

# Van meningsverschil tot hyperconflict

**Gids voor wie beroepsmatig tussenkomt en geconfronteerd wordt met conflicten en grensoverschrijdend gedrag op het werk**

# **Van meningsverschil tot hyperconflict**

**Gids voor wie beroepsmatig tussenkomt en  
geconfronteerd wordt met conflicten en  
grensoverschrijdend gedrag op het werk**

**September 2009**

**Algemene Directie Humanisering van de Arbeid van de  
FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg**

Ter verfraaiing van de cover en de binnenpagina's van dit handboek werd gekozen voor de gestileerde figuur van een *Inukshuk*: een 'stenen man' die men wel eens in het hoge Noorden van Canada aantreft, en die er volgens de overlevering zou gediend hebben als oriëntatiepunt in het landschap. Het symbool dient op die manier als gids voor de reizigers. De vorm doet denken aan een man, opgebouwd uit losse rotsblokken die, als verschillende lagen maar ook als verschillende werkelijkheden, een geheel vormen waaraan de figuur zijn identiteit ontleent.

Omwille van die dubbele betekenis werd de *Inukshuk* gekozen als poëtische verluchting van dit handboek.

- **Deze publicatie werd opgesteld op vraag van de Algemene Directie Humanisering van de Arbeid van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg.**

Redactie: Université de Liège en ISW Limits

Omslag: Serge Dehaes

Lay-out: Boone-Roosens

Druk: Poot

Wettelijk depot: D/2009/1205/36

Cette publication peut être également obtenue en français.

 **FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg**

Alle rechten voorbehouden voor alle landen. Niets uit deze uitgave mag geheel of gedeeltelijk worden veevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of enige wijze, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van de Directie van de communicatie van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. Indien de veevoudiging van teksten uit deze brochure echter strikt niet-commercieel gebeurt, voor informatieve of pedagogische doeleinden, is dit toegestaan met bronvermelding en, in voorkomend geval, met vermelding van de auteurs van de brochure.

- **M/V**  
Met de termen "preventieadviseur" en "vertrouwenspersoon" of "interveniënt" wordt in deze brochure verwezen naar personen van beide geslachten.
- **Verantwoordelijke uitgever:**  
FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg  
Ernest Blerotstraat 1 - 1070 Brussel  
<http://www.werk.belgie.be>

**Deze publicatie is gratis te verkrijgen:**

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

Deze publicatie is ook raadpleegbaar op de website: [www.respectophetwerk.be](http://www.respectophetwerk.be)

**PROMOTOR VAN HET PROJECT "PREVENTIE GEWELD EN  
PESTEN OP HET WERK"**

FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg  
Ernest Blerotstraat 1  
1070 Brussel  
met de steun van het Europees Sociaal Fonds

**Université de Liège:**

Professeur Jean-François Leroy  
Daniel Faulx  
Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education  
Service de Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations  
Boulevard du Rectorat 5 (B32)  
Sart Tilman, 4000 Liège  
Tel.: 04 366 46 75

**ISW-Limits Leuven:**

Ilse Devacht  
Dirk Antonissen  
Tiensevest 40, 3000 Leuven  
Tel.: 016 20 85 96



# INHOUD

## Gids voor wie beroepsmatig tussenkomt en geconfronteerd wordt met conflicten en grensoverschrijdend gedrag op het werk

Wetenschappelijke uitgevers: Jean-François Leroy, Ilse Devacht, Daniel Faulx, Dirk Antonissen

### HOOFDSTUK 1 INLEIDING

1. Voorwoord (Daniel Faulx, Dirk Antonissen) ..... 9
2. Wat komt in deze gids aan bod? (Daniel Faulx, Dirk Antonissen) ..... 9
3. Concepten en fenomenen (Sophie Delvaux, Ilse Devacht, Maai Vandepoel, Sien Schraepen, Daniel Faulx) ..... 10
4. De processen die een rol spelen in interpersoonlijke spanningen op het werk (Ilse Devacht, Maai Vandepoel, Sien Schraepen) ..... 19

### HOOFDSTUK 2 PREVENTIE EN VOORZIENING VAN STRUCTUREN

1. Preventie van grensoverschrijdend gedrag op het werk (Ilse Devacht, Maai Vandepoel, Sien Schraepen) ..... 25
2. De aanpak van grensoverschrijdend gedrag via de structuren van de organisatie (Ilse Devacht, Maai Vandepoel, Sien Schraepen) ..... 31

### HOOFDSTUK 3 INTERVENTIEMETHODES VOOR CRISSITUATIES

1. Het hulpgesprek (Daniel Faulx) ..... 44
2. De bemiddeling (Daniel Faulx, Sophie Delvaux) ..... 67
3. Interventies bij groepen en werkteams (Daniel Faulx, Sophie Delvaux, Emmanuelle Horion) ..... 88
4. Coaching (Tiber Manfredini, Daniel Faulx) ..... 116
5. Tertiaire preventie: interventies gericht op herstel na grensoverschrijdend gedrag op het werk (Ilse Devacht, Maai Vandepoel, Sien Schraepen) ..... 123

### HOOFDSTUK 4 GOEDE PRAKTIJKEN

1. Goede praktijken (Daniel Faulx, Emmanuelle Horion, Sophie Delvaux) ..... 129

### HOOFDSTUK 5 BIBLIOGRAFIE

### HOOFDSTUK 6 BIJLAGEN



# Hoofdstuk I

## Inleiding



# INHOUDSTAFEL

1.	Voorwoord .....	9
2.	Wat komt in deze gids aan bod? .....	9
3.	Concepten en fenomenen .....	10
3.1.	Situaties van ernstige interpersoonlijke spanningen op het werk .....	10
3.2.	Symmetrische situaties van ernstige interpersoonlijke spanningen .....	11
3.2.1.	Conflict en hyperconflict .....	11
3.2.2.	De fasen in de evolutie van een conflict .....	12
3.3.	Complementaire situaties van ernstige interpersoonlijke spanningen .....	14
3.3.1.	Pesterijen .....	14
3.3.2.	Psychologisch overwicht .....	17
3.3.3.	Ongewenst seksueel gedrag op het werk .....	18
3.3.4.	Geweld op het werk .....	19
4.	De processen die een rol spelen in interpersoonlijke spanningen op het werk .....	19
4.1.	Individuele factoren .....	19
4.2.	Psychologische processen .....	19
4.3.	Groepsdynamische processen .....	20
4.4.	Sociaal-psychologische processen .....	21



## I. Voorwoord

---

*Daniel Faulx, Dirk Antonissen*

De thematiek van ernstige interpersoonlijke spanningen op het werk houdt de arbeidswereld en wetenschappers al jarenlang bezig. Ook de media, het grote publiek en de politieke beleidsmakers uiten regelmatig hun ongerustheid over extreme conflicten, pesterijen, ongewenste intimiteiten en geweld op het werk. Die fenomenen eisen immers een zeer hoge tol. Ze bedreigen het welzijn van de werknemers, hun geestelijke en fysieke gezondheid, de kwaliteit van het werk en de efficiëntie van de organisatie. Maar om ze te kunnen voorkomen en bestrijden is een beter inzicht nodig in deze problematiek.

