

ONGEWENST GRENSOVER- SCHRIJDEND GEDRAG OP HET WERK: ORGANISATORISCHE RISICOFACTOREN

September 2006

Algemene Directie Humanisering van de Arbeid



Deze publicatie werd opgesteld door de Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn van de KUL en door het Département des Sciences politiques et sociales, unité SPRI van de UCL.

De onderzoeksgroep van de KUL, die het eerste deel van deze brochure verzorgde, bestaat uit volgende onderzoekers:

- Elfi Baillien
- Inge Neyens
- Hans De Witte

De onderzoeksgroep van de UCL, die het tweede deel van deze brochure voor haar rekening nam, bestaat uit volgende onderzoekers:

- Ada Garcia
- Bernard Hacourt
- Séverinne de Thomaz

Deze brochure is gratis te verkrijgen:

- telefonisch op het nummer 02 233 42 11
- door rechtstreekse bestelling op de website van de FOD: <http://www.meta.fgov.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: publi@meta.fgov.be

Deze brochure is eveneens raadpleegbaar op de website van de FOD: <http://www.meta.fgov.be>

Cette brochure peut être également obtenue en français.

Volledige of gedeeltelijke verveelvoudiging van de teksten uit deze brochure mag alleen met bronvermelding.

De redactie van deze brochure werd afgesloten op 30 juni 2006

Coördinatie: Directie van de communicatie

Redactie: Université catholique de Louvain (Ada Garcia, Bernard Hacourt et Séverine de Thomaz, Département des sciences politiques et sociales, Unité SPRI); Katholieke Universiteit Leuven (Elfi Baillien, Inge Neyens & Hans De Witte, Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn); Algemene Directie Humanisering van de Arbeid

Omslag en grafische leiding: Hilde Vandekerckhove

Lay-out: Rilana Picard

Omslagachtergrond: Isabelle Rozenbaum

Foto's op de omslag: Eric Audras, Patrick Sheándell O'Carroll

Druk: Drukkerij Bietlot

Verspreiding: Cel Publicaties

Verantwoordelijke uitgever:

Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

Wettelijk depot: D/2006/1205/35

De afkorting KMO verwijst naar "kleine en middelgrote organisaties".

M/V

De termen "werknemers", "medewerkers" en "collega's" verwijzen in deze brochure naar personen van beide geslachten.



INLEIDING

In deze brochure presenteren wij de belangrijkste resultaten van de studie Ongewenst gedrag op het werk II: organisatorische risicofactoren op de werkplek, gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. Deze studie vormt een vervolg op Geweld op het werk I: pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk – eigenschappen en gevolgen voor de mannelijke en vrouwelijke deelnemers (1).

In de lijn van de Belgische wetgeving van 11 juni 2002 gebruiken wij de term ‘ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk’ voor (fysiek) geweld, ongewenst seksueel gedrag en pesterijen op het werk. Het gaat om een belangrijke problematiek met behoorlijk wat negatieve gevolgen. De slachtoffers krijgen dikwijls problemen met hun gezondheid en hun psychosociaal welzijn: ze kampen met depressies, psychosomatische klachten en angststoornissen. Maar ook voor de organisatie brengt ongewenst grensoverschrijdend gedrag heel wat nadelen en kosten mee: de motivatie van de werknemers daalt, de productiviteit vermindert, het ziekteverzuim stijgt en er is meer verloop. Alle partijen hebben er dus belang bij dat ongewenst gedrag op het werk grondig voorkomen en bestreden wordt.

De oorzaak van ongewenst gedrag gaat men vrij vaak zoeken in de persoonlijkheid van de slachtoffers. Zij krijgen de verantwoordelijkheid voor wat gebeurde, terwijl aan de bredere context geen of onvoldoende aandacht wordt besteed. Dat ook de kenmerken van de organisatie, het team en de taken een rol spelen, wordt al te dikwijls verwaarloosd.

In dit onderzoek zijn we juist op zoek gegaan naar wat we organisatorische risicofactoren noemen: factoren in de organisatie die het

(1) Garcia, Hue, Opdebeeck & Van Looy (2002).



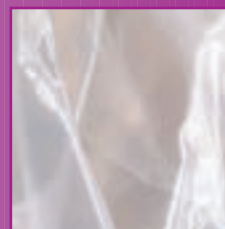
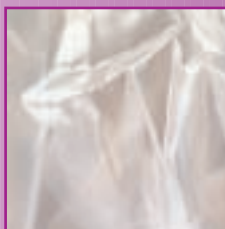
risico inhouden dat ongewenst grensoverschrijdend gedrag ontstaat, met alle negatieve gevolgen vandien. Deze factoren kunnen er ook toe bijdragen dat het ongewenst gedrag wordt voortgezet, met nog ergere gevolgen.

De studie werd in Vlaanderen uitgevoerd door de Katholieke Universiteit van Leuven, in Wallonië door de Université catholique de Louvain en in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest door beide onderzoeksequipes. Hoewel de onderzoeksteams dezelfde onderzoeksfasen volgden, zijn de twee studies niet identiek maar vullen ze mekaar aan.

Zowel de studie van de KUL als deze van de UCL bestaan uit twee analoge deelprojecten: één in grote organisaties met meer dan 100 medewerkers, een tweede in kleine en middelgrote organisaties met minder dan 100 personeelsleden. Beide onderzoeken bestaan uit dezelfde onderzoeksfasen:

- een literatuurstudie met een samenvatting van de belangrijkste resultaten van bestaande studies over risicofactoren voor ongewenst grensoverschrijdend gedrag;*
- een kwalitatieve studie waarin, aan de hand van diepte-interviews, werd gezocht naar mogelijke risicofactoren en de wijze waarop deze een rol spelen in het proces van ongewenst grensoverschrijdend gedrag;*
- een kwantitatieve studie waarin, op basis van een vragenlijst-onderzoek, bekeken wordt welke risicofactoren het sterkste samenhangen met het slachtoffer worden van ongewenst gedrag;*
- een analyse van het materiaal vanuit de gender-invalshoek, waarin voor verschillende aspecten van de problematiek gelijkennissen en verschillen bekeken worden tussen mannen en vrouwen.*

De resultaten van het onderzoek van de KUL worden voorgesteld in het eerste hoofdstuk. Hoofdstuk 2 beschrijft het onderzoek van de UCL. Tot slot worden op basis van beide studies enkele conclusies geformuleerd.



INHOUDSTAFEL

Inleiding	3
Inhoudstafel	5
1. Het onderzoek aan de KUL	7
1.1 Literatuurstudie: kaders en begrippen	7
1.1.1 Definitie	7
1.1.2 Het begrip risicofactoren	7
1.1.3 Risicofactoren op het niveau van taak, team en organisatie	8
1.2 Het kwalitatief onderzoek	9
1.2.1 Aanpak	9
1.2.2 Drie basisprocessen voor ongewenst gedrag	9
1.2.3 De plaats van de risicofactoren in het proces	12
1.2.4 Het ongewenst grensoverschrijdend gedrag duurt voort	13
1.3 Het kwantitatief onderzoek	14
1.3.1 Aanpak	14
1.3.2 Hoe vaak komt ongewenst gedrag voor ?	14
1.3.3 Analyse van de risicofactoren	17
1.3.4 Veel conflicten, weinig sociale steun, ongewenst gedrag: een overlapping? ..	22
1.4 Verschillen tussen mannen en vrouwen	24
1.5 Conclusie: naar een beleid tegen OGGW	26
2. Het onderzoek aan de UCL	29
2.1 Literatuurstudie: kaders en begrippen	29
2.1.1 Definitie	29
2.1.2 Bestaand onderzoek en de inbreng van enkele auteurs	29
2.2 Overzicht van de kwalitatieve resultaten	31
2.2.1 Een blik op het onderzoek	31
2.2.2 De transversaliteit van organisatorische risicofactoren	33
2.2.3 De differentiatie van organisatorische risicofactoren	33
2.3 Kwantificeren van de organisatorische risicofactoren op de werkplek	33
2.3.1 Gevallen van ongewenst gedrag op de werkplek	33
2.3.2 De belangrijkste organisatorische risicofactoren	35
2.3.3 De samenhang tussen risicofactoren en het type van de organisatie: vijf configuraties	38
2.4 Verschillen tussen mannen en vrouwen	42
2.4.1 Geslachtsgebonden ongewenst seksueel gedrag op het werk	42
2.4.2 Gendergerelateerd pesten	42
2.5 Tot slot	44
Algemeen besluit	45





1 Het onderzoek aan de KUL

1.1 Literatuurstudie: kaders en begrippen

1.1.1 Definitie

De vlag 'ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk' dekt drie verschillende ladingen: geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag. In de wet van 11 juni 2002 lezen we wat precies met die termen wordt bedoeld (2):

- Geweld op het werk noemt men "elke feitelijkheid waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen bij de uitvoering van het werk".
- Pesterijen op het werk verwijzen naar "elk onrechtmatig en terugkerend gedrag, buiten of binnen de onderneming of instelling, dat zich inzonderheid kan uiten in gedragingen, woorden, bedreigingen, handelingen, gebaren en eenzijdige geschriften en dat tot doel of gevolg heeft dat de persoonlijkheid, de waardigheid of de fysieke of psychische integriteit van een werknemer bij de uitvoering van het werk wordt aangetaast, dat zijn betrekking in gevaar wordt gebracht of dat een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende omgeving wordt gecreëerd".
- Ongewenst seksueel gedrag op het werk ten slotte omvat "elke vorm van verbaal, niet-verbaal of lichamelijk gedrag van seksuele aard waarvan degene die zich er schuldig aan maakt, weet of zou moeten weten dat het afbreuk doet aan de waardigheid van vrouwen en mannen op het werk".

1.1.2 Het begrip « risicofactoren »

Pesterijen, geweld en ongewenst seksueel gedrag op het werk - dat we af en toe zullen afkorten tot OSGW - kunnen de gezondheid, de veiligheid en dus het welzijn van werknemers behoorlijk bedreigen (3). Het is dan ook heel belangrijk dat we zoeken naar de risicofactoren voor zo'n gedrag. Wat maakt dat ongewenst gedrag ontstaat? Wat maakt

- (2) Wet van 11 juni 2002 betreffende de bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk, artikel 32ter, lid 1, 1°, 2° en 3°.
- (3) Dat blijkt bijvoorbeeld uit de studie van Garcia, A., Hue, C., Opdebeeck, S., & Van Looy, J. (2002): Geweld op het werk, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag: eigenschappen en gevolgen voor de mannelijke en vrouwelijke werknemers, gefinancierd op het initiatief van het Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid, Directie van de humanisering van de arbeid, met de steun van het Europees Sociaal Fonds.



dat het gedrag herhaald wordt en nog meer schade berokkent? En ook: kan men ongewenst gedrag voorkomen of stoppen?

De risicofactoren worden ingedeeld op basis van hun plaats in het proces van ongewenst gedrag. Zo onderscheiden we:

- causale (of oorzakelijke) risicofactoren, die het ontstaan van het gedrag aanmoedigen;
- in stand houdende risicofactoren, die ervoor zorgen dat het gedrag voortduurt.

Naast risicofactoren die het ongewenst gedrag bevorderen, zijn er ook factoren die het gedrag tegengaan. Ook deze krijgen een naam in functie van hun plaats in het proces:

- preventieve factoren, die het ontstaan van het gedrag tegengaan;
- beëindigende factoren, die het gedrag stopzetten.

Verband met OGGW	Plaats in het proces	
	Basis	Proces van herhalend gedrag
+	Causale risicofactor	In stand houdende risicofactor
-	Preventieve factor	Beëindigende factor

1.1.3 Risicofactoren op het niveau van taak, team en organisatie

In heel wat internationale studies werd gezocht naar verbanden tussen kenmerken van werknemers (zoals geslacht, leeftijd, burgerlijke staat, diploma, ...) en het al dan niet slachtoffer worden van ongewenst gedrag. De conclusies waren evenwel niet eenduidig. Enkel voor ongewenst seksueel gedrag lijken het geslacht, de leeftijd en de burgerlijke staat een rol te spelen: jonge, alleenstaande vrouwen zouden een hoger risico lopen. In vele studies werd gezocht naar zogenaamde risicosectoren, maar ook dat leidde tot tegenstrijdige conclusies.

Tussen de 'brede' sectoren bestaan dus geen consistente verschillen, maar tussen beroepsgroepen en bedrijfstakken ontdekken we die wel. Dat heeft te maken met de combinatie van risicofactoren op het niveau van taak, team en organisatie:

- risicofactoren op het niveau van de taak hebben te maken met aspecten van de arbeidsinhoud (bv. duidelijkheid van taken en autonomie), de arbeidsvoorwaarden (bv. jobonzekerheid en promotie), de arbeidsomstandigheden (bv. werkdruk en infrastructuur) en de arbeidsverhoudingen (bv. contacten met personen die niet verbonden zijn aan de organisatie);
- risicofactoren op het niveau van het team houden verband met de stijl van leidinggeven, de sociale steun die collega's bieden en de manier waarop medewerkers omgaan met conflicten in het team;
- risicofactoren op het niveau van de organisatie ten slotte hebben vooral te maken met de culturele waarden en de structuur van de organisatie.



1.2 Het kwalitatief onderzoek

1.2.1 Aanpak

Uit elk van de twintig belangrijkste sectoren en bedrijfstakken (4) werd één organisatie met meer dan 100 werknemers geselecteerd. Uit deze twintig organisaties werden in totaal 126 personen geïnterviewd. Een deel van die groep bestond uit 'bevoorrechte getuigen', zoals preventieadviseurs psychosociale aspecten of vertrouwenspersonen. Via hun functie komen ze regelmatig in contact met geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag. De andere geïnterviewden waren 'organisatiekenners', directieleden of HRM-medewerkers bijvoorbeeld, die dankzij hun functie een goed zicht hebben op het reilen en zeilen binnen de organisatie.

De interviews waren halfgestructureerd en verliepen volgens een vast schema:

- de geïnterviewden kregen eerst een definitie van de verschillende vormen van ongewenst gedrag; op basis van die omschrijving vroeg men of ze weet hadden van een voorval in de organisatie tijdens de voorbije twee jaren;
- kenden ze een voorval, dan werd gepeild naar een verband met taak-, team- of organisatieaspecten;
- hadden ze geen weet van een voorval, dan werd gepolst of ze dachten dat ongewenst gedrag in de organisatie toch voorkwam. Zowel bij een ja als een neen werd doorgevraagd naar het waarom. Zo kon in beide gevallen een verband gelegd worden met taak-, team- of organisatiefactoren.

