).

Een ander voorbeeld van een techniek is de open lijn. Bij deze techniek kunnen de leden van een organisatie bij één of meer personen terecht voor het signaleren van problemen die te maken hebben met het welzijn en de relaties op het werk. Gedurende een bepaalde periode worden alle leden van een dienst, een sector of een organisatie uitgenodigd om te praten over hun problemen of hun visie. Er wordt dus een 'ad hoc'-systeem opgezet voor het verwerven van informatie.

Deze methode om informatie te verwerven mag natuurlijk niet verward worden met verklikken, verraden of whistleblowing. De vertrouwelijkheid van de getuigenissen moet met zeer strikte deontologische regels gegarandeerd worden, zodat personen die door vermeende slachtoffers beschuldigd worden er geen directe weerslag van ondervinden.

Sommige organisaties ten slotte kiezen voor het klassieke interview met bevoorrechte getuigen en een representatief staal van de organisatie: vakbondsafgevaardigden, personeel van de human resources, diensthoofden, hiërarchisch verantwoordelijken. Deze aanpak heeft een stevig prijskaartje en wordt daarom eerder gebruikt voor een diagnose in het kader van een crisis dan in het kader van preventie.

Welke techniek men ook kiest, er zullen altijd verwachtingen worden gewekt. De interveniënt is in het bezit van wat Spurgeon (2003) 'schuldige kennis' noemt: de situatie heeft behoefte aan remedies, terwijl die dikwijls moeilijk te realiseren zijn. Wie daarmee geen rekening houdt, zal met nog meer ontevredenheid geconfronteerd worden.

2.2 De diagnose als voorbereiding van een interventie

2.2.1 Diagnose en interventie: twee verschillende processen?

In heel wat domeinen van het sociale leven is het de normale gang van zaken dat men een situatie grondig onderzoekt vooraleer over te gaan tot een interventie. De techniek zal de storing opsporen voor hij ze oplost, de dokter zal geen behandeling voorschrijven vooraleer hij een anamnese heeft afgenomen en zijn patiënt grondig heeft onderzocht. Eerst analyseren en dan pas tussenkomen, zegt het gezond verstand.

Over definities van waar de probleemanalyse stopt en waar de oplossing begint, zouden we een diepgaand filosofisch debat kunnen voeren. Dat gaan we hier niet doen. Maar aan de vaststelling dat de grens tussen diagnose en interventie onscherp is, kunnen we niet voorbij.

In het domein van de menselijke systemen dat ons hier bezighoudt, weten we dat een systeem verandert vanaf het moment dat de interveniënt het betreedt. Hij of zij stelt zich op als een analist (Lourau, 1978) en brengt het systeem ertoe zijn spanningen, verborgen agenda's, latente conflicten, zijn onderliggende dynamieken bloot te geven.

De aanzienlijke sociale draagwijdte van de term grensoverschrijdend gedrag (Liefoghe & Mc Kensie, 2001) maakt dit fenomeen alleen maar groter.

De fase van de diagnose is dus in zeker zin al een fase van de interventie. Met andere woorden: op het moment dat de interveniënt overgaat tot het verzamelen van informatie over het systeem, begint hij het al te veranderen.

Is de diagnose een manier om te interveniëren, dan is ook het omgekeerde waar: een interventie is een interessante manier om een diagnose te stellen. Die visie kan samengevat worden in de formule van Lewin: om een systeem te begrijpen, moet men proberen het te veranderen. In dat geval is het dus de interventie die een diagnose toelaat.

Vanuit het principe dat diagnose en interventie nauw met elkaar verbonden zijn, zullen we onderzoeken hoe het opmaken van een diagnose inwerkt op een systeem en dus een vorm van interventie wordt.

2.2.2 Het gesprek: de methode bij uitstek voor een voorbereidende diagnose

De beste methode om een diagnose te stellen in situaties van grensoverschrijdend gedrag is een individueel gesprek met de hoofdpersonen en anderen die mogelijk bij het geval betrokken zijn.

Verskillende technieken kunnen helpen om de gesprekken zó te voeren dat de voorbereidende diagnose al deel uitmaakt van de interventie. Dat heeft een aantal positieve effecten.

In de eerste plaats bieden de gesprekken aan personen die rechtstreeks bij het gebeuren zijn betrokken, de kans om emoties te uiten. In veel gevallen hebben ze die kans nog niet gekregen. Het feit alleen al dat ze een luisterend oor vinden, kan aanzienlijke veranderingen teweegbrengen op het gedragsmatige, cognitieve en emotionele vlak.

Daarnaast kan het gesprek een nieuwe sociale dynamiek doen ontstaan. Dat gebeurt door het stellen van vragen over het gezichtspunt van andere betrokkenen, over wat men bereid is te doen om te situatie te veranderen en door 'het herkaderen' van het gebeuren. Deze technieken worden uitgelegd in hoofdstuk 3.1. (het hulpgesprek) van de eerder genoemde publicatie "Van meningsverschil tot hyperconflict".

Het proces van de diagnose biedt de (soms enige) kans om op een 'legitieme' manier personen te ontmoeten die niet zo dicht bij het gebeuren staan. Zo kan men de collega's, oversten, vrienden of leden van andere diensten laten beseffen dat ze partners kunnen zijn in het uitwerken van een oplossing, ook al maken ze niet noodzakelijk deel uit van het probleem. De sociale dynamiek en het gedrag van de omgeving kunnen immers in een geval van grensoverschrijdend gedrag een heel sterke invloed uitoefenen op de ontwikkeling van het probleem (Leymann, 1996; Faulx & Geuzaine, 2000). Soms beletten ze zelfs dat de betrokken personen eruit geraken (Faulx, Ericum & Horion, 2005).

De gesprekken hebben dus ontegensprekelijk een aantal positieve effecten. Daarnaast moeten we echter ook op de hoede zijn voor perverse effecten. De gesprekken kunnen immers ook aanleiding geven tot ongewenste publiciteit, een klimaat van verdachtmaking en klikken, stigmatisering van de vermeende slachtoffers en daders, een grotere focus van het systeem op het conflict, ...

We moeten goed overwegen met welke personen we een gesprek willen voeren: wie willen we ontmoeten, hoever willen we de fase van de diagnose uitbreiden? Die vragen kunnen we niet beantwoorden zonder na te denken over de effecten van de keuzes.

We kunnen de volgende goede praktijken aanbevelen:

- een 'rekbare' diagnose voorzien: op voorhand een aantal personen kiezen, maar er rekening mee houden dat het in de loop van deze fase interessant kan blijken om nog meer mensen te ontmoeten en/of met bepaalde mensen meer dan één gesprek te hebben;

- in de loop van de gesprekken en de interventie woorden vermijden die de situatie of de personen stigmatiseren en geen uitweg meer toelaten: pester, gepeste, slachtoffer, dader, Dat zou de evolutie van het gedrag afremmen. Die vaststelling werd al gedaan door Perronne & Naninni (1996) in de context van familiaal misbruik: "het is noodzakelijk om een theorie en een taal te gebruiken die verandering toelaten. (...) Zo zal geen enkel "slachtoffer" uit die status geraken als het niet kan aanvoelen op welke manier ze baat heeft bij dat statuut en dus ook bij de wijziging ervan; geen enkele "beul" zal die status verlaten als hij niet ziet dat hij de vrijheid heeft om dat te doen. De woorden beul en slachtoffer houden dus op zich een opsluiting in. Ze snijden elke mogelijkheid af om te evolueren." . Het is dus beter niet meteen de term 'situatie van grensoverschrijdend gedrag' te gebruiken, maar simpelweg te spreken van een probleemsituatie of een situatieanalyse. Om een domein met een specifiek probleem aan te duiden, kan men ook de term spanningsveld hanteren;
- regels opmaken en aankondigen in verband met de vertrouwelijkheid van de informatie en de manier waarop feedback gegeven zal worden;
- heel duidelijk zijn over wat verder met de diagnose zal gebeuren en aandacht hebben over de angst die het vaakst naar boven komt: de vrees dat de diagnose een evaluatieonderzoek is dat tot sancties zal leiden.

Uiteindelijk moet de interveniënt afwegen of een voorbereidende diagnose al dan niet de aangewezen methode is. Precies omdat deze diagnose zo dicht aanleunt bij een interventie, kan het interessanter zijn om meteen naar een interventie over te stappen. Dat is zeker het geval wanneer de perverse effecten van de diagnose dreigen door te wegen op de voordelen.

2.2.3 Andere methodes voor een voorbereidende diagnose

De interveniënt kan ook een gesprek organiseren met werkteams om te praten over probleemsituaties, over spanningen of moeilijkheden, over de verwachtingen die leven in verband met een interventie.

Een dergelijk gesprek heeft de vorm van een groepsdiscussie en wordt meestal begeleid door de toekomstige interveniënt. Het kan ondersteund worden aan de hand van een 'discussiegids', waarin alle punten vermeld staan die in de loop van de bijeenkomst kunnen aangesneden worden. Verderop, bij de inhoud van de voorbereidende diagnose, treft de lezer elementen aan die hem kunnen helpen bij het opstellen van zo'n gids.

De meeste interveniënten wijzen erop dat deze aanpak niet zonder risico's is wanneer binnen het team een hoge conflictspanning bestaat. Auteurs als Glasl (1986) of Scott (1984), die modellen hebben uitgewerkt over de escalatie van een conflict, delen dat standpunt: interventies voor het consulteren of verzoenen van groepen zijn enkel aan te raden wanneer de spanningen nog niet zo hoog zijn opgelopen dat de groepen tegenover elkaar staan.

Als het gaat om problemen tussen een team en zijn manager, maken sommige interveniënten gebruik van een techniek die de groep en de manager samenbrengt. De manager moet daarvan uiteraard op de hoogte zijn en zijn toestemming geven. In een eerste stap maakt de groep een inventaris op van de moeilijkheden, de spanningsbronnen en de elementen die het welzijn van de groep en de individuen in de weg staan. In de volgende sessies wordt de manager in het gesprek geïntegreerd en staat het zoeken naar de oplossingen voorop.

We hebben deze manier van werken voorgelegd aan een onderzoeksgroep met mensen die zelf in conflictsituaties interveniëren. De groep oordeelde dat het maken van een collectieve diagnose zonder manager nuttig is wanneer de spanning niet te hoog is. Om de manager succesvol bij het proces te kunnen betrekken moet hij volgens deze groep aan een aantal voorwaarden voldoen: hij moet

participeren, hij moet zich kunnen vinden in deze aanpak, hij mag geen wraakgevoelens hebben, hij moet over voldoende zelfvertrouwen beschikken, hij moet openstaan voor kritiek en kunnen verdragen dat hij in vraag wordt gesteld. Ten slotte moet hij ook willen dat de situatie verandert.

Bij nog een andere methode om een voorbereidende diagnose te maken worden vragenlijsten gehanteerd die speciaal voor dit doel zijn bestemd. Vragenlijsten in verband met grensoverschrijdend gedrag zijn echter doorgaans opgesteld in het perspectief van een survey, wat betekent dat ze erop gericht zijn op het verzamelen van informatie. Die informatie komt later in de interventie zeker van pas. In deze fase biedt ze echter niet noodzakelijk de elementen die de interveniënt nodig heeft om een geschikte interventie te ontwerpen.

Niet zelden wordt in een eerste stap een audit opgezet, ondersteund door een vragenlijst, gevolgd door een analyse via individuele gesprekken of groepdiscussies, en uiteindelijk afgesloten met een interventie.

Welke methode men ook kiest, ook hier geldt dat men goed nadenken over de gevolgen van de keuze. Wanneer men overweegt om in het kader van een voorbereidende diagnose groepsdiscussies te organiseren en eventueel een vragenlijst te gebruiken, dan moet men inschatten welke gewenste en ongewenste effecten dit zou kunnen hebben op het systeem waarin de interventie plaatsgrijpt.

2.2.4 Vragen voor de voorbereiding van een interventie

Bij de voorbereiding van een interventie wordt een reeks vragen gesteld, die we in dit onderzoek hebben uitgewerkt. Ze zijn complementair aan de vragen die aan bod komen in het tweede deel, waar een meer strikte diagnostische optiek wordt gehanteerd.

Bij de vragen gaat bijzonder veel aandacht naar de relatie tussen de persoon die de diagnose opmaakt en de betrokken persoon. Dat gebeurt vanuit de wetenschap dat die relatie aan het begin van een interventie altijd heel wat vragen oproept. Daarna is het de beurt aan vragen over de situatie zelf. Ten slotte worden vragen gesteld waaruit zal blijken of de betrokkene zich in een veranderingsproces wil engageren.

Eerste deel

- Bent u op de hoogte van de reden van mijn aanwezigheid?
- Wat werd u daarover verteld?
- Wat dacht u daarover?
- (Wat denken anderen erover?)
- Hier kan het nodig zijn uitleg te geven over het kader van de interventie

Tweede deel

- Hier komen vragen die betrekking hebben op de specifieke situatie. In de Gids voor de diagnose, het tweede deel van deze publicatie, vindt de lezer vragen die over de inhoud van de interventie gaan.

Derde deel

- Voor welke problemen zou volgens u een interventie noodzakelijk kunnen zijn?
- Welke verbeteringen zijn in uw dienst/organisatie nuttig of noodzakelijk?
- Welke specifieke problemen heeft u?
- Wat hoopt u?
- Wat verwacht u van een interventie?
- Wat vreest u bij een interventie?
- (En de anderen?)
- Hoe kijkt u aan tegen de toekomst van uw dienst/organisatie?

De vragen tussen haakjes peilen naar de visie van anderen op de situatie. Die vragen maken het mogelijk om meer diepgaand te reflecteren op de situatie. De interveniënt kan ze stellen als hij de bedoeling heeft om met behulp van de voorbereidende diagnose een persoonlijke verandering tot stand te brengen.

2.3 De risicoanalyse

In het deel van het handboek “Van meningsverschil tot hyperconflict” dat aan preventie is gewijd, gaan we in op een aantal risicofactoren die in de literatuur aan bod komen. In het zog van de stroming van Leymann en Zapf hebben de meeste studies zich geconcentreerd op organisationele factoren. Andere onderzoeken hebben geleid tot de identificatie van psychologische elementen.

Zonder hierop terug te komen kunnen we stellen dat studies die zich richten op diensten of werkeenheden waar zich problemen voordoen, nuttig kunnen zijn om de risico's te beperken.

Onze partners van het ISW Limits NV, UCL en KULeuven hebben onderzoeken uitgevoerd die tot het opstellen van instrumenten voor risicoanalyse hebben geleid. We raden de lezer aan om het werk van deze teams te raadplegen.

2.4 De klinische diagnose

Vanaf de eerste studies over grensoverschrijdend gedrag op het werk hebben onderzoekers zich gebogen over de klinische gevolgen voor de slachtoffers, zowel op het psychologische als op het fysieke vlak.

Heel wat werken hebben de impact van situaties van grensoverschrijdend gedrag op de slachtoffers aan het licht gebracht. De gezondheid en het welzijn worden zwaar aangetast (Einarsen & Gomze Mikkelsen, 2003): zo signaleert men ernstige ziekten (Leymann, 1996), psychiatrische problemen (Vartia, 2001), financiële problemen, problemen op het werk en professionele uitsluiting (Faulx & Geuzaine, 2000a), sociaal isolement, psychosomatische stoornissen (Leymann, 1990), angst (Matthiesen & Einarsen, 2001), zelfmoord (Leymann, 1996c), obsessies, zwarte gedachten, zichzelf voortdurend herhalen, depressieve toestanden (Groebelinhoff & Becker, 1996), cognitieve problemen (concentratieproblemen, prikkelbaarheid) (Hoel, Rayner & Cooper, 1999).

Heel vaak wordt een vergelijking gemaakt met het syndroom van posttraumatische stress (Björkvist, Osterman & Hjelt-Bäck, 1994; Leymann & Gustafson, 1996; Leymann, 1996). Dat kader stelt echter serieuze methodologische problemen: posttraumatische stress verwijst immers naar een traumatisme op een welbepaald moment, terwijl het bij grensoverschrijdend gedrag eerder gaat om een situatie van lange(re) duur.

Er bestaan niet veel klinische onderzoeksinstrumenten die specifiek op deze situaties zijn afgestemd. Toch vinden we een aantal methodes voor een klinische aanpak

2.4.1 Het klinisch onderzoeksmodel van de Service de Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations van de Universiteit van Luik (ULg)

In het perspectief van zowel hulp als diagnose hebben we op basis van onze consultaties een aanpak in vijf stappen uitgewerkt. Deze aanpak is bedoeld om praktijkwerkers te ondersteunen die voor de opdracht staan om gesprekken te voeren (Faulx, 2005). Hij werd ontwikkeld in een klinische optiek en daarna ver-

der uitgewerkt om een meer globale diagnose mogelijk te maken. De lezer vindt die in detail terug in het tweede deel van deze publicatie.

De meer strikt klinische benadering die wij hebben ontwikkeld, is gebaseerd op een aantal elementen (of factoren) die typisch blijken te zijn en steeds terugkeren in situaties van grensoverschrijdend gedrag. Het gaat om de volgende vijf factoren:

- het bestaan van fysieke, psychische, sociale en professionele schade bij het doelwit (factor gevolgen);
- het bestaan van gedragingen die door het slachtoffer als geweldig of grensoverschrijdend worden beschouwd (factor gedragingen);
- de ontwikkeling door de partners van incompatibele visies op de realiteit (factor dissociatie van interpretatiekaders);
- een verschillende positie in de relatie die het karakter heeft van dominantie-onderwerping, gekenmerkt door een ongelijkheid in de hulpmiddelen die door de partijen gemobiliseerd worden om de andere het hoofd te bieden (factor complementariteit);
- inefficiënte strategieën van de slachtoffers om hun situatie te veranderen (factor mislukking van de coping)

In een eerste stap onderzoekt de interveniënt de gevolgen voor het vermeende slachtoffer. Het kan zijn dat hij in dit stadium geconfronteerd wordt met intens psychisch, lichamelijk of sociaal leed, zonder dat er echter sprake is van grensoverschrijdend gedrag. Ook zware stress bijvoorbeeld kan aan de basis liggen van gelijkaardige symptomen.

In een tweede stap gaat het gesprek vooral over de feiten waarvan de persoon zich het slachtoffer voelt. Dimensies die nu aan bod komen, zijn de ernst van de feiten, hun al dan niet repetitief karakter, hun verscheidenheid, de gelijkenis met gedragingen die typisch geacht worden voor grensoverschrijdend gedrag (mogelijke lijsten vindt de lezer bij de 45 handelingen van Leymann (1996), bij Hirigoyen (1998), bij Garcia & Hue (2002), bij Faulx (2003)), de vraag of ze al dan niet 'logisch' zijn in het kader van het werk, of ze al dan niet gericht zijn, ...

In een derde stap komt het verschil aan de orde tussen de wijzen waarop de betrokkenen de werkelijkheid waarnemen. De interveniënt gaat na of er sprake is van dissociatie van interpretatiekaders. Daarmee wordt een situatie bedoeld waarbij de partijen een radicaal verschillende kijk hebben op alle aspecten van de situatie: oorzaken, inzet, interpretatie van de feiten, redenen die de partijen drijven tot wat ze doen, ...

In de vierde stap analyseert de interveniënt de positie van elk van de actoren, zodat hij een zicht krijgt op het ongelijke karakter van de relatie. Hij onderzoekt de reacties van de betrokkene op wat die als een aanval ervaart, en de hulpmiddelen die de betrokkene kan mobiliseren om zich in een dergelijke situatie te verdedigen. Deze analyse laat toe om te differentiëren tussen situaties van conflictueuze aard, situaties waarbij de krachten in evenwicht schijnen en situaties van misbruik waarbij het lijkt alsof één van de partijen zich 'laat doen' omdat hij niet over voldoende hulpmiddelen beschikt om zich tegen 'de dader' te verweren of omdat hij er niet in slaagt zijn hulpmiddelen te mobiliseren.

In een vijfde stap ten slotte bekijkt de interveniënt de strategieën die het 'slachtoffer' heeft uitprobeerde en het resultaat ervan: waren ze al dan niet efficiënt?

De interveniënt kan de situatie in deze volgorde onderzoeken. Hij is hier echter niet strikt aan gebonden en kan ook heen en weer gaan tussen de verschillende analyseniveaus.

Het schema is ook ontworpen als stramien voor een gesprek in het kader van een diagnose. De aanpak is niet alleen logisch maar ook psychologisch bedoeld: eerst komen in het gesprek de elementen aan bod die spontaan in het verhaal

opduiken, pas daarna wordt een gestructureerde aanpak gevolgd om stilaan een meer complexe visie op de situatie op te bouwen.

De voorgestelde volgorde is interessant, omdat het ervaren leed en de door-gemaakte feiten meestal spontaan als eerste thema's aangesneden worden. Dat komt overeen met de twee eerste analyseniveaus. Daarna maakt het feit dat de betrokkene zich verplaatst in de visie van de andere partij (factor interpretatiekader) het mogelijk om een breder zicht te krijgen op de situatie. Hij wordt uitgenodigd om de situatie vanuit andere gezichtspunten dan het zijne (nieuwe kaders) te bekijken en zo langzaam andere mogelijke interpretaties van het probleem te integreren.