Het Europees Sociaal Fonds en de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg hebben een uitgebreid actie-onderzoeksprogramma ontwikkeld rond wat men tegenwoordig psychosociale belasting op het werk noemt. Er werd een beroep gedaan op de Dienst Sociale Groeps- en Organisationspsychologie van de Universiteit van Luik en het Instituut voor Stress en Werk, een spin-off bedrijf van de KU-Leuven, om preventie- en interventiepraktijken voor situaties van ernstige interpersoonlijke spanningen op het werk te bestuderen, te ontwikkelen en te testen. Het onderzoeksteam van Luik bestond uit Daniel Faulx, Emmanuelle Horion en Sophie Delvaux, onder wetenschappelijk toezicht van Jean-François Leroy. Ook Tiber Manfredini, Frédéric Erpicum en Martine Bersoux werkten mee. Aan het ISW in Leuven bestond het team uit Ilse Devacht, Sien Schraepen, Sofie Taeymans en Maai Vandepoel, onder supervisie van Dirk Antonissen.

Deze handleiding is het resultaat van twee jaar intensief actieonderzoek. Tijdens deze periode werd een hele reeks methodologische stappen uitgevoerd: een literatuurstudie, interviews met interveniënten (personen die beroepsmatig optreden bij conflicten en grensoverschrijdend gedrag), het uitbouwen van netwerken waarin de interveniënten hun praktijkervaringen konden uitwisselen, het afnemen van vragenlijsten in organisaties, het coachen van mensen in situaties van interpersoonlijke spanningen op het werk, de begeleiding van mensen die zich gepest voelden op het werk, interventies in crisissituaties en de diagnose van conflictsituaties in organisaties. Daarna volgden ook nog de confrontatie van de resultaten met nationale en internationale experts, de presentatie op colloquia en conferenties, en ten slotte het uitwerken van wetenschappelijke publicaties<sup>1</sup>.

Het Instituut voor Stress en Werk en de Dienst Sociale Groeps- en Organisationspsychologie van de Universiteit van Luik danken uitdrukkelijk alle geïnterviewden en iedereen die aan de uitwisselingsnetwerken heeft meegewerkt.

We betuigen ook onze steun aan alle mensen die we tijdens onze individuele begeleidingsacties en onze interventies op het terrein hebben gevolgd.

## 2. Wat komt in deze gids aan bod?

---

In dit eerste hoofdstuk starten we met een uiteenzetting van onze visie op ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk. We verdiepen ons eerst in concepten en fenomenen: wat is het, onder welke vormen uit het zich, hoe ontstaat het? Dat brengt ons bij de twee hamvragen van dit vademecum: hoe kunnen we vermijden dat er bronnen ontstaan van ernstige interpersoonlijke spanningen en hoe kunnen we het beste interveniëren?

In hoofdstuk 2 gaan we in op de preventie. Eerst bespreken we de primaire preventie: hoe kunnen we ervoor zorgen dat de risico's op grensoverschrijdend gedrag tot een minimum beperkt blijven? Daarna komt de secundaire preventie aan bod: hoe kunnen we het grensoverschrijdend gedrag voorkomen en aanpakken via het structureel en organisatorisch kader in een organisatie?

<sup>1</sup> Voor meer details over de methodologie verwijzen we de lezer graag naar het onderzoeksrapport.

In hoofdstuk 3 stellen we vijf belangrijke interventiemethodes voor om situaties van ernstige interpersoonlijke spanningen op het werk aan te pakken.

De eerste methode bestaat uit het hulpgesprek met personen die zich het slachtoffer voelen van grensoverschrijdend gedrag. We werken technieken en methoden uit om mensen te helpen die verstrikt zijn geraakt in een problematiek van pesterijen of interpersoonlijke spanningen op het werk. We onderzoeken de drie doelstellingen van de hulp: het ondersteunen van de betrokkene, het ontdekken van nieuwe handelwijzen en het veranderen van gezichtspunt.

Ook bemiddeling wordt als interventiemethode gebruikt om conflict- of pestsituaties aan te pakken. We bekijken niet alleen de oorsprong, basisprincipes en uitgangspunten van deze tweede methode, maar ook de concrete implementatie in een organisatie. De laatste tijd is bemiddeling als probleemoplossende aanpak erg in trek, maar onze praktijk heeft aangetoond dat deze aanpak ook beperkingen heeft. De implementatie van een bemiddelingsproces vraagt dan ook de nodige voorzorgsmaatregelen.

De derde methode bestaat uit interventiewerk bij teams. Wij bekijken de verschillende manieren om te interveniëren in teams met relationele problemen. Dit type van interventie komt in de praktijk wellicht het minste voor, maar vanuit het oogpunt van de groepsdynamiek is het bijzonder interessant.

Als vierde komt coaching aan bod, als methode om bedrijfsleiders, vermoedelijke daders en zelfs slachtoffers te begeleiden.

Ten slotte bespreken wij in een vijfde punt herstellende interventies na grensoverschrijdend gedrag op het werk.

Hoofdstuk 4 zet, bij wijze van conclusie, de goede praktijken op een rij die we doorheen de vijf besproken methodes tijdens het onderzoek hebben opgemerkt.

Hoofdstuk 5 en 6 ten slotte bevatten de bibliografie en een aantal nuttige bijlagen.

### 3. Concepten en fenomenen

---

*Sophie Delvaux, Ilse Devacht, Maai Vandepoel, Sien Schraepen, Daniel Faulx*

#### 3.1. Situaties van ernstige interpersoonlijke spanningen op het werk

Een situatie van ernstige interpersoonlijke spanningen op het werk kunnen we algemeen omschrijven als een situatie waarin een persoon - of groep - een gevoel heeft of uitdrukt van 'onwelzijn' omwille van de relaties op de werkplek of in verband met het werk.

***Een situatie van ernstige interpersoonlijke spanningen op het werk kunnen we algemeen omschrijven als een situatie waarin een persoon - of groep - een gevoel heeft of uitdrukt van 'onwelzijn' omwille van de relaties op de werkplek of in verband met het werk***

We kunnen deze situaties indelen in twee grote categorieën.