Om ook vragen te kunnen stellen over factoren die niet spontaan werden genoemd, hadden de onderzoekers op voorhand een checklist gemaakt. Dat gebeurde op basis van de literatuurstudie.

En in de KMO's ?

De studie werd ook uitgevoerd bij 47 organisaties met minder dan 100 werknemers. Hier werden in het totaal 71 bevoorrechte getuigen en organisatiekenners geïnterviewd.

1.2.2 Drie basisprocessen voor ongewenst gedrag

Uit het interviewmateriaal kunnen we afleiden dat drie basisprocessen aan de basis liggen van geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag.

A. Reactie op frustraties en spanningen

Geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag kunnen in de eerste plaats voortvloeien uit frustraties en spanningen. Cruciaal is hoe de werknemer met die spanningen omgaat. Pakt hij of zij de zaken constructief aan - bijvoorbeeld door het probleem op te lossen -, dan verlaagt de kans op ongewenst gedrag. Is de reactie echter destructief - bijvoorbeeld door het probleem te negeren -, dan kan dat een oorzaak worden van ongewenst gedrag. Of de medewerker dan dader of slachtoffer wordt, hangt af van de reactie:

- hij of zij kan actief reageren op de frustraties en ze systematisch uitwerken op iemand anders (bv. een collega). Dan wordt de medewerker dader van ongewenst gedrag ('frustratie-agressie');

(4) Op basis van de NACE-code.



- hij of zij kan passief reageren door afstand te nemen van de werksituatie die bron is van zoveel spanning. Geleidelijk aan begint de werknemer de verwachtingen en de normen te schenden. Hij of zij gaat minder goed presteren, zich sociaal isoleren, ... Dat lokt negatieve reacties uit bij de collega's, waardoor de gefrustreerde werknemer meer kans loopt om slachtoffer te worden van ongewenst gedrag ('normen schenden').

B. Reactie op persoonlijke conflicten

Naast frustraties en spanningen vormen ook persoonlijke conflicten een bron van ongewenst gedrag. Dat kan op twee manieren verlopen. Frustraties en spanningen kunnen leiden tot concrete conflicten met de persoon die de spanningen veroorzaakt, terwijl omgekeerd de meeste conflicten ook frustraties en spanningen met zich meebrengen. Of conflicten ook echt naar ongewenst gedrag evolueren, hangt ook hier af van de wijze waarop de werknemer ermee omgaat. Wordt het conflict constructief gehanteerd, dan verlaagt de kans op ongewenst gedrag. Pakt de medewerker het conflict op een destructieve manier aan ('slechte conflictantering'), dan wordt een andere factor heel belangrijk:

- heeft de medewerker macht, dan is de kans groter dat hij of zij dader wordt van ongewenst grensoverschrijdend geweld;
- heeft de medewerker erg weinig of geen macht, dan is de kans groter dat hij of zij slachtoffer wordt.

'Macht' kan hiërarchisch bepaald of formeel zijn, maar ook sociaal bepaald of informeel.

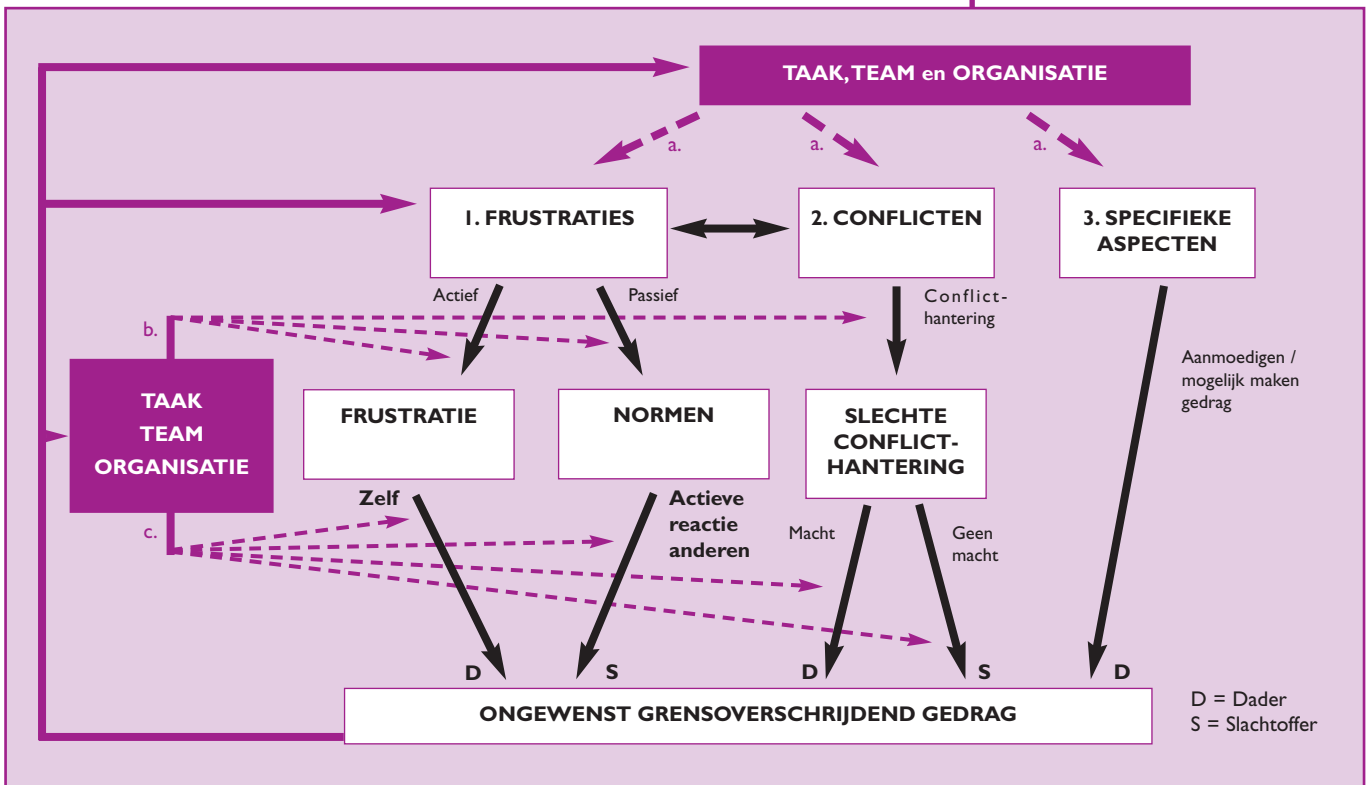


Patrick Sheándell O'Carroll



C. De invloed van specifieke 'aanmoedigende' aspecten

Ook zonder frustraties, spanningen en conflicten kan ongewenst grensoverschrijdend gedrag ontstaan. Er bestaan specifieke factoren die zo'n gedrag mogelijk maken en het zelfs aanmoedigen. Doorgaans hebben die factoren te maken met de wijze waarop het personeel binnen de organisatie of het team met mekaar omgaat.



Het model dat in het schema uitgetekend staat, geldt voor ongewenst gedrag in het algemeen. Wanneer we echter geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag afzonderlijk bekijken, dan moeten we het model nuanceren. De basisprocessen verlopen niet altijd op dezelfde manier.

Bij geweld verloopt het basisproces van persoonlijke conflicten anders: een slechte conflict-hantering zal altijd de kans verhogen om dader te worden, ongeacht of de medewerker macht heeft of niet. Het basisproces van frustraties en spanningen speelt hier de belangrijkste rol. De geïnterviewden verwijzen immers vooral naar factoren als 'werken in een hinderende infrastructuur' (bv. geluidshinder, erg koude temperaturen, plaatsgebrek, ...), 'bedreigende contacten met derden' (5) (bv. als politieagent een overtreder van de verkeersregels moeten verbaliseren) en 'aanhoudende en stresserende organisatieveranderingen' (bv. herstructureringen).

Bij ongewenst seksueel gedrag is er geen afzonderlijk proces van frustraties en spanningen. Alleen wanneer deze vertaald worden in een persoonlijk conflict, kunnen ze uitmonden in ongewenst seksueel gedrag. Hier speelt vooral het basisproces van de specifieke 'aanmoedigende' aspecten. De geïnterviewden verwijzen het vaakst naar de heersende cultuur in de organisatie of het team (bv. een machocultuur). Heel belang-

(5) 'Derden' zijn personen met wie men beroepsmatig in contact komt, maar die niet tot de eigen organisatie behoren: klanten, patiënten, leerlingen, ...



rijk blijken ook risicofactoren als 'werken in een intieme werkcontext' (bv. een leidinggevende en secretaresse die regelmatig op zakenreis gaan) en 'intiem omgaan met derden' (bv. een nauwe band tussen een verpleegkundige en patiënten).

Bij pesterijen spelen de drie basisprocessen een even belangrijke rol. Hier is het model dus wel helemaal van toepassing: pesterijen worden even vaak in verband gebracht met aspecten die bijdragen tot frustraties en spanningen (bv. een hoge werkdruk) en conflicten (bv. het missen van een promotie), als met factoren die het gedrag op een directe wijze aanmoedigen (bv. een roddelcultuur).

1.2.3 De plaats van risicofactoren in het proces

Tijdens de interviews ontdekten we een reeks risicofactoren op het niveau van de taak, het team en de organisatie. Wat de taak betreft, blijken alle risicofactoren te behoren tot één van de vier grote arbeidsaspecten: arbeidsverhoudingen (bv. contact met derden), arbeidsomstandigheden (bv. werken in een hinderende infrastructuur), arbeidsinhoud (bv. werkdruk, monotonie) en arbeidsvoorwaarden (bv. jobonzekerheid). Wat het team en de organisatie betreft, zijn de risicofactoren terug te brengen tot drie belangrijke dimensies:

- het centraal stellen van noden van de organisatie versus noden van medewerkers;
- een negatieve versus een te informele sfeer;
- te veel versus te weinig hiërarchie.

Causale en in stand houdende risicofactoren (zie 1.2) situeren zich steeds op de uitersten van deze dimensies: zuiver taakgericht leiderschap, een te informeel klimaat of een machtsvacuüm, ... Preventieve en beëindigende factoren behoren daarentegen tot het 'gulden midden': een ondersteunende cultuur, samenhangigheid, een soepele hiërarchie, ...

Als we de risicofactoren nu integreren in het model met de drie basisprocessen, dan spelen ze op drie plaatsen een rol.

A. De risicofactoren vormen de basis voor frustraties/spanningen, conflicten en « specifieke aspecten »

Een aantal taakfactoren brengt frustraties en spanningen mee: een onduidelijke jobinhoud, het missen van de nodige vaardigheden voor een job, een hoge werkdruk, ... Die factoren kunnen ook leiden tot persoonlijke conflicten. Zo verhoogt een onduidelijke jobinhoud de kans op een conflict, omdat collega's of supervisors oordelen dat de medewerker niet aan de verwachtingen voldoet.

Ook de factoren aan de uiterste polen van de belangrijke team- en organisatiedimensie kunnen bij de medewerker heel wat frustraties, spanningen of conflicten opwekken: een geseksualiseerde cultuur voor een heel conservatieve persoon, slechte informatiedoorstroming, een competitieve sfeer, ... Risicofactoren op het niveau van team en organisatie kunnen ook leiden tot specifieke aspecten die ongewenst gedrag aanmoedigen of mogelijk maken. Dit heeft dikwijls te maken met de wijze waarop men binnen de onderneming of het team met mekaar omgaat (bv. een roddelcultuur).



B. De risicofactoren bepalen de omgang met frustraties, spanningen en conflicten

Op taakniveau kan een factor zoals hoge jobonzekerheid bepalen hoe de medewerker op frustraties en spanningen reageert. Jobonzekerheid kan een agressieve reactie veroorzaken waarbij alle spanningen tegelijk naar boven komen. Ze kan echter ook leiden tot machteloosheid en hulpeloos gedrag; de medewerker distantieert zich van de werkomgeving (de bron van de spanningen) en schendt de normen van de werkomgeving, waarop de collega's dan weer negatief reageren. Ook op de omgang met conflicten kunnen taakfactoren een invloed hebben. Bij een hoge werkdruk bijvoorbeeld is er dikwijls onvoldoende tijd of energie om het conflict constructief aan te pakken.

Op team- en organisatieniveau zijn de aspecten die tot de extremen van de drie belangrijke dimensies behoren, belangrijk; ze kunnen de manier bepalen waarop een medewerker het hoofd biedt aan frustraties, spanningen en conflicten. Bij een uitgesproken taakgericht leiderschap, een te strakke hiërarchie en weinig gehoor bij collega's kan een gefrustreerde werknemer zich behoorlijk machteloos voelen. Via de mechanismen die hierboven beschreven zijn, kan hij of zij dan dader of slachtoffer worden. In organisaties met een goed evenwicht tussen taak- versus mensgerichtheid, een goede sfeer en voldoende hiërarchie kan men een verdere escalatie van een conflict doorgaans wel vermijden.

C. De risicofactoren bepalen de ernst van het negatieve gedrag

Ook de ernst van het ongewenste gedrag wordt beïnvloed door factoren op het niveau van taak, team en organisatie. Op taakniveau zal een werknemer minder vlug grenzen overschrijden wanneer hij of zij weet dat het gedrag zichtbaar is voor collega's (in een landschapsbureau bijvoorbeeld). Een werknemer zal ook afgeremd worden op het organisatieniveau wanneer hij of zij weet dat de directe chef bij ernstige feiten optreedt. Ook het omgekeerde is waar: een chef die al eerder ongewenst gedrag weglachte, haalt de drempel naar omlaag.

1.2.4 Het ongewenst grensoverschrijdende gedrag duurt voort

Voor het slachtoffer brengt ongewenst gedrag vaak veranderingen mee op het niveau van taak, team en organisatie. Dit verhoogt de dosis frustraties, spanningen en mogelijke conflicten. Op die manier zorgt ongewenst gedrag soms zelfs voor herhaling en verergering. Vinden er voor de dader daarentegen geen veranderingen plaats, dan kan dat een reden zijn om opnieuw - en misschien nog erger - ongewenst gedrag te vertonen.