Door het bespreken van de uiteenlopende reacties van de protagonisten (factor complementariteit) wordt de relatie op een nog meer complexe manier onder de loep genomen. Zowel de acties van de vermeende dader als deze van het vermeende slachtoffer worden bekeken. Dan wordt duidelijk hoe beide partijen, dikwijls zonder het willen, een verdere escalatie van het probleem in de hand kunnen werken.



Het bekijken van de strategieën die het slachtoffer gebruikte om de situatie te beheersen, biedt de kans om, in het verlengde van de nieuwe kaders uit een vorige stap, samen met hem ook na te denken over alternatieve strategieën. Deze werkwijze is vooral bruikbaar bij een interventie van korte duur (diagnose, specifieke hulp, ondersteuning bij het uitwerken van een strategie); in een therapeutisch kader van langere duur heeft ze echter beperkingen.

Dit eerste onderzoek laat toe een stand van zaken op te maken waardoor de betrokkene in grote lijnen zicht krijgt op de situatie. Het is mogelijk dat hij er zich nu van bewust wordt dat hier iets anders aan de gang is dan grensoverschrijdend gedrag: problemen met het werk, een conflict, ...

Een gelijkaardige aanpak kan met verschillende personen gerealiseerd worden. Het opmaken van een stand van zaken geeft de actoren de kans een heldere kijk op de zaak te krijgen en eventueel acties voor verbetering te overwegen.

Langetermijninterventies door middel van gesprekken behoren eerder tot de fase van de interventie dan tot deze van de diagnose. Dat past niet meer in het opzet van deze gids, maar wordt behandeld in de publicatie “Van meningsverschil tot hyperconflict”.

2.4.2 Andere klinische methodes

Vartia, Korpoo, Fallenius & Mattila (2003) stellen een aanpak voor op basis van de volgende vragen:

- Van welke aard is de ervaring van de betrokkene?
- Wanneer en hoe is deze situatie begonnen?
- Hoe heeft het proces zich in de werkeenheden ontwikkeld?
- In welke mate heeft de betrokkene aan de situatie geparticipeerd?
- Welke gevoelens en gedachten houden de betrokkene bezig?
- Wie wordt als dader beschouwd en wie is er daarnaast nog bij betrokken?
- Is deze situatie nieuw voor de betrokkene of heeft hij vroeger al iets gelijkaardig meegemaakt? In dat laatste geval: welke vormen van coping heeft hij toen uitprobeerde, waren ze efficiënt, hebben ze geholpen?
- Welke andere stressfactoren zijn er op het werk?
- Op welke aanmoedigingen en ondersteuning kan de betrokkene rekenen?
- Hoe denkt de betrokkene de situatie op te lossen, wat is hij bereid te doen?

Al deze vragen moeten de betrokkene helpen om te begrijpen wat er gebeurd is en hoe het zover is kunnen komen. Dat helpt hem om beter te plaatsen wat hem overkomt. En de aandachtige lezer zal het opmerken: net zoals de vorige methode bevat ook deze werkwijze een interventieperspectief.

Therani (2003) stelt de volgende systematische aanpak voor:

- een korte beschrijving van de gebeurtenissen;
- de emotionele en fysiologische reacties van de betrokkene op het moment van de feiten;
- een korte lichamelijke, sociale en psychologische anamnese;
- een beschrijving van symptomen van herbeleving;
- een beschrijving van symptomen van vermijding;
- een beschrijving van symptomen van hyperarousal (blijvende toestand van alertheid, overdreven waakzaamheid);
- veranderingen in sociaal welzijn;
- veranderingen in prestaties op het werk;
- een beschrijving van eventuele vroegere ervaringen met grensoverschrijdend gedrag;
- verschillende vragenlijsten in verband met gezondheid, schaal met objectieve gevolgen, ...

Men kan ook een beroep doen op de instrumenten die bij een audit worden gebruikt, zoals de LIPT of de NAQ (zie 2.1.2.). Ze helpen de betrokkene om zich te oriënteren en te situeren ten aanzien van de normen. Toch wordt ook gezegd dat deze instrumenten mensen stimuleren om zich in te beelden dat ze het slachtoffer zijn van grensoverschrijdend gedrag.

2.5 Het intern onderzoek

2.5.1 De algemene aanpak

Bij het intern onderzoek is het perspectief van de diagnose radicaal anders dan bij de vorige werkwijzen. De rol van de persoon die de diagnose opmaakt, bestaat er immers in de feiten vast te stellen en in functie daarvan te beoordelen of de klacht al dan niet gerechtvaardigd is (Merchant & Hoel, 2003).

Het gaat hier dus om een perspectief van arbitrage, waarbij een derde het gezag en de verantwoordelijkheid toegewezen krijgt om voor de twee partijen een beslissing te nemen.

Dit type aanpak heeft het voordeel dat het de schade beperkt die de partijen zichzelf en hun omgeving berokkenen. Er worden immers snelle beslissingen genomen (een overplaatsing, beperking van het contact tussen de protagonisten, het ontslag van één van de partijen). Desondanks heeft deze methode weinig tot geen effect op de verbetering van de relatie (Scott, 1984). Meestal blijkt dat na een onderzoek elke samenwerking tussen de partijen onmogelijk is geworden (Rayner, Hoel & Cooper, 2001).

Onze studie toont aan dat de conflictueuze dynamieken zelfs toenamen in de omgeving waar een intern onderzoek doorging. Dikwijls leven er gevoelens van frustratie, schuld of wraak, die om een grondige opvolging vragen.

Bij de start moet de onderzoeker rekening houden met de procedures die in de organisatie bestaan, bijvoorbeeld voor de manier waarop personen gecontacteerd worden, de keuze van de instantie(s) waaraan gerapporteerd wordt, de toewijzing van administratieve taken in verband met het opstellen van documenten en het contact met personen (Merchant & Hoel, 2003).

Deze auteurs doen de aanbeveling om eerst de aanklager te interviewen en de personen die door hem worden aangeduid, daarna de vermeende dader en diens getuigen. Dat aantal getuigen kan behoorlijk oplopen, zeker wanneer de organisatie opgeslorpt werd in een proces van conflictueuze bipolarisatie en iedereen 'kamp heeft gekozen'.

In dat geval moet de onderzoeker drie niveaus van getuigen definiëren (Merchant & Hoel, 2003): essentiële getuigen (directe getuigen die aanwezig waren bij de feiten of over bewijzen beschikken), secundaire getuigen (die via een tussenpersoon informatie of bewijzen hebben gekregen) en potentiële getuigen (die informatie kunnen geven over gelijkaardig gedrag van de vermeende dader).

De onderzoeker zal er bij de interviews op letten dat hij zich open en flexibel opstelt. Hij zal immers te maken krijgen met personen boordevol stress, die pauzes nodig hebben of voor wie een tweede gesprek geprogrammeerd moet worden. Hij houdt uiteraard zorgvuldig de inhoud van de gesprekken voor zich, laat de betrokkenen rustig uitspreken en onderbreekt hen niet te veel. Zo vermijdt hij het verwijt dat hij niet rechtvaardig of objectief is geweest (Merchant & Hoel, 2003).

Om zoveel mogelijk informatie uit een gesprek te halen kan de onderzoeker er een assistent bijhalen. Hij leidt dan zelf het interview, terwijl de assistent aanwezig is zonder deel te nemen aan het gesprek. Op een bepaald moment wordt het

gesprek voor een kwartier onderbroken. De assistent kan de interviewer zijn observaties en bemerkingen doorgeven, terwijl de geïnterviewde even kan uitblazen, zich losmaken van het gesprek en de emoties, en nadenken over elementen die hij nog wil inbrengen. De assistent helpt de interviewer als het nodig is om afstand te nemen en herinnert hem aan gegevens die hij nog niet opvroeg.

De waaier van vragen die aan de orde komt, kan uitgebreid zijn, al waarschuwen Merchant & Hoel (2003) dat hoe minder vragen de onderzoeker stelt, hoe meer kans hij maakt om een neutraal en rechtvaardig standpunt in te nemen.

Hier volgt een reeks voorbeelden van vragen die gesteld kunnen worden om duidelijkheid te verkrijgen over een incident :

- Wat is er gebeurd?
- Wie was betrokken in het conflict?
- Waar heeft het incident plaatsgevonden?
- Wanneer gebeurde het incident?
- Wat waren de reacties?
- Waren er getuigen?
- Was dit het eerste incident van dit type of zijn er al eerder geweest?
- Is er discussie geweest over het incident?
- Werden er maatregelen genomen om het incident te stoppen?

Om bewijzen te verzamelen mag de onderzoeker zich niet beperken tot de techniek van het interview. Hij kan ook een plaatsbezoek brengen, een beroep doen op experts, bronnen raadplegen over afwezigheden, vakantie, ... Ook uit de documenten die tussen de betrokkenen uitgewisseld werden (brieven, post-its, dienstnota's, ...) kan kostbare informatie worden gepuurd. Dat alles gebeurt natuurlijk met een uiterste zorg voor de privacy (Merchant & Hoel, 2003).

Bij de rapportage is het absoluut noodzakelijk om alle elementen op te nemen die met de procedure te maken hebben, ook de data van de samenkomsten bijvoorbeeld. Wanneer het rapport aanbevelingen formuleert, moeten die betrekking hebben op aspecten van de persoon, de groep en de organisatie.

Om klaar te zien kan de onderzoeker zich een aantal vragen stellen in verband met het type van grensoverschrijdend gedrag . Is wat zich hier afspeelt

- opzettelijk of onbewust?
- toevallig of gepland?
- expliciet of verborgen?
- te wijten aan de persoonlijkheid of aan organisationele factoren?

Aan de hand van deze - uiterst simplistische - vragen kan de onderzoeker reflecteren over de grote dimensies van de situatie. Ze worden aangevuld met de verschillende types van grensoverschrijdend gedrag (kijk voor meer details in hoofdstuk 1.3. van de gids Van meningsverschil tot hyperconflict:

- grensoverschrijdend gedrag dat gelinkt is aan de escalatie van een conflict of dat zich inschrijft in de dynamiek van een hyperconflict;
- grensoverschrijdend gedrag dat gelinkt is aan misbruik van een slachtoffer door een perverse agressor;
- grensoverschrijdend gedrag dat gelinkt is aan de organisationele omgeving en het soort management en werkorganisatie;
- grensoverschrijdend gedrag dat gelinkt is aan een groepsdynamiek.

Op deze manier vervult het onderzoek een aantal functies van de voorbereidende diagnose en van de risicoanalyse: het geeft immers de spanningspunten aan waarop ingegrepen zou moeten worden.

Ten slotte is het beter dat de interne onderzoeker geen rol opneemt in de opvolging van zijn rapport (sancties, ...). Zo wordt hij niet opgezadeld met de verantwoordelijkheid voor het repressieve proces.

2.5.2 Bijzondere problemen

Aan het intern onderzoek als methode voor het stellen van een diagnose is een aantal problemen verbonden.

Een eerste probleem wordt gevormd door de diagnose van grensgevallen. Tijdens een vergadering formuleerde de Commission des Normes du Travail van Québec, dat belast is met het formele onderzoek van klachten in verband met grensoverschrijdend gedrag op het werk, als belangrijkste probleem dat het zelden gevallen kreeg die met zekerheid als grensoverschrijdend gedrag beschouwd konden worden. De commissie werd echter voortdurend geconfronteerd met 'grensgevallen' met conflict, misbruik of geweld, die niet strikt beantwoordden aan de definitie van grensoverschrijdend gedrag.

Een diagnose moeten dus méér doen dan een simpel antwoord geven op de vraag of er al dan niet sprake is van grensoverschrijdend gedrag. Zonder de situaties met effectief geweld te banaliseren moet men toch vermijden dat onschuldige mensen gestigmatiseerd worden – per slot van rekening gaat het toch om een misdrijf.

Een tweede probleem is dat van grensoverschrijdend gedrag geen statische definitie bestaat. De definitie varieert met de tijd, de cultuur van het land en de organisatie. In sommige werkmilieus wordt 'hard' gedrag getolereerd dat op andere plaatsen onaanvaardbaar zou zijn (Spurgeon, 2003). Het opmaken van een definitie van wat in de organisatie als niet tolereerbaar gedrag wordt gezien, is dan ook een essentieel onderdeel van preventie. Om dezelfde reden moet bij het begin van het intern onderzoek vastgelegd worden wat in het beleid van de organisatie als grensoverschrijdend gedrag werd beschouwd op het moment van de feiten (Merchant & Hoel, 2003).

Een derde probleem heeft te maken met het feit dat bij deze procedure een beslissing wordt opgelegd door een persoon die buiten het conflict staat. Om die reden moeten de gedragsregels voor het voeren van het onderzoek zo helder mogelijk zijn. Het moet dus voor iedereen glashelder zijn dat het hier gaat om arbitrage en niet om arbitrair. Aanknoppen bij bestaande procedures in de organisatie zal hierbij helpen.

Omdat het hier gaat om een probleem met een specifieke complexiteit, vraagt een intern onderzoek doorgaans meer tijd (Rayner, Hoel & Cooper, 2001). Het is trouwens moeilijk voorspelbaar hoeveel tijd er nodig zal zijn. In de loop van het proces dienen zich misschien nieuwe getuigen of nieuwe bewijzen aan. Vaak duiken er ook nieuwe problemen op: betrokkenen zijn ziek, blijven afwezig op de afspraak, er komen nieuwe klachten, ... (Merchant & Hoel, 2003). Men maakt dus best heel duidelijk dat het proces langer zal duren wanneer zich in de loop ervan nieuwe gebeurtenissen voordoen.

De meeste organisaties stellen voor dat de protagonisten met behoud van hun volledig loon thuisblijven tijdens de loop van het onderzoek (Rayner, Hoel & Cooper, 2001). Hoe dan ook is het wachten op de resultaten een stresserende zaak. Zowel het vermeende slachtoffer als de vermeende dader kunnen in die periode ondersteuning gebruiken.

Bij dit type van procedure is de opvolging bijzonder belangrijk. Een intern onderzoek kan immers heel wat schade kan aanrichten: schuld- en wraakgevoelens, *ressentiments*, extreme conflicten tussen de partijen. Na een intern onderzoek zijn de relaties er soms slechter aan toe dan voorheen. De onderzoeksprocedure heeft de teams flink dooreen geschud. Mensen moesten partij kiezen en getuigenissen afleggen in het voor- of in het nadeel van collega's. De last van het schuldgevoel is groot. Er volgt vaak een diepe malaise. Na een intern onderzoek zal dan ook meestal een interventie nodig zijn.

Net als na een traumatische gebeurtenis kan men een beroep doen op de techniek van debriefing om ruimte te geven aan de reacties van de groep. Daarbij moet men een aantal voorwaarden in acht nemen. Sommige mensen zullen partij getrokken hebben voor het vermeende slachtoffer; anderen voor de beschuldigde persoon. Het herstel van de sociale band tussen die twee partijen vraagt dikwijls een langerdurende ingreep. Daarvoor nodigen we de lezer uit om het deel over de interventie bij groepen te raadplegen in hoofdstuk 3.3. van de gids "Van meningsverschil tot hyperconflict".

Een arbitrageprocedure is voor de slachtoffers behoorlijk onrustwekkend; ze zijn vaak bang voor represailles (Adams, 1992). Alle betrokkenen, zowel het doelwit als de dader, moeten daarom vertrouwen kunnen hebben in de gevolgen van de interventie.

Als er werkelijk sprake is van grensoverschrijdend gedrag en er dus ook sancties zullen volgen, is het voor het slachtoffer geruststellend te weten dat de volgende maatregelen uitgevoerd zullen worden :

- overplaatsing van de dader naar een andere dienst of een ander departement;
- toekomstige bescherming van het slachtoffer;
- sancties wanneer de dader in contact probeert te komen met het slachtoffer;
- besef van de dader van het effect dat zijn gedrag op anderen heeft gehad;
- evaluatie van het gedrag van de dader wanneer hij een leidinggevende positie moet innemen.

Dankzij deze maatregelen weet het slachtoffer dat het gebeurde erkend wordt, dat hij bescherming krijgt en dat zijn agressor werkt aan het besef van de gevolgen van zijn acties en aan een verandering van zijn gedrag.

Maar ook voor de vermeende dader is dit een zeer lastige procedure. In Engeland hebben zowel de vakbonden als de werkgeversvertegenwoordigers ervoor gepleit om zeer goed en grondig naar de vermeende daders te luisteren en ze rechtvaardig te behandelen (Rayner, Hoel & Cooper, 2001). De auteurs voegen eraan toe dat het voor de vermeende dader al even moeilijk is om te bewijzen dat het ongewenst gedrag níet heeft plaatsgehad als het voor de anderen is om te bewijzen dat het wél gebeurde.

Wanneer iemand inderdaad de dader blijkt te zijn, heeft de organisatie de kans om hem te helpen en te steunen. Men mag niet onderschatten welke impact het op iemand heeft om aangewezen te worden als 'schuldige' van grensoverschrijdend gedrag.

Ook voor de organisatie is het erkennen van een situatie van grensoverschrijdend gedrag en de identificatie van een 'schuldige' niet zonder gevolgen. De reactie van de organisatie op de schuldige is van kritisch belang voor de ethos en de gedragsnormen van de organisatie.

Soms wordt een agressor ontslagen, maar niet alle gevallen zijn ernstig genoeg om een ontslag te rechtvaardigen. Na de blaam moet de organisatie actief duidelijk maken dat de dader nog steeds een plaats heeft in het bedrijf. Er moet gedaan worden wat nodig is om hem opnieuw naar tevredenheid te laten functioneren. Zo vermijdt men dat de dader 'gediaboliseerd' wordt en er een dubbelzinnige situatie ontstaat van verwijten en ondersteunen tegelijk.

De ondersteuning van de dader kan verschillende vormen krijgen, afhankelijk van de ernst van het gebeurde:

- als de dader een managerpositie bekleedt, hem een vorming laten volgen in betere managementtechnieken;
- zijn sociale vaardigheden (onder meer empathische vaardigheden) laten ontwikkelen, zodat hij in een professionele context kan werken zonder het respect van de anderen te verliezen;

- nadat hij beseft wat er gebeurd is, de agressor het gevoel geven dat er in de organisatie nog een toekomst voor hem is op een positie waar hij zijn vroegere competenties kan gebruiken;
- door een persoonlijke opvolging en vorming de agressor helpen om zijn zelfrespect terug te vinden en nieuwe capaciteiten te ontwikkelen. Zo krijgt hij het gevoel dat de organisatie hem niet in de steek laat. De vorming kan bijvoorbeeld gericht zijn op het leiden van human resources, technieken voor stressbeheersing of andere inhouden die de betrokkene zelf voorstelt.
- met de managers een groep van 'gelijken' samenstellen om te werken rond de praktijk van het leiden van human resources. Zo zal een manager die het moeilijk heeft, zich ook minder geïsoleerd voelen;
- technieken aanleren om beter te communiceren.

Alle acties die de risico's op ongewenst gedrag verminderen door in te werken op organisationele factoren komen zowel de dader als het slachtoffer ten goede.

2.6 De gerechtelijke expertise

De methode van de gerechtelijke expertise staat dicht bij deze van het intern onderzoek. Ook bij deze methode moet een aantal vragen en bedenkingen worden geplaatst.

Een eerste vraag heeft te maken met de nauwkeurigheid van de diagnose. Bij een intern onderzoek kan men zich beperken tot het vaststellen van gedragingen en handelingen, zonder meteen te moeten overgaan tot een meer verfijnde diagnose. De verantwoordelijkheid om te beslissen of de norm werd overtreden, ligt bij de hiërarchie. Bij de gerechtelijke expertise daarentegen wordt de expert ingeroepen om zich in heel duidelijke termen uit te spreken over de vraag: gaat het hier al dan niet om een situatie van grensoverschrijdend gedrag?

Die vraag is allesbehalve vrijblijvend. Grensoverschrijdend gedrag is immers in België, net zoals in vele Europese landen, niet alleen meer een 'concept' maar een wettelijke realiteit. Zegt men dat er sprake is van een inbreuk op de wet, dan is er meteen ook sprake van een persoon die de wet overtreedt, met andere woorden een delinquent. Dat oordeel brengt dus zowel voor het individu als voor de organisatie zware gevolgen met zich mee.

Bij het toewijzen van de opdracht moet de expert dus heel duidelijk zijn over de graad van precisie die hij aan zijn diagnose denkt te geven: zal hij een indicatie geven van de waarschijnlijkheidsgraad, zal hij zich uitspreken over de betrouwbaarheid van de personen met wie hij contact heeft, denkt hij aan een definitieve diagnose of enkel aan indicaties, zal hij uitspraken doen over de algemene dynamiek van de organisatie of enkel over de relaties tussen personen? Al die vragen moeten eerst beantwoord worden om te vermijden dat het werk van de expert de juridische criteria niet doorstaat.