Complementaire situaties van ernstige interpersoonlijke spanningen worden gekenmerkt door ongelijkheid. Een individu (of een groep) vertoont grensoverschrijdend gedrag ten aanzien van een individu dat het gedrag ondergaat. Eén van de partijen lijkt het slachtoffer en niet in staat zich te verdedigen, terwijl de andere partij de regels van de relatie bepaalt. In deze categorie horen fenomenen thuis zoals psychologisch overwicht, ongewenst seksueel gedrag, geweld op het werk en pesterijen.

Bij symmetrische situaties van ernstige interpersoonlijke spanningen zijn de krachten die door de betrokken partijen gemobiliseerd worden, gelijkwaardig of toch evenwichtig. Deze situaties nemen vaak de vorm aan van conflicten of hyperconflicten (zie verder). Soms is er helemaal geen sprake van grensoverschrijdend gedrag. Het gaat dan bijvoorbeeld om een reeks van onenigheden waarbij elke partij zich wapent en mobiliseert. De relatie kan steeds meer vergiftigd geraken en uiteindelijk uitmonden in een hyperconflict.

Soms is de algemene context die van een symmetrische relatie, maar treffen we toch ongewenste gedragingen aan die bij een complementaire relatie horen. In dat laatste geval kunnen we die gedragingen beschouwen als uitingen van coping, dit wil zeggen de manier waarop de betrokkenen met de moeilijke situatie omgaan.

**Ernstige interpersoonlijke spanningen op het werk komen tot uiting onder verschillende vormen: conflict, hyperconflict, pesterijen, geweld, misbruik, ...**

## 3.2. Symmetrische situaties van ernstige interpersoonlijke spanningen

### 3.2.1. Conflict en hyperconflict

Bij de studie van organisaties bestaat sinds de tweede helft van de twintigste eeuw veel belangstelling voor conflicten op het werk. Sommigen beschouwen het conflict zelfs als het kernbegrip voor de studie van arbeidsrelaties, omdat het niet weg te denken is uit het leven van een organisatie (Van De Vliert, Nauta, Euwema & Janssen, 1997). Volgens die benadering maken conflicten deel uit van de dagelijkse realiteit. Ze hoeven ook niet per se problematisch te zijn: conflicten kunnen de vorm hebben van een meningsverschil dat snel en tot ieders tevredenheid wordt opgelost. Ze kunnen echter ook erger worden en uitgroeien tot situaties die veel schadelijker zijn en nog moeilijk onder controle te houden.

Tijdens dit onderzoek hebben wij ons verdiept in conflicten die aan de basis liggen van ernstige psychische klachten en aanzienlijke stoornissen in het functioneren. Wij duiden deze conflicten aan met de term *hyperconflicten* (Faulx, Erpicum & Horion, 2005).

Een eerste manier om hyperconflicten te typeren is ze te bekijken als conflicten die vanuit cognitief, emotioneel en gedragsoogpunt bijzonder intensief zijn.

**Conflicten die oplopen vanuit cognitief, affectief en gedragsoogpunt, kunnen uitmonden in hyperconflicten, gekenmerkt door een bipolarisatie (tweedeling) van het werkmilieu in tegengestelde kampen, en door het stigmatiseren van individuen.**

Hyperconflicten worden gekenmerkt door een specifieke sociale dynamiek waarbij twee fenomenen samengaan: een collectieve bipolarisatie van het werkmilieu in twee tegengestelde kampen en een individuele stigmatisatie die erg verwant is met het zondebokfenomeen.

Beide fenomenen werden afzonderlijk bestudeerd in het kader van onderzoek naar intergroepsconflicten (bijv. Azzi & Klein, 1998), respectievelijk in het kader van de studie van het zondebokfenomeen en het fenomeen 'verstoting door gelijken' (bijv. Marques, Yzerbit & Leyens, 1998; Schuster, 1996). Wij gaan hier niet in op de concepten zelf, maar we bekijken hoe ze op elkaar kunnen inspelen en zo een bijzonder destructieve sociale configuratie tot stand kunnen brengen die heel moeilijk te ontwarren is.

Het bipolarisatiefenomeen ontwikkelt zich vanuit een conflict dat al jarenlang bestaat. Meestal kunnen de 'hoofdrolspelers' zich zelfs niet meer herinneren wanneer het eigenlijk begon. De tegenstelling groeide uit tot een extreem conflictueuze bipolarisatie: het leven in de getroffen organisatie structureert zich rond twee tegenover mekaar staande polen. Elke nieuwe episode in de geschiedenis van de relatie tussen beide kampen betekent een verdere verstarring van de standpunten.

De bipolarisatie wordt nog versterkt door het welbekende fenomeen van groeps polarisatie of "de verscherping van een aanvankelijk overheersende tendens in een groep" (Moscovici, 1984). Daardoor worden de standpunten binnen elke groep nog extremer en het intergroepsconflict nog versterkt. Na verloop van tijd heeft elke partij haar bondgenoten gevonden en zijn de bondgenootschappen tot 'kampen' uitgegroeid. Er bestaan geen neutrale en genuanceerde tussenposities meer; de groepsdynamiek is een confrontatie geworden die zich rond twee polen structureert. Nieuwe conflicten vormen slechts variaties op de tweedeling van de tegenover elkaar staande kampen. Elk specifiek conflict is te formuleren als een "pro of contra mevrouw X of meneer Y". De individuen definiëren hun plaats in het systeem in termen van het kamp waartoe ze zich rekenen. Het behoren tot een bepaald kamp heeft voor de actoren een diepe betekenis: elke groep vindt dat hij specifieke waarden vertegenwoordigt en is betrokken in een sterk identiteitsproces. Een klassieke versie van die tegenstelling tussen waarden in organisaties is de strijd tussen de voorstanders van de waardenas 'menselijke relatie' en de aanhangers van de waardenas 'prestatie' (Malarewicz, 2000).

Naast het bipolarisatiefenomeen ontwikkelt zich tegelijk het stigmatisatiefenomeen. Hier gaat het om een proces waarbij elk kamp een individu naar voren schuift als vertegenwoordiger van één van de twee groepen. Dat individu is dan een soort 'vaandeldrager' van het standpunt, de belangen, de subcultuur, de waarden van de groep. Hij rijst op uit de 'barricade', verschijnt als een Gavroche<sup>2</sup>. De groepen worden overigens aangeduid met de naam van hun vertegenwoordigers: de pro-mevrouw-Dinges, de anti-meneer-Dinges, ... Op die manier wordt het conflict sterk gepersonaliseerd. De 'vertegenwoordigers' betrekken de collectieve botsing op henzelf, terwijl de belangen die bij die confrontatie op het spel staan, hen ver te boven gaan. De vertegenwoordigers zijn een onderdeel geworden van een situatie die ze zelf niet meer in de hand hebben. Ze worden door hun kamp naar de voorgrond geduwd en vormen het mikpunt van de aanvallen van de tegenstanders. Iedereen weet wie ze zijn. Ze krijgen zowel onvoorwaardelijke steun als zeer felle kritiek.