Voor het slachtoffer betekent de ervaring met ongewenst gedrag bovendien een ernstige sociale stressfactor. Ook dat verhoogt frustraties en spanningen. Slaagt hij of zij er niet in die constructief te hanteren, dan is alweer een aanleiding voor nieuw grensoverschrijdend gedrag gecreëerd.



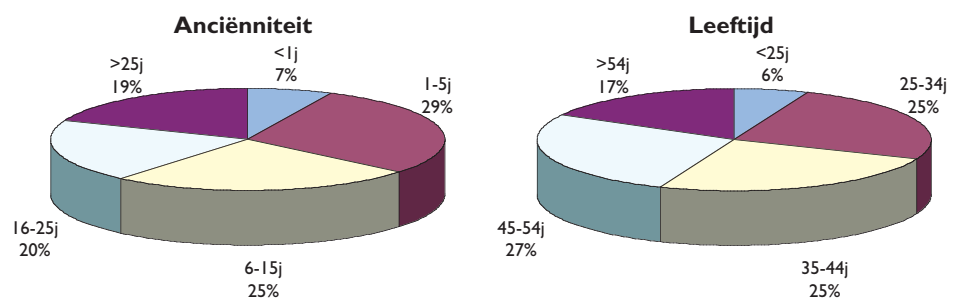
1.3 Het kwantitatief onderzoek

1.3.1 Aanpak

In de kwantitatieve studie werd verder onderzocht welke factoren effectief samenhangen met het slachtoffer worden van ongewenst gedrag. Het onderzoek werd uitgevoerd bij dezelfde organisaties als deze die betrokken waren in de kwalitatieve studie. Nu werden echter de werknemers zelf bevroegd.

Met een schriftelijke vragenlijst werd gepeild naar contractkenmerken, persoonlijke kenmerken en factoren op het niveau van taak, team en organisatie. Om verbanden te kunnen leggen was ook een meting nodig van pesterijen, geweld en ongewenst seksueel gedrag in de organisatie. Van de vragenlijsten werden er 5062 ingevuld teruggestuurd; een respons van 47%.

Van de respondenten is 52% mannelijk en 48% vrouwelijk, 21% arbeider en 79% bediende. De 'taarten' hieronder tonen de verdeling van de groep naar anciënniteit en naar leeftijd. De groep is niet noodzakelijk representatief voor de Nederlandstalige werkkpopulatie van Vlaanderen en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, maar dat was voor dit onderzoek ook niet nodig.



En in de KMO's ?

Van 39 KMO's kwamen in totaal 368 ingevulde vragenlijsten terug; een respons van 38%. Van de respondenten is 52,4% mannelijk en 47,6% vrouwelijk, 43,6% arbeider en 56,4% bediende. Wat de anciënniteit betreft, werkt 16% minder dan een jaar in de organisatie, 31,5% tussen 1 en 5 jaar, 26,7% tussen 6 en 15 jaar, 14,3% tussen 16 en 25 jaar en 11,5% meer dan 25 jaar. Naar leeftijd verdeelt de groep zich zo: 8,6% is jonger dan 25 jaar, 27,9% tussen 25 en 34 jaar, 31% tussen 35 en 44 jaar, 23,6% tussen 45 en 54 jaar en 8,9% ten slotte is ouder dan 54 jaar.

1.3.2 Hoe vaak komt ongewenst gedrag voor?

Eerst wilden we weten of en in welke mate er in de onderzochte organisaties inderdaad sprake is van ongewenst gedrag. Binnen de pesterijen maken we nog een onderscheid tussen 'werkgerelateerde' en 'persoonlijke' pesterijen. Met werkgerelateerde pesterijen bedoelen we pesterijen die te maken hebben met de eigenlijke job, zoals belangrijke informatie achterhouden, opdrachten geven onder het niveau van de werknemer, ... Zo'n pesterijen belemmeren een goede uitvoering van de taken en kunnen er soms zelfs





toe leiden dat iemand een job dreigt te verliezen. Persoonlijke pesterijen staan in verband met de persoonlijkheid en het privé-leven van de werknemer. Het gaat dan om roddelen, beledigende opmerkingen, spottende grapjes, ...

Confrontatie afgelopen 6 maanden		Persoonlijke Pesterijen		Werkgerelateerde pesterijen		OSGW		Geweld	
		Grote org.	KMO's	Grote org.	KMO's	Grote org.	KMO's	Grote org.	KMO's
1.	«Nooit»	25,5%	26,8%	21,4%	26,6%	96,5%	93,4%	95,4%	86,8%
	Tussen «nooit» en «af en toe»	67,2%	65,3%	62%	61,1%	1,4%	3%	2,9%	9,8%
2.	«Af en toe»	1,3%	1,4%	4,1%	0,8%	1,5%	1,1%	0,8%	1,1%
	Tussen «af en toe» en «maandelijks»	4,5%	4,4%	9,2%	9,6%	0,2%	0,3%	0,3%	0,8%
3.	«Maandelijks»	0,1%	0,5%	0,8%	0,8%	0,1%	1,6%	0,3%	0,8%
	Tussen «maandelijks» en «wekelijks»	1,1%	1,3%	1,8%	1,1%	0,1%	0,3%	0,1%	0,6%
4.	«Wekelijks»	0,1%	0,3%	0,2%	-	0,1%	0,3%	0,1%	-
	Tussen «wekelijks» en «dagelijks»	-	-	0,3%	-	-	-	-	-
5.	«Dagelijks»	-	-	-	-	0,1%	-	-	-

We beschouwen respondenten als 'slachtoffer' wanneer ze 'af en toe' of vaker met ongewenst gedrag werden geconfronteerd. Met die omschrijving was 7,1% van de totale groep het slachtoffer van persoonlijke pesterijen, terwijl 16,4% met werkgerelateerde pesterijen te maken kreeg, 2,1% met ongewenst seksueel gedrag en 1,7% met geweld. Het ging telkens om feiten die zich tijdens de laatste zes maanden hadden voorgedaan.

Geweld op het werk is dus de minst voorkomende variant van ongewenst gedrag. Pesterijen daarentegen komen het meeste voor.

Slechts één op vier en bijna één op vijf van de respondenten kreeg tijdens de laatste zes maanden nooit te maken met respectievelijk persoonlijke en werkgerelateerde pesterijen. Pesterijen komen dus regelmatig voor. Een opvallend hoog aantal respondenten vinden we in de categorie tussen 'nooit' en 'af en toe'; het gaat dan vaker om werkgerelateerde dan om persoonlijke pesterijen. Bij de meeste respondenten zijn de ervaringen echter sporadisch en worden ze niet meteen als problematisch ervaren.

Ook voor ongewenst seksueel gedrag en geweld vinden we de meeste slachtoffers tussen 'nooit' en 'af en toe' (1,4% en 2,9%). Bij 96,5% en 95,4% was er geen melding van een voorval tijdens de afgelopen zes maanden. Ongewenst seksueel gedrag is echter wel de enige vorm waarmee vijf respondenten (0,1%) dagelijks werden geconfronteerd.



En in de KMO's ?

Ook in de kleine organisaties zien we meer slachtoffers van pesterijen dan van geweld en ongewenst seksueel gedrag. 7,9% van de respondenten was de afgelopen 6 maanden slachtoffer van persoonlijke pesterijen; voor werkgerelateerde pesterijen was dat het geval bij 12,3% van de respondenten. Van de respondenten was 3,6% slachtoffer van ongewenst seksueel gedrag en 3,4% slachtoffer van geweld op het werk.

1.3.3 Analyse van de risicofactoren

Om te weten of en hoe de risicofactoren samenhangen met ongewenst grensoverschrijdend gedrag worden ze in drie stappen geanalyseerd:

- stap 1: per factor gaan we na of hij samenhangt met pesterijen, geweld en ongewenst seksueel gedrag (6). Vinden we een samenhang, dan gaat de factor mee naar stap 2;
- stap 2: per niveau (demografisch, taak, team en organisatie) gaan we na welke factoren samenhangen met pesterijen, geweld en ongewenst seksueel gedrag. We nemen alle factoren in één analyse op, zodat we verbanden met andere factoren binnen hetzelfde niveau kunnen controleren (hoog opgeleiden bekleden bijvoorbeeld over het algemeen ook wel hogere posities) (7). Alle factoren die ook nu nog samenhangen met ongewenst gedrag, gaan mee naar stap 3;
- stap 3: over alle niveaus heen wordt nagegaan welke factoren samenhangen met de verschillende vormen van ongewenst gedrag. Standaard worden ook de kenmerken geslacht, opleiding, functie en anciënniteit opgenomen. Door al deze factoren in één analyse op te nemen controleren we voor mogelijke verbanden tussen de factoren over alle niveaus heen (een sterk taakgerichte cultuur vertaalt zich bijvoorbeeld dikwijls ook in een hoge score op taakgericht leiderschap binnen het team).

Per vorm van ongewenst grensoverschrijdend gedrag overlopen we nu welke verbanden uit de analyse naar voren komen

A. Persoonlijke pesterijen

- hangen vrij sterk samen met 'sociale steun van collega's': werknemers die weinig sociale steun van hun collega's ervaren, rapporteren meer persoonlijke pesterijen;
- hangen vrij sterk samen met 'frequentie van conflict' binnen het team: hoe meer conflicten, hoe meer persoonlijke pesterijen;
- hangen iets zwakker maar toch nog samen met 'rolconflict': werknemers met een hoog rolconflict lopen meer kans op persoonlijke pesterijen;
- hangen statistisch significant maar toch eerder zwak samen met een reeks factoren:
 - functie: arbeiders rapporteren meer persoonlijke pesterijen;
 - opleiding: lager opgeleiden rapporteren meer persoonlijke pesterijen;
 - een hoge jobonzekerheid;
 - weinig rechtstreekse feedback over de functie;
 - weinig contact met derden;
 - teamgrootte: in kleinere teams wordt men sneller slachtoffer;
 - op een sterk toegevend wijze omgaan met conflicten binnen het team;
 - geslachtsratio: organisaties waarin vooral mannen werken, kennen meer persoonlijke pesterijen;
 - geen kennis hebben van een beleid tegen grensoverschrijdend gedrag.

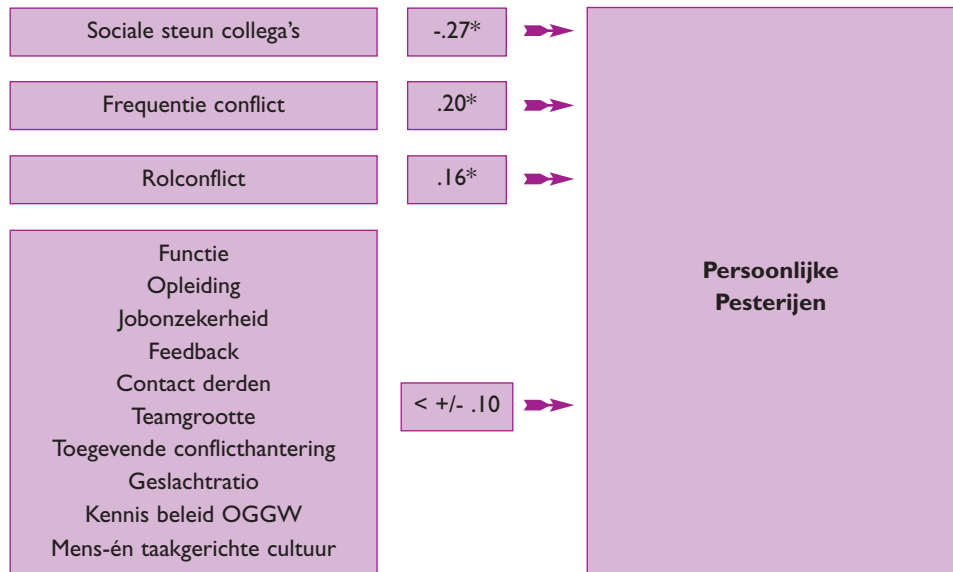
(6) Dit gebeurde aan de hand van een bivariate variantie-analyse (ANOVA) met als afhankelijke variabele ('AV') telkens een vorm van OGGW.

(7) Hiervoor introduceerden we de factoren als 'onafhankelijke variabele' ('OV') in een lineaire regressie-analyse met als 'afhankelijke variabele' ('AV') telkens een vorm van OGGW.



In een organisatiecultuur waar zowel aandacht bestaat voor het welzijn van het personeel als voor de prestaties, rapporteren de medewerkers minder persoonlijke pesterijen.

De risicofactoren verklaren samen 38% van de persoonlijke pesterijen op het werk.



* Gestandaardiseerde regressie-coëfficiënten (..)

En in de KMO's ?

Ook in de KMO's rapporteren slachtoffers van persoonlijke pesterijen weinig steun van hun collega's, veel rolconflict en geen kennis van een beleid tegen ongewenst gedrag in de organisatie. De slachtoffers zijn vooral arbeiders. Ze melden ook een beduidend hogere werkdruk en een lage benutting van hun vaardigheden in de job. Bovendien vinden we meer slachtoffers van persoonlijke pesterijen terug in familiebedrijven en in organisaties waarin veel veranderingen plaatsvinden. Tot slot wordt meer persoonlijk pestgedrag gerapporteerd door KMO-medewerkers met een anciënniteit van 1 tot 5 jaar en meer dan 25 jaar.