Een tweede probleem betreft de legitimiteit van de expert. De expert is de persoon die "punctueel te werk gaat op basis van specifieke competenties, met als opdracht een oordeel te formuleren of een oplossing te bieden in een verstoorde situatie. De oordelen of de oplossingen die in het expertiserapport naar voren worden geschoven, maken geen enkele kans om aanvaard te worden als de expert niet erkend wordt als legitieme autoriteit." (Trépos, 2000)

In de praktijk echter kent het concept van grensoverschrijdend gedrag zo'n succes, dat de wetenschappelijke wereld niet kan volgen met een antwoord op de eenvoudige en tegelijkertijd zeer complexe vraag: of er in een situatie al dan niet sprake is van grensoverschrijdend gedrag.

De specialisten staan voor de uitdaging om geloofwaardige maar voorzichtige antwoorden, heldere en toch genuanceerde uitspraken te formuleren. Het ontbreken

van volledig aanvaarde evaluatie-instrumenten en de belangrijke subjectieve kant van de thematiek vormen een hindernis om een competentie te verwerven die ook door het gerechtelijke apparaat als legitiem wordt erkend. We kunnen dus niet genoeg benadrukken hoe belangrijk het is de zaken rigoureus en expliciet aan te pakken, met behulp van instrumenten waarvan men duidelijk het actieterrein, de draagwijdte en de wetenschappelijke validiteit aangeeft.

De gerechtelijke expertise staat ook voor een heel delicate tegenstelling. Iedereen accepteert dat elke organisatie eigen normen heeft, een eigen cultuur, een eigen manier van functioneren. Men is het er ook over eens dat gedragingen in die organisatie in dat licht bekeken moeten worden. Aan de andere kant is er echter de wet die geen uitzonderingen maakt: dezelfde norm geldt voor iedereen.

De vraag of men rekening moet houden met de lokale context is een vraag met belangrijke morele, juridische en psychologische implicaties. Moeten we in zogenaamde 'harde' omgevingen agressie verdragen die we elders ontoelaatbaar vinden? Neen, zijn we geneigd te zeggen. Maar moeten we dan ook wegwuiven dat sommige gedragingen tot de norm en gewone praktijk van een organisatie behoren en in die specifieke context ook zinvol zijn? Dan zouden we meteen ook een werkelijkheid ontkennen die door alle actoren in organisaties is gekend.

3. TYPOLOGIE VAN DE DIAGNOSE

De verschillende benaderingen om een diagnose te stellen van grensoverschrijdend gedrag streven verschillende doelstellingen na. Vooraleer we kunnen kiezen welke benadering de beste is, moeten we eerst bepalen welk doel de diagnose in onze concrete context heeft.

De tabel hieronder geeft een overzicht van de verschillende types, hun doelstellingen en finaliteit, en de methodes die bij de verschillende types van diagnose gewoonlijk gevolgd worden.

Type van diagnose	Doelstelling	Finaliteit	Methodes
Audit	Evaluatie van de aanwezigheid van grensoverschrijdend gedrag in een specifieke context	Helpen bij het instellen van middelen voor preventie en interventie	Analyse van indicatoren Focus groups Interviews
Vorbereiden-de diagnose	Onderzoek van een specifieke situatie waarin men een interventie wenst	Een doeltreffende interventie mogelijk maken	Individuele gesprekken Groepsdiscussie Vragenlijsten
Risicoanalyse	Onderzoek van de aard van de risico's op het voorkomen of ontwikkelen van grensoverschrijdend gedrag	Een actie op de risicofactoren mogelijk maken	Methodes van risicoanalyse Audit in verband met de algemene dimensies (zie preventie)
Klinische diagnose	Begrijpen van de schade en de aard van de situatie die door een slachtoffer of een collectief werd beleefd	Een klaardere kijk op de situatie mogelijk maken Zoeken naar oplossingen	Individueel gesprek
Intern onderzoek	Feiten vaststellen	Maatregelen om het grensoverschrijdend gedrag te stoppen of te sanctioneren	Gesprekken Onderzoek van bewijzen Getuigenissen
Gerechtigelijke expertise	Feiten vaststellen in een gerechtelijke context	Maatregelen nemen om het grensoverschrijdend gedrag te stoppen of te sanctioneren	Gesprekken Onderzoek van bewijzen Getuigenissen



De aandachtige lezer heeft natuurlijk vastgesteld dat de zes types elkaar overlappen. Dat klopt: een audit kan resulteren in een interventie, een onderzoek kan dienst doen als risicoanalyse, een klinische diagnose kan gebruikt worden in een juridische context.

Toch mogen we de werkwijzen niet met elkaar verwarren. De interveniënt moet de betrokkenen helpen om duidelijk te weten in welke context ze zich bevinden en welke doelstellingen hij met een bepaalde werkwijze nastreeft. Doet hij dat niet, dan mag hij problemen verwachten. De betrokkenen zullen zich immers anders uitdrukken naargelang het gaat om een voorbereidend onderzoek, een anonieme audit of een intern onderzoek.

De communicatie over deze materie is zeker niet simpel. In organisaties circuleren vele vooropgezette ideeën over wat een diagnose is. Het gebruik in dit hoofdstuk van heel specifieke benamingen is dan ook bedoeld om in de mate van het mogelijke verwarringen te voorkomen.

Deel 2:

Gids voor de differentiële diagnostiek

I. GIDS VOOR DE DIAGNOSTIEK: INLEIDING

De beslissing om een gids te maken voor een differentiële diagnostiek van relationeel leed op het werk werd ingegeven door de praktijk van klachten en hun afhandeling. De observatie daarvan toonde aan dat er een grote behoefte aan ondersteuning bestaat.

In de meeste gevallen worden situaties van relationeel leed geformuleerd in termen van klachten over grensoverschrijdend gedrag. Dat heeft te maken met het feit dat de wet betreffende de preventie en bestraffing van deze problematiek heel wat aandacht kreeg in de media. Mensen die verwickeld zijn in relationele problemen op het werk kunnen zich makkelijk herkennen in de beschrijving van de mechanismen of gevolgen van grensoverschrijdend gedrag. Toch wijst de ervaring uit dat het in vele gevallen om andere situaties gaat. Die vragen een verschillende benadering, zowel wat het opvangen van de betrokkenen betreft als de interventie en eventuele juridische gevolgen. Om de situaties correct in te schatten moet ons conceptueel kader ruimer zijn dan de dichotomie: wel of geen grensoverschrijdend gedrag.

Het begrip relationeel leed op het werk laat toe om ook ongewenste gedragingen en hun gevolgen op te nemen die bij nader inzien niet beantwoorden aan de criteria van grensoverschrijdend gedrag, maar die toch aangepakt moeten worden en een diagnose moeten krijgen om de situatie voor de aanklager te doen stoppen.

Om deze gids praktisch bruikbaar te maken in concrete situaties, bestaat ons vertrekpunt uit de klacht van een persoon die vermeende grensoverschrijdende feiten rapporteert waarvan hij zich het slachtoffer voelt.

We zouden een onderscheid kunnen maken tussen de diagnose in strikte zin van wat een persoon overkomt (wie stelt welke daden, hoe benoemen we die daden, wie is er verantwoordelijk voor, ...) en wat men de analyse van een situatie zou kunnen noemen. De analyse kijkt verder dan de persoon die de feiten rapporteert en neemt alle elementen van de globale situatie in rekening. Die elementen zijn soms relevanter dan de elementen die strikt de aanklager betreffen. De uitdaging bestaat erin te beoordelen wat we opnemen als elementen uit de omgeving of relevante feiten.

In het concept waarvoor we kozen zijn relevante feiten die feiten die geweld voor de aanklager inhouden. Dat betekent dat we de feiten zonder geweld (ook al verhelderen of verklaren ze het optreden van het geweld) en de gewelddadige feiten die eventueel gesignaleerd worden maar niet in verband staan met de aanklager, klasseren als omgevings-elementen. In de logica van een analyse van de situatie in zijn geheel kunnen zulke elementen uiteraard centraal staan. Het kader van een interventie laat echter niet altijd toe om een dergelijke analyse te maken of ze bij een interventie efficiënt te gebruiken.

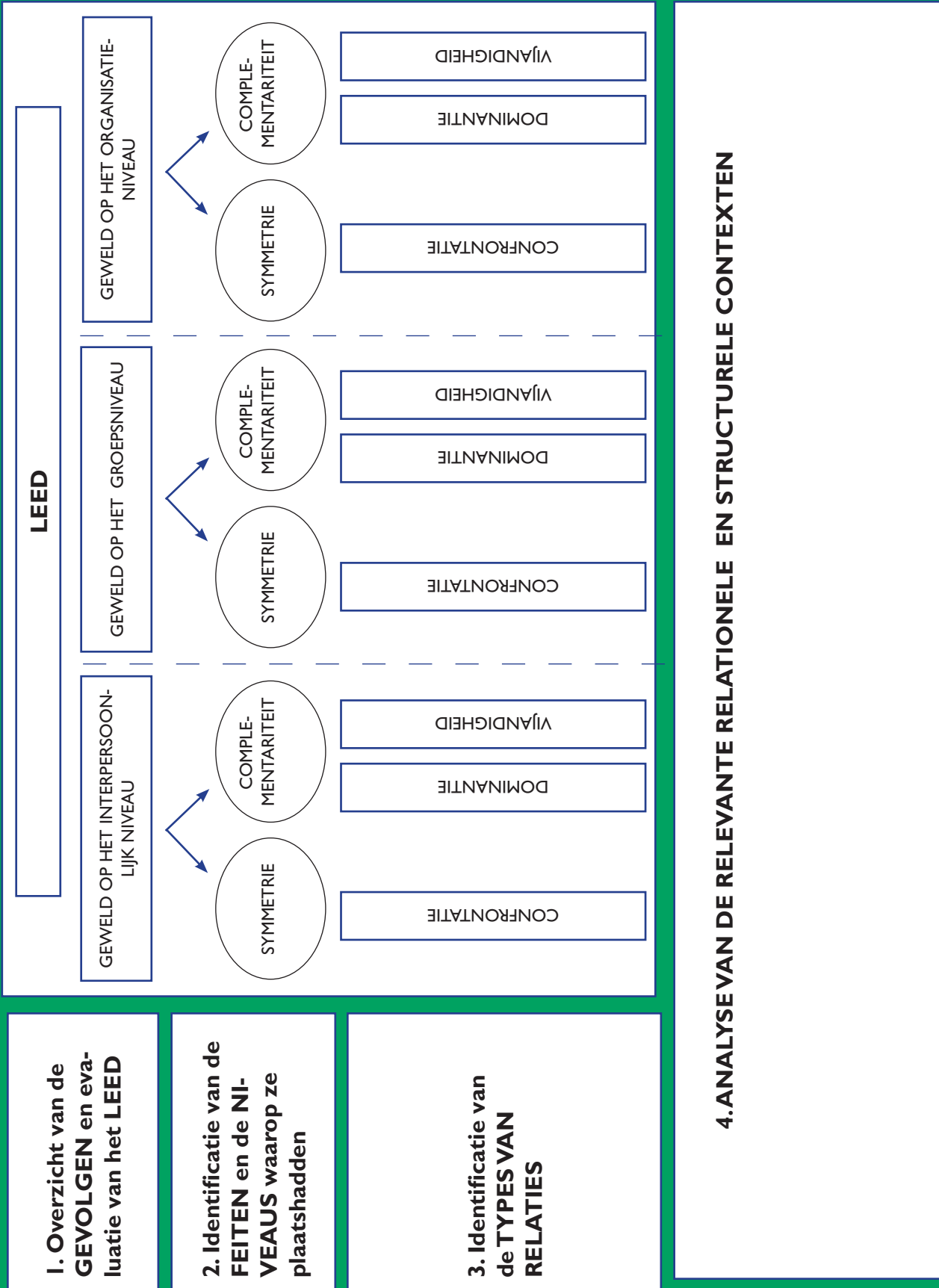
Het schema van het volledige model is dus opgebouwd rond de diagnose van de situatie waarvan de aanklager het vermeende slachtoffer is, aangevuld met de beschrijving van verschillende aspecten van de omgeving. Die laatste zouden evengoed het centrale punt van de analyse kunnen zijn bij een interventie die zich niet tot de strikte klacht beperkt.

2. SAMENVATTING VAN DE VERSCHILLENDE MODULES

Deze gids is opgebouwd uit verschillende modules, waarvan de volgorde geschikt is voor het gebruik in de praktijk (hoewel dat niet verplicht is):

- Een schema met toelichting van het volledige concept van het diagnostisch model
- Een module over de gevolgen (het leed) die doorgaans optreden bij een langduriger blootstelling aan relationele problemen:
 - Indeling van de gevolgen;
 - Identificatieschaal voor stoornissen van het type posttraumatische stress.
- Een module over de feiten (grensoverschrijdend gedrag)
 - Definities en criteria die toelaten een diagnose te stellen van de niveaus waarop het grensoverschrijdend gedrag zich voordoet: het persoonlijke niveau, het groepsniveau en het organisatieniveau;
 - 'Transversale' kenmerken waaraan de gedragingen getoetst kunnen worden;
 - Typologie van de gedragingen;
 - Onderscheid tussen relevante feiten en omgevingselementen.
- Een module over de aard van de grensoverschrijdende relatie, zodat we voor elke relevant niveau een onderscheid kunnen maken tussen:
 - Kenmerken van symmetrische en complementaire relaties;
 - Afbakening van een referentieperiode voor het kenmerken van de relatie.
- Een module over de verschillende relationele configuraties:
 - Gedetailleerde beschrijvingen van types van relationele configuraties waarin het geweld plaatsgrijpt;
 - Beschrijvende fiches van de kenmerken van herkende configuraties.
- Een module over de omgevingselementen:
 - Directe relationele omgevingen;
 - Indirecte relationele omgevingen;
 - Algemene omgeving.
- Een samenvattende fiche met elementen waarmee men rekening moet houden bij de diagnose van een concreet geval.

2.1 Schema van de verschillende stappen



2.2 Gebruiksaanwijzing

Het diagnostisch model is opgebouwd om gebruikt te worden als een beslissingsboom.

2.2.1 Overzicht van de gevolgen en evaluatie van het leed

Doorgaans is het eenvoudig om de gevolgen en de geleden pijn te identificeren omdat de aanklager dit zelf rapporteert. De elementen die we in deze gids voorstellen, hebben enkel als bedoeling een overzicht te geven van categorieën die frequent voorkomen. Met de schaal die afgeleid is van de gevolgen van posttraumatische stress kunnen gevallen opgespoord worden die mogelijk zware gevolgen hebben op lange termijn en die dus alleszins aangepakt moeten worden.

2.2.2 Feiten en analyse van geweld op het werk

a. Identificatie van grensoverschrijdende feiten

Het identificeren en het kwalificeren van grensoverschrijdende feiten vormt een diagnose op zich. Als de uiteindelijke diagnose grensoverschrijdend gedrag uitsluit en het kader van de wet dus niet van toepassing is, laat deze fase toe een verband te leggen tussen een situatie met leed (die vastgesteld werd in de vorige fase) en geweldfeiten waarvan de aanklager het slachtoffer is.

b. Identificatie van het niveau waarop de feiten zich voordoen

We onderscheiden drie niveaus waarop het geweld zich kan voordoen: het interpersoonlijke niveau, het groepsniveau en het organisatieniveau. Deze fase helpt om adequate aanbevelingen te formuleren voor het remediëren van de situatie of om alleszins het niveau aan te geven waar de verantwoordelijkheid voor de situatie gelegen is.

2.2.3 Identificatie van relationele dynamieken op de relevante niveaus en in de relevante periode

Symmetrische of complementaire relaties kunnen de vorm aannemen van specifieke configuraties. Van de soorten situaties die in dit deel van de gids gedetailleerd aan bod komen, kunnen we de gedifferentieerde diagnose meer precies beschrijven. Zo kunnen we in een aantal gevallen het type situatie benoemen, wat uiteraard van groot nut is bij de rapportage. De gedetailleerde kenmerken van deze types maken het mogelijk een reeks specifieke kenmerken van de configuraties te toetsen.

2.2.4 Analyse van de omgeving

In de omgeving vinden we elementen die geen geweld inhouden of die niet met de aanklager in verband staan.

Daarin onderscheiden we eerst relationele dynamieken die een directe impact hebben op de relatie tussen de protagonisten en de éne of de andere bevoorredelen. De groep(en) of de organisatie kunnen immers een positie innemen die de aanklager versterkt of daarentegen verzwakt. Daarna bekijken we relationele dynamieken rond de protagonisten die niet rechtstreeks een invloed hebben op hun relatie. Ten slotte hebben we aandacht voor andere elementen in de meer algemene context, die men zou kunnen gelijkstellen met specifieke risicofactoren of die wijzen op de afwezigheid van preventiemaatregelen voor grensoverschrijdend gedrag.

Met een overzicht van mogelijke configuraties wordt het makkelijker om hefbo-
men te vinden voor een interventie of om aan te geven waar (ook indirecte) de
verantwoordelijkheid ligt van actoren, ook andere dan deze die strikt bij de feiten
zijn betrokken.

3. EVALUATIE VAN HET LEED: DE EFFECTEN VAN GEWELD

In de wetenschappelijke en wettelijke definities van pesterijen en, meer in het algemeen, van grensoverschrijdend gedrag op het werk nemen de gevolgen voor het slachtoffer een centrale plaats in.

Bij het aanbrengen van de klacht zal de aanklager méér dan waarschijnlijk elementen rapporteren die te maken hebben met gevolgen voor zijn persoonlijk leven. De opsomming van mogelijke gevolgen die de lezer hieronder vindt, is vooral bedoeld om de aandacht te vestigen op de verscheidenheid van de domeinen waarop ze zich kunnen manifesteren. Zo krijgen we meteen ook een diagnostisch kader dat ons doet beseffen hoe groot de consequenties kunnen zijn van relatief ernstig en langdurig geweld.

Als een aanklager geen gewag maakt van leed of gevolgen, kan dat een aanwijzing zijn dat het gaat om een instrumentele klacht. Maar ook omgekeerd is niet alle leed het gevolg van grensoverschrijdend gedrag: ook een hoge werkdruk, stress, factoren buiten het werk, ... kunnen oorzaken zijn. Een inventaris van de gevolgen is dus slechts een eerste stap.

We treffen gevolgen aan op verschillende niveaus van het persoonlijke, sociale en professionele leven.

3.1 Lichamelijke gevolgen

- slaapproblemen, uitputting, flauwtes, de zondagavond-blues (op het einde van het weekend of 's ochtends voor het vertrek wanneer het werk weer centraal staat), ...
- hartproblemen, hoge bloeddruk, hartkloppingen, ...
- ademhalingsmoeilijkheden, astmacrisissen, ...
- huidproblemen, eczema, ...
- problemen met de bloedsomloop, rugpijnen, hoofdpijnen, ...
- spijsverteringsstoornissen, verlies van eetlust, misselijkheid, maagzuur, ...
- belangrijke gewichtsschommelingen

3.2 Psychologische gevolgen

- depressie, gebrek aan motivatie, zelfmoordgedachten, ...
- onrust, angsten, paniekaanvallen, agorafobie, ...
- schuldgevoelens, schaamte, ..
- verlies van zelfvertrouwen, verlies van vertrouwen in anderen, ...
- gevoelens van onmacht en onrecht, ...
- misbruik van psychotrope substanties (alcohol, drugs, tabak, ...)

3.3 Sociale gevolgen

- sociaal isolement, verdwijnen van sociale omgang ...
- veranderingen in de familiale relaties, ...
- conflicten, gewelddadig gedrag, onbegrip in de privé-sfeer, ...

3.4 Professionele gevolgen

- onmogelijkheid om te werken, ...
- verlies van efficiëntie, demotivatie, ...
- waarschuwingen, ontslag.

3.5 Een stap verder: een instrument ter evaluatie van posttraumatische stress

Uit een vergelijking van de symptomen en uit specifiek onderzoek komt een onmiskenbare overeenkomst naar voren tussen de gevolgen van ernstig en langdurig geweld op het werk en symptomen van posttraumatische stress.

Een langdurige blootstelling aan dergelijk geweld kan blijvende mentale stoornissen veroorzaken.

Het is dus nuttig ook een beroep te doen op instrumenten die gebruikt worden voor de evaluatie van posttraumatische stress (uiteraard met het weglaten van de verwijzing naar een gebeurtenis die de stress uitlokte).

In de vragenlijst hierna komen **zeventien symptomen** aan bod die geassocieerd worden met posttraumatische stress of 'langdurige dwang'.

Deze symptomen horen bij drie dimensies:

- het voortdurend herbeleven van de situaties (vraag 1 tot 4);
- het vermijden van alles wat herinnert aan de doorgemaakte situaties (vraag 5 tot 12);
- een 'neurovegetatieve activatie': verstoring van de slaap, het humeur, de aandacht.

Om in aanmerking te komen moeten symptomen gedurende minstens één maand optreden. Op het moment van de diagnose wordt bekeken of ze nog altijd aanwezig zijn.

Het toepassen van deze vragenlijst maakt het echter niet overbodig om

- vast te stellen dat er leed aanwezig is;
- veranderingen in het persoonlijk, sociaal en/of professioneel functioneren te observeren.