Het gevoel dat de strijd tot elke prijs verder gevoerd moet worden, wordt nog in de hand gewerkt door het feit dat waarden en groepsbelangen worden opgevoerd. De strijd wordt een 'queeste naar gerechtigheid', een collectieve strijd voor anderen, waarin ook de loyaliteit van de 'uitverkorenen' op de proef wordt gesteld.

### 3.2.2. De fasen in de evolutie van een conflict

We stellen vast dat hyperconflicten in de meeste gevallen zichtbaar worden aan het einde van een evolutie van conflicten die aanvankelijk niet pathologisch leken. Die evolutie volgt een aantal fasen. In de praktijk volgen die mekaar eerder op als een continuüm dan als duidelijk afgebakende perioden.

In een vroeg stadium gaat het dikwijls om 'normale' onenigheden tussen mensen over ideeën in verband met het werk, over de visie van de organisatie, over waarden, ... Meestal gaat het om inhoudelijke meningsverschillen en niet zozeer om conflicten. De situatie is niet ondraaglijk en vergt geen extra energie of aandacht. De professionele relaties lijken normaal en de kans dat het geschil wordt opgelost, is groot.

Gebeurt dat laatste echter niet, dan beginnen de visies zich te kristalliseren. Het blijft nog steeds duidelijk waar het conflict inhoudelijk om draait, maar de relationele dimensie ervan wordt heviger. Termen als 'winnen' en 'verliezen' duiken op. Het conflict wordt zichtbaar voor de omgeving en vraagt van de betrokkenen meer aandacht en energie.

In een volgende fase gaat alle aandacht naar het conflict. De betrokkenen steken nu veel tijd en energie in de twist en dat gaat ten koste van de professionaliteit. Ook van de omgeving krijgt het conflict nu veel aandacht. De anderen gaan zich mengen: de standpunten worden gepolariseerd, zelfs zo dat er geen neutrale figuren meer zijn. Het relationele aspect staat nu centraal: niet de standpunten, maar de personen achter de standpunten worden afgekeurd of toegejuicht. Zij worden, zoals eerder uitgelegd, het symbool voor de grotere groepen. Een buitenstaander kan de complexe lading van het conflict nog moeilijk begrijpen. Zonder externe hulp zijn de betrokkenen (haast) niet meer in staat om een oplossing te vinden. Ze voelen zich vaak machteloos en weten niet meer waar ze staan in een ruzie die ze zelfs niet meer begrijpen. Dat brengt zware spanningen met zich mee. De schade is meestal zo groot dat geen van beide partijen nog iets te winnen lijkt te hebben bij de strijd.

Een vierde fase kan de vorm hebben van een periode van herstel of berusting. Wordt er een vorm van oplossing gevonden, dan is een langzaam herstel mogelijk. De betrokkenen houden aan de ruzie nog altijd een zekere energie over en likken hun wonden. De coalities worden verbroken en langzaam komt er weer ruimte voor professionaliteit. Wordt er geen oplossing gevonden, dan treedt na verloop van tijd een vorm van uitputting op. De verwarring is groot en er heerst een algemeen onmachtgevoel. De twist wordt minder fel en de betrokkenen concentreren hun energie op zelfbehoud en survival in deze overweldigende situatie. Het conflict oplossen is in deze fase dan ook heel moeilijk: precies als gevolg van de uitputting is de motivatie om een oplossing te vinden vaak heel klein. In beide gevallen wordt de bittere strijd opgegeven en verschuift het conflict naar het tweede plan.

Het kan ook zijn dat het conflict ingekapseld raakt en steeds meer betrokkenen zich in beslag laten nemen door de botsing tussen de twee kampen. De incidenten nemen toe, elk voorval lijkt koren op de molen. Tegelijkertijd zijn er steeds meer tekenen van een malaise en slinkt de hoop op een oplossing met de dag.

<sup>2</sup> Gavroche is een straatjongen uit Les Misérables van Victor Hugo. Hij sterft op de barricaden in de strijd tegen het onrecht.

Het volgende schema biedt een overzicht van de verschillende fasen.

De fasen in de evolutie van een conflict

	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
<b>Geschillen</b>	Normale geschillen	Ontwikkeling van de geschillen	Polarisatie van geschillen	
<b>Zichtbaarheid van het conflict</b>	Weinig zichtbaar	Het conflict wordt duidelijk tot uitdrukking gebracht	Het conflict wordt naar voren geschoven en krijgt alle aandacht	Het conflict gaat weer naar de achtergrond
<b>Afbakening van de inhoud</b>	De inhoud van het conflict is nog duidelijk afgebakend	De inhoud van het conflict is nog afgebakend	De inhoud is zeer complex	De inhoud doet niet meer ter zake
<b>Oplossingen</b>	Goede kans op oplossing	Goede kans op oplossing, maar vergt meer inspanning	Veel inspanningen nodig om goede oplossingen te vinden	Oplossing komt vaak te laat
<b>Schade</b>	Geen schade voor de betrokkenen	Minimale stress	Opvallende spanningen (fight-flight)	Nasleep: behoud/herstel
<b>Inhoud van het conflict</b>	Draait om de inhoud	Draait om inhoud + relationeel	Hoofdzakelijk relationeel	
<b>Verhouding tussen de betrokkenen</b>	Centrale figuren	Centrale figuren	Coalities en inmenging, met of zonder centrale figuren	Uiteenvallen van de coalities
<b>Meerwaarde</b>	Win-win-situatie	Status-quo of win-lose-situatie	Lose-lose-situatie	
<b>Energie</b>	Vergt geen extra energie	Energieconflict met andere taken	Monopolisering van energie	Energie: behoud/herstel
<b>Professionele aanpak</b>	Professionele aanpak	Aanpak wordt minder professioneel	Aanpak niet meer professioneel	Aanpak wordt weer professioneel

Of en in welke mate conflicten evolueren en problematisch worden, hangt dikwijls af van contextuele factoren. Ook de manier waarop (beginnende) conflicten worden aangepakt, speelt een rol.

In de literatuur worden verschillende contextuele factoren genoemd die conflicten in de hand werken. Ze kunnen zowel in verband staan met de taken als met de relaties of de organisatie (rolonduidelijkheid, gebrek aan sociale ondersteuning, te geringe of te hoge werkdruk, onduidelijke verwachtingen, zeer uitgesproken individualisme, gebrek aan leiderschapskwaliteiten, weinig transparant waardesysteem, ...).