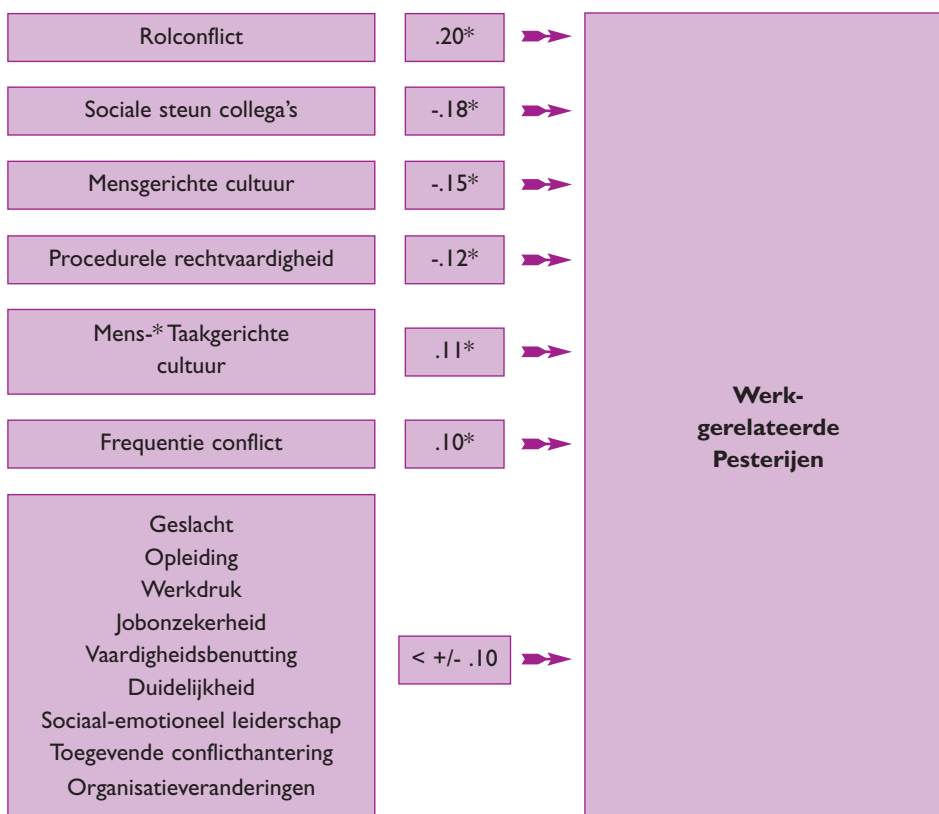
B. Werkgerelateerde pesterijen

- hangen vrij sterk samen met 'rolconflict': meer rolconflict gaat samen met vaker slachtoffer worden van werkgerelateerde pesterijen;
- hangen vrij sterk samen met weinig sociale steun vanwege collega's;
- hangen matig samen met:
 - hoge frequentie van conflict binnen het team;
 - 'mensgerichte cultuur': een lage mensgerichte cultuur gaat hand in hand met meer slachtoffers van werkgerelateerde pesterijen;
 - 'procedurele rechtvaardigheid': weinig rechtvaardig omgaan met selecties, promoties en evaluaties gaat samen met meer werkgerelateerde pesterijen;



- de interactie tussen taakgerichte en mensgerichte cultuur: in een organisatiecultuur met zowel aandacht voor het welzijn van personeel als voor de prestaties zijn er minder werkgerelateerde pesterijen;
- hangen statistisch significant, doch eerder zwak samen met:
 - man zijn;
 - lager opgeleid zijn;
 - een hoge werkdruk;
 - meer jobonzekerheid;
 - minder mogelijkheden om eigen vaardigheden in de job te benutten;
 - minder duidelijkheid in het werk;
 - weinig sociaal-emotioneel leiderschap in het team;
 - een sterk toegevend conflictantering in het team;
 - het plaatsvinden van organisatieveranderingen.

De risicofactoren verklaren samen 47% van de werkgerelateerde pesterijen.



* Gestandaardiseerde regressie-coëfficiënten ()



Eric Audras

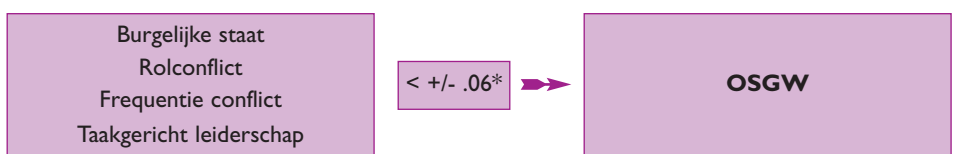
En in de KMO's ?

Slachtoffers van werkgerelateerde pesterijen in KMO's ervaren - net zoals in grote organisaties - veel rolconflict in hun werk en weinig sociale steun van collega's. Ze melden ook een hogere werkdruk en weinig kansen om hun vaardigheden te benutten. Bovendien wordt in hun organisatie weinig belang gehecht aan het welzijn van het personeel en vinden er veel veranderingen plaats. Ook deze vorm van pesterijen komt meer voor in familiebedrijven.

C. Ongewenst seksueel gedrag

- hangt met geen enkele risicofactor sterk, vrij sterk of matig samen;
- hangt statistisch significant, maar erg zwak samen met:
 - het geslacht: vrouwen ervaren meer ongewenst seksueel gedrag dan mannen;
 - de burgerlijke staat: medewerkers die een partner hebben waarmee ze niet samenwonen, rapporteren meer ongewenst seksueel gedrag dan medewerkers die geen partner hebben of met een partner samenwonen;
- hangt erg zwak samen met:
 - meer rolconflict;
 - meer conflicten binnen het team;
 - weinig taakgericht leiderschap.

De risicofactoren verklaren slechts 2% van de ongewenste intimiteiten op het werk.



* Gestandaardiseerde regressie-coëfficiënten (..)



En in de KMO's ?

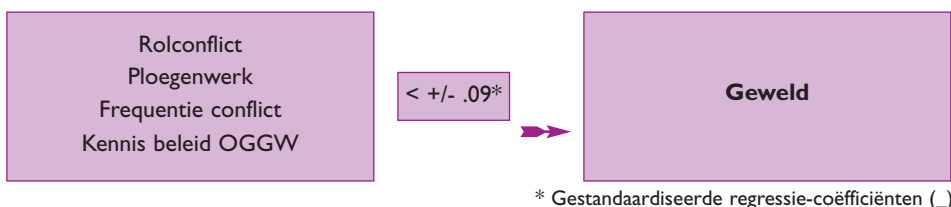
In de kleine organisaties blijken wel heel wat factoren op het niveau van taak, team en organisatie verband te houden met ongewenst seksueel gedrag. Zo rapporteren slachtoffers dat ze weinig sociale steun ervaren vanwege collega's. We vinden meer slachtoffers in organisaties waar 23 tot 35 mensen zijn, waar vooral mannen werken en waar geen gekend beleid bestaat tegen ongewenst gedrag. KMO-medewerkers die ongewenst seksueel worden lastiggevallen, melden ook een hogere werkdruk en weinig mogelijkheden om hun vaardigheden te benutten.

Toch moeten we voorzichtig zijn: het aantal slachtoffers van ongewenst seksueel gedrag in KMO's is immers zeer klein. Wellicht is het zelfs té klein om algemene uitspraken te doen. De verschillen met de grote organisaties kunnen dan ook een gevolg zijn van toevallige kenmerken van de slachtoffers. De verschillen met de grote organisaties zijn dan ook weinig betrouwbaar.

D. Geweld op het werk

- hangt net als ongewenst seksueel gedrag met geen enkele risicofactor sterk, vrij sterk of matig samen;
- hangt significant, maar heel zwak samen met:
 - een hoog rolconflict;
 - werken in ploegen;
 - een hoge frequentie van conflict in het team;
 - weinig kennis van een beleid tegen ongewenst gedrag.

De risicofactoren verklaren samen 4% van het geweld op het werk.



En in de KMO's ?

In de kleine organisaties houden wel heel wat factoren op het niveau van taak, team en organisatie verband met geweld. Op taakniveau gaan een hoge werkdruk, een lage jobcomplexiteit, weinig vaardigheidsbenutting en minder sociale steun gepaard met meer slachtoffers. We vinden ook meer geweld in organisaties met 23 tot 35 medewerkers, in KMO's die onderhevig zijn aan veranderingen, waar geen gekend beleid tegenover ongewenst gedrag bestaat en waar geen werknemersvertegenwoordiging aanwezig is.

Ook met deze vaststellingen moeten we voorzichtig zijn. Het aantal slachtoffers van geweld is eveneens heel klein en de betrouwbaarheid van de bevindingen dus heel laag.



1.3.4 Veel conflicten, weinig sociale steun en ongewenst gedrag: een overlapping ?

Het bestaan van veel conflicten binnen het team of de afdeling speelt een niet onbelangrijke rol bij ongewenst gedrag. Toch rijzen bij deze risicofactor heel wat vragen. Frequente en aanhoudende conflicten zou men immers ook als pesterijen kunnen bekijken. Op een (fysiek of verbaal) brutale wijze een mening te kennen geven in een conflict, zou wel eens een uiting van geweld kunnen zijn. En een conflict over een kwestie die met geslacht te maken heeft, kan wel eens geïnterpreteerd worden als ongewenst seksueel gedrag. Is 'veel conflicten binnen het team of de afdeling' dan niet hetzelfde als ongewenst grensoverschrijdend gedrag? Dezelfde vraag past bij de factor 'sociale steun vanwege de collega's'. Interpreteert een slachtoffer de gebrekkige steun van collega's op zich niet als (een deel van) ongewenst grensoverschrijdend gedrag?

De factoren 'veel conflicten binnen het team of de afdeling' en 'weinig sociale steun vanwege de collega's' overlappen dus inhoudelijk sterk met pesterijen, geweld en ongewenst seksueel gedrag. Daarom bestaat het gevaar dat we zogenaamde 'tautologische verbanden' vaststellen.

Bovendien kan het opnemen van 'sociale steun' en 'conflictfrequentie' in onze statistische analyses andere verbanden tussen factoren en ongewenst gedrag onderdrukken. Daarom werden een aantal bijkomende analyses gedaan waarin deze twee risicofactoren werden weggelaten. Die analyses bevestigen het verband tussen ongewenst gedrag en een hoog rolconflict. Verder komt nu ook een 'sterk forcerende conflicthantering' naar voren als risicofactor voor pesterijen.

En in de KMO's ?

Wanneer we de gegevens uit de KMO's analyseren zonder 'sociale steun vanwege collega's' en 'frequentie van conflict', zien we ook hier verschillen. Voor pesterijen vinden we nu wel een verband met de risicofactor 'conflicthantering'. Slachtoffers van pesterijen geven aan dat hun team minder probleemoplossend omgaat met conflicten.

Voor werkgerelateerde pesterijen wordt nu ook 'geen kennis hebben van een beleid tegen ongewenst grensoverschrijdend gedrag' een risicofactor. Slachtoffers van ongewenst seksueel gedrag rapporteren een lagere jobcomplexiteit en maakten vaker organisatieveranderingen mee.





1.4 Verschillen tussen mannen en vrouwen

Mannen en vrouwen zijn in dezelfde mate slachtoffer van pesterijen, geweld of ongewenst seksueel gedrag. Het geslacht van de medewerker blijkt dus geen risicofactor voor ongewenst gedrag.

Een overwicht van mannen in de organisatie verhoogt wel de kans op persoonlijke pesterijen. Bij een analyse voor beide geslachten afzonderlijk blijkt dit echter enkel voor mannen gevolgen te hebben. Op het eerste gezicht is dit een opmerkelijke vaststelling, maar bij nader inzien heeft ze alles te maken met het geslacht van de dader. In de literatuurstudie (Baillien et al., 2004a) lezen we dat vrouwen evenveel gepest worden door mannen als door vrouwen, terwijl mannen in de meeste gevallen door mannen worden gepest. Meer mannen in de organisatie verhoogt dus de kans op pesterijen voor mannen. Voor vrouwen maakt het niet uit: zij worden immers zowel door mannen als door vrouwen gepest.

Ten slotte hebben we een vergelijking gemaakt tussen mannen en vrouwen voor alle risicofactoren en voor elke vorm van ongewenst gedrag. Verschillen zijn in de tabel in vet aangegeven.

	Mannen	Vrouwen
Persoonlijke pesterijen	Hoge werkdruk Veel contact met derden Teamgrootte: geen rol Veel forceren bij conflicten	Werkdruk: geen rol Contact met derden: geen rol Klein team Forceren: geen rol
Werkgerelateerde pesterijen	Geen kennis van OGGW-beleid Hogere opleiding Vaardigheidsbenutting: geen rol Autonomie: geen rol Forcerende conflicthantering: geen rol Sociaal-emotioneel leiderschap: geen rol Geen evenwicht tussen taak- en sociaal leiderschap Mensgerichte cultuur: geen rol Het plaatsvinden van organisatieveranderingen Procedurele rechtvaardigheid: geen rol	Kennis OGGW-beleid: geen rol Opleiding: geen rol Weinig vaardigheidsbenutting Weinig autonomie Veel forceren bij conflicten Weinig sociaal-emotioneel leiderschap Evenwicht taak- en sociaal leiderschap: geen rol Weinig mensgerichte cultuur Organisatieveranderingen: geen rol Weinig procedurele rechtvaardigheid
OSGW	Opleidingsniveau: geen rol Ploegenwerk: geen rol Rolconflict: geen rol	Laag opleidingsniveau Werken in ploegen Hoog rolconflict
Geweld	Autonomie: geen rol Frequentie conflict: geen rol Geen kennis van OGGW-beleid	Weinig autonomie Veel conflict binnen het team Kennis OGGW-beleid: geen rol



En in de KMO's ?

In KMO's zien we enkele andere verschillen tussen mannen en vrouwen dan in de grote organisaties. Opvallend is vooral dat voor geweld en ongewenst seksueel gedrag meer risicofactoren vastgesteld worden bij mannelijke dan bij vrouwelijke medewerkers.