De vragenlijst kan gebruikt worden per dimensie. Om aan een bepaalde dimensie te voldoen moet er een minimum aantal symptomen zijn:

- één van de symptomen voor dimensie 1;
- drie van de symptomen voor dimensie 2;
- twee van de symptomen voor dimensie 3.

Om te kunnen stellen dat een symptoom aanwezig is, moet het antwoord minstens "3" zijn ("soms").

Op het einde worden alle codes samengeteld. Voor de totale schaal ligt de pathologische drempel op 51.

	Nooit	Zeer zelden	Soms	Regelmatig	Dikwijls	Zeer dikwijls	Altijd
1. Hebt u wel eens last van storende herinneringen in verband met uw problemen op het werk?	1	2	3	4	5	6	7
2. Hebt u al herhaaldelijk onaangename dromen gehad in verband met uw problemen op het werk?	1	2	3	4	5	6	7
3. Hebt u zich wel eens gevoeld of gedragen alsof de problemen op het werk opnieuw gebeurden (flashback, hallucinaties, herbeleving van het gebeuren, als u dronken was of bij het wakker worden)?	1	2	3	4	5	6	7
4. Heeft u veel last gehad van dingen die u herinnerden aan de problemen op het werk?	1	2	3	4	5	6	7
5. Hebt u al eens inspanningen gedaan om niet te denken aan de problemen op het werk of aan de gevoelens die deze problemen bij u oproepen?	1	2	3	4	5	6	7
6. Is het u al overkomen dat u activiteiten of situaties vermijdt die u herinneren aan de problemen op het werk?	1	2	3	4	5	6	7
7. Hebt u opgemerkt dat u zich belangrijke aspecten van de problemen op het werk niet meer voor de geest kan halen?	1	2	3	4	5	6	7
8. Hebt u veel belangstelling verloren voor zaken die u vóór de gebeurtenissen op het werk wel belangrijk vond?	1	2	3	4	5	6	7
9. Hebt u zich bij momenten emotioneel onverschilliger gevoeld ten aanzien van andere mensen dan vóór de problemen?	1	2	3	4	5	6	7
10. Zijn er momenten geweest waarop u merkte dat u uw gevoelens niet meer zoveel of zo vrij kon uitdrukken als vroeger?	1	2	3	4	5	6	7
11. Zijn er sinds de problemen op het werk periodes geweest waarin het leek alsof uw toekomst geruïneerd was: geen carrière meer, geen gelukkig gezin meer, geen lang bevredigend leven meer?	1	2	3	4	5	6	7
12. Is het bij momenten moeilijker geweest om in te slapen en zonder onderbreking door te slapen dan vóór de problemen op het werk?	1	2	3	4	5	6	7
13. Bent u bij momenten meer lichtgeraakt of woedend geweest dan vóór de problemen op het werk?	1	2	3	4	5	6	7
14. Zijn er sinds de problemen op het werk periodes geweest waarin u zich moeilijker kon concentreren dan vroeger?	1	2	3	4	5	6	7
15. Zijn er sinds de problemen op het werk momenten geweest waarop u meer alert was, meer waakzaam of heel erg bewust van dreigende geluiden of andere prikkels dan vroeger?	1	2	3	4	5	6	7
16. Zijn er sinds de problemen momenten geweest op het werk waarop u meer dan vroeger schrok van geluiden, bewegingen of aanrakingen?	1	2	3	4	5	6	7
17. Ging u zweten, werd u gespannen, kon u moeilijker ademen, ging u trillen of reageerde u nog anders lichamelijk sterk op dingen die u deden denken aan de problemen op het werk?	1	2	3	4	5	6	7
	Ja			Nee			
Hebt u deze problemen sinds de gebeurtenissen op het werk meerdere keren per week gehad gedurende minstens een maand?	1			2			
Hebt u deze problemen meerdere keren per week gehad gedurende de laatste vier weken?	1			2			

QSPT Watson et al. 1991

4. GEWELD: ANALYSE VAN DE FEITEN

4.1 Kenmerken van grensoverschrijdend gedrag

Het vaststellen van grensoverschrijdende handelingen in de klacht is een cruciale factor. Als ze aanwezig zijn, zal de diagnose zeggen dat de situatie aangepakt moet worden, ook al beantwoordt ze niet aan de definitie van grensoverschrijdend gedrag zoals bepaald in de wet en in studies beschreven.

Over sommige gedragingen bestaat sociaal geen twijfel dat ze grensoverschrijdend zijn. Toch kunnen we ook geweld vaststellen in gedrag dat niet als dusdanig wordt herkend als men het geïsoleerd en buiten de context bekijkt. Er zijn echter kenmerken die het vermoeden doen rijzen dat er een situatie van grensoverschrijdend gedrag in het spel is.

Het gaat om de volgende kenmerken:

- De duur
- De frequentie
- De specificiteit
- De variëteit
- De ernst
- De gerichtheid
- Het niet passen in de context

Na de bespreking van deze kenmerken zal de lezer een reeks tabellen vinden waarin verschillende categorieën van gedragingen worden opgesomd die, als ze aan de beschreven kenmerken beantwoorden, mogelijk grensoverschrijdend zijn.

4.1.1. Frequentie en duur

Kenmerken die samengaan met situaties van grensoverschrijdend gedrag, in tegenstelling tot geïsoleerde feiten:

- De gerapporteerde feiten komen voor over een langere tijdsperiode.
- De feiten worden herhaald of zijn er aanhoudend.
- De feiten hebben een systematisch karakter.
- Het gaat om schijnbaar banale feiten, die echter betekenis krijgen door hun herhaling over een lange periode.
- Er is continuïteit merkbaar in het gerapporteerde gedrag.

- *NB: alleen Leymann (1996) omschrijft een precies criterium voor de duur: bij een minimale duur van 6 maanden is er sprake van mobbing; de referentiefrequentie is minstens één keer per week.*
- *Het psychologisch geweld kenmerkt zich door een cumulatieve herhaling van minder belangrijke daden; is er sprake van relationeel geweld over een lange periode, dan dreigen voor het slachtoffer blijvende gevolgen.*

4.1.2 Specificiteit

- De daden op zich worden sociaal beschouwd als specifiek, intrinsiek gewelddadig.
- De gerapporteerde daden zijn opgenomen in de bijgevoegde tabel (compilatie van typologieën die bij verschillende auteurs werden gevonden).

- *NB: het beoordelen van de specificiteit blijft grotendeels afhangen van de context waarin de daden door de auteurs zijn aangetroffen.*
- *In de overzichtstabel zijn de daden binnen elke categorie opgenomen in afnemende graad van specificiteit en/of ernst.*

4.1.3 Variëteit

- De gerapporteerde feiten zijn gevarieerd van aard of vorm.
- Men stelt vast dat er - tegelijkertijd of opeenvolgend - een reeks feiten optreedt die tot verschillende categorieën van de overzichtstabel behoren.
- Binnen één categorie treft men verschillende feiten aan.

NB: Er is geen drempel aan te geven waarboven variëteit een vast kenmerk zou zijn. De beoordeling of het gaat om herhaalde gelijkaardige feiten dan wel om verschillende gevarieerde feiten blijft de zaak van de interveniënt.

4.1.4 Ernst

- De gerapporteerde feiten worden als ernstig beoordeeld door de aanklager.
- De gerapporteerde feiten worden als ernstig beoordeeld door de interveniënt.
- De gerapporteerde feiten worden als ernstig beoordeeld door andere personen (collega's, familie, ...).

NB: De beoordeling van de ernst van de grensoverschrijdende feiten wordt door de auteurs zelf voorgesteld als een variabele en subjectieve aangelegenheid, afhankelijk van de perceptie van het slachtoffer en van de context.

4.1.5 Gerichtheid

- De aanklager zegt dat hij het enige doelwit is van de gerapporteerde feiten.
- Van de personen die zich in vergelijkbare werksituaties bevinden, krijgen slechts enkelen te maken met de gerapporteerde feiten.
- De aanklager wordt speciaal geïsoleerd, ook al waren ook andere personen op andere momenten het doelwit.

NB: Bij ernstige of specifieke grensoverschrijdende daden kan de afwezigheid van gerichtheid een indicatie zijn voor organisationeel geweld; dat betekent dus niet dat de gerapporteerde daden niet grensoverschrijdend zijn.
Daarentegen kunnen daden die weinig specifiek zijn maar gericht op één persoon (of een groep van personen) een indicatie vormen van ongewenst gedrag.

4.1.6 Niet passend in de context

- De gedragingen die als gewelddadig gerapporteerd worden, houden geen verband met de aard van de professionele activiteit of algemeen aanvaarde gebruiken bij het werk.
- De gerapporteerde gedragingen zijn redelijkerwijze niet nodig of nuttig voor het werk.
- De gedragingen vertonen geen enkel verband met de vereisten van de taak.
- Op basis van de heersende normen van de werkomgeving worden de gerapporteerde gedragingen als onaanvaardbaar beschouwd.
- De gerapporteerde gedragingen stellen de aanklager bloot aan risico's die voorzien en vermeden kunnen worden.
- Binnen de cultuur van het bedrijf, de sector, het beroep worden de daden als onaanvaardbaar beschouwd.

NB: De beoordeling blijft subjectief. Het kan nuttig zijn hierover een advies te vragen aan andere personen die dezelfde activiteit uitoefenen of in hetzelfde bedrijf werken.
Wanneer het gedrag op zich als ernstig wordt beoordeeld maar toch aanvaard wordt binnen de cultuur van het bedrijf, kan dat een indicatie zijn voor organisationeel geweld, eerder dan voor geweld op het niveau van personen of de groep. Dat is geen indicatie dat het niet om grensoverschrijdend gedrag gaat.

4.2 Typologie van grensoverschrijdend gedrag

AGRESSIE	
Aanval op de werkplaats	<ul style="list-style-type: none"> • schade veroorzaken aan de werkpost van de betrokkene • schade veroorzaken aan zijn werkmateriaal • zijn bureau leegmaken • zijn laden doorsnuffelen • zijn bureau binnengaan zonder kloppen
Aanval op persoonlijke bezittingen	<ul style="list-style-type: none"> • schade toebrengen aan zijn huis, zijn auto • persoonlijke bezittingen stelen • binnendringen in zijn huis
Agressief gedrag	<ul style="list-style-type: none"> • seksueel lastigvallen met fysiek contact (aanrakingen, strelingen, verkrachting) • fysiek lastigvallen • agressieve gebaren maken • schreeuwen • op een agressieve toon antwoorden
Bedreigingen en terreur	<ul style="list-style-type: none"> • 'valse' pakjes sturen • afpersen • achtervolgen • terroriseren via telefoon en e-mail • dreigen met fysiek geweld • mondeling en schriftelijk bedreigen • vals beschuldigen
Machtsmisbruik	<ul style="list-style-type: none"> • dreigen met ontslag • chanteren met het werk als inzet • aanzetten om ontslag te nemen • dictatoriaal gezag uitoefenen • het werk bespioneren • overdreven autoriteit gebruiken • overmatige controle uitoefenen

ISOLEMENT	
Relationeel isolement	<ul style="list-style-type: none"> • weigeren om samen te werken • niet uitnodigen op personeelsfeestjes • praten alsof de betrokkene er niet bij is • zijn aanwezigheid negeren • visueel contact vermijden • de betrokkene fysiek vermijden • enkel schriftelijk communiceren • niet groeten, geen dag zeggen
Fysiek isolement	<ul style="list-style-type: none"> • de betrokkene overplaatsen • hem een verafgelegen werkpost toewijzen • zijn werkteam afbouwen door opeenvolgende herstructureringen • zijn telefoonnummer wijzigen zonder het hem mee te delen
Communicatief isolement	<ul style="list-style-type: none"> • de woorden van de betrokkene verdraaien • liegen dat hij oneerbare voorstellen doet • derden verbieden hem aan te spreken • verhinderen dat hij zijn mening zegt • zich niet meer door hem laten aanspreken • niet meer met hem spreken • de betrokkene onderbreken
Professioneel isolement	<ul style="list-style-type: none"> • vergaderingen organiseren zonder hem op de hoogte te brengen • beslissingen nemen buiten zijn weten om • zijn post en vragen niet meer beantwoorden • belangrijke informatie achterhouden

PERSOONLIJKE AANVALLEN	
Geruchten	<ul style="list-style-type: none"> • lasteren • roddelen • geruchten lanceren • valse geruchten niet tegenspreken
Vernederingen, kritiek en afkeuring	<ul style="list-style-type: none"> • de betrokkene verplichten een psychiatrisch onderzoek te ondergaan • beweren dat de betrokkene mentaal ziek is • mondeling en schriftelijk beledigen • zijn gezondheidsproblemen ontkennen • zijn religieuze overtuigingen aanvallen • zijn politieke overtuigingen aanvallen • spotten met de herkomst, de nationaliteit van de betrokkene • spotten met zijn privé-leven (nog steeds vrijgezel, zijn ouders, zijn kinderen) • spotten met een fysiek kenmerk (uiterlijk, handicap, gebrek) • de betrokkene imiteren (houdingen, stem, manier van doen) • zijn vaardigheden en bekwaamheden in vraag stellen • voortdurend dezelfde vragen stellen • kritieke geven op zijn werk
Aanvallen op basis van geslacht	<ul style="list-style-type: none"> • seksueel pesten via telefoon, e-mail • pornografisch materiaal tonen (foto's, teksten, video's) • seksueel geladen voorstellen doen • seksueel geladen uitspraken doen • uitkleden met de ogen

INSCHAKELING VAN DERDEN	
Een agressieve werksfeer creëren	<ul style="list-style-type: none"> • rivaliteit opwekken • sommige personen bevoordelen ten nadele van anderen • de werksfeer verknoeien
Het betrekken van derden	<ul style="list-style-type: none"> • de jobs van zijn familieleden bedreigen • collega's aanzetten om hem te bespotten, te kleineren • derden gebruiken om zijn werk in diskrediet te brengen • personen die hem steunen aan de kant zetten • hem kleineren in de ogen van personen buiten het bedrijf • hem kleineren in de ogen van collega's

PROFESSIONEEL DOEN MISLUKKEN	
Manipulatie van taken/werk	<ul style="list-style-type: none"> • de betrokkene taken opleggen die niet aangepast zijn aan zijn niveau (hoger of lager) • meerdere taken opleggen (overbelasting) • geen taken meer toevertrouwen • tegenstrijdige taken opleggen • absurde taken opleggen • nutteloze taken opleggen • weinig gewaardeerde taken opleggen • taken wijzigen zonder het hem mee te delen
Vijandige omgeving creëren	<ul style="list-style-type: none"> • gevaarlijke taken opleggen • ongezonde karweien opleggen • lastige, moeilijke taken opleggen
Belemmeringen van zijn werk	<ul style="list-style-type: none"> • doen alsof hij zware fouten maakte • zijn projecten zonder uitleg bevriezen • zijn manoeuvreerruimte beperken • alle autonomie schrappen • informatie veranderen of achterhouden • werk dat door hem gevraagd wordt niet uitvoeren • hem niet het nodige materiaal bezorgen • geen adequate informatie geven • tegenstrijdige antwoorden geven op zijn vragen • tegenstrijdige instructies geven • vage instructies geven • de beslissingen in vraag stellen • geen rekening houden met zijn ideeën

ONTKENNEN VAN RECHTEN

- het arbeidscontract niet naleven op het gebied van uren en statuut
- ziekteverlof weigeren
- wettelijke pauzes weigeren
- wettelijke vakantie niet toekennen
- verlofdagen op het laatste moment wijzigen
- de betrokkene geen bureau geven
- de betrokkene in een ongezond bureau plaatsen
- extralegale voordelen intrekken zonder reden
- de interne aanwervingprocedure niet naleven
- overuren niet betalen
- lange tijd weigeren om het loon te verhogen
- zijn werk niet fair evalueren
- zijn werkmateriaal en werktinstrumenten weghalen
- weigeren om het uurrooster op te stellen
- eenzijdig de werkvoorwaarden wijzigen

DESTABILISEREN

- afwisselen van agressie en beloften of excuses
- afwisselend prijzen en beledigen
- een promotie toekennen en weer afnemen
- aanzetten tot een bepaald gedrag en daarna dit gedrag verwijten
- afwisselend tekens geven van vriendschap en vijandigheid
- afwisselend getuigen van sympathie en boosaardigheid
- ambivalente houdingen vertonen

4.3 Drie mogelijke analyseniveaus voor geweld: personen, groep en organisatie

Geweld op het werk kan plaatsvinden – en dus ook gevreesd worden – op drie verschillende niveaus: tussen personen, op het niveau van een groep en op het niveau van de organisatie. We moeten dan ook op elk van deze niveaus onderzoeken of er feiten zijn die (door hun aard en kenmerken) als grensoverschrijdend beschouwd kunnen worden. Daarbij mogen we niet uit het oog verliezen dat geweld zich kan voordoen op twee of drie niveaus tegelijk.

De drie niveaus kunnen we op de volgende manier definiëren.

4.3.1 Het interpersoonlijke niveau

Op het interpersoonlijke niveau gaat het om grensoverschrijdende gedragingen die kaderen in een relatie tussen twee individuen.

Indicaties voor interpersoonlijk geweld:

- De aanklager noemt zich het slachtoffer van manoeuvres van een persoon.
- De andere collega's, de groepen of de organisatie lijken niet betrokken te zijn in de situatie van geweld.
- We treffen relatief meer gedrag aan van het type 'persoonlijke aanvallen'. Dat sluit niet uit dat op dit niveau ook organisationele middelen gebruikt kunnen worden.
- ...

NB: Als bij de situatie personen van een verschillend hiërarchisch niveau betrokken zijn, moet alleszins gekeken worden of er ook indicaties zijn voor geweld op het organisatieniveau. Op die manier kan een onderscheid gemaakt worden tussen de twee niveaus.

4.3.2 Het groepsniveau

Op het groepsniveau gaat het om grensoverschrijdende gedragingen die kaderen in de relatie tussen de aanklager en een groep personen (waarvan de aanklager al dan niet deel uitmaakt).

Indicaties voor geweld op groepsniveau:

- De aanklager beschuldigt verschillende personen.
- Deze personen worden beschreven en geïdentificeerd als een groep, een eenheid.
- Deze personen handelen samen ten aanzien van de aanklager (uit naam van de groep).
- ...

NB Hier moet men bepalen welke groep(en) relevant zijn om te analyseren, namelijk die groep of groepen die gedrag vertonen dat als grensoverschrijdend beschouwd kan worden. Deze groepen kunnen samenvallen met formele groepen (diensten, werkteams, ...) of zich gevormd hebben rond de problematische situatie (zie verder, bijvoorbeeld bij de karakteristieken van het hyperconflict).

Het kan dus zijn dat verschillende gevallen van geweld op groepsniveau samen bekeken moeten worden.

4.3.3 Het organisatieniveau

- In zijn verhaal beschuldigt de aanklager duidelijk de organisatie.
- De aanklager beschuldigt een persoon of een groep die zich beroept op de legitimiteit van de organisatie.
- Het gerapporteerde gedrag wordt door de aanklager waargenomen alsof het de organisatie, haar waarden, haar praktijken, ... vertegenwoordigt.
- De gedragingen worden gesteld met de steun en zelfs met het mandaat van de organisatie.
- Verschillende personen uit de hiërarchie, die de organisatie vertegenwoordigen, zijn in de situatie betrokken.
- Het gaat eerder om gedragingen van het type 'manipulatie van de arbeid en de arbeidsvoorwaarden' dan om persoonlijke aanvallen.

4.3.4 Grensoverschrijdende feiten of omgevingselementen?

De sleutel van de diagnostische aanpak die in deze module wordt voorgesteld, ligt in het identificeren van grensoverschrijdende gedragsprocessen op de drie beschreven niveaus. Om dat te doen baseren we ons op bepaalde kenmerken en een typologie van gedragingen die min of meer typisch zijn.

Bij dit onderzoek kunnen ook elementen aan het licht komen die zelf geen uitingen zijn van geweld, maar wel cruciaal zijn voor de analyse en belangrijke sleutels om het gebeuren te begrijpen. Ze vormen meteen ook essentiële hefboomen voor de interventie. Verder gaan we daar dieper op in.

Bij het identificeren zoeken we feiten die tegen de aanklager gepleegd zijn op één van de drie besproken niveaus. We hebben ook oog voor een eventuele veralgemening van gewelddadige feiten tegenover andere personen of zelfs hele groepen van het personeel. Als het geweld zo breed verspreid is, is dat natuurlijk een essentieel gegeven voor de interventie.

Als relevante omgeving weerhouden we:

- de houding van de groep of de organisatie tegenover de grensoverschrijdende feiten (als ze er niet aan deelnamen);
- eventuele grensoverschrijdende feiten ten opzichte van personen die niet rechtstreeks bij de klacht betrokken zijn. Als deze slachtoffers geen klachten

formuleren, moet de interveniënt bekijken of hij die situatie eventueel ook opneemt binnen zijn opdracht.