Contextuele factoren vormen niet alleen een gunstige kweekbodem voor het ontstaan van conflicten, ze spelen ook een rol in de ontwikkeling ervan. De kans dat een conflict verhardt is bijvoorbeeld veel groter wanneer in de organisatie een veranderingsproces op til staat, wanneer er meer onzekerheid heerst en er meer belangen op het spel staan. Bij rolonduidelijkheid zijn de grenzen van normale professionele relaties dikwijls erg vaag. Bijkomende misverstanden dreigen de situatie te verergeren. In die gevallen is de wijze van aanpak van doorslaggevend belang.

Eerst en vooral is het van belang hoe de rechtstreeks betrokkenen gewoonlijk met meningsverschillen omgaan. Hebben ze de neiging hun standpunt op te leggen of gaan ze eerder op zoek naar een compromis? Een verschil in copingstijl van de betrokkenen kan ergernis of immobilisme in de hand werken: de ene wil de knoop zo snel mogelijk doorhakken, de andere zal de discussie liever ontwijken. De reactie van de hiërarchisch overste speelt een cruciale rol, terwijl ook externe invloeden de evolutie van een conflict positief of negatief kunnen beïnvloeden.

### 3.3. Complementaire situaties van ernstige interpersoonlijke spanningen

#### 3.3.1. Pesterijen

##### 3.3.1.1. Wat zijn pesterijen?

In de Engelstalige literatuur worden verschillende termen gebruikt om pesterijen aan te duiden. Meestal wordt gesproken van “mobbing”, “harassment” of “bullying”, maar ook termen als “emotional abuse”, “workplace harassment” of “mistreatment” zijn in zwang. In Franstalig België wordt gesproken van harcèlement moral.

De term “pesterijen” was de eerste term die algemeen ingang vond. Vooral de jongste jaren werd het begrip echter uitgebreid tot wederrechtelijke gedragingen. De term wordt dus gebruikt voor bepaalde, uiteenlopende vormen van problematische gedragingen waarbij een persoon aan een andere persoon een relatievorm oplegt die bron is van interpersoonlijke spanningen, zoals pesterijen, geweld, ongewenste intimiteiten, maar ook discriminatie, verbaal geweld, agressie, ...

Laten we eerst eens bekijken welke definitie we terugvinden in de Belgische wet. Pesterijen zijn volgens de wet “Meerdere gelijkaardige of uiteenlopende onrechtmatige gedragingen, buiten of binnen de onderneming of instelling, die plaats hebben gedurende een bepaalde tijd die tot doel of gevolg hebben dat de persoonlijkheid, de waardigheid of de fysieke of psychische integriteit van een persoon bij de uitvoering van het werk wordt aangetast, dat zijn betrekking in gevaar wordt gebracht of dat een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende omgeving wordt gecreëerd dat zich inzonderheid uit in woorden, bedreigingen, handelingen, gebaren of eenzijdige geschriften.”

Uit de analyse van veertig definities van het concept pesterijen (Faulx & Delvaux, 2005) blijkt dat telkens drie hoofdpunten aan bod komen: de gevolgen van de pesterijen, de gedragingen van de agressors en de hulpbronnen die de betrokken partijen mobiliseren.

Wat de gevolgen van de pesterijen betreft, is er in de meeste definities sprake van de psychische en lichamelijke gevolgen van het geweld voor het slachtoffer. Over de gevolgen van pesterijen voor de organisatie wordt door de auteurs nauwelijks gerept.

Het gedrag van de agressor vormt een tweede element. Die handelingen worden in de literatuur op uiteenlopende wijze beschreven (bijv. vijandig, wederrechtelijk, gewelddadig, disfunctioneel, ...), maar men is het erover eens dat ze een centrale plaats innemen bij de identificatie van het proces.

De hulpbronnen van de partijen ten slotte vormen een aspect dat verband houdt met de ongelijkheid van positie tussen de pester en de gepeste. Vanuit dat oogpunt zou het niet om pesterijen gaan wanneer twee partijen in een conflict evenveel macht hebben (die wel of niet gebonden kan zijn aan hiërarchische posities).

***Pesterijen worden gekenmerkt door minstens drie elementen: schade voor het doelwit, vijandige gedragingen en onevenwicht in de gemobiliseerde hulpbronnen.***

In de huidige definities blijken nog twee elementen stof tot discussie te bieden: voorbedachtheid en de plaats van het conflict in het proces.

De notie voorbedachtheid vormt het voorwerp van een debat tussen psychologen, juristen en wetgevers. Sommige auteurs oordelen dat het pas om pesterijen gaat wanneer de agressor handelt met opzet. Anderen hebben het over “gedrag dat tot gevolg of doel heeft”, wat suggereert dat er ook sprake kan zijn van pesterijen wanneer er geen bedoeling bestond een schadelijk effect op het doelwit uit te lokken. We vinden dus drie verschillende standpunten: één waarin de notie voorbedachtheid als een doorslaggevend criterium wordt beschouwd, een tweede waarbij ook sprake kan zijn van pesterijen als die onbedoeld zijn, en ten slotte een derde waarin de kwestie van de voorbedachtheid niet aan bod komt.

##### 3.3.1.2. Het verschil tussen pesterijen en conflict

Het vraagstuk van het verschil tussen conflict en pesterij wordt door verschillende auteurs ter discussie gesteld via hun definities. Volgens sommigen is het conflict een etappe in het pestproces, een etappe die een extreme vorm van pesten vormt (Resch & Shubinski, 1996; Leymann, 1996). Voor anderen daarentegen ligt het fundamentele verschil tussen pesterij en conflict in de ongelijkheid van de partijen, terwijl Hubert en Van Veldhoven (2001) het verschil dan weer situeren in de regelmaat en de frequentie van de gedragingen.



De verbanden tussen pesterijen en conflicten vormen dus het voorwerp van een echt onderzoeksgebied. Het gaat om twee verschillende realiteiten, maar tussen de gevolgen of de gedragingen die ze teweegbrengen, bestaan er heel wat gelijkenissen.

Volgens onze inzichten komen pesterijen en (hyper)conflicten zowel samen als afzonderlijk voor. In de praktijk onderscheiden we drie verschijningsvormen:

- grensoverschrijdend gedrag zonder veel contextuele verwevenheid. We spreken in dit geval over primair pesten. Dat kan het beste vergeleken worden met het typische speelplaatspesten bij kinderen: een individu wordt geïsoleerd of geïsoleerd omwille van een verschil met de anderen of een in het oog springend kenmerk.
- conflicten waarbij er geen sprake is van grensoverschrijdend gedrag. Hier bestaat een continuüm van een 'simpel' meningsverschil tot een geëscaleerd hyperconflict.
- grensoverschrijdend gedrag dat voorkomt binnen de context van een vaak zeer verweven en geëscaleerd (hyper)conflict.