	Mannen	Vrouwen
Persoonlijke pesterijen	Anciënniteit: geen rol Veel rolconflict Lage vaardigheidsbenutting Probleemoplossende conflicthantering: geen rol Familiebedrijf: geen rol	<5j anciënniteit Rolconflict: geen rol Vaardigheidsbenutting: geen rol Weinig probleemoplossende conflicthantering in teams Familiebedrijf
Werkgerelateerde pesterijen	Lage vaardigheidsbenutting Duidelijkheid: geen rol Organisatieverandering: geen rol Familiebedrijf	Vaardigheidsbenutting: geen rol Weinig duidelijkheid Het plaatsvinden van organisatieveranderingen Familiebedrijf: geen rol
OSGW	Opleiding: geen rol Functie: geen rol Niet samenwonende partner + kinderen Lage vaardigheidsbenutting Het plaatsvinden van organisatieveranderingen Gebrek aan een beleid tegen OGGW Organisaties met 23 tot 35 medewerkers	Lage opleiding Arbeidsters Burgerlijke staat: geen rol Vaardigheidsbenutting: geen rol Organisatieverandering: geen rol Beleid: geen rol Grootte: geen rol
Geweld	>25j anciënniteit Hoge werkdruk Het plaatsvinden van organisatieveranderingen Gebrek aan een beleid tegen OGGW Organisaties met 23 tot 35 medewerkers Geen werknemersvertegenwoordiging	Anciënniteit: geen rol Werkdruk: geen rol Organisatieverandering: geen rol Beleid: geen rol Grootte: geen rol Werknemersvertegenwoordiging: geen rol



1.5 Conclusie: naar een beleid tegen OGGW

Wanneer we de resultaten van de kwalitatieve en de kwantitatieve studie overlopen, dan valt meteen een verschil op in het belang van de factoren op organisatieniveau. In de kwalitatieve studie wordt ongewenst gedrag aanzienlijk vaker in verband gebracht met kenmerken van de organisatie dan met kenmerken van de taak. In de kwantitatieve analyses daarentegen zijn bepaalde aspecten van de taak relatief belangrijker in de voorspelling van ongewenst gedrag. Zo wordt 'rolconflict' in de interviews nauwelijks vernoemd, terwijl deze factor in de kwantitatieve studie als een belangrijke risicofactor naar voren komt. Wellicht zijn dergelijke taakaspecten minder zichtbaar voor de (breder beleidsgeoriënteerde) experts die in de kwalitatieve studie aan het woord kwamen.

Op taakniveau worden pesterijen in het kwalitatieve onderzoek het meest in verband gebracht met 'een hoge werkdruk', 'gebrek aan transparantie', 'een hoge jobcomplexiteit', 'een hoge jobonzekerheid' en 'gebrek aan sociale controle omwille van de infrastructuur'. Die resultaten worden grotendeels bevestigd in de kwantitatieve studie. Wel gaat niet alleen een hoge, maar ook een lage jobcomplexiteit samen met meer pesterijen. In de kwalitatieve studie komen 'een gebrek aan sociale controle omwille van de infrastructuur' en 'contact met derden' als de belangrijkste taakgerelateerde risicofactoren voor ongewenst seksueel gedrag naar boven. Dat wordt in de kwantitatieve studie niet bevestigd. Ook wat de risicofactoren voor geweld betreft, zijn de resultaten niet eenduidig. Volgens de kwalitatieve studie zouden 'contact met derden', 'hinder uit de infrastructuur' en 'een hoge werkdruk' risicofactoren zijn. De kwantitatieve studie



Eric Audras



daarentegen stelt vast dat eerder een hoog rolconflict, hoge jobonzekerheid en weinig autonomie bijdragen tot het slachtoffer worden.

Op team- en organisatieniveau komen in de kwantitatieve studie de factoren 'conflict-frequentie', 'conflicthanteringstrategie' en 'sociale steun van de collega's' als de belangrijkste naar voren. De geïnterviewden uit de kwalitatieve studie zagen echter sterkere risicofactoren in de organisatiecultuur, het leiderschap, de communicatie en de hiërarchie. Toch slaan zij de bal niet helemaal mis. Om beleidsmatig te werken aan aspecten zoals rolconflict, conflictfrequentie, conflicthanteringstrategie en onderlinge sociale steun, is het inderdaad nodig om deze aspecten op een coherente wijze te integreren in de organisatiecultuur. Als men het rolconflict en de conflicten binnen het team wil verlagen en de onderlinge sociale steun wenst te verhogen, dan zal men dat dikwijls doen door de mensgerichtheid te stimuleren. Dat krijgt bijvoorbeeld concrete vorm in een betere, meer duidelijke en misschien ook meer gemoedelijke communicatie naar het personeel. Ook het verkleinen van de hiërarchische niveaus kan bijdragen tot een sterkere mensgerichtheid.

In die aanpassing van de organisatiecultuur is de leidinggevende de spilfiguur bij uitstek. Hij of zij zal het proces naar de ondergeschikten moeten overbrengen en geloofwaardig maken. In de eerste plaats zal de leidinggevende dus het goede voorbeeld moeten geven en op een juiste wijze moeten omgaan met vragen en problemen. Ook al komen in de kwantitatieve studie de organisatie-aspecten dus niet als risicofactoren naar voren, ze vormen wel de basis om aan de échte risicofactoren te werken.

Wat kunnen we doen om ongewenst gedrag te voorkomen ?

Pesterijen kunnen we voorkomen door:

- het aanmoedigen van sociale steun van de collega's;
- het voorzien van functies zonder rolconflict. De functies moeten dus zo geconcipeerd zijn dat de werknemer geen tegenstrijdige opdrachten krijgt en steeds duidelijk weet wat wel en wat niet tot zijn of haar takenpakket behoort;
- het aantal conflicten binnen de teams beperkt te houden. Een forcerende conflicthantering waarbij iedere partij de eigen belangen doordrukt, is uit den boze. Teambuilding kan een interessante oplossing zijn;
- te werken aan een sterk mensgerichte cultuur. De aandacht mag zich niet beperken tot het rendement van de organisatie, er moet ook voldoende rekening gehouden worden met het welzijn en de noden van het personeel;
- oog te hebben voor factoren die de frustratie verhogen, zoals een hoge jobonzekerheid, een lage benutting van de vaardigheden en een lage procedurele rechtvaardigheid - of een sterke vriendjespolitiek - in de organisatie. In de KMO's moet men inzien dat een hoge werkdruk pesterijen in de hand werkt.

Ongewenst seksueel gedrag en geweld vergen een beleid dat zich richt op:

- het tegengaan van rolconflict en het aantal conflicten binnen het team. Dat loopt parallel met een beleid tegen pesterijen op het werk;
- het uitwerken van specifieke maatregelen voor de vrouwelijke werknemers. Bij deze vorm van ongewenst gedrag vormen zij een uitgesproken risicogroep;
- aanvullende maatregelen die niet in deze studie onderzocht werden. De risicofactoren op organisatieniveau verklaren immers slechts een zeer klein deel van ongewenst seksueel gedrag en geweld op het werk.



En in de KMO's ?

Ook bij de kleine organisaties moeten de sociale steun verhoogd en de rolconflicten verlaagd worden. In de KMO's moet echter vooral gewerkt worden aan minder werkdruk en meer kansen om de eigen vaardigheden te benutten. Vooral familiebedrijven moeten een extra inspanning leveren om pesterijen tegen te gaan.



2 Het onderzoek aan de UCL

2.1 Literatuurstudie: kaders en begrippen

2.1.1 Definitie

Dat er verschillende definities bestaan van ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk, blijkt al uit de gevarieerde terminologie waarvan de vakliteratuur zich bedient. Zo is er sprake van mobbing (8), bullying (9), grensoverschrijdend gedrag (10), agressie (11), anomie (12), ... Alle definities hebben wel met elkaar gemeen dat ze organisatiemechanismen benaderen als risicofactoren voor ongewenst gedrag.

2.1.2 Bestaand onderzoek en de inbreng van enkele auteurs

Vele auteurs hebben zich gebogen over de problematiek van ongewenst gedrag op het werk. Aanvankelijk deden ze dat vooral vanuit de invalshoek van het slachtoffer. Stilaan groeide echter het inzicht dat organisatorische factoren aan de basis kunnen liggen van ongewenst gedrag en dat ze het zelfs in stand kunnen houden. Volgens H. Leymann (13) vloeit "mobbing" voort uit de arbeidsorganisatie: wanneer stress en frustraties geen gepaste uitlaatklep vinden, kunnen ze uitmonden in conflicten. Ook de taakinvoering speelt een rol, zegt H. Leymann, net als de motivering en de sturing van de werknemers.

M.F. Hirigoyen (14) analyseert hoe bepaalde werkomgevingen een 'gunstige' voedingsbodem vormen voor ongewenst grensoverschrijdend gedrag. Volgens deze auteur bevat de 'nieuwe arbeidsorganisatie' vier karakteristieke elementen die aanleiding kunnen geven tot ongewenst gedrag:

- stress vormt vaak de kiem van grensoverschrijdend gedrag. Stress is dikwijls het gevolg van het feit dat in de organisatie prioritair belang wordt gehecht aan het behalen van de doelstellingen. Dat gaat gepaard met een grote arbeidsintensiteit en vele veranderingen in de organisatie;
- te weinig of slechte communicatie leidt tot stroeve relaties;

- (8) Leymann, Heinz (1996) *Mobbing. La persécution au travail*, Paris : Seuil.
- (9) Adams, Andrea (1997) *Bullying at Work. How to Confront and Overcome It*, London : Virago & Smith, Peter (1997) "Bullying in life-span perspective", *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7, 249-255.
- (10) Hirigoyen, Marie-France (2001) *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*, Paris : La Découverte et Syros & Soares, Angelo (2002) "Quand le travail devient indécent : le Harcèlement psychologique au travail", *Performances*, 3, 16-26.
- (11) Neuman, Joel & Baron, Robert (1998) "Workplace violence and workplace aggression : evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets", *Journal of Management*, 24, 391-412.
- (12) Le Goff, Jean-Pierre (2003) "Que veut dire le Harcèlement moral? I. Genèse d'un syndrome - II. Vers un nouvel imaginaire des rapports sociaux", *Le Débat*, n°123-124.
- (13) Leymann, Heinz (1996) *Mobbing. La persécution au travail*, Paris : Seuil.
- (14) Hirigoyen, Marie-France (2001) *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*, Paris : La Découverte et Syros.



- in 'repressieve' of 'traditionele' organisaties bestaat er meer kans op directe conflicten, terwijl pestgedrag eerder voorkomt in organisaties die prat gaan op participatief management en respect voor waarden van de organisatie. Ongewenst gedrag zou in de hand gewerkt worden door de neiging van het management om alle werknemers in een eenheidsmodel te gieten, met vooropgestelde normen en waarden;
- ook een organisatie waar werknemers weinig gewaardeerd en als 'instrumenten' beschouwd worden, zou een bron vormen van ongewenst grensoverschrijdend gedrag.

In de Angelsaksische en Scandinavische vakliteratuur wordt een resem organisatorische factoren aangehaald die mogelijke dragers zijn van ongewenst gedrag. Organisatorische veranderingen worden dikwijls geciteerd als de belangrijkste bron van risico's. Zo beschrijven C.L. Cooper (15) en M. Sheehan (16) het proces van organisaties die onder druk van grote concurrentie verplicht worden tot het doorvoeren van herstructureeringen. Dat gebeurt niet zelden op een agressieve manier en gaat gepaard met een verhoogde werkdruk en een klimaat van onzekerheid en angst. De noodzaak aan herstructureeringen leidt ook vaak tot meer autoritaire managementpraktijken, die gericht zijn op het behalen van de vooropgezette doelstellingen en het zoveel mogelijk opdrijven van de prestaties. De afdankingen scheppen voor de 'blijvers' meer kansen om hogerop te klimmen. Dat leidt tot rivaliteit onder de werknemers en maakt zeer waarschijnlijk de kans op onderlinge conflicten groter. "De klant is koning" staat steeds meer centraal en gaat primieren op de rechten van de werknemers.

Volgens S. Einarsen (17) en D. Zapf (18) kan de arbeidsorganisatie bron zijn van ongewenst gedrag binnen een organisatie. Ze verwijzen naar rolconflict en rolambigüiteit, die beide vaak in verband worden gebracht met grensoverschrijdend gedrag. Dat laatste zou vooral voorkomen in een omgeving met veel stress en in situaties waar werknemers weinig controle hebben over hun werk. Volgens D. Zapf zou men vooral veel slachtoffers aantreffen in beroepen die teamwork vereisen, omdat daar ook meer kans op interpersonele conflicten bestaat.

D. Archer (19) wijst op de rol van het organisatieklimaat en de organisatiecultuur. In bepaalde gevallen wordt ongewenst grensoverschrijdend gedrag niet meer gezien als negatief gedrag dat de bedoeling heeft iemand kwaad te doen, maar als 'gewoon' gedrag dat een uiting is van een zekere traditie. Het gaat dan bijvoorbeeld om vernederende plagerijen en beledigingen als deel van een inwijding, een socialisatieproces. Wanneer het doelwit onvoldoende weerbaar is, kan dit uitmonden in grensoverschrijdend gedrag. Zo zouden organisaties met een extreem hoge graad van conformiteit en groepsdruk meer risico inhouden op grensoverschrijdend gedrag dan andere.

Een ander aspect dat in de vakliteratuur vaak naar voren wordt geschoven, is het soort leiderschap dat in de organisatie bestaat. Ongewenst gedrag zou bevorderd worden door 'autocratisch leiderschap' en autoritaire methodes voor conflicthantering of om problemen op te lossen, zoals beschreven wordt door M. O'Moore (20) en M. Vartia (21). Maar ook de afwezigheid van leiderschap of een te lakse vorm ervan ("laissez-faire") geeft aanleiding tot ongewenst gedrag. Impliciet wordt dan immers de boodschap gegeven dat alles toegelaten is.

Het sociologisch en psychologisch denkkader dat we bij ons eigen onderzoek gehanteerd hebben, vertrekt van de arbeidsorganisatie en de sociale relaties die haar doorkruisen. In die context hebben we onderzocht welke organisatievormen risicofactoren vormen die pesterijen, geweld en ongewenst seksueel gedrag in de hand kunnen werken.

- (15) Cooper, Cary (1999) "Stress and the changing nature of work" in, *Creating the Productive Workplace* (eds) Clements-Croome D., Abingdon : Spon Press.
- (16) Sheehan, Michael (1999) "Workplace bullying : responding with some emotional intelligence", *International Journal of Manpower*, 20(1/2) : 57-69.
- (17) Einarsen, Stale and al. (1994) "Bullying and harassment at work and its relationship with work environment quality : an exploratory study", *European Work & Organizational Psychologist*, 4:381-401.
- (18) Zapf, Dieter and al. (1996) "On the relationship between mobbing factors, job content, social work environment, and health outcomes", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2): 215-237.
- (19) Archer, D. (1999) "Exploring bullying culture in the para-military organisation", *International Journal of Manpower*, 20(1/2) : 94-105.
- (20) O'Moore, Mona (1998) "Bullying Behaviour in Irish Schools in Ireland : A Nationwide Study", *Irish Journal of Psychology*, 18: 141-169.
- (21) Vartia, Maarit (1996) "The Sources of bullying : psychological work environment and organizational climate", *European Journal of work and Organizational Psychology*, 5(2):203-214.