In ons model worden deze elementen als relevante omgevingselementen beschouwd en nemen we ze op in een extern kader. Ze worden dan bekeken als dynamieken die geen rechtstreeks geweld voor de aanklager bevatten, maar die wel een significante impact kunnen hebben.

De omgevingselementen kunnen zowel houdingen tegenover het vastgestelde geweld omvatten als meer algemene observaties zoals het klimaat in het bedrijf.

5. SYMMETRISCHE EN COMPLEMENTAIRE RELATIONELE DYNAMIEKEN

Om een relatie als symmetrisch of complementair te typeren moet men de items hieronder overlopen voor elk niveau (personen, groep, organisatie) dat (volgens de criteria bij de identificatie van de niveaus) grensoverschrijdend blijkt.

5.1 Indicaties voor de symmetrie van een relatie

1. Men stelt grensoverschrijdend gedrag vast bij beide betrokken partijen.
2. De reactie op het geweld wordt gekenmerkt door tegenaanvallen.
3. In het kader van de relatie doen beide partijen een beroep op vrij gelijke of vergelijkbare hulpbronnen, ook al zijn die van een verschillende aard.
4. De twee partijen lijken te vechten om het overwicht en de dominante positie in de relatie. Men zou kunnen zeggen dat ze vechten 'om het centrum in te nemen' en de andere hieruit te verjagen.
5. De twee partijen trachten wederzijds de voorwaarden en de wijze van communiceren te bepalen.
6. Men stelt vast dat het grensoverschrijdend karakter van de gedragingen toeneemt: elke partij reageert met steeds meer geweld op de acties van de andere.

5.2 Indicaties voor de complementariteit van een relatie

We onderscheiden twee verschillende vormen van complementaire relaties:

- dominantie en onderwerping
- aanval en verdediging

Die twee vormen hebben gemeenschappelijke kenmerken:

1. De gerapporteerde grensoverschrijdende gedragingen komen exclusief voor bij één van de twee partijen.
2. Eén van de twee partijen lijkt meer hulpmiddelen te bezitten en te gebruiken voor grensoverschrijdend gedrag.
Voorbeelden van hulpmiddelen:
 - toegang tot informatie;
 - sociale ondersteuning;
 - kennis en competenties;
 - controle van de materiële hulpmiddelen;
 - hiërarchische status;
 - anciënniteit in het bedrijf.
 - ...
3. Eén van de twee partijen lijkt niet in staat bepaalde hulpmiddelen te mobiliseren, hoewel die eigenlijk ter beschikking staan:
 - omdat ze de middelen niet of niet goed als hulpmiddelen herkent;
 - omdat ze de hulpmiddelen beoordeelt als niet relevant;
 - omdat ze de hulpmiddelen onderschat;
 - omdat ze het aanwenden ervan niet moreel verantwoord vindt.
4. De aangeklaagde partij lijkt de regels van de relatie op te leggen aan de andere partij:
 - ze stelt daden of houdt een betoog waardoor de klagende partij geen beroep op de hulpmiddelen kan doen;
 - ze bepaalt voor de andere partij de modaliteiten van de communicatie;
 - ze belemmert systematisch elke poging om een oplossing te vinden of de relatie te verbeteren;
 - de klagende partij heeft de indruk dat ze geen invloed heeft op de relatie met de beschuldigde partij (ze is bijvoorbeeld volledig afhankelijk van de

- goede wil van de andere(n) wat tijdstip, inhoud, modaliteiten van de communicatie betreft).
5. De partij die zich als 'slachtoffer' voorstelt, krijgt van de andere partij de volledige verantwoordelijkheid toegewezen voor daden, gevolgen en situaties waarover ze nochtans geen controle heeft.

5.2.1 De dynamiek dominantie-onderwerping vertoont sommige van deze kenmerken:

1. De klagende partij heeft geprobeerd zich zo goed mogelijk te onderwerpen aan de eisen van de andere partij.
2. Gedurende een zekere periode heeft de klagende partij de grensoverschrijdende gedragingen volledig passief ondergaan.
3. Gedurende een zekere periode heeft de aanklager de grensoverschrijdende gedragingen ondergaan zonder dat volledig te beseffen.
4. De klagende partij heeft geprobeerd te vluchten of het contact met de andere partij te vermijden.

5.2.2 De dynamiek van eenzijdige vijandigheid vertoont sommige van deze kenmerken:

1. De klagende partij heeft geprobeerd om zich tegen de grensoverschrijdende gedragingen te beschermen.
2. De klagende partij heeft geprobeerd om gehoorzaamheid te weigeren aan grensoverschrijdende bevelen.
3. De klagende partij heeft zich verdedigd, maar zonder de superieure positie van de andere te betwisten.

5.3 Selectie van een referentieperiode

Het spontane relaas van de klagende partij geeft niet noodzakelijk een betrouwbare aanwijzing voor het moment waarop het grensoverschrijdend gedrag een aanvang nam. De interveniënt moet zich afvragen welke periode hij in aanmerking zal nemen.

In verschillende gevallen is het moeilijk om een tijdstip vast te leggen waarop de grensoverschrijdende feiten begonnen:

- Het is mogelijk dat de aanklager pas veel later besepte dat bepaalde gedragingen een grensoverschrijdend karakter hadden. In dat geval moet men met hem teruggaan in de geschiedenis van de relatie, met het risico natuurlijk dat hij 'a posteriori' de feiten vervormt.
- Een symmetrische relatie, van waaruit de aanklager vandaag hulpmiddelen mobiliseert, kan gevolgd zijn op een periode waarin de aanklager zich in een complementaire positie bevond. (NB: het feit zelf van het indienen van een klacht betekent het mobiliseren van een hulpbron tegenover de andere partij.)
- Een complementaire relatie nu of in het recente verleden kan voorafgegaan zijn door een symmetrische relatie waarin de aanklager 'de strijd had opgegeven' (bijvoorbeeld als gevolg van een verandering van de interne of externe context) of waarin hij het gebruik van bepaalde hulpmiddelen is kwijtgeraakt.
- Een complementaire relatie kan zich omkeren wanneer de beschikbaarheid van hulpmiddelen voor de ene of de andere partij verandert (bijvoorbeeld door een mutatie, een wijziging in de hiërarchische positie, verandering in de sociale ondersteuning, ...). Het 'oude' slachtoffer kan dan dader worden en omgekeerd.

De interveniënt moet zijn diagnose een plaats geven in het tijds kader dat volgens hem het beste overeenkomt met een relevante beschrijving van de situatie. Belangrijke elementen of feiten buiten dit het vastgelegde tijds kader worden in ieder geval als relevante omgevings elementen vermeld.

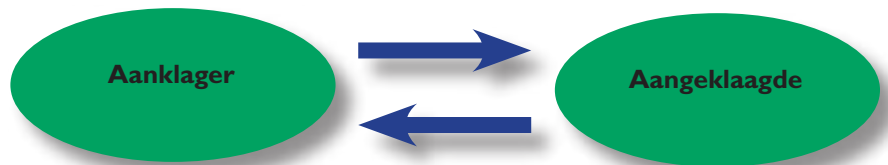
6. RELATIONELE CONFIGURATIE

6.1 Beschrijving van de relationele configuraties

6.1.1. Op het interpersoonlijke niveau

A. Symmetrische dynamieken van confrontatie

De confrontatie omvat situaties waarbij de betrokkenen 'gespiegelde' handelingen stellen om 'het centrum te bezetten', de andere te verjagen of te overheersen. De beide protagonisten mobiliseren hun hulpmiddelen in een poging om de andere te domineren en de modaliteiten van de relatie te bepalen. Deze situatie hoeft niet noodzakelijk te escaleren. De meest gebruikte copingstrategie is een 'tegenaanval' na elke handeling die als grensoverschrijdend wordt ervaren. Deze dynamiek sluit niet uit dat er pogingen worden ondernomen om te communiceren, met de bedoeling het confrontatieniveau te handhaven.

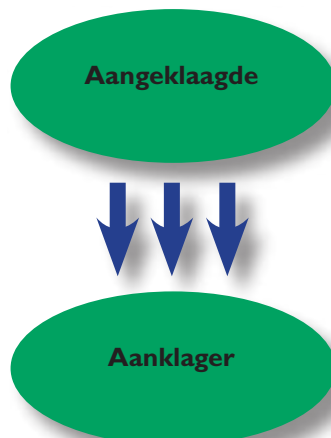


Kijk voor een beschrijving op de fiche Interpersoonlijk conflict

B. Complementaire dynamieken van dominantie-onderwerping

Deze dynamiek kenmerkt zich door de complementariteit van twee posities in de relatie: een dominante positie aan de ene kant, met een persoon de regels van de relatie dicteert en zijn gezichtspunt oplegt, en een gedomineerde positie aan de andere kant, met een persoon die zich probeert aan te passen door zich zo goed mogelijk te onderwerpen aan de eisen van de andere. De persoon in de gedomineerde positie kan proberen de situatie te ontvluchten op een fysieke manier (ontwijken, ...) of een mentale manier (doen alsof er niets aan de hand is, zijn geest leegmaken, gehoorzamen zonder na te denken, ...). We treffen dan

copingstrategieën aan van het type 'standhouden' of 'ontwijken'. Pogingen om te communiceren of vragen om de context te veranderen bevestigen de dominantie-relatie.



In sommige gevallen zien we dat de copingstrategie vooral de vorm heeft van onderwerping, in een poging om te beantwoorden aan de kritiek en de eisen van de overheerser (vorming, poging om persoonlijk te veranderen, ...). Het gaat dan om coping van het type 'zijn gedrag aanpassen'.

In alle gevallen gaat het om een dynamiek van onderwerping waarbij de gedomineerde, ongeacht het leed dat deze situatie bij hem veroorzaakt, voor gehoorzaamheid kiest. De onderwerping vermindert of stopt echter de eisen van de dominante persoon niet, wel integendeel. Daaraan merkt men duidelijk het complementaire karakter van de dynamiek.

Kijk voor een beschrijving op de fiche In de greep van een persoon

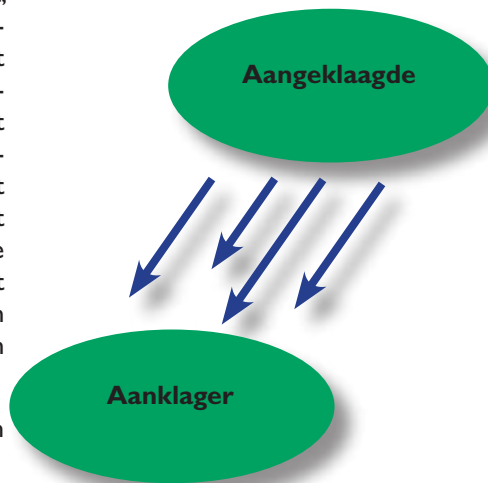
C. Complementaire dynamieken van eenzijdige vijandigheid

Bij relaties van eenzijdige vijandigheid – of 'aanval-verdediging' – wordt door de aangeklaagde grensoverschrijdend gedrag gesteld waarop de aanklager reageert

met zich beschermen, zich verdedigen, weigeren om te gehoorzamen, ... Deze vormen van 'tegenaanval' zijn echter niet echt bedoeld om de andere partij te beschadigen.

De aanklager onderwerpt zich niet, maar probeert zijn integriteit te behouden. Om dat te bereiken moet hij zich af en toe tegen de aangeklaagde persoon verzetten. Hij gaat echter niet zover dat hij de superioriteit van de aangeklaagde in het relationele proces in vraag stelt, wat wél gebeurt bij de confrontatie. De dominante persoon behoudt het initiatief, terwijl de aanklager alleen maar reageert zonder de regels van de relatie te willen veranderen.

De copingstrategie is dikwijls van het type 'weerstand bieden'.



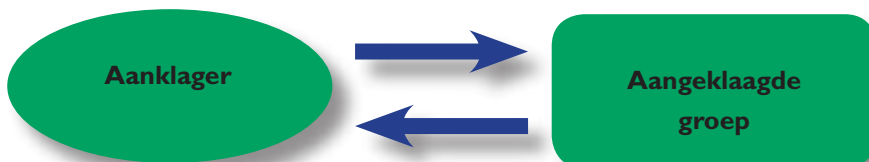
Kijk voor de beschrijving op de fiche *Primair grensoverschrijdend gedrag*

6.1.2. Op het groepsniveau

A. Symmetrische dynamieken van confrontatie tussen de aanklager en de groep

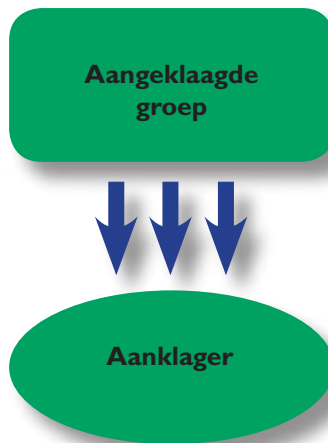
Bij symmetrische dynamieken van confrontatie op groepsniveau staan de groep en het vermeende slachtoffer tegenover elkaar, vertonen de beide partijen grensoverschrijdend gedrag en maken ze beide gebruik van gelijkwaardige hulpmiddelen. De groep toont zich gewelddadig ten aanzien van de persoon, maar ook het omgekeerde gebeurt: de persoon pleegt geweldfeiten tegenover de groep.

Een voorbeeld van deze dynamiek is een confrontatie tussen een team en de teamleider. Het team stelt een aantal agressieve gedragingen ten aanzien van de leider (achterhouden van informatie, sabotage van het werk, negeren van autoriteit, bespotten, isoleren, ...), terwijl ook de teamleider agressieve handelingen stelt (op het laatste moment veranderen van werkvoorwaarden en uurroosters, tegenstrijdige orders, onhaalbare deadlines, ...). Er zijn dus twee partijen in het geding, een persoon en een groep, die elkaar wederzijds aanvallen in een proces van geweld.



B. Complementaire dynamieken van dominantie-onderwerping tussen de groep en de aanklager

In een complementaire dynamiek tussen een dominerende groep en een gedomineerde persoon worden grensoverschrijdende handelingen gesteld door de groep, terwijl de persoon niet op dezelfde manier reageert. De groep wil de persoon niet uitsluiten of isoleren, maar laten aanvoelen dat de groep 'de baas' is. Het groepsgedrag neemt de vorm aan van verleiden, aanhalen, druk uitoefenen om aan te sluiten bij de groep, maar wordt dan afgewisseld met meer gewelddadig



gedrag. De groep zal daarna proberen de persoon in die lage positie te handhaven behouden of zal dezelfde mechanismen op andere slachtoffers toepassen.

De copingstrategieën gaan in het algemeen, net zoals bij de interpersoonlijke dominantie, in de zin van ontwijken, vluchten of aanpassen van het gedrag. De gedomineerde persoon onderwerpt zich, maar deze onderwerping heeft enkel als effect dat het het gewelddadig gedrag versterkt.

Kijk voor de beschrijving op de fiches: In de greep van een groep of Ontgroening

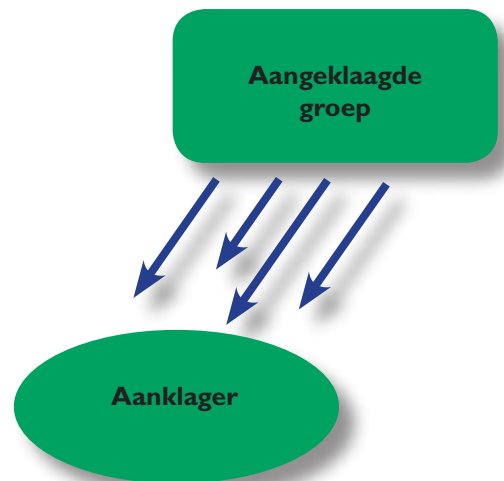
C. Complementaire dynamieken van eenzijdige vijandigheid tussen de groep en de aanklager

Net zoals in de vorige situatie gaat het ook hier om een complementaire dynamiek tussen een groep en een persoon, waarbij grensoverschrijdend gedrag gesteld wordt door de groep zonder dat de persoon op dezelfde manier reageert.

De vijandigheid van de groep uit zich in het isoleren, verwerpen, ontwijken, ... van de aanklager. Het gedrag kan uitgelokt zijn door het gevoel van de groep dat de aanklager 'anders' is of kenmerken bezit die door de groep niet gewaardeerd worden.

De aanklager zal zich proberen te verdedigen, maar niet met het doel de relationele dynamiek te veranderen.

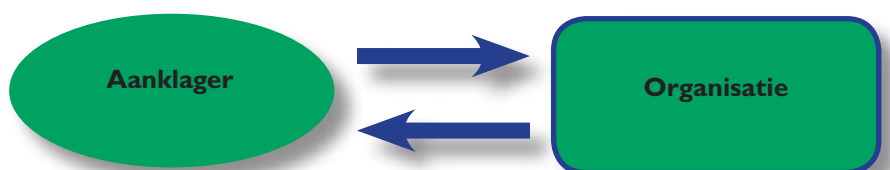
Kijk voor de beschrijving op de fiche Zondebok



6.1.3 Op het niveau van de organisatie

A. Symmetrische dynamieken van confrontatie tussen de aanklager en de organisatie

In deze dynamiek staan de aanklager en de organisatie tegenover elkaar en vertonen beide partijen agressief gedrag. Deze situatie komt minder vaak voor omdat ze een gelijkwaardige mobilisatie van hulpmiddelen veronderstelt: zelden is een werknemer in staat evenveel hulpmiddelen te mobiliseren als de organisatie, zeker in een grote organisatie.

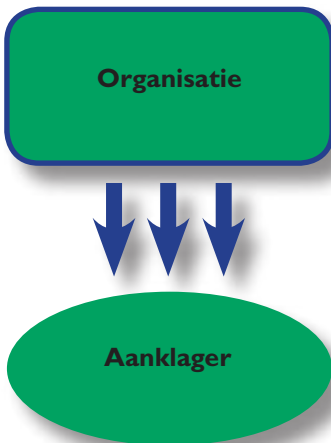


Hoewel situaties als deze uitzonderlijk zijn, zijn ze toch niet denkbeeldig. Zo kunnen we in kleine of middelgrote ondernemingen conflicten met gewelddadige proporties aantreffen tussen een vakbondsafgevaardigde en zijn bedrijf.

Het gedrag van de persoon tegenover de organisatie kan de vorm aannemen van sabotage tot zelfs, in de meest spectaculaire gevallen, opsluiten of gijzelen van leidinggevenden.

B. Complementaire dynamieken van dominantie-onderwerping tussen de organisatie en de aanklager

Relationele configuraties van dominantie-onderwerping kunnen zich ook voordoen tussen een aanklager en een organisatie. De organisatie wil zijn machtspositie ten aanzien van de persoon handhaven om zich van zijn loyaliteit en toewijding te verzekeren. Zo kan een situatie ontstaan waarin de verwachtingen van



de organisatie grensoverschrijdend worden: onredelijke prestaties eisen, laten presteren in onmogelijke omstandigheden, ...

Dit type van dominantie baseert zich vaak op een verwijzing naar waarden, ideologieën of overtuigingen die door de organisatie gepredikt worden en de verwachtingen moeten rechtvaardigen. Aan deze waarden worden zo hoge verwachtingen gekoppeld dat het persoonlijk leven van de persoon geen ruimte meer krijgt.

Kijk voor de beschrijving op de fiche In de greep van een organisatie

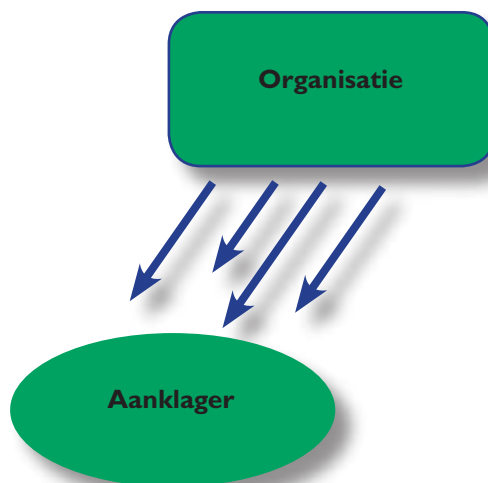
C. Complementaire dynamieken van eenzijdige vijandigheid tussen de organisatie en de aanklager

Een complementaire dynamiek tussen de organisatie en de aanklager kan op dezelfde manier tot stand komen als de dynamieken op het interpersoonlijke niveau of het groepsniveau. Eén of meer personen die de organisatie vertegenwoordigen of erdoor gemandateerd zijn, stellen grensoverschrijdend gedrag ten aanzien van een persoon die niet met gelijkaardig gedrag reageert. De criteria op basis waarvan we mogen veronderstellen dat het om organisationeel geweld gaat, werden in het eerste deel van deze gids al behandeld. De organisatie wordt daarbij altijd vertegenwoordigd door personen.

De klagende persoon gelooft dat de organisatie een bewuste politiek van agressie tegenover hem heeft opgezet om bepaalde doelstellingen te bereiken: meer rendement, ontslag van de aanklager, uitlokken van fouten, ... Bewuste strategieën in die zin kunnen gericht zijn tegen de hele categorie van werknemers waartoe de aanklager behoort (functie, leeftijd, geslacht, ...)