In sommige gevallen komt pestgedrag dus inderdaad voor als (schijnbaar) geïsoleerd fenomeen zonder veel contextuele verwevenheid. Een individu heeft het bijvoorbeeld moeilijk met de promotie van een collega en gaat vanuit persoonlijke frustratie roddelen over zijn of haar privé-leven. Vaak volstaat dan een individuele aanpak van het pesten, zoals bepaald in de wet, met de opvang van het slachtoffer en een open gesprek tussen de betrokkenen.

Bij de aanmeldingen in de praktijk gaat het echter in de meerderheid van de gevallen eerder om problematische interpersoonlijke interacties of conflicten, waarbij er in de loop van de evolutie van het conflict al dan niet grensoverschrijdend gedrag kan optreden. Het pesten kan dan gezien worden als een uiting van coping, de wijze waarop de betrokkenen een scheefgelopen situatie hanteren. Pesten als coping kan in de hand gewerkt worden door een aantal risicofactoren zoals rolonduidelijkheid, gebrek aan gedragscode, gebrek aan leiderschap, enzovoort<sup>3</sup>.

Het gaat hier dus niet zozeer om drie verschillende fenomenen, maar om een proces dat op drie manieren kan evolueren. Praktijkexperten moeten deze processen voor ogen houden omdat ze veel meer aangrijpingspunten bieden voor de aanpak dan een louter diagnostische kijk en een onderzoek naar de aard van het ongewenste gedrag. Met andere woorden: niet de vraag of het gaat om pesten of een conflict is de goede, maar wel: komt pesten in dit conflict voor als coping en zo ja, waarmee?

Conflicten kunnen in sommige omstandigheden escaleren en aanleiding geven tot het ontstaan van grensoverschrijdend gedrag zoals pesten. Het pestgedrag verschijnt dan vaak zelf op de voorgrond en vormt de concrete aanleiding voor het inschakelen van een bemiddelaar. In de praktijk zien we echter dikwijls dat het pestgedrag slechts een symptoom is van een onderliggende problematiek van conflicten, met een veel ruimer territorium dan de directe betrokkenen.

De pesterij moet volgens ons vooral bekeken worden als coping van de betrokkenen met een escalerend conflict, en niet als het probleem op zich. Een goede probleemoplossing veronderstelt dan ook dat niet alleen het pestgedrag wordt aangepakt.

Primair pesten is de term die wij zouden willen gebruiken voor het fenomeen in zijn meest 'simpele' of onverweven vorm. We bedoelen het pesten dat iedereen zich wellicht herinnert van de speelplaats op school: een kindje wordt uitgelachen omwille van rosse haren of een brilletje. De kern van dit proces is het beschadigen van personen omdat ze niet passen in of afwijken van de groep op een belangrijk innerlijk kenmerk (bijv. andere geloofsovertuiging) of uiterlijk kenmerk (bijv. opvallend gebit). Een individu wordt er dus als slachtoffer uitgepikt omwille van een specifieke (persoonlijke) eigenschap. Dat het gedrag bedoeld is om effectief schade te berokkenen aan de andere, is meestal onmiskenbaar. Onze Belgische wetgeving is wat deze vorm van grensoverschrijdend gedrag betreft, heel duidelijk.

In die vorm van pesten is het machtsonevenwicht tussen dader en slachtoffer meestal nog goed zichtbaar. Het slachtoffer heeft niet de mogelijkheid zich te verweren. Uit onderzoek blijkt dat primair pesten wel degelijk psychische schade aanricht bij het slachtoffer in de vorm van posttraumatische stressklachten. Deze klachten zijn vaak zeer ernstig, omdat een pestervaring de basisovertuigingen over zichzelf, de anderen en de wereld

<sup>3</sup> Voor een overzicht van mogelijke risicofactoren bij het ontstaan van grensoverschrijdend gedrag verwijzen we naar het onderzoek van Prof. Hans De Witte, KULeuven en Prof. A. Garcia, UCL



zwaar kan schokken. Het is voor slachtoffers nog moeilijk te geloven in 'normale' basisovertuigingen: dat ze geluk kunnen hebben, dat de anderen het meestal goed bedoelen, dat de wereld rechtvaardig draait, ... Ook een aantal psychische processen spelen hier een rol (zie verder).

Primair pesten krijgt ruimte in een organisatiecultuur die gekenmerkt wordt door onverdraagzaamheid ten aanzien van verschillen en afwijkingen. Een chemiearbeider die zich in zijn vrije tijd graag in een gedichtenbundel verdiept, kan het mikpunt worden van pesterijen omdat volgens de norm motorrijden een gepaste hobby voor hem is. Zit pesten ingebed in een cultuur, dan is het mogelijk dat hierover lange tijd geen meldingen of klachten binnenlopen. De betrokkenen nemen (schijnbaar) geen aanstoot aan de pesterijen "tot de maat vol is".

Primair pesten kan voorkomen als coping in een conflict. Het is dan uiting van de wijze waarop (sommige) betrokkenen omgaan met een verschil van mening of een hyperconflict. Een collega wordt bijvoorbeeld genegeerd (bijv. niet aanspreken, niet uitnodigen voor vergaderingen, belangrijke informatie verzwijgen, uitsluiten uit informele contacten) in het kader van een concurrentie om teamleader te worden, in een context waarbij niet de prestaties en capaciteiten, maar de relaties bepalen wie promotie maakt. Naast de vaak zeer schadelijke gevolgen van pesten voor de directe betrokkene, hebben hyperconflicten meestal grote gevolgen voor nog vele anderen. Wanneer pesten voorkomt als coping bij een meningsverschil of hyperconflict, moet er dus aandacht zijn voor de gevolgen van beide.

De aanpak zal verschillend zijn: komt pesten geïsoleerd voor, dan kunnen opvang van het slachtoffer en bemiddeling met de dader of aangeklaagde volstaan; is pesten een uiting van coping met ruimere conflicten, dan moeten die conflicten het uitgangspunt vormen van de aanpak.

Vanuit diagnostisch standpunt gaat het hier niet om wezenlijk verschillende vormen van grensoverschrijdend gedrag. Ongewenst gedrag is steeds grensoverschrijdend, of het nu geïsoleerd voorkomt dan wel in de context van een ruimer conflict. Vanuit interventiestandpunt echter is het onderscheid cruciaal. Duurzame oplossingen vereisen dat men de context waarbinnen gedrag zich afspeelt mee in rekening brengt en niets over het hoofd ziet. De cruciale vraag is dus hoeveel context men mee in rekening brengt om het probleem(gedrag) te begrijpen en aan te pakken. Zowel voor de betrokkenen als voor een bemiddelaar lijkt het gedrag of de situatie waarin men zich bevindt vaak absurd en onbegrijpelijk, waardoor men zelf niet meer tot oplossingen komt. Door de blik te verruimen naar de context kan het gedrag inzichtelijk gemaakt worden en krijgen nieuwe oplossingen een kans. Evident is dit niet. Het vraagt vaak een geoefend oog en de nodige praktijkervaring. Maar het is essentieel voor het welslagen van de interventie.