2.2 Overzicht van de kwalitatieve resultaten

2.2.1 Een blik op het onderzoek

Net als het onderzoek van de K.U.Leuven bestond ook dit onderzoek uit twee deelprojecten: één in grote organisaties en één in kleine en middelgrote organisaties. In beide groepen werden organisaties uit de private en de openbare sector opgenomen en was er oog voor een evenwichtige verdeling tussen de organisaties in Brussel en Wallonië. Bij de keuze werd er ook over gewaakt dat de verscheidenheid van bedrijfstakken in het onderzoek weerspiegeld werd: bijzondere korpsen (politie, gevangenis, ziekenhuizen, ...), de nijverheid en non-profitorganisaties uit de openbare en private sector.

Twintig grote organisaties werden geselecteerd op basis van de volgende criteria:

- een personeelsbestand van meer dan 100 werknemers;
- de aanwezigheid van 'referentiepersonen' op het gebied van ongewenst gedrag op het werk (directie, personeelsdienst, dienst gezondheid en veiligheid op het werk, vakbondsdelegatie, vertrouwenspersonen en preventieadviseurs belast met de psychosociale aspecten);
- belangstelling voor deze problematiek.

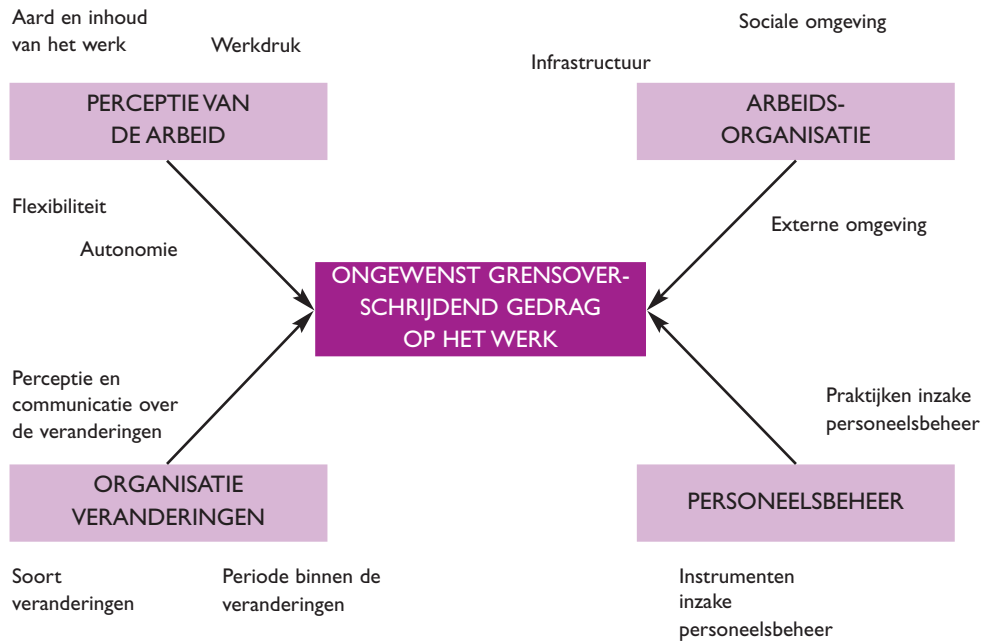
Voor de kleinschalige organisaties gold een personeelsbestand van minder dan 100 personeelsleden als belangrijkste selectiecriteria, ongeacht of het ging om een kleine onderneming, een vereniging of een organisatie met een andere structuur. De steekproef beantwoordde overigens ook aan de criteria die hierboven werden opgesomd.

Het onderzoek vereiste de uitwerking van een observatie-instrument dat zowel voor de kwalitatieve studie (analyse van de inhoud van de interviews) als de kwantitatieve studie (gegevensverzameling en analyse) geschikt was. Bij de informatieverzameling werd gebruik gemaakt van drie instrumenten:

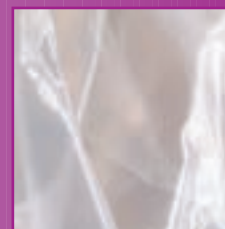
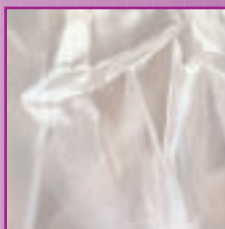
- halfgestructureerde interviews: er werden 192 interviews afgenomen bij personen die in hun functie een verantwoordelijkheid droegen in verband met ongewenst gedrag;
- een vragenlijst: van de in de geselecteerde organisaties verdeelde vragenlijsten kwamen er 2296 ingevuld terug (ongeveer 40%). De vragen hadden betrekking op thema's als ongewenst gedrag, arbeidsorganisatie, instrumenten en praktijken inzake personeelsbeheer, organisatieveranderingen, en perceptie van de arbeid. Daarnaast werd ook gepeild naar sociaal-demografische en sociaal-professionele kenmerken;
- evaluatievergaderingen: in een aantal organisaties die zich hiervoor vrijwillig engageerden, werden aan de deelnemers de gegevens van de beginobservatie meegegeeld. Met hun reacties en commentaren konden we onze analyses bevestigen en vervolledigen.

De analyse van de gegevens uit de kwalitatieve onderzoeksfase kunnen we op twee manieren voorstellen, afhankelijk van het feit of we al dan niet rekening houden met de organisatie:

- volgens het principe van transversaliteit: de identificatie van de risicofactoren gebeurt zonder rekening te houden met de kenmerken van de organisatie. Zo krijgen we een inzicht in de logica van ongewenst grensoverschrijdend gedrag 'over de organisaties heen', dus ongeacht hun concrete kenmerken;
- volgens het principe van differentiatie: hier houden we bij de identificatie van de risicofactoren wél rekening met de verschillende organisatievormen, zodat we kunnen zien op welke gedifferentieerde wijze ze samenhangen met risico's op ongewenst grensoverschrijdend gedrag.



Patrick Sheándell O'Carroll



2.2.2 De transversaliteit van organisatorische risicofactoren

Op basis van dit vergelijkingscriterium kwamen uit de analyse vijf soorten risicofactoren naar voren die, ongeacht de aard van de organisatie, regelmatig terugkeren. Het gaat dus niet om 'prominente' factoren – factoren die een groter risico inhouden – maar om factoren die we terugvinden in de meeste organisaties:

- de sturing: het belang dat gehecht wordt aan de participatie van de werknemers en de stijl van leidinggeven;
- het personeelsmanagement: human resource management, afstemming van het arbeidspotentieel op de organisatiewerking, de instrumenten en praktijken inzake persoonlijke ontwikkeling, ...;
- de communicatiedynamiek, en dan vooral de kenmerken van de interne communicatie en informatie (frequentie, aard, wijze, ...);
- het klantensysteem, dat een steeds grotere rol gaat spelen in de organisatielogica;
- de stressdimensie binnen organisaties, die als factor voor het begrijpen van het risico op grensoverschrijdend gedrag steeds belangrijker blijkt te worden.

2.2.3 De differentiatie van organisatorische risicofactoren

Het onderzoek ging uit van de ervaring dat de structuur en de werking van organisaties zeer complex is. De organisaties die meewerkten aan het onderzoek hebben immers weg van gehelen die bestaan uit verschillende, min of meer met elkaar samenhangende organisatorische 'logica's'. Het gaat met andere woorden niet om homogene realiteiten die beantwoorden aan dezelfde organisatieprincipes.

2.3 Kwantificeren van de organisatorische risicofactoren op de werkplek (22)

2.3.1 Gevallen van ongewenst gedrag op de werkplek

De meting van het ongewenst gedrag gebeurde aan de hand van een enquête, waarin de werknemers konden aangeven of ze zich een slachtoffer voelden van pesterijen, geweld en ongewenst seksueel gedrag op het werk.

Pesterijen	Ongewenst seksueel gedrag	Geweld
14,7%	3,1%	9,2%

A. Pesterijen

Van de 2003 ondervraagde personen gaven er 297 spontaan aan dat ze het slachtoffer waren van pesterijen (14,7%). Dat is een relatief hoog percentage in vergelijking met het nationale gemiddelde (11,5% in 2002) en het gemiddelde van de EU-landen (9,0% in 2000). Die uitspraak moeten we echter meteen nuanceren. Onze enquête werd uitgevoerd in het Brussels en Waals Gewest, waar met de nationale enquête van 2002 respectievelijk 18,3% en 16,3% werden gemeten. Vlaanderen scoorde toen 6%.

Past men de criteria van H. Leymann (23) toe – waarbij er sprake is van 'mobbing' wanneer het gedrag zich de laatste zes maanden minstens één keer per week manifesteert –, dan daalt het percentage in onze enquête sterk tot 2,1% (hoofdfrequentie) (24).

(22) De methodologie van deze onderzoeksfase werd al voorgesteld in 2.1.

(23) Leymann, Heinz (1993) "The Silencing of a Skilled Technician", Working Environment, 28-30.

(24) Hoofdfrequentie: bij antwoorden "meermaals per week" of "bijna dagelijks". Subfrequentie: bij antwoorden "ja, maar zelden" of "sporadisch".



Uit de gesprekken tijdens de evaluatievergaderingen kwam de idee om dit cijfer te relateren aan het aantal effectief ingediende aangifte-dossiers. Zo'n dossier wordt opge- maakt van zodra een werknemer contact opneemt met een vertrouwenspersoon in verband met ongewenst gedrag. Volgens een hypothese die in het onderzoek niet werd getoetst, zou het verschil tussen beide percentages – tussen 'feit' en aangifte dus - wijzen op het bestaan van een 'zwart cijfer'. Dat lijkt bevestigd te worden als men het percentage "aangeven dat men zelf gepest is" vergelijkt met het percentage "weet hebben van pesterijen ten aanzien van een ander": het verdubbelt van 12,6% naar 23,1%.

Wat de daders betreft, verwijzen de respondenten ongeveer even vaak naar de directie (42%) als naar collega's (40%).

B. Ongewenst seksueel gedrag

Op de vraag "Bent u slachtoffer geweest van ongewenst seksueel gedrag op het werk in de loop van de jongste zes maanden?" antwoordt 3,1% van de werknemers spontaan 'ja'. Dat ligt boven het Europese gemiddelde van 2%), maar beduidend onder de 8,5% in de nationale enquête. Ook hier is de hoofdfrequentie geringer (ongeveer 1%). Net als bij pesterijen ligt het percentage ja-antwoorden op de vraag "Hebt u weet van dergelijke feiten ten aanzien van anderen?" met 7,4% veel hoger dan het percentage dat aangeeft zelf slachtoffer te zijn.

Hier wijst men als daders veel vaker naar collega's (65%) dan naar de directie (30%).

C. Geweld op het werk

Als het gaat over geweld in ruime zin (achtervolgen, bedreigen, psychische en fysieke agressie) noemt 9,2% van de werknemers zich slachtoffer van dergelijke praktijken. Dat ligt boven het nationaal gemiddelde van 7,6% in 2002. De hoofdfrequentie bedraagt 1,5%. De subfrequentie (14,4%) ligt hoger dan het percentage zelfbeleefde feiten. Dat wijst ongetwijfeld op een grote aandacht voor geweldsituaties, ook wanneer men er niet zelf het slachtoffer van is.

Als daders van geweld verwijst men niet enkel naar de collega's (40%) en de directie (25,4%), maar ook naar de klant (33,5%).

En in de KMO's ?

De gegevens afkomstig van de kleine en middelgrote ondernemingen zijn op dezelfde manier geanalyseerd. Het percentage werknemers dat zichzelf als slachtoffer van verschillende vormen van geweld beschouwt bedraagt:

Pesterijen	Ongewenst seksueel gedrag	Geweld
12,0%	0,3%	4,8%

A. Pesterijen

Het percentage aan pesterijen (12,0%) is lager dan het percentage dat opgetekend werd in de grote organisaties. Van de personen die verklaren het slachtoffer van pesterijen te zijn, zegt 10,3% dat dit niet zo vaak gebeurt (subfrequentie). De hoofdfrequentie bedraagt 1,7%.



De daders zouden vaker collega's dan directieleden zijn.

B. Ongewenst seksueel gedrag

Het percentage ongewenst seksueel gedrag is daarentegen minder uitgesproken (0,3%). Vermeldenswaard is het hoge aantal blanco-antwoorden (3,8%).

Ook hier worden de collega's vaker vernoemd als dader dan de directie.

C. Geweld op het werk

Een klein aantal noemt zich slachtoffer van geweld bij de uitoefening van het werk. Hier geldt een subfrequentie van 4,1% tegen 0,7% als hoofdfrequentie. De collega's zijn de voornaamste daders, daarna volgen directie en de klanten op hetzelfde niveau.

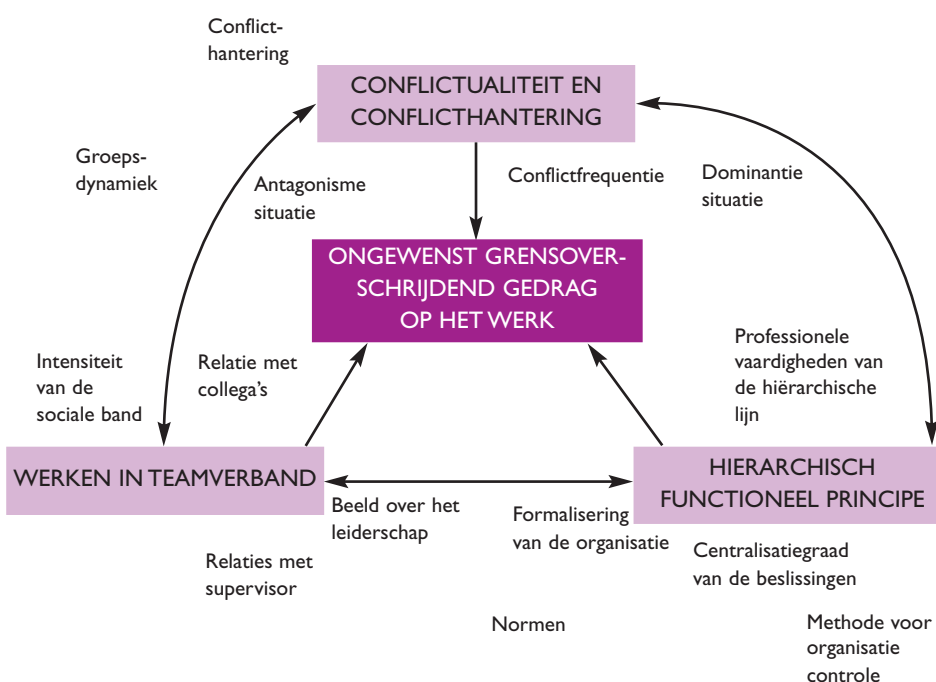
2.3.2 De belangrijkste organisatorische risicofactoren

Aan de hand van het onderzoek kon een objectief beeld getekend worden van de onderlinge samenhang tussen een groot aantal statistische indicatoren. De analyse bracht coherente verbanden in kaart met organisatorische risicofactoren die aan de basis liggen van ongewenst gedrag op het werk.