Bij dit type van dynamiek zal men fenomenen aantreffen zoals wanbeleid van het management (dat verder beschreven wordt bij 'relationele omgevingen') of een organisatiebeleid dat gericht is op pesten.

Kijk voor een beschrijving op de fiche Wanbeleid van het management



6.2 Enkele criteria om vergelijkbare situaties te onderscheiden

6.2.1 IN DE GREEP VAN EEN PERSOON versus PESTEN

Te onderzoeken vragen:

1. De persoon vermeldt dat hij op een bepaald moment in de relatie verleid/ gefascineerd werd door de andere.
2. De persoon accepteerde van de andere zaken die hij normaal niet aanvaard zou hebben.
3. De persoon vertelt dat hij op een bepaald moment besepte dat hij afhankelijk werd van de andere.

Is het antwoord minstens twee keer ja, onderzoek dan het fenomeen **IN DE GREEP VAN EEN PERSOON**.

1. De persoon meent dat hij sinds een bepaalde tijd bij herhaling aangevallen wordt door de andere.
2. De persoon kan geen zin geven aan wat hem overkomt.
3. De persoon heeft strategieën uitgeprobeerd om uit de situatie te geraken, maar die hebben de situatie niet verbeterd maar integendeel slechter gemaakt.

Is het antwoord minstens twee keer ja, onderzoek dan het fenomeen **PESTEN**.

6.2.2. ONTGROENING versus ZONDEBOK versus IN DE GREEP VAN DE GROEP - Te onderzoeken vragen:

1. De persoon vermeldt dat er meerdere werknemers zijn die grensoverschrijdend gedrag van de groep moeten ondergaan.
2. De persoon vermeldt dat het grensoverschrijdend gedrag een plaats heeft in een proces van integratie in de groep.
3. De leden van de groep rechtvaardigen hun gedrag met het argument dat ze in het verleden ook zulke feiten hebben moeten ondergaan.

Is het antwoord minstens twee keer ja, onderzoek dan het fenomeen **ONTGROENING**.

1. De persoon vermeldt dat hij de enige is die grensoverschrijdend gedrag van de groep moet ondergaan.
2. De persoon heeft de indruk dat de groep hem probeert weg te werken.
3. De persoon heeft het gevoel dat de groep hem als 'anders' beschouwt.

Is het antwoord minstens twee keer ja, onderzoek dan het fenomeen **ZONDEBOK**

1. In het relaas van de persoon komt ambivalentie tot uiting in verband met de legitimiteit van de gedragingen die hij ondergaat.
2. De persoon heeft de indruk dat hij zich onvoorwaardelijk aan de groep zou moeten wijden.
3. In het relaas van de persoon komt naar voren dat hij de verschillen met andere groepen minimaliseert en de gelijkenissen tussen de leden van zijn groep maximaliseert.

Is het antwoord minstens twee keer ja, onderzoek dan het fenomeen **IN DE GREEP VAN DE GROEP**.

6.3 Beschrijvende fiches van de configuraties

6.3.1 Interpersoonlijk conflict

Te onderzoeken vragen:

1. In de gerapporteerde situatie zijn twee personen betrokken die tegenover elkaar staan.
2. Op dit ogenblik lijkt het conflict zich vooral af te spelen tussen deze twee personen.
3. De twee betrokkenen strijden op hun posities en verdedigen hun ideeën.
4. De relatie tussen de twee personen kan bestempeld worden als gespannen.
5. Tussen de twee partijen kan men een zeker wantrouwen vaststellen.
6. De betrokkenen hebben stereotiepen en een negatieve beeldvorming over elkaar ontwikkeld.
7. De twee personen schrijven elkaar negatieve waarden en doelstellingen toe.
8. De dialoog tussen de partijen wordt meer en meer vervangen door gedragingen (niet komen/niet uitnodigen op vergaderingen, informatie achterhouden, met de deuren slaan).
9. Het gedrag van de twee personen bevat meer en meer agressieve handelingen.
10. De twee betrokkenen lijken elkaar steeds meer te beantwoorden met gedrag dat men als agressief kan beschouwen.
11. Het aantal handelingen dat door de éne partij ten aanzien van de andere partij wordt gesteld, lijkt steeds toe te nemen.
12. Gebeurtenissen worden door de twee personen steeds vaker in functie van de situatie geïnterpreteerd en lijken hun tegenstelling te voeden.
13. De personen proberen hun eigen reputatie te verdedigen ten aanzien van de uitlatingen van de andere.

6.3.2 In de greep van een persoon

Te onderzoeken vragen:

1. De persoon heeft een positieve en stevige relatie met de andere gehad.
2. De persoon werd op een bepaald moment in de relatie door de andere gefascineerd.
3. De persoon is door de andere verleid geweest.
4. De persoon verlangde ernaar in de ogen van de andere een belangrijk iemand te worden.
5. De persoon schreef de andere een onberispelijke moraliteit toe.
6. De persoon beschouwde de andere als een superieur wezen.
7. De persoon had een sterk vertrouwen in de andere.
8. De persoon schreef de andere grote kwaliteiten toe.
9. Zelfs als de andere fysiek afwezig was, voelde de persoon zich gevangen in de relatie.
10. De persoon meent dat hij gedragingen heeft aangenomen die voordien niet bij hem pasten.
11. De persoon heeft het gevoel dat hij van zichzelf vervreemd is.
12. De persoon heeft dingen geaccepteerd van de andere die hij normaal niet aanvaard zou hebben.
13. De persoon heeft in de relatie met de andere zeer intense emotionele momenten beleefd:
 - unieke momenten van verstandhouding en
 - momenten van ontreddering.
14. De persoon heeft zich verplicht gevoeld aan de andere.
15. De persoon heeft zich op een bepaald moment in de relatie afhankelijk gevoeld van de andere.
16. De persoon heeft in de relatie veel onzekere situaties meegemaakt.
17. De persoon kon de reacties of het humeur van de andere nooit voorspellen.
18. De persoon heeft het gevoel dat de andere steeds meer en meer plaats inneemt in zijn familiaal, sociaal en professioneel leven.
19. De persoon had het gevoel dat elke andere relatie gecontroleerd of zelfs verboden zou worden.
20. De persoon zou akkoord kunnen gaan met de gedachte dat hij door het verminderen van de waarde van de andere, in zijn eigen ogen opnieuw aan waarde en belang zou winnen.
21. De persoon heeft op een bepaald moment in de relatie het gevoel gehad dat hij in de steek gelaten werd.
22. De persoon heeft op een bepaald moment in de relatie het gevoel gehad dat hij niets waard was.

Een stap verder...

1. De persoon heeft van de andere gedragingen of situaties ondergaan die hij vandaag als grensoverschrijdend zou beoordelen.
2. De persoon kon een specifieke gebeurtenis aanduiden die aanleiding was voor een wijziging in de relatie:
 - De persoon heeft op een bepaald moment laten merken dat hij niet meer akkoord ging.
 - Er verscheen een derde in de relatie.
 - Er deed zich een wijziging voor in de familiale context (huwelijk, kind), de sociale context (terug aanknopen met vrienden, ...) of de professionele context (andere werkpost, promotie, mutatie) van de persoon.

6.3.3 Primair pesten

Te onderzoeken vragen:

1. De aanklager voelt zich het slachtoffer van de andere persoon.
2. De professionele omgeving (collega's, ...) lijkt niet te participeren aan de situatie.
3. De hiërarchie is in de situatie niet actief
 - omdat ze niet op de hoogte is;
 - omdat ze de ernst van de situatie niet inschat;
 - omdat ze laat begaan.
4. De persoon vormt bij herhaling (minstens één keer per week) het doelwit van gedrag dat als grensoverschrijdend beschouwd kan worden.
5. De situatie die door de aanklager beschreven wordt, sleept al langere tijd aan (verschillende maanden of zelfs jaren).
6. De persoon vindt geen begrip voor het feit dat hij de situatie als problematisch ervaart.
7. De persoon heeft de indruk dat hij er ondanks alle pogingen niet in slaagt het grensoverschrijdend gedrag te stoppen.
8. Wanneer de aanklager pogingen deed om een einde te stellen aan het probleem of de situatie te verbeteren:
 - hebben deze pogingen niet de minste verbetering gebracht;
 - heeft de aangeklaagde persoon de pogingen op de één of andere manier verhinderd of doen mislukken (bijvoorbeeld door communicatie te weigeren, een bemiddeling te weigeren, ...);
 - heeft iemand anders dan de twee direct betrokkenen de pogingen op de één of andere manier verhinderd of doen mislukken (bijvoorbeeld door te weigeren om te interveniëren, door het probleem te negeren...).
9. Het gedrag of de houding van de aangeklaagde persoon maakt het moeilijk om nog pogingen te ondernemen.
10. De persoon ondervindt problemen om op de situatie te reageren.
11. De persoon is zich op een gegeven moment bewust geworden van het problematische karakter van de situatie (gedrag, houdingen, uitlatingen, ...) van de verdachte persoon.

6.3.4 In de greep van een groep

Te onderzoeken vragen:

1. De persoon heeft de indruk dat de groep precies weet wat hij nodig heeft.
2. De persoon denkt dat hij moet aansluiten bij de ideologie en de waarden van de groep.
3. De waarden en de ideologie van de groep vormen voor de persoon zijn enige referentie.
4. In het relaas van de persoon vindt men geen sporen van zijn persoonlijke geschiedenis.
5. Het relaas van de persoon geeft de indruk dat zijn eigen geschiedenis begint bij de geschiedenis van de groep.
6. De persoon verwijst naar het bestaan van een 'leader' die het functioneren van de groep bepaalt.
7. Externe kritieken op de groep versterken de hechting van de persoon met de groep.
8. In zijn verhaal minimaliseert de persoon de interne verschillen in de groep en maximaliseert hij de verschillen met andere groepen:
 - a. De persoon vermeldt de elementen en eigenschappen die de leden van de groep verbinden.
 - b. De persoon benadrukt de verschillen tussen de eigen groep en andere groepen.
 - c. De persoon is ervan overtuigd dat zijn groep zich duidelijk onderscheidt van alle andere groepen.
 - d. De gemeenschappelijke kenmerken van de groep worden meer op prijs gesteld dan de kenmerken van andere groepen.
9. Het lijkt alsof de persoon zijn relationeel netwerk opnieuw heeft opgebouwd rond de leden van de groep.
10. De persoon heeft weinig contact gehouden met zijn vroeger relationeel netwerk.
11. De groep heeft de neiging om de persoonlijke keuzes van de persoon (vrije tijd, relaties, ...) te bepalen of te beïnvloeden.
12. De persoon lijkt zich op een onvoorwaardelijke manier aan de groep te wijden.
13. Uit het relaas van de persoon blijkt dat van de groep geen enkele beperking of directe bedreiging (sanctie, fysieke bedreiging) uitgaat.
14. De persoon moet voor de groep taken of activiteiten uitvoeren die het grootste deel opeisen van zijn tijd.
15. Uit het relaas van de persoon blijkt dat mislukkingen van de groep toegeschreven worden aan zijn individuele verantwoordelijkheid. Als de opdracht, de taak, het doel niet afgewerkt of bereikt is, schrijft de groep dit toe
 - a. aan een gebrek aan motivatie van de persoon;
 - b. aan een gebrek aan overtuiging van de kans op slagen;
 - c. aan onvoldoende inzet van de persoon.
16. De groep waartoe de persoon behoort, is sterk hiërarchisch opgebouwd.
17. De groep waartoe de persoon behoort, functioneert op een autocratische wijze.
18. De persoon kan, door middel van opleiding, in de groep evolueren en een hogere status bereiken.
19. De persoon gebruikt vaak het woord 'wij' wanneer hij naar de groep verwijst.
20. De persoon heeft ambivalente gevoelens bij sommige bevelen en werkwijzen van de groep, maar tracht een betekenis te geven aan alles wat hij niet begrijpt.
21. De persoon heeft ambivalente gevoelens bij sommige bevelen en werkwijzen van de groep, maar tracht elke vorm van meningsverschil te negeren of te minimaliseren.

6.3.5 Ontgroening

Te onderzoeken vragen:

1. De persoon heeft het gevoel dat hij uitgesloten zal worden als hij niet alles doet wat de groep hem vraagt.
2. De persoon denkt dat hij bepaalde gedragingen moet ondergaan om geïntegreerd te worden in de groep.
3. De persoon denkt dat het zware gevolgen zal hebben als hij de indruk wekt zich niet te willen plooiën naar wat van hem wordt verwacht.
4. De persoon zegt dat de groepsleden de gedragingen die hij moet ondergaan als normaal beschouwen.
5. De persoon zegt dat de groepleden de gedragingen bekijken als een overgangsritus om lid te kunnen worden van de groep.
6. De persoon rapporteert dat er in de groep vaak anekdotes en herinneringen opgehaald worden in verband met de handelingen die hij moet ondergaan.
7. De persoon rapporteert dat er in de groep vaak anekdotes en herinneringen opgehaald worden in verband met handelingen die anderen vroeger moesten ondergaan.
8. De persoon heeft de indruk dat hij door het gedrag te ondergaan gemeenschappelijke herinneringen zal kunnen delen met de leden van de groep.
9. De groep rechtvaardigt zijn gedragingen door te verwijzen naar het belang van de banden die zo opgebouwd worden.
10. De persoon heeft het gevoel dat hij sterke vriendschapsbanden zal kunnen uitbouwen door zich maximaal te conformeren aan de verwachtingen van de groep.
11. De leden van de groep rechtvaardigen hun handelingen met het argument dat ze zelf in het verleden zulke gedragingen hebben ondergaan.
12. De leden van de groep denken dat de persoon door de gedragingen gehard zal worden.
13. De leden van de groep denken dat hun gedrag de persoon in staat stelt andere situaties aan te kunnen.
14. De groep die de gedragingen stelt, lijkt in de ogen van de persoon heel hecht.
15. Het grensoverschrijdend gedrag kadert soms in een dimensie van feesten.
16. De leden van de groep zien in het stellen van de handelingen een aanleiding om samen te feesten.
17. Het gebeurt dat de persoon uitgenodigd wordt voor een feest waarop andere personen gelijkaardige handelingen moeten ondergaan.
18. De persoon werd al uitgenodigd voor feesten die door de leden van de groep georganiseerd werden.
19. Uit het relaas van de persoon komt tot uiting dat het 'ritme' waarmee de gedragingen gesteld worden varieert:
 - a. Er zijn pauzemomenten waarin er niets gebeurt.
 - b. Er zijn momenten waarop de persoon zwaar beproefd wordt.
 - c. Er zijn feestmomenten waarop de persoon het gevoel heeft dat hij geïntegreerd is in de groep.
20. In de ogen van de groepsleden lijdt de persoon niet onder het gedrag.
21. De persoon werd onder de 'voogdij' geplaatst van een lid van de groep.
22. De persoon is aan zijn 'voogd' respect en gehoorzaamheid verschuldigd.
23. De persoon meldt dat de 'voogd' hem soms aanmoedigde om door te zetten en stand te houden.
24. Uit het relaas van de persoon blijkt dat de groep soms speciale momenten creëert die veel weg hebben van ceremonies.
25. De persoon heeft al meegemaakt dat de groep een beroep deed op vroegere leden om een bijzondere gebeurtenis te vieren.
26. Op sommige momenten heeft de persoon zich gekleineerd of vernederd gevoeld.
27. De persoon heeft zich moeten buigen naar een reeks regels die door de groepsleden zijn vastgelegd.

28. De persoon heeft een nieuwe omgangscode moeten leren (naam om leden aan te duiden, manieren om leden aan te spreken, niet reageren op beledigingen, ...).
29. Uit het relaas van de persoon blijkt dat de groep een sterke hiërarchie vertoont.
30. De persoon heeft het gevoel dat de normale normen voor respect en gedrag verdwijnen tijdens de ceremonies of acties.
31. De persoon denkt dat er na zijn integratie een verzoening zal optreden tussen hem en de leden van de groep.

Een stap verder...

1. De hiërarchie is van deze praktijken op de hoogte.
2. De hiërarchie beschouwt deze praktijken als normaal.
3. De hiërarchie weet niet hoe ze moet optreden.
4. Uit het relaas van de betrokkene blijkt een ambivalentie: enerzijds accepteert hij het gedrag en vindt hij het zelfs noodzakelijk, anderzijds voelt hij zich onbehaglijk over het al dan niet aanvaardbare karakter ervan.

6.3.6 Zondebok

Te onderzoeken vragen:

1. De persoon zegt dat hij de enige is in de groep die grensoverschrijdend gedrag moet ondergaan.
2. De persoon voelt zich uit de groep gesloten.
3. De persoon heeft de indruk dat de groepsleden hem met opzet proberen uit te sluiten.
4. Uit het relaas van de persoon blijkt dat hij bijzondere kenmerken heeft (seksuele geaardheid, religieuze oriëntatie, etnische herkomst, fysiek kenmerk, rol in de organisatie, functie, statuut, ...).
5. De persoon heeft de indruk dat de groep hem karakteristieken (kwaliteiten of gebreken) toeschrijft in een extreme graad (lelijkheid versus schoonheid, rijkdom versus armoede, ...).
6. De persoon heeft de indruk dat hij bij de groepsleden overkomt als 'anders'.
7. De persoon denkt dat de groep hem als een zwak iemand beschouwt.
8. Uit het relaas van de persoon komt naar voren dat de groepsleden een hechte band hebben met elkaar.
9. De persoon heeft de indruk dat in de groep een wet heerst van 'allen tegen één'.
10. De leden van de groep zijn heel solidair met elkaar.
11. Uit het relaas van de persoon blijkt dat het gedrag waarvan hij het doelwit is tamelijk verborgen wordt gesteld.
12. Uit het relaas van de persoon blijkt geen escalatie van geweld, hij verdedigt zich niet echt.
13. De persoon denkt dat hij ergens schuld aan heeft of moet hebben.
14. De persoon vertelt dat de groep een plaats heeft in een context van instabiliteit, angst of een breder conflict.
15. De persoon denkt dat hij verantwoordelijk is voor alles wat verkeerd gaat in de groep.
16. De persoon heeft de indruk dat zijn 'verbanning' de enige oplossing is die voor de groep aanvaardbaar zou zijn.
17. De persoon heeft de indruk dat hij gestraft wordt voor een fout die hij wel of niet kan benoemen.
18. De persoon vertoont kenmerken die maken dat hij tegelijkertijd dicht bij en vrij ver van de groep staat.

Een stap verder...

1. Uit het relaas van de persoon komt naar voren dat de groep door hem als doelwit te kiezen en aan de kant te zetten een sterker gevoel van samenhang krijgt.
2. Uit het relaas van de persoon komt naar voren dat de groep door hem als doelwit te kiezen en aan de kant te zetten conflictueuzere kwesties uit de weg kan gaan.

6.3.7 In de greep van de organisatie

Te onderzoeken vragen:

1. De persoon maakt in zijn relaas melding van een aanhoudend gevoel van druk door de idee dat alles dringend is en dat hij maximaal moet presteren.
2. In het relaas van de persoon vindt men geen verwijzing meer naar zijn eigen sociale en culturele herkomst; alles lijkt herschreven in functie van het behoren bij de organisatie.
3. Er wordt van de persoon geëist dat hij zich maximaal conformeert aan de organisatie.
4. De persoon lijkt zich meer en meer te isoleren van groepen waar hij vroeger bijhoorde en zich in de plaats daarvan volledig te hechten aan de organisatie.
5. De mislukkingen of successen van de organisatie worden toegeschreven aan individuele factoren van de persoon (onvoldoende motivatie, onvoldoende inzet, ...).
6. Uit het relaas van de persoon blijkt dat de leden van de organisatie blij moeten geven van een totale instemming met de waarden van de organisatie.
7. De persoon wijdt zich 'met lijf en ziel' aan zijn werk.
8. De persoon heeft het gevoel dat het presteren van een aantal overuren noodzakelijk is voor het goed functioneren van de organisatie.
9. De persoon vertelt in zijn relaas dat in de organisatie groot belang wordt gehecht aan een hele reeks van rituele gebeurtenissen (evaluatiesprekken, meetings, vorming, reflectiedagen, ...).
10. Uit het relaas van de persoon komt naar voren dat de organisatie de nadruk legt op thema's als zichzelf overtreffen, individueel succes, responsabilisering, ...
11. Het geheel van de relaties tussen de leden van de organisatie wordt gecodeerd met een systeem van regels (verhouding tussen meerdere en ondergeschikten, verhouding met de klanten, ...).
12. De persoon heeft het gevoel dat hij constant in competitie staat met de anderen.

Een stap verder...

1. De persoon geeft in zijn relaas blijk van een ambivalente kijk op het functioneren van de organisatie ("ik begrijp het wel, maar tegelijkertijd vind ik het ook moeilijk...").
2. De persoon voelt zich heen en weer geslingerd tussen zijn persoonlijke waarden en de waarden en de ideologie van de organisatie.
3. De persoon verafschuwt en aanbidt de organisatie tegelijk.
4. De persoon vermeldt dat de organisatie voor hem zowel een bron is van identificatie en plezier als een bron van angst.