### Een voorbeeld

Marleen is sociaal assistente. Twee jaar geleden werd ze diensthoofd van twee teams in een rust- en verzorgingstehuis (RVT). In één van de teams is Ingrid, een oudere dame, al lang met ziekteverlof. Marleen komt te weten dat dit te wijten zou zijn aan conflicten met collega Mieke. Ze beslist Ingrid te motiveren om het werk te hervatten. Wanneer Ingrid weer op het werk verschijnt, blijkt echter duidelijk dat niemand van het team haar terugkeer verwachtte. Al snel laaien de conflicten tussen Ingrid en Mieke weer op, over verloopplanning, werkregeling, kwaliteit van het werk, prioriteiten, ... Ze melden zich beiden heel vaak ziek.

Ingrid werkt al 34 jaar in het RVT. Ze is vooral heel sterk in administratieve taken. Mieke is sinds enkele jaren in vaste dienst en vooral geboeid door het zorgaspect van het werk. In het begin hadden de vrouwen een goede verstandhouding. De problemen begonnen met een dispuut over de verloopplanning, waarbij Ingrid haar grotere anciënniteit uitspeelde als argument om haar standpunt hard te maken.

Om de situatie te laten bekoelen gaat Marleen over tot een strikte scheiding van taken: Ingrid zal zich vooral toeleggen op de administratie, Mieke op de verzorging. Ondanks deze regeling staan beide vrouwen om de haverklap in Marleens kantoor om over mekaar te klagen en blijven ze ziektedagen opnemen. Het werk in het team raakt amper nog geregeld, de kwaliteit van de dienstverlening en de sfeer in het team gaan er serieus op achteruit, en door de vele afwezigheden moet vaak een beroep worden gedaan op vervangende verpleegkundigen. Maar ook die kiezen uitgesproken partij in het conflict. Het hele team geraakt verdeeld en gepolariseerd.

Ingrid voelt zich gepest en overweegt klacht in te dienen. Mieke is ervan overtuigd dat Ingrid jaloers is op haar jeugdige kijk op het werk en vindt dat Ingrid elke vernieuwing tegenwerkt. Ten einde raad vraagt Marleen een externe expert om zo snel mogelijk te starten met bemiddelingsgesprekken tussen beide dames. Na een grondige probleemanalyse wordt echter meteen duidelijk dat er heel wat meer aan de hand is in het team.

Elke duidelijkheid over taken, verantwoordelijkheid en hiërarchie ontbreekt. Promotie maken hangt eerder samen met goede relaties dan met goede competenties. Evaluaties hebben geen gevolgen. Verworven rechten zijn heilige huisjes. De werkdruk blijkt beperkt en de verwachtingen zijn laag. Er bestaat geen inhoudelijke visie op de werking van het team. De taakverdeling wordt onderling geregeld en het is onduidelijk wie de leiding heeft over het team. De arts van het team vindt dat hij de leiding moet krijgen, niet een sociaal assistente die voor verschillende teams verantwoordelijk is. Verpleegkundigen hebben een vast statuut en worden beter betaald dan de arts. Daardoor zijn ze meer betrokken en geneigd zich de organisatie van de dienst toe te eigenen. Dat leidt tot grote frustratie voor de arts.

Tegen deze onduidelijke achtergrond is het gevecht van de dames, elk met een eigen profiel en verschillende competenties, vooral symbolisch voor wat zich afspeelt in het team. Het conflict vertaalt de moeilijkheden die met vernieuwing gepaard gaan, de gevolgen van onderstimulering en het spanningsveld tussen administratieve taken en verzorging dat zo kenmerkend is voor hun werk.

Wanneer we dit voorbeeld zouden toetsen aan de criteria in de wetgeving en de literatuur, dan zouden we tot de conclusie komen dat hier sprake is van concreet pestgedrag. Van beide kanten werd er gescholden, genegeerd en geroddeld. Het voorbeeld illustreert echter dat de term pesten in de praktijk dikwijls niet de volledige lading dekt. Had het benoemen en aanpakken van het probleem als 'pesten' in het voorbeeld een uitkomst geboden? Wellicht niet: de veranderingen die nodig waren op het vlak van werkorganisatie en teamfunctioneren zouden niet aan het licht gekomen zijn.

Bij conflicten is het niet steeds raadzaam aan de slag te gaan met bemiddeling. Eerst moet nagegaan worden in welke context het conflict zich voordoet, wat de betekenis is van de situatie voor de betrokkenen en welke functie hun gedrag heeft in het licht daarvan. Elk conflict is anders, dus moet ook de aanpak anders zijn.

Een goed onderscheid maken tussen verschillende vormen van grensoverschrijdend gedrag of conflicten is dus heel belangrijk om de 'juiste bril' voor de aanpak te kiezen. Maar het is ook niet de bedoeling te vervallen in eindeloos gehakketak over de juiste diagnose, de precieze vorm van grensoverschrijdend gedrag, de exacte definitie van het probleem. Een diagnose is slechts een eerste, vooral pragmatische stap. Wat men ermee doet is veel crucialer.

### 3.3.2 Psychologisch overwicht

Met psychologisch overwicht wordt bedoeld dat iemand een ander zo in zijn greep heeft en domineert, dat hij die andere als het ware in bezit neemt en van zijn identiteit berooft.

Het begrip wordt ook gebruikt op het niveau van organisaties. Het duidt dan op praktijken in ondernemingen waar de nieuwe oriëntaties en moderne praktijken van werkgevers niet blijken te functioneren. Zulke organisaties, die grensoverschrijdende gedragingen met normen en waarden van de organisatie legitimeren, worden 'tirannieke' instellingen. De werknemers kunnen niet anders dan zich maximaal met de regels en waarden van de organisatie conformeren.

***Sommige organisaties, waar grensoverschrijdende gedragingen met normen en waarden van de organisatie gelegitimeerd worden, worden 'tirannieke' instellingen, die werknemers ertoe brengen zich maximaal met de regels en waarden van de organisatie te conformeren.***

Het gebeurt dat deze praktijken extreem ver worden doorgevoerd, via dezelfde mechanismen als deze die gebruikt worden in sektes, met een afbraak en wederopbouw van drie grote domeinen: het contract, de waarden en de geschiedenis. Na de fase van afbraak geeft de organisatie een nieuwe invulling aan de contracten, aan de voorbije, huidige en toekomstige geschiedenis, en ten slotte aan de waarden die de werknemers moeten aanvaarden. Na die 'beroving' wordt de hele sociale wereld van de werknemers ingepalmd. Er wordt een registratie bijgehouden van intieme, persoonlijke, individuele, partnergebonden, sociale, publieke en politieke

informatie. Deze ondernemingen neigen behoorlijk naar totalitarisme. Ze streven bewust naar een totale beheersing van alles wat het leven van de werknemer bepaalt (Monroy, 2005).