Drie 'prominente' factoren werden weerhouden:

- conflictualiteit en de methodes voor conflicthantering in de organisatie;
- werken in teamverband;
- een aantal elementen die thuishoren onder de noemer hiërarchisch-functioneel principe.

Deze drie factoren hebben een verklarende waarde in zowat een derde van de gevallen (31,6%) en spelen een rol in de processen die aanleiding kunnen geven tot geweld, pesten en ongewenst seksueel gedrag op het werk.





A. Conflictualiteit en conflicthantering

Uit het onderzoek blijkt dat conflictsituaties schering en inslag zijn in de organisaties. Slechts 15% van de werknemers beweert dat er geen conflicten zijn. Bij 62% gaat het om een lage frequentie, wat in de vragenlijst omschreven werd als een aantal keren per jaar tot een aantal keren per maand. 23% vermeldt een hoge frequentie: van een aantal keren per week tot zo goed als elke dag.

Conflictualiteit en conflicthantering worden bepaald door de relationele dynamiek die in de organisatie bestaat ('ieder voor zich' versus 'altruïsme') en de vormen van conflicthantering ('voluntaristische houding gericht op het zoeken naar oplossingen' versus 'ontwijken' en 'afstand nemen'). Aan de hand van deze elementen kunnen we situaties met een hoog risicogehalte in kaart brengen: situaties waar de relaties tussen subgroepen gedomineerd worden door individualisme en waar amper plaats is voor het regelen van conflicten. Hier vinden we raakpunten met thema's als tegenstelling, spanning en adversiteit.

Er bestaan twee belangrijke vormen van tegenstelling:

- een dominantiesituatie, waarbij de asymmetrie tussen de machtsverhoudingen doorslaggevend is. Hier verwerft een kleine groep werknemers, meestal op bepaalde hiërarchische niveaus (bijvoorbeeld de HRM-diensten die evaluaties uitvoeren) de 'alleenheerschappij' over alle andere werknemers;
- een antagonismesituatie, waarbij een confrontatie optreedt tussen groepen werknemers met uiteenlopende waarden en opvattingen.

B. Werken in teamverband

In de meeste organisaties die aan de studie hebben deelgenomen, is de organisatorische risicofactor 'werken in teamverband' op de één of andere manier aanwezig. Dat risico concretiseert zich hoofdzakelijk in povere relaties – zowel op het gebied van competenties als van gedragingen – met de collega's, maar ook met de rechtstreekse chef.

Bij de analyse van de relatie tussen collega's moeten we rekening houden met een aantal kenmerken. Eerst en vooral zijn er kenmerken die te maken hebben met het niveau van de relatie (individueel werk, werk binnen een collectief, de omvang van dat collectief), de aard van die relaties (affectief, cognitief, instrumenteel), en met de groepsdynamiek en groepservaringen (ontwijken, terugtrekken, conformeren, ...). Anderzijds moeten we de relaties in een team ook bekijken vanuit de hiërarchische invalshoek (top-down of bottom-up, relaties op basis van wederzijdse uitwisseling) en het type leiderschap (altruïstisch, communicatief, ...).

Uit de factoranalyse die op het onderzoeksmateriaal werd uitgevoerd, komen twee dimensies naar voren waarmee we de situaties en de werknemers kunnen differentiëren:

- de eerste dimensie is de intensiteit van de sociale band. In een team kan die band zwak of sterk zijn (zwakke tegenover sterke sociabiliteit);
- de tweede dimensie is het beeld dat de werknemers hebben van het gezag en meer bepaald van het leiderschap ('leiderschap gebaseerd op de toepassing van regels' versus 'leiderschap uitgevoerd via interactie op het werk').

Een organisatorische situatie wordt een risicosituatie wanneer de werknemers met opzet hun relaties met collega's minimaliseren (door ze bijvoorbeeld te beperken tot de verplichte mededelingen) en alle ervaringen in groep vermijden. In zo'n context nemen de relaties met de rechtstreekse chef de vorm aan van sociale afstand. In het beste geval wordt de overste bekeken als 'de chef die toeziet op de naleving van de regels'. In het



slechtste geval is er helemaal geen relatie, wordt ze vermeden en zelfs als 'te vermijden' beschouwd. Dit scenario staat heel ver af van het beeld van de chef als communicator of animator van de werksfeer, kwaliteiten die nochtans door de werknemers op prijs gesteld worden.

De factoren die we hierboven besproken hebben, zijn heel erg bepalend voor het risico op ongewenst seksueel gedrag. De intermediaire hiërarchie in de organisatie speelt in deze materie dan ook een heel belangrijke rol.

C. Het hiërarchisch-functioneel principe

Een derde factor is gebaseerd op een combinatie van drie elementen: de professionele vaardigheden van de hiërarchische lijn (vooral op het vlak van besluitvorming), de methode voor organisatiecontrole en tenslotte de normen, in de betekenis van werkvoorschriften en -procedures.

Een eerste dimensie die door de factoranalyse als risicofactor wordt blootgelegd, is de centralisatiegraad van beslissingen ('centralisatie' versus 'decentralisatie'). Het risico op ongewenst gedrag wordt groter wanneer de beslissingen uitsluitend door de top van de organisatie worden genomen, zonder enig collegiaal karakter, zelfs niet op het niveau van de dienst- en/of departementsverantwoordelijken.

Een tweede dimensie maakt het mogelijk de notie 'formalisering van de organisatie' te verfijnen ('geformaliseerde organisatie' versus 'niet geformaliseerde organisatie') in relatie met de methode voor controle op het werk (controle van de ondergeschikten, van hun resultaten, al dan niet via procedures, ...) en de codificatie van de procedures (losse/strakke codificatie).



Patrick Sheándell O'Carroll



Ook voor deze factoren kunnen we een risicosituatie beschrijven: de kans op ongewenst gedrag is groter bij een relatieve permanentie van de gecentraliseerde werking die eigen is aan het hiërarchisch-functioneel principe van sommige organisaties. Maar ook een organisatie waar elke formalisering totaal ontbreekt creëert, via een heel andere logica, een risicosituatie.

De wijze waarop beslissingen worden genomen, de controlesystemen en de invloed van de normen spelen dus een rol in de preventie van ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk.

En in de KMO's ?

Voor pesterijen kunnen drie factoren als risicofactoren bestempeld worden:

- de eerste factor is de zogenaamde 'socio-emotionele' directiestijl die (door het groeperen van vijf elementen) de houding van de hiërarchisch meerdere typeert als 'bezorgd om het welzijn van zijn medewerkers en medewerkers'. Meer dan 60% van de slachtoffers van ongewenst grensoverschrijdend gedrag verklaarden soms (38,2%) of vaak (26,5%) met dit type leiding geconfronteerd te zijn;
- de tweede factor is de 'conflictcentratie'. Deze factor beschrijft hoe elke betrokkene in een conflict zijn of haar eigen belangen verdedigt. 88,6% van de slachtoffers van ongewenst grensoverschrijdend gedrag verklaarden dat ze dikwijls of altijd met een dergelijke situatie te maken kregen; geen van de respondenten verklaarden dat ze hiermee nooit of zelden werden geconfronteerd;
- de derde significante factor ten slotte is 'duidelijkheid omtrent de taakomschrijving'. Onzekerheid in verband met uit te voeren taken is een typisch element voor alle slachtoffers.

Voor ongewenst seksueel gedrag waren er niet genoeg gevallen om een statistische analyse uit te voeren.

In verband met geweld ten slotte blijken vier factoren significant:

- organisatorische verandering en meer in het bijzonder herstructureringen worden het vaakst vermeld, gevolgd door veranderingen binnen de organisatie (vooral aan de top van de directie), en tenslotte fusies en collectieve ontslagen;
- 92,9% van de slachtoffers wordt vaak geconfronteerd met een ononderbroken werkritme;
- de kwaliteit van de interne communicatie wordt door een meerderheid van de respondenten als negatief ervaren;
- grote autonomie bij het uitvoeren van de taken wordt door meer dan 60% van de ondervraagden geciteerd als aanleiding voor geweld. Dat heeft vaak te maken met een gebrek aan omkadering.

2.3.3 De samenhang tussen risicofactoren en het type van de organisatie: vijf configuraties

De verdere analyse werd gestuurd door de vraag of er een significant verschil bestaat tussen de organisaties op het gebied van ongewenst grensoverschrijdend gedrag. Zijn er verschillen op het vlak van de arbeidsorganisatie, het HRM-beheer, organisatieveranderingen, ... waardoor de risico's kunnen verhogen, en zo ja, welke groepen of combinaties van organisatorische factoren houden dan het grootste potentiële risico in op pesterijen, ongewenst seksueel gedrag of geweld?

Met deze vragen als richtlijn baseerde het onderzoek zich verder op het principe van 'organisatorische differentiatie' als methodologisch instrument. Die benadering gaat uit van de stelling dat:

- de verschillende organisatorische factoren niet voor elke organisatie op dezelfde manier een risico vormen;



- het vastleggen van 'organisatorische configuraties' het mogelijk maakt om een gedifferentieerde diagnose te maken van de risicofactoren.

Op basis hiervan werden vijf configuraties van organisaties teruggevonden.

A. Eerste configuratie: sterke bureaucratie

In deze groep vinden we vooral organisaties waarvan de werking gekenmerkt wordt door een zekere mate van bureaucratie. De productiemethodes en de relaties tussen de werknemers worden er geregeld door een administratief apparaat van voorschriften en procedures. Een typisch voorbeeld van deze configuratie is de openbare administratie - en de overheidssector in het algemeen -, maar ook bepaalde administratieve diensten uit de privé-sector werken volgens deze principes. De werknemers van deze organisaties vertonen zeer specifieke kenmerken: ze bestaan uit een mix van mannen en vrouwen, hebben een relatief hoog opleidingsniveau (hoger en secundair onderwijs) en tellen een groot aantal kaderleden.

De factoren die in deze organisaties een risico vormen voor ongewenst gedrag zijn hoofdzakelijk conflictualiteit en conflicthantering.

In deze configuratie bestaat volgens de slachtoffers onvoldoende aandacht voor de opvolging en de persoonlijke ontwikkeling van de werknemers. De functiebeschrijving en het functieprofiel zijn niet altijd goed op mekaar afgestemd, zodat in de praktijk uitvoerder en functie dikwijls niet bij mekaar passen. Ook de omschrijving van sommige doelstellingen en evaluatiecriteria worden als voorbeelden van slecht management bestempeld, of op zijn minst als niet in overeenstemming met een administratieve functie.

In deze configuratie mist men een type leiderschap dat dicht bij de werknemers staat en dat wordt opgenomen door personen met de nodige relationele vaardigheden om de werknemers te ondersteunen bij het uitvoeren van hun opdracht. Die tekorten kunnen geïnterpreteerd worden in termen van afstand/nabijheid van de kaderleden. Ze vormen een factor die de drempel voor ongewenst gedrag behoorlijk naar beneden haalt.

B. Tweede configuratie: oppositie en conflicten

In een tweede configuratie vinden we organisaties met een sterke sociale opsplitsing van het werk. We treffen er groepen werknemers aan die van mekaar verschillen door uiteenlopende kwalificaties, verschillende ideeën over management, ... Die «dubbelzinnige» situatie leidt vaak tot confrontaties en verhoogt het risico op ongewenst grensoverschrijdend gedrag.

Dergelijke organisaties situeren zich hoofdzakelijk in de privé-sector en de productie van goederen. De werknemers vertonen specifieke sociaal-demografische en sociaal-professionele kenmerken: het gaat hoofdzakelijk over mannelijke arbeiders met een basisscholingsniveau van secundair onderwijs.

Pesterijen komen erg vaak voor in deze configuratie. Iets meer dan een kwart (26%) van de werknemers noemt zich het slachtoffer van dergelijke praktijken. We vinden er iets meer geweld (15%) dan het algemene gemiddelde. De graad van ongewenst seksueel gedrag (2,5%) ligt lager dan het gemiddelde. Deze configuratie van organisaties blijkt een uitzonderlijk vruchtbare voedingsbodem voor pesterijen. Dit houdt rechtstreeks verband met de factor 'conflictualiteit', maar ook andere organisatorische factoren spelen hier een rol: een gevoel van werkonzekerheid en in bepaalde mate ook de professionele incompetentie van de hiërarchie op het vlak van personeelsbeheer.



Patrick Sheándell O'Carroll

Ook geweld komt in deze configuratie vaak voor. Het is gekoppeld aan dezelfde risicofactoren als pesterijen: conflictualiteit, werkonzekerheid, zwakke punten in de professionele competenties van de hiërarchie, ... Het leiderschap van het type 'laissez-faire' vormt nog een bijkomende risicofactor in verband met geweld .

Ongewenst seksueel gedrag op het werk daarentegen komt in deze configuratie uiterst zelden voor. Risicofactoren in dit verband zijn tekorten op het gebied van personeelsbeheer en een gebrek aan leiderschap bij de aanpak van gevallen van ongewenst seksueel gedrag.