7. ANALYSE VAN DE OMGEVINGEN

7.1 Omgevingen van geweld

Omdat we in deze gids de klacht als uitgangspunt nemen voor de diagnose, zien we als relevante feiten de feiten die geweld inhouden en gericht zijn tegen de aanklager.

Toch moeten we ook oog hebben voor het belang van grensoverschrijdende feiten die zich voordoen in de omgeving maar niet direct gericht zijn tegen de klagende persoon. Dat zijn bijvoorbeeld feiten waarvan de aanklager getuige is tijdens zijn werk en waarvan alleen al de kennis een deel van zijn leed veroorzaakt. Daarnaast kunnen er ook feiten zijn tegen andere personen, die aanwijzen dat de bescherming van de aanklager (bijvoorbeeld door hem uit het team te halen) waarschijnlijk voor gevolg heeft dat iemand anders nu het doelwit is geworden van gelijkaardig gedrag. Een context van wanbeleid, waarvan de aanklager niet het directe slachtoffer is, laat bijvoorbeeld toe dat dezelfde situatie zich herhaalt, ook al zijn de protagonisten veranderd of verdwenen.

De diepte waarmee men deze fenomenen analyseert, hangt niet alleen af van de situatie, maar ook van wat mogelijk is in het kader van de interventie. Het vaststellen van grensoverschrijdende feiten die het geval van de aanklager ver overstijgen, kan leiden tot de noodzaak om het geheel te analyseren. Dat past echter niet meer in de opbouw van deze gids, hoewel de interveniënt er ook voor deze situatie heel wat nuttige elementen, criteria en concepten kan vinden.

7.2 Directe relationele omgevingen

Als de groep of de organisatie niet de dader blijken te zijn van grensoverschrijdend gedrag moet men toch hun actieve of passieve rol in de situatie onderzoeken. In welke mate dragen ze bij tot een herhaling van het ongewenst gedrag of zorgen ze juist voor een bescherming ertegen?

In heel wat gevallen is het dus aangewezen om de bestaande hulpmiddelen als hefboom te gebruiken om te interveniëren in een grensoverschrijdende situatie, of om op het niveau van groeps- of organisatiegedrag de risicofactoren te identificeren die een herhaling van het grensoverschrijdend gedrag in de hand kunnen werken, eventueel onder een andere vorm of met andere protagonisten.

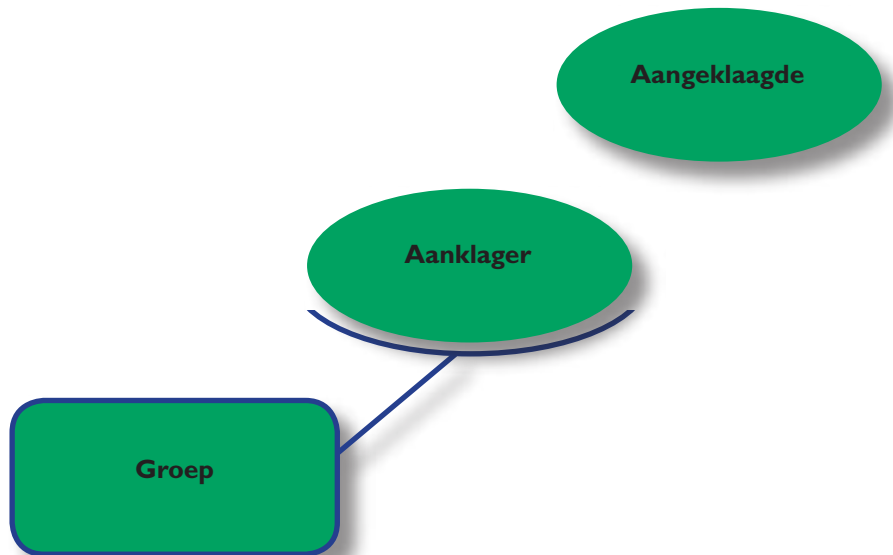
Hieronder volgt een aantal beschrijvingen van mogelijke houdingen van de groep of de organisatie tegenover personen die betrokken zijn in grensoverschrijdende relaties. De opsomming is niet exhaustief, maar reikt een waaier elementen aan die, als men er rekening mee houdt in de diagnose, het mogelijk maken betere interventies te ontwerpen en een zicht te krijgen op de indirecte verantwoordelijkheden.

Het gaat hier ook om relationele dynamieken die op zich niet grensoverschrijdend of gewelddadig zijn. We stellen ze voor op dezelfde manier als we deden bij het onderscheid tussen symmetrische en complementaire relaties. Wanneer de aanklager het slachtoffer is in een complementaire relatie, zouden we kunnen spreken van 'complementariserende' dynamieken als ze het slachtoffer verzwakken, en van 'symmetriserende' dynamieken als ze het slachtoffer ondersteunen. Toch gebruiken we deze terminologie liever niet, omdat ze tot misverstanden kan leiden als uiteindelijk niemand de status van 'agressor' en 'slachtoffer' krijgt of als die status in de loop der tijd verandert.

7.2.1 Op het groepsniveau

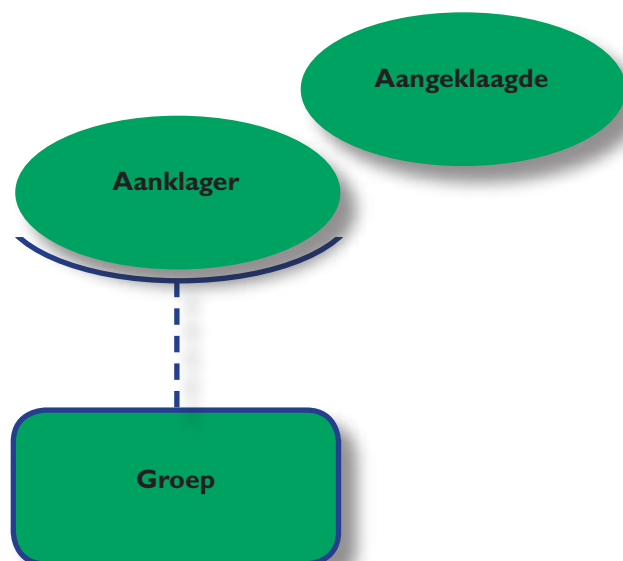
A. Dynamieken waarbij de groep de aanklager als woordvoerder vooruitschuift

De aanklager, die het voorwerp uitmaakt van grensoverschrijdend gedrag, wordt door zijn groep vooruitgeschoven als woordvoerder van de collectieve belangen. Door deze status wordt hij het doelwit van grensoverschrijdend gedrag, terwijl hij toch de steun geniet van zijn groep.



b. Dynamieken waarbij de groep het vermeende slachtoffer passief ondersteunt

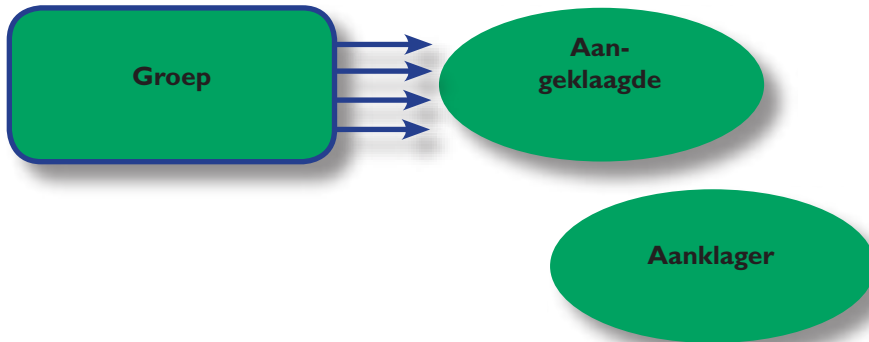
Bij deze dynamiek betoont de groep collega's wel steun aan de persoon die zich het slachtoffer voelt van grensoverschrijdend gedrag, maar die steun wordt niet expliciet gemanifesteerd. Het gaat meestal om discrete tekenen van begrip, empathie, ... De steunbetuigingen zijn niet zichtbaar zijn voor de omgeving of de aangeklaagde persoon.



c. Dynamieken van rebellie tegen de aangeklaagde persoon

In dit geval kenmerkt de groepsdynamiek zich door de solidariteit tussen de leden van de groep: samen manifesteren ze een niet mis te verstaan gedrag tegen de aangeklaagde persoon. De collectieve acties zijn eerder bedoeld voor de verdediging van de hele groep dan voor de verdediging van de aanklager.

Ondanks het feit dat dit gedrag niet specifiek bedoeld is om het slachtoffer te helpen, draagt het ertoe bij dat de positie van de aangeklaagde persoon verzwakt. Als het gaat om een relatie van complementaire aard, helpt dit dus ook om het interpersoonlijke evenwicht te herstellen. De houding van de groep vermindert bij de aanklager het gevoel van isolement en bezorgt hem daardoor een bijkomende hulpbron.



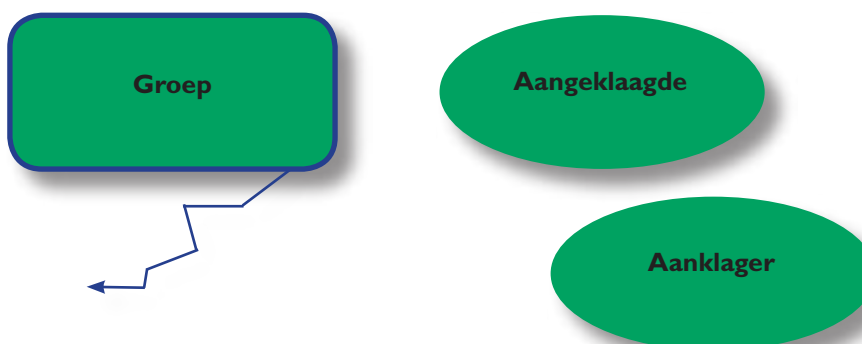
D. Dynamieken waarbij de groep afstand neemt of de aanklager ontwijkt

Naast de dynamieken waarbij de groep de aanklager op een direct gewelddadige manier behandelt (wat vastgesteld werd in de vorige stappen van de diagnose), kan het isoleren van de aanklager ook de vorm aannemen van marginalisatie. Dan distantieert de groep zich van de persoon omdat die 'anders' is, omdat zijn gedrag bijvoorbeeld niet strookt met de groepsnormen.

Men zal bij collega's ook vluchtgedrag waarnemen, ondanks de inspanningen van de persoon om geïntegreerd te blijven in de groep. Het afstand nemen gaat soms verder dan het 'laisser-faire': zelfs als de aangeklaagde persoon afwezig is of er geen sprake is van een crisis, blijft het isolement voelbaar. We noemen dat een sociale, psychologische of professionele afstand.

Op de grens tussen groepsgeweld en groepscontext zijn er gevallen waarbij de groep de aanklager op een manifeste manier afkeurend, zelfs agressief behandelt. Zo neemt de groep een positie in in het relationeel proces tussen de aangeklaagde persoon en de aanklager, en stelt zich in de feiten solidair op met de aangeklaagde persoon.

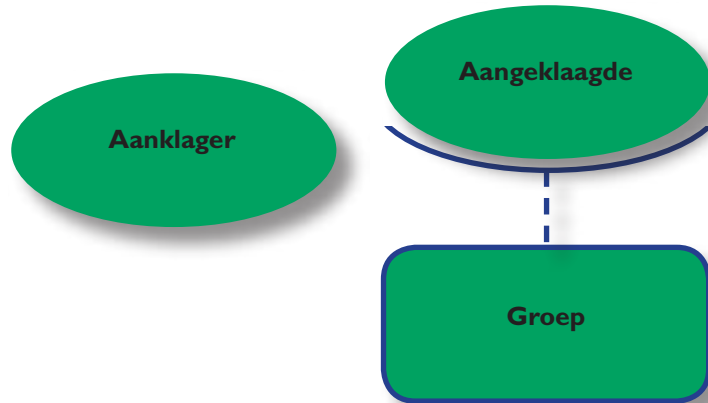
Deze dynamiek zal het onevenwicht in hulpmiddelen tussen de aanklager en de aangeklaagde nog brozer maken en versterken.



E. Dynamieken waarbij de groep de aangeklaagde persoon ondersteunt

Zelfs wanneer de groep zich niet meteen vijandig toont of distantieert van de aanklager, kan hij zich met sympathie, verstandhouding en vriendschap opstellen tegenover de aangeklaagde persoon. De redenen (relationeel, historisch, ...) voor deze positieve band tussen de groep en de aangeklaagde persoon (charisma, gemeenschappelijke geschiedenis, ...) betekenen echter niet noodzakelijk dat de groep solidair is en de grensoverschrijdende handelingen goedkeurt.

Toch heeft deze dynamiek voor effect dat de hulpmiddelen van de aangeklaagde persoon versterkt worden omdat hij zich verzekerd weet van een algemene sociale ondersteuning. De hulpbronnen van de aanklager daarentegen verminderen.



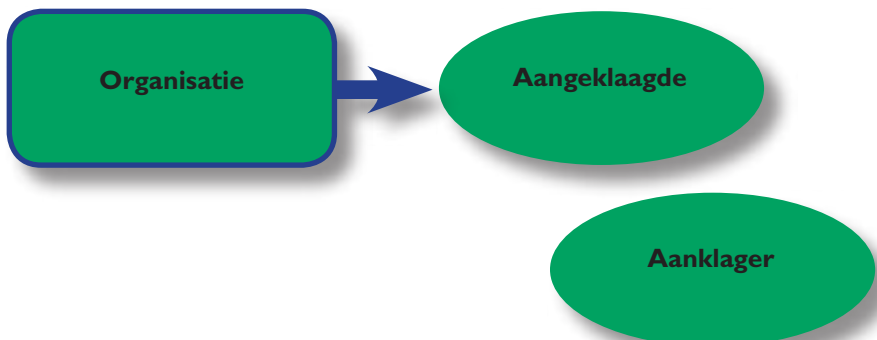
7.2.2 Op het niveau van de organisatie

a. Dynamieken waarbij de organisatie de aangeklaagde persoon afkeurt

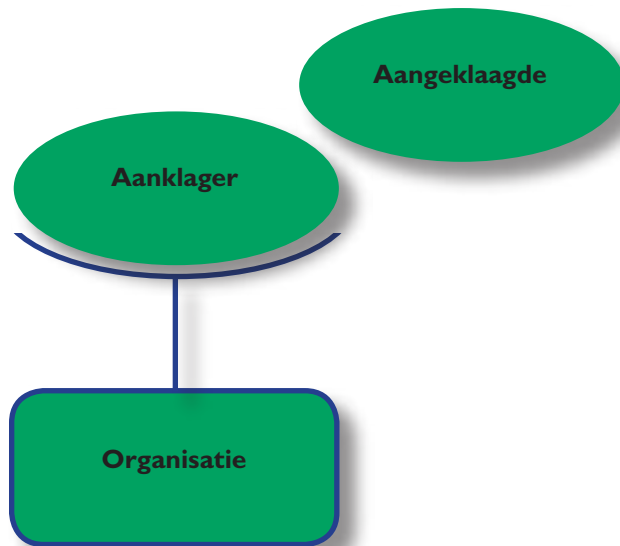
Als het management weet heeft van een situatie van relationeel geweld, kan het zijn afkeuring tonen door de aangeklaagde persoon te vragen om een einde te stellen aan bepaalde gedragingen, door hem te verplaatsen, door hem de hulpmiddelen af te nemen die hij tegen de aanklager gebruikt (bijvoorbeeld hiërarchische bevoegdheden ten aanzien van de aanklager) of door de communicatiekanalen te wijzigen zodat de aanklager beschermd wordt tegen de controle die op deze kanalen wordt uitgeoefend.

Bij een grensoverschrijdende situatie van het complementaire type zal het verlies van de hulpmiddelen door de dominante persoon de relatie opnieuw in evenwicht brengen. Het invoeren van acceptabele gedragsnormen (respect, geen geweld, ...) betekent directe steun voor de aanklager, die zo ervaart dat de gedragingen die hij moest ondergaan herkend, erkend en afgekeurd worden.

De organisatie zal de aanklager ook direct ondersteunen door de protesten serieus te nemen en de hiërarchie naar de aanklager te laten luisteren.



EN/OF



b. Dynamieken waarbij de organisatie het relationeel geweld goedkeurt

In bepaalde gevallen gedraagt de organisatie zich niet in overeenstemming met haar preventieve verplichtingen, integendeel: ze voedt, ondersteunt, organiseert zelfs het relationeel geweld. De grens tussen directe participatie als dader of mededader en participatie als deel van de omgeving is dan heel subtiel. In zulke gevallen draagt de organisatie zeer waarschijnlijk op zijn minst een gedeeltelijke verantwoordelijkheid voor de grensoverschrijdende feiten.

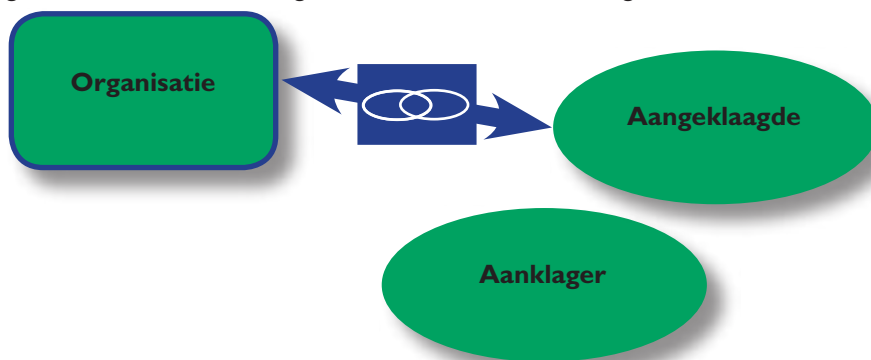
Deze dynamiek kan zich voordoen in verschillende figuraties.

De organisatie kan het relationeel geweld bevorderen door – eventueel impliciet – de daden van de aangeklaagde persoon goed te keuren. Op die manier bezorgt ze hem een hulpmiddel waarmee hij een superieure positie ten aanzien van de aanklager kan verwerven of behouden. De organisatie kan bijvoorbeeld de daden van de aangeklaagde persoon gedeeltelijk rechtvaardigen omwille van de eigenschappen of het werk van de aanklager (productiviteit, ijver, ...). Ze kan het functioneren van de aangeklaagde persoon ook ondersteunen door te doen alsof ze het normaal vindt. Dat geeft de aangeklaagde persoon de ruimte om het gedrag als het ware te adopteren.

De organisatie kan medeplichtig zijn door de aangeklaagde persoon organisatorische hulpmiddelen voor agressieve doeleinden te laten gebruiken (controle van informatie, hiërarchisch gezag, de mogelijkheid om een invloed te hebben op prestaties of arbeidsvoorwaarden). Dat gebeurt bijvoorbeeld omdat de aangeklaagde persoon een geprivilegieerde relatie heeft (affectief, historisch, ...) met invloedrijke personen in de organisatie. Zulke relaties bestempelt Monroy als 'incestueus' omdat ze de normale hiërarchische regels overtreden.

Nog dichter bij directe verantwoordelijkheid ligt de figuratie waarin de organisatie een stigmatisering tolereert of stimuleert van de hele categorie werknemers waartoe de aanklager behoort. Op die manier zorgt ze voor een algemene recht-

vaardiging van de grensoverschrijdende handelingen, zonder dat objectief kan aangetoond worden dat de organisatie er het mandaat voor geeft.



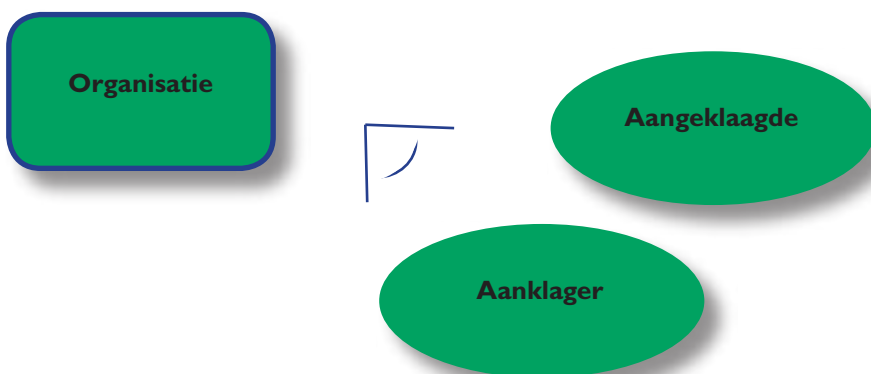
C. Dynamieken waarbij de organisatie het relationeel geweld laat gebeuren

De organisatie kan min of meer goed op de hoogte zijn van de grensoverschrijdende feiten, maar ervoor kiezen de ogen te sluiten. Dat kan bijvoorbeeld omdat de organisatie andere elementen belangrijker vindt dan de werkrelatie (de competentie van de aangeklaagde persoon, zijn sociale positie, de schrik om een precedent te scheppen, ...) of omdat er een algemene cultuur heerst van 'laisser faire' of 'niet bemoeien met andermans zaken'.