Het mechanisme bestaat tegelijkertijd uit het beperken van de informatie en het vervangen ervan door een referentiekader dat op alle levensgebieden toepasbaar is. Dat deze handelwijze binnen ondernemingen zo ver en doeltreffend kan doorgevoerd worden, heeft er wellicht mee te maken dat de mensen vandaag overspoeld worden door massale informatiestromen. Ze zijn oververzadigd en kunnen door de veelheid haast geen keuzes meer maken. Het eenvoudige en precieze referentiekader dat hen wordt opgelegd door de hiërarchisch meerderen, biedt dan een overzichtelijk en simpel alternatief.

### 3.3.3. Ongewenst seksueel gedrag op het werk

In de wet worden ongewenste intimiteiten als volgt gedefinieerd: “elke vorm van ongewenst verbaal, niet-verbaal of lichamelijk gedrag met een seksuele connotatie dat als doel of gevolg heeft dat de waardigheid van een persoon wordt aangetast of een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende omgeving wordt gecreëerd”.

Ongewenst seksueel gedrag op het werk kan zich uiten op drie manieren:

- discriminatie op basis van geslacht, bijv. een vijandige en neerbuigende houding tegenover (vooral oudere) vrouwen;
- ongewenste seksuele aandacht, verbaal (bijv. bellen, brieven schrijven) of non-verbaal (bijv. aanraken);
- seksuele dwang waarbij bedreigd wordt met werkgerelateerde middelen (bijv. ontslag) om iemand tot seksuele daden te overhalen.

Ongewenst seksueel gedrag op het werk kan voortkomen uit een persoonlijke relatie tussen de betrokken werknemers. In dat geval was er eerst sprake van gewenst seksueel gedrag, maar werd de afwijzing door één van de betrokkenen de aanleiding voor grensoverschrijdend gedrag.

Verregaand ongewenst seksueel gedrag, zoals stalking of aanranding, heeft echter minder met seksuele aandacht dan wel met macht te maken. De daders zijn niet zozeer verliefd op hun slachtoffer, maar willen macht uitoefenen of hun gelijk halen. Ongewenst seksueel gedrag maakt meer kans in een werksfeer die geseksualiseerd is, waar opmerkingen over mannen en vrouwen getolereerd worden, waar een gebrek aan respect voor het andere geslacht als grappig wordt beschouwd. Vooral werkmilieus met minder traditionele vrouwelijke beroepen (waar dus overwegend mannen werken) blijken vatbaar, zeker wanneer door de leidinggevenden weinig of geen communicatie of formeel beleid rond ongewenst seksueel gedrag op het werk is opgezet.

Onderzoek wijst uit dat er bij ongewenst seksueel gedrag niet echt sprake is van een duidelijk slachtofferprofiel. Of iemand slachtoffer wordt, wordt niet zozeer bepaald door persoonskenmerken of door de manier waarop hij of zij met het ongewenste gedrag omgaat. Bij de dader daarentegen spelen de persoonskenmerken wél een belangrijke rol. Méér dan bij andere vormen van grensoverschrijdend gedrag blijkt er bij daders van ongewenst seksueel gedrag ook dikwijls sprake van psychopathologie. Daarom dreigen interventies via het werkmilieu dan ook minder of zelfs geen impact te hebben en is (ook) het inschakelen van individuele hulpverlening dikwijls noodzakelijk.

Ongewenst seksueel gedrag op het werk is dan ook minder gemakkelijk te beïnvloeden dan pesten. De daders blijken makkelijker te hervallen. Wanneer men tussenkomt bij ongewenst seksueel gedrag op het werk, moet men in de gaten te houden of het gedrag wel volledig verdwenen is. Soms merkt men dat het fenomeen op het werk wel verdwijnt, maar dat het zich verplaatst of een vervolg krijgt in de privésfeer. Op vraag van de leidinggevende stopt een werknemer wel met het kopen van cadeautjes, maar nu wacht hij zijn vrouwelijke collega bijvoorbeeld op aan de school van de kinderen. Zo ontsnapt het grensoverschrijdend gedrag aan de greep van de werkcontext en moet er een beroep gedaan worden op andere instanties, bijvoorbeeld de politie.

De gevolgen van ongewenst seksueel gedrag voor de slachtoffers zijn aanzienlijk. Ze variëren van werkstress en verminderde arbeidstevredenheid tot allerlei fysieke en psychische klachten. Er bestaat ook een belangrijk verschil in de aard van de gevolgen tussen ongewenst seksueel gedrag en andere vormen van grensoverschrijdend gedrag. Onderzoek toont namelijk aan dat slachtoffers van ongewenst seksueel gedrag zich veel sterker persoonlijk gekrenkt voelen dan slachtoffers van bijvoorbeeld pestgedrag. Dit betekent niet dat de gevolgen per definitie ernstiger zijn, maar er is wel een belangrijk verschil in de aard van de gevolgen voor de persoonlijke levenssfeer.

### 3.3.4. Geweld op het werk

De wet definieert geweld op het werk als volgt: “elke feitelijkheid waarbij een persoon psychisch of fysiek wordt bedreigd of aangevallen bij de uitvoering van het werk.”

Geweld op het werk is een aparte kwestie. Als psychologisch fenomeen vertoont het weinig verwantschap met pesten. Meestal gaat het om een nauwkeurig te omschrijven gedrag tussen een duidelijk identificeerbare dader en slachtoffer. Fysiek geweld kan niet getolereerd worden en vraagt om sanctionerende interventies. Wanneer de dader van het geweld een derde is, heeft de werkgever van het slachtoffer er uiteraard minder greep op. In dat geval zijn structurele preventieve maatregelen van groot belang. Vaak is er maar één aanpak mogelijk: het risico op geweld in de werksituatie zo minimaal mogelijk maken.

Uit onderzoek blijkt dat geweld op het werk vooral voorkomt in de gezondheidszorg en in gevangenissen, met respectievelijk patiënten en gedetineerden als daders. Vooral vrouwen zijn er het slachtoffer van. Ook werkmilieus waar fysieke arbeid geleverd wordt en waar fysiek wordt samengewerkt, blijken gevoeliger voor geweld.

De daders hebben dikwijls een verleden van eerdere gewelddaden of overdreven alcoholgebruik. Geweld maakt meer kans in een milieu met hoge werkdruk, beperkte sociale steun van leidinggevend en een grote mate van autonomie. Dat laatste is specifiek voor geweld en wel verrassend: autonomie wordt in de stressliteratuur immers steeds geciteerd als een factor die de gezondheid in hoge mate