C. Derde configuratie: informele structuren

In de derde groep vinden we de organisaties uit de privé-sector terug. Het gaat vooral om kleine organisaties die gestructureerd maar niet geformaliseerd zijn. Toch gaat het niet zozeer om informaliteit, wel om een eenvoudige structuur, een flexibele organisatie, een chef met een duidelijke voorbeeldfunctie of een kleine directie. Van dit type bestaan zowel heel oude als heel recente organisaties. Ze bedrijven weinig kapitaalgerichte activiteiten in de handel, de agrovoeding, de kleine mechaniek, ... Hun concurrentiesterkte ligt niet in hun schaalgrootte, maar in hun soepelheid om te reageren op marktmechanismen, in de kwaliteit van hun producten of in de kunst om zich aan te passen aan de vraag van de klant.

Ook deze groep werknemers vertoont specifieke sociodemografische en socioprofessionele kenmerken: een mix van mannen en vrouwen, een hoog opleidingsniveau tussen secundair en hoger onderwijs, en een relatief evenwichtige verhouding tussen bedienden en arbeiders.

In vergelijking met de andere configuraties ligt de graad van het pesten hier lager (12%), net als de graad van geweld (5%), maar het ongewenst seksueel gedrag ligt hier met 4% boven het gemiddelde van het onderzoek.

Uit de antwoorden van de organisaties binnen deze configuratie blijkt dat men feiten van ongewenst gedrag op het werk onbelangrijk vindt en er vaak geen aandacht aan schenkt.



Vooral ongewenst seksueel gedrag krijgt in deze configuratie veel ruimte. De belangrijkste potentiële indicatoren zijn: geslacht, type arbeidsovereenkomst, socioprofessionele categorie en gezinssituatie. Al deze elementen kunnen significante risicofactoren vormen. De organisatorische risicofactoren die het vaakst vermeld worden, zijn ook hier het werken in teamverband, het relationeel gedrag van de collega's en de normen en het type autonomie van de werknemers.

D. Vierde configuratie: professionaliteit

De organisaties uit de vierde configuratie hebben een uitgesproken professionele identiteit: ze werken in ziekenhuizen als dokter en verpleger/verpleegster, en in de verschillende types onderwijs van scholen en universiteiten.

Ook van deze werknemers zijn de socio-professionele en socio-demografische kenmerken specifiek: we vinden er een grote groep kaderleden en het (basis)opleidingsniveau is bijzonder hoog.

Pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk worden in deze configuratie niet echt vaak vermeld. De frequentie is eerder laag: 10% voor de eerste en 0,6% voor de tweede vorm van ongewenst gedrag. Geweld op het werk daarentegen komt frequent voor: 19% van de respondenten meldt dat ze slachtoffer zijn.

Enkel geweld lijkt de werknemers van deze configuratie dus aan te spreken. Als aanleiding voor de feiten vermelden ze vooral het type leiderschap en het gebrek aan duidelijke taakomschrijvingen.

Wat leiderschap betreft, wijzen sommige werknemers op de slechte kwaliteit van de relaties tussen de top en de werknemers binnen de organisatie. Dat kan onder meer te wijten zijn aan te weinig teamoverleg en onvoldoende beschikbaarheid van de kaderleden en de directie. Andere werknemers verwijzen eerder naar de lage participatie van de werknemers in de beslissingen van de organisatie.

In verband met de onduidelijke taakomschrijvingen geven de slachtoffers aan dat ze het werk anders moeten uitvoeren dan ze zelf zouden willen. Ze krijgen tegenstrijdige opdrachten of vinden dat hun werk op een betwistbare wijze wordt geëvalueerd. Dergelijke praktijken laten veel ruimte voor interpretatie en houden dus een groot risico op rolconflicten tussen werknemers in.

E. Vijfde configuratie: ostentatief ongewenst gedrag

In deze configuratie vinden we vooral de werknemers terug die op de een of andere manier te maken krijgen met ostentatief – dus uitdrukkelijk en zichtbaar – ongewenst gedrag. De feiten van ongewenst gedrag op het werk zijn ook extern, dit wil zeggen dat ze gepleegd worden door 'derden'. Het ligt voor de hand dat we hier meteen denken aan werknemers van bijzondere korpsen zoals de politie, het leger, gevangenis, ... maar het gaat ook om organisaties uit de privé-sector zoals veiligheidsagentschappen en organisaties met specifieke activiteiten zoals ziekenhuizen, scholen, ...

Ook in deze groep treffen we bij de werknemers specifieke socio-demografische en socio-professionele kenmerken aan: het gaat voor het grootste gedeelte om mannen van wie de basisopleiding overeenkomt met secundair onderwijs.

Met 15% scoren pesterijen hier lichtjes boven het gemiddelde. De geweldtendens is echter meer uitgesproken: 15% is vrij veel. Door 4% ten slotte wordt ongewenst seksueel gedrag vermeld.



In deze configuratie vormt het werken in teamverband (en in het bijzonder de relaties met de collega's) de belangrijkste organisatorische risicofactor. Daarnaast zijn het type arbeidsovereenkomst, het opleidingsniveau en de gezinssituatie socio-organisatorische elementen die invloed kunnen hebben op ongewenst gedrag binnen de groep. Ook het feit dat een groot deel van de werknemers ondergeschikt zijn, is niet te verwaarlozen.

De rol van de hiërarchie vormt een tweede factor die het ongewenst gedrag in deze organisaties kan verklaren. Bij de professionele en relationele vaardigheden van de directie en de kaderleden worden immers ernstige vragen gesteld.

Andere factoren helpen om de organisatorische risico's nog beter af te bakenen. Zo is er de vaak heel specifieke relatie met 'derden', zoals bijvoorbeeld tussen politieagenten of cipiers en delinquenten. Daarnaast wordt ook gewezen op onvoldoende participatie van de werknemers in beslissingen en aan het belang van de normen voor een serene werking van de betrokken organisaties.

Bijzonder zorgwekkend in deze configuratie is de frequentie van het ongewenst seksueel gedrag. Een eerste verklarende factor hangt rechtstreeks samen met de aard en de inhoud van de arbeid: de reële of potentiële aanwezigheid van openlijk ongewenst gedrag maakt het werk heel specifiek. Er kwamen ook nog andere factoren aan het licht: de relatie met de klanten, de houding tegenover organisatorische veranderingen, en werkonzekerheid. Als reactie daarop bestaat er een sterke vraag naar organisatorische controle en naar opvolging van het personeel.

2.4 Verschillen tussen mannen en vrouwen

Om feiten van ongewenst gedrag op het werk te begrijpen en te bevatten moeten we ze ook vanuit het genderperspectief bekijken. We merken dan duidelijke verschillen tussen werknemers en werkneemsters.

2.4.1 Geslachtsgebonden ongewenst seksueel gedrag op het werk

Hier is de variabele 'geslacht' significant. Uit de analyse blijkt dat het risico op ongewenst seksueel gedrag voor vrouwen het hoogst is: met 7,6% scoren ze beduidend hoger dan de 1,3% van de mannen. In de nationale enquête van 2002 was de verhouding 10,8% tegenover 1,3%.

2.4.2 Gendergerelateerd pesten

Voor een volledige analyse van de praktijken op het gebied van pesten is een genderbenadering erg nuttig. Daaruit blijkt bijvoorbeeld dat vrouwen (11%) meer dan mannen (6%) zichzelf als slachtoffer van beledigingen beschouwen. Ook spottende of kwetsende grapjes worden door 44% van de vrouwen tegenover 38% van de mannen gemeld.

De analyse brengt ook het fenomeen van het "dubbel ongewenst grensoverschrijdend gedrag" naar boven. Ongewenst seksueel gedrag kan immers omslaan in pesterijen wanneer de (meestal mannelijke) pogingen om een vrouw te benaderen mislukken, wanneer ze weigert in te gaan op toenaderingspogingen of op een voorstel tot seksueel verkeer. Net geen 5% van de vrouwen verklaart dat ze zo'n situatie meegemaakt hebben, tegenover 0,7% van de mannen. Het verschil wordt nog scherper wanneer de werkneemster in een moeilijke situatie verkeert (wachten op de verlenging van de arbeidsovereenkomst, een éénoudergezin, ...): 8,4% van de vrouwen in zo'n precaire situatie





acht zich slachtoffer van “dubbel ongewenst grensoverschrijdend gedrag”, tegenover 0,1% van de mannen.

Tussen de twee geslachten bestaan in de maatschappij nog steeds heel wat sociale ongelijkheden, die zich meer in het bijzonder ook uiten in de context van de arbeid: toegang tot de werkgelegenheid, loon, statuut, promotiemogelijkheden, ...). De preventie van ongewenst grensoverschrijdend gedrag vraagt dan ook een zeer specifieke aanpak waarin drie van de hierboven beschreven elementen geïntegreerd moeten worden: het geslacht, het verschijnsel “dubbel ongewenst grensoverschrijdend gedrag” en de precarie situatie.

2.5 Tot slot

Aan het einde van het onderzoek wilden we graag weten wat de werknemers dachten over de standpunten en acties van hun organisaties op het gebied van preventie en bestrijding van ongewenst gedrag op het werk. Uit de resultaten in de tabel kan worden afgeleid dat de situatie verre van positief is.

Bedenkingen door de organisaties bij de problematiek inzake ongewenst gedrag op het werk

		JA	NEE	Geen mening
De organisatie is bereid om te strijden tegen pesterijen	32%	42%	26%
	... ongewenst seksueel gedrag	25%	39%	36%
	... geweld op het werk	23%	46%	31%
Ik weet tot wie ik mij moet richten bij ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk		28%	40%	32%
In de organisatie bestaan maatregelen tegen pesten, ongewenst seksueel gedrag en geweld op het werk	26%	43%	31%
	... ongewenst gedrag door een derde persoon	25%	42%	33%
De maatregelen in de organisatie zijn doeltreffend		33%	39%	28%

Gemiddeld 42% van de werknemers zijn van mening dat de organisatie geen enkele vorm van bereidheid aan de dag legt om pesterijen, ongewenst seksueel gedrag en geweld op het werk te bestrijden. Ze wijzen op het gebrek aan maatregelen tegen ongewenst grensoverschrijdend gedrag (43%) en tegen ongewenst gedrag op werknemers of werkneemsters door derden (42%). Als er al sprake is van maatregelen, bestempelen 39% van de respondenten die als ondoeltreffend. Ten slotte hebben 40% van de ondervraagden er nog steeds geen idee van tot wie ze zich moeten richten in geval van ongewenst grensoverschrijdend gedrag.



Algemeen besluit

Zowel het onderzoek van de vorsers van de K.U.Leuven als dat van de onderzoekers van de UCL hadden als doel de organisatorische factoren op te sporen die aanleiding kunnen geven tot ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk.

De gevonden factoren kunnen we opdelen in drie categorieën.

In een eerste categorie plaatsen we organisatorische risico's die eigen zijn aan de aard van de taak. We kunnen ze opsplitsen in twee subcategorieën: een eerste reeks houdt verband met de inhoud van de taak (autonomie, werkdruk, rolconflict, ...), een tweede reeks staat in relatie met de arbeidsvoorwaarden (werkonzekerheid, flexibiliteit, loopbaanmogelijkheden,...).

De tweede categorie bestaat uit risicofactoren die te maken hebben met de sociale contacten met collega's en de rechtstreekse chef. Die risico's staan vooral in verband met de sociale dimensie van de organisatie. Ze vestigen de aandacht op het belang van de relationele gedragingen tussen collega's (bv. sociale ondersteuning) en de hiërarchische relaties (bv. leiderschap van het type 'laissez-faire'). In deze context spelen conflictfrequentie en conflicthantering een belangrijke rol.

Een derde categorie organisatorische risicofactoren ten slotte heeft te maken met de organisationele dynamiek op zich. Die kan het gevolg zijn van conjuncturele noodwendigheden (bv. veranderingen in de organisatie), maar ook van de bedrijfscultuur (bv. evaluatie) en de organisatiestructuren. Deze risico's verwijzen onder meer naar aspecten als interne communicatie, hiërarchie en formalisering.

Ongewenst grensoverschrijdend gedrag kan echter niet alleen vanuit deze drie dimensies benaderd worden. Het gaat om een heel complexe problematiek, die we slechts kunnen begrijpen en doorgronden wanneer we haar in een 'systeemperspectief' bekijken. Naast de organisatorische risico's bestaan er immers ook risico's op individueel, interpersoonlijk en zelfs maatschappelijk niveau, die stuk voor stuk met elkaar interfereren. Die integrale visie vormt ook het concept vanwaaruit de problematiek wordt





benaderd door de Stichting van Dublin en de Europese enquêtes naar de arbeidsvoorwaarden (1991, 1996, 2000).

Na afloop van deze studie stellen we vast dat het rekening houden met de organisatorische risicofactoren vooral werkt als het gaat om de bestrijding van pesterijen. Bovendien is een organisatorische benadering van ongewenst grensoverschrijdend gedrag vooral nuttig voor primaire risicopreventie.

Daarom – en als rechtstreeks resultaat van de wetenschappelijke onderzoeken in deze brochure - werden twee instrumenten uitgewerkt ter ondersteuning van de risico-analyse zoals bedoeld in de wet van 11 juni 2002. Ze hebben een dubbel doel: de organisatorische situaties in kaart brengen die aanleiding kunnen geven tot ongewenst gedrag op het werk, en het helpen bepalen van (haalbare) oplossingen en prioriteiten voor preventie.

Met de RATOG (de Risico-Analyse Tool voor Ongewenst Gedrag) kan men op een snelle en eenvoudige manier de belangrijkste risicofactoren in een organisatie meten. Het instrument berekent een score voor de functie, het team of departement, en/of factoren in de organisatie die het risico op pesten, geweld en ongewenst seksueel gedrag op het werk al dan niet verhogen. Van dit instrument is ook een aangepaste versie voor kleine en middelgrote organisaties beschikbaar (RATOG-KMO).

De IDI-methode (Identificatie, Diagnose en Interventie met het oog op de preventie van organisatorische risico's voor ongewenst gedrag op het werk) heeft de vorm van een boomstructuur met instrumenten. Hiermee kan men de belangrijkste gevaren en interne risico's in een organisatie bondig en schematisch in kaart brengen. De methode formuleert ook voorstellen voor een concrete, doeltreffende en duurzame preventie. Deze risicoanalyse is in de eerste plaats bedoeld voor gebruik door personen die bevoegd zijn voor de aanpak van pesterijen, geweld en ongewenst seksueel gedrag op het werk.

Beide instrumenten zijn beschikbaar op de website: www.respectophetwerk.be, onder de rubriek 'toolkit'.