Het uitblijven van een reactie van de organisatie kan door de aangeklaagde persoon als een vorm van aanmoediging worden begrepen. Ook hier is de grens tussen 'laisser faire' en versterken subtiel: ze hangt af van het feit of er al dan niet een positieve connotatie gegeven wordt aan het grensoverschrijdend gedrag.

De organisatie kan de ontwikkeling van relationeel geweld ook ongewild in de hand werken wanneer ze de hulpbronnen in de handen van een beperkt aantal personen concentreert. De kans wordt dan groter dat iemand ze gaat gebruiken in het kader van een agressieve relatie. Als de aangeklaagde persoon aan nieuwe hulpbronnen geraakt, heeft dat dikwijls voor gevolg dat de grensoverschrijdende dynamiek versterkt.

De organisatie laat ook indirect de ontwikkeling van ongewenst gedrag toe wanneer ze geen of niet genoeg controle uitoefent op het gebruik van de macht in de organisatie. Dan bestaat een risico dat agressief gedrag zich gaat voeden met organisationele middelen zoals manieren van leidinggeven of modaliteiten van relaties. De afwezigheid van controle en regulering kan effecten hebben 'van boven naar beneden' (vanwege personen in een hiërarchische positie, bestuursraden of andere groepen die de macht vertegenwoordigen, het politieke gezag, het directiecomité, ...) maar ook 'van beneden naar boven' (vanwege ondergeschikte personen of groepen die hen vertegenwoordigen, bijvoorbeeld vakbondsorganisaties).



7.3. Indirecte relationele omgevingen

Naast dynamieken op het niveau van de groep of de organisatie, die voor effect hebben dat de protagonisten hulpmiddelen winnen of verliezen, zijn er ook relationele dynamieken met een indirect effect op de grensoverschrijdende relaties.

Het gaat om elementen uit de omgeving die de groep of de organisatie op een heel brede manier 'doorklieven'. De protagonisten kunnen er al dan niet in betrokken zijn.

In deze categorie onderscheiden we twee types van fenomenen: het hyperconflict, een fenomeen van symmetrische aard, en wanbeleid van het management, een fenomeen van complementaire aard.

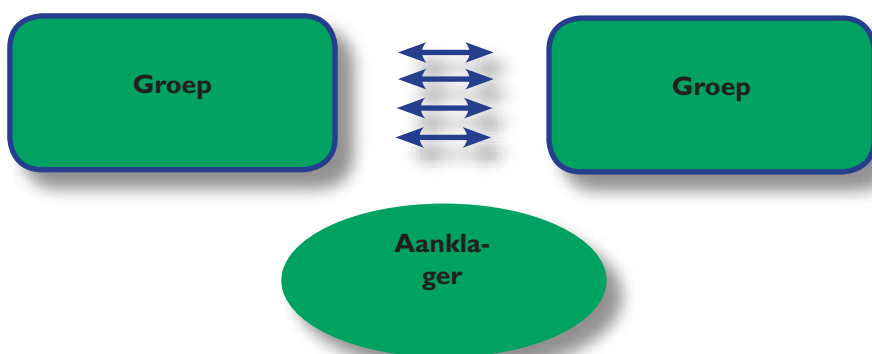
a. De dynamiek van het hyperconflict

Soms situeert het probleem van de aanklager zich in een meer algemene context van een hyperconflict. In dat geval is het geweld dat de aanklager ondergaat een specifiek deel hiervan. Het vindt plaats in een verdeeldheid die zich gekristalliseerd heeft, die de hele groep beheerst en die een groot deel opsloopt van de energie van de groep. Binnen een team of dienst staan bijvoorbeeld twee subgroepen tegenover elkaar. Niemand weet nog precies waar het eigenlijk om begonnen is, maar alle groepsleden hebben partij moeten kiezen voor de ene of de andere kant van de kloof die door het conflict werd teweeggebracht. Informatie wordt voortdurend geherinterpreteerd in functie van de zienswijze die men heeft op het conflict.

De kenmerken van het hyperconflict vindt men ook terug op het organisatieniveau: waar op het groepsniveau twee subgroepen binnen een team of een dienst tegenover elkaar staan, zo kan ook op het organisatieniveau een conflict de hele organisatie verdelen.

De klagende persoon kan dus relationeel geweld ondergaan binnen een symmetrische of soms een complementaire dynamiek, vanwege een persoon of een groep, in een omgeving van een symmetrische confrontatie tussen twee groepen. Of dit hyperconflict voor gevolg heeft dat de klagende persoon hulpmiddelen wint dan wel verliest, moet geval per geval bekeken worden.

Deze context is relevant voor het onderzoek van de klacht. Bovenop de concrete klacht zal ook het hyperconflict aangepakt moeten worden, en dat zowel op het niveau van de betrokken personen als van de groep en de organisatie.



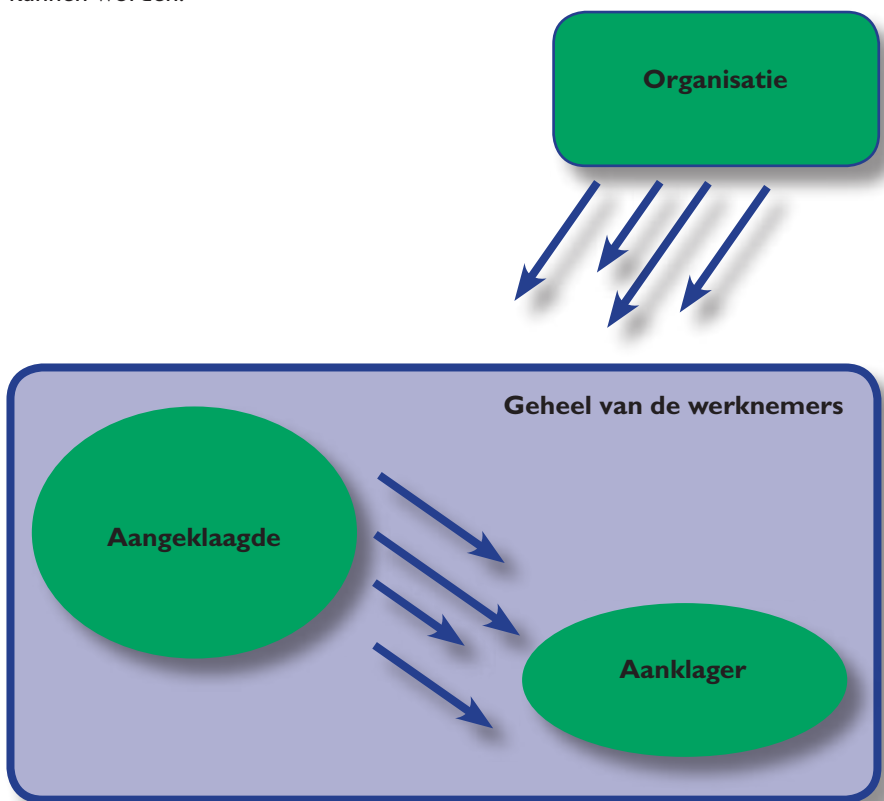
Kijk voor een meer gedetailleerde beschrijving van de kenmerken op de fiche Hyperconflict.

b. Wanbeleid van het management of de organisatie

De dynamiek waarbij de organisatie één lid of het geheel van haar leden domineert, werd al beschreven in het hoofdstuk over de organisationele dynamieken, vanuit de veronderstelling dat de aanklager er een direct slachtoffer van was. Dat

is een plausibele veronderstelling, vermits een wanbeleid over het algemeen alle werknemers in een organisatie treft. Toch zijn sommige mensen handiger dan andere: ze vinden wegen om aan het geweld te ontsnappen en er niet het doelwit van te worden.

We bekijken deze dynamiek hier opnieuw, maar nu als indirecte relationele omgeving. Het gaat dan om gevallen waarbij de grensoverschrijdende feiten niet rechtstreeks gepleegd worden door het 'slechte' management, maar door een andere persoon of groep. In dat geval heeft het algemeen klimaat van wanbeleid – dat op zich grensoverschrijdend is - geen direct effect op de aanklager, maar creëert het een omgeving waarin de aangeklaagde feiten gelegitimeerd of gebanaliseerd kunnen worden.



7.4 De algemene omgeving

Het is ook aangewezen om te kijken naar de algemene omgeving, op zoek naar indirecte elementen die kunnen verklaren hoe bepaalde factoren toelaten/stimuleren dat grensoverschrijdend gedrag zich als functioneringswijze in een werkomgeving ontwikkelt.

Gebeurtenissen of elementen, los van de onderzochte situatie, kunnen bevorderen dat werknemers gedragswijzen gaan vertonen die ze vroeger elders geleerd hebben. Ze doen dat bijvoorbeeld als hulpmiddel om zich vlotter aan te passen aan de werkrelatie. Bepaalde kenmerken van het werk of de werkvoorwaarden - vooral in verband met het welzijn op het werk - kunnen min of meer indirect uitlokken dat teruggegrepen wordt naar zulke onethische aanpassingsmethodes.

We moeten hier zeker bekijken of er geen preventieve acties nodig zijn op het vlak van de arbeidsvoorwaarden en de werkrelaties van de betrokken personen.

Op het organisatieniveau:

- een omgeving van organisationele verandering;
- een omgeving van concurrentie en jobonzekerheid;
- een cultuur van dringendheid;
- een cultuur van onderwerping aan het gezag;
- de ethische positionering van de organisatie: respect voor personen versus aanmoedigen van competitie, voorbijsteken, ...;
- een herhaalde aanwezigheid van conflicten in de organisatie;
- een slecht beleid op het gebied van competenties, kwalificaties en het verdelven van de werklust;
- ...

Op het groepsniveau:

- kameraadschappelijke of agressieve teamsfeer;
- dynamieken van angst;
- minder of meer ontwikkelde mechanismen van solidariteit;
- fragiele sociale evenwichten en wissende machtsverhoudingen;
- dynamieken van ondersteuning;
- strategieën van collectieve verdediging.
- ...

Op het interpersoonlijke niveau:

- sterke en positieve relaties;
- rivaliteit tussen personen;
- incompatibele functioneringswijzen;
- rigide voorkeuren of antipathieën ;
- wraakgevoelens;
- fragiliteit van bepaalde personen;
- ...

De persoonlijke omgeving

Bij situaties van relationeel geweld op het werk komt ook de persoonlijkheid van de protagonisten in het geding. Iedereen is erfgenaam van zijn eigen geschiedenis. Deze dimensie van de individuele psychologie van de protagonisten overstijgt het kader van de diagnostiek die we in deze gids voorstellen.

Ook als er geen grensoverschrijdend gedrag werd vastgesteld kunnen bepaalde mensen baat hebben bij een individuele therapie, zodat ze nieuwe hulpbronnen verwerven en sterker leren staan. De interveniënt mag zich echter niet laten verleiden om van de aanpak van de grensoverschrijdende situatie over te gaan naar een persoonlijke therapie. Dat valt duidelijk buiten zijn opdracht.

Wanneer men leed vaststelt zonder grensoverschrijdende feiten, moet men zich zeker afvragen in welke mate dit te verklaren is door psychologische kenmerken van de persoon.

De interveniënt zal aandacht hebben voor:

In de beschreven relationele situaties

- verschillen tussen de beschreven gedragingen en de werksituatie;
- de copingstijlen;
- neigingen tot het opnemen van een slachtofferrol;
- overreactie;
- relationele scenario's.

In de elementen van de persoonlijke geschiedenis

- vroegere voorvallen van misbruik;
- vroegere traumatismen;
- herhaalde relationele mislukkingen.

7.5. Beschrijvende fiches van indirecte relationele omgevings

7.5.1 Hyperconflict

Te onderzoeken vragen:

1. De werkomgeving die door de aanklager wordt beschreven, is blijkbaar verdeeld in twee onderscheiden groepen die tegenover elkaar staan.
2. Deze structurering in groepen rond het conflict bepaalt in hogere mate het functioneren van de personen dan de formele of functionele organisatie van het bedrijf (teams, diensten, departementen, ...).
3. Deze groepen zijn gestructureerd en gepolariseerd rond 'centrale figuren', herkenbare vertegenwoordigers.
4. De leden van de groep blijken een sterk gevoel van samenhang met hun respectievelijke groepen te ontwikkelen.
5. De oppositie tussen de groepen heeft een langdurig karakter (maanden, jaren).
6. In het kader van de oppositie verwijzen de partijen voortdurend naar voorbije gebeurtenissen die tot de huidige situatie zouden hebben geleid.
7. Die voorbije gebeurtenissen lijken geselecteerd, geïnterpreteerd en begrepen te worden in het perspectief van het conflict.
8. De groepen blijken steeds meer en meer mensen uit de organisatie te mobiliseren.
9. De groepen blijken een vorm van 'rekrutering' te organiseren om personen aan hun kant te krijgen en bondgenoten te vinden.
10. Sommige personen in de organisatie voelen zich zo goed als verplicht om positie te kiezen in de tegenstelling tussen de groepen.
11. De aanwezigheid van de groepen heeft een impact op de uitwisseling en de communicatie tussen personen van de organisatie.
12. Er worden specifieke codes en communicatiemiddelen ontwikkeld binnen de groepen (bijnamen, knipogen, jargon, woordgebruik, ...).
13. Men stelt vast dat bepaalde types van communicatie tussen de groepen verdwijnen (begroetingen, informele uitwisselingen van persoonlijke en private aard, professionele uitwisselingen die noodzakelijk zijn voor het functioneren van de organisatie, ...).
14. De 'kloof' wordt een uitdaging voor de organisatie, want de afloop van het conflict zal een impact hebben op het latere functioneren van de organisatie.
15. De tegenstelling tussen de groepen heeft een dergelijke omvang aangenomen dat de meeste leden van de organisatie en zelfs externen ervan op de hoogte zijn.
16. Er wordt een progressieve afname vastgesteld van verbale uitwisselingen en dialoog tussen de groepen, in ruil voor antwoorden in de vorm van gedragingen en acties (achterhouden van informatie, niet uitnodigen op vergaderingen, niet komen, met de deuren slaan, ...).
17. De situatie kenmerkt zich door het feit dat beide groepen steeds meer gedrag vertonen dat als gewelddadig beschouwd kan worden.
18. Men kan vaststellen dat beide partijen systematisch ontwijkend gedrag vertonen.
19. De groepen hebben van elkaar een vernederend, kleinerend en negatief beeld.
20. De groepen staan tegenover elkaar op het vlak van waarden of ideologische elementen.
21. De groepen schrijven elkaar negatieve waarden, intenties en doelstellingen toe.
22. De personen die door het conflict gemobiliseerd worden, besteden er een groot deel van hun arbeidstijd aan.
23. De personen die in de conflictsituatie betrokken zijn, denken overwegend aan 'oplossingen' die schadelijk zijn voor de andere partij (mutatie, ontslag, ...).
24. De partijen hebben een radicaal verschillende interpretatie van de situatie.

25. De partijen hebben het moeilijk om hun eigen visie op de situatie in vraag te stellen en een ander gezichtspunt in te nemen.

7.5.2. Wanbeleid van het management

Te onderzoeken vragen:

1. De leidinggevendenden zetten een constante en bewuste druk op het geheel van het personeel of bepaalde categorieën van werknemers.
2. De gedragingen van de leidinggevendenden kan men omschrijven als niet respectvol, zelfs tiranniek, ten aanzien van de personen en hun rechten.
3. De grensoverschrijdende gedragingen hebben een specifiek, zelfs ernstig karakter.
4. De grensoverschrijdende gedragingen zijn zichtbaar voor iedereen in de organisatie: scheldwoorden, bedreigingen, gewelddadige feiten (voorwerpen gooien, bruuske gestes, ...).
5. De grensoverschrijdende gedragingen raken, in verschillende graad, het geheel van de werknemers of hele categorieën ervan.
6. De grensoverschrijdende gedragingen hebben tot doel bij de werknemers gehoorzaamheid en onderwerping af te dwingen, en hen te beletten hun mening te zeggen, eisen te stellen of te protesteren.
7. In de organisatie heerst een klimaat van angst ten aanzien van de leidinggevendenden of bepaalden onder hen.
8. De slachtoffers zijn zich ten volle bewust van het grensoverschrijdend karakter van de gedragingen die ze ondergaan.
9. De werkzekerheid en/of de regels in verband met de veiligheid op het werk maken deel uit van de hefbomen waarmee het geweld wordt opgelegd.

8. DE DIAGNOSE: HERHALINGSFICHE

I. GEVOLGEN		
FYSIEKE	PSYCHOLOGISCHE	SOCIALE
INDICATIES VAN ERNST		
TEST POSTTRAUMATISCHE STRESS		
2.2. GRENSOVERSCHRIJDENDE FEITEN		
	Interpersoonlijk niveau	Groepsniveau
		Organisatieniveau
TYPE GEWELD		
Agressie Isolement Aanvallen Inschakeling van derden Professioneel doen mislukken Ontkennen van rechten Destabilisering		
KENMERKEN VAN HET GEWELD		
Frequentie en duur Specificiteit Variëteit Ernst Gerichtheid Niet passend in de context		
3. AARD VAN DE RELATIE		
INTERPERSOONLIJKE DYNAMIEK		
SYMMETRISCH	VIJANDIGHEID	DOMINANTIE

GROEPSDYNAMIEK		
SYMMETRISCH	VIJANDIGHEID	DOMINANTIE
ORGANISATIEDYNAMIEK		
SYMMETRISCH	VIJANDIGHEID	DOMINANTIE
WIJZIGING VAN DE DYNAMIEKEN IN FUNCTIE VAN DE REFERENTIEPERIODE		
4. INDICATIES VOOR SPECIFIEKE CONFIGURATIE		
INDICATIES		
CONFLICT	PESTEN ZONDEBOK ONTGROENING	IN DE GREEP HOUDEN
5. DIRECTE RELATIONELE OMGEVING		
DE GROEP ALS OMGEVING		
VERSTERKT DE AANKLAGER	VERZWAKT DE AANKLAGER	

DE ORGANISATIE ALS OMGEVING	
VERSTERKT DE AANKLAGER	VERZWAKT DE AANKLAGER

6. INDIRECTE RELATIONELE OMGEVING	
INDICATIES VOOR EEN HYPERCONFLICT	INDICATIES VOOR WANBELEID

7. ELÉMENTEN VAN DE ALGEMENE OMGEVING	
ELEMENTEN VAN DE ALGEMENE OMGEVING	

BIBLIOGRAFIE

- Einarsen S. & Raknes B.I. (1997). Harassment in the Workplace and the Victimization of Men. *Violence and victims*, Vol. 12, n°3
- Einarsen, S. & Gomze Mikkelsen (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. In *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, International perspectives in research and practice*, Taylor and Francis, London. pp. 327-339
- Faulx, D. (2005). *Modèle d'investigation des situations de souffrance au travail*. AIPTLF, Bologne (sous presse)
- Faulx, D., Ercicum, F. & Horion, E. (2005). Effet Gavroche et relations hyperconflituelles de travail. *Interactions*, vol. 9, n° 1, printemps, pp.89-117
- Leymann, H. (1996). *Mobbing, la persécution au travail*. Paris: Seuil
- Geuzaine, C. & Faulx, D. (2003). Au delà de l'irrationalité, vers une psycho-logique du harcèlement moral au travail. *Les cahiers internationaux de Psychologie Sociale*. 58, 7-18
- Faulx, D. & Geuzaine, C., (2000). Le harcèlement moral au travail, état des lieux et pistes de développement. *Médecine de Travail et Ergonomie*, Volume XXXVII, N°3, pp.135-147
- Hoel, H.; Rayner, C., & Cooper, C. (1999) Workplace bullying, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Cooper C.L. & Robertson I.T. (Eds.), vol. 14, pp.195-230
- Hirigoyen, M-F (1998). *Le Harcèlement Moral, la violence au quotidien*, Paris, Syros.
- Leymann, H. (1996a). *Mobbing, la persécution au travail*, Seuil
- Leymann, H. (1996b). *Handanleitung für den LIPT-Fragebogen*, DGVT Verlag, Tübingen
- Leymann H. (1996c). The content and development of Mobbing at Work, *European Journal of Work and Organizational psychology*, P. Henriot (Ed.), 5 (2), 165-184
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces, *Violence and Victims*, Vol. 5, n°2, Liefoghe, A.P.D., & Mackenzie Davey, K. (2001). Accounts of workplace bullying: the role of the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (1), 375-392
- Lourau, R. (1978). *L'État inconscient*, Paris; Minuit
- Perrone, R. & Nannini, M. (1996). *Violence et abus sexuels dans la famille, Une approche systémique et communicationnelle*. Paris, ESF
- Randall, 2001
- Scott D. (1986). Conflict Handling: A Map for Managers, *Organizational development journal*, 4 (2), pp. 53-56
- Spurgeon, A. (2003). Bullying from a risk management perspective. In *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, International perspectives in research and practice*, Taylor and Francis, London. pp. 327-339
- Vartia (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work environment and health*, 27, 1, 63-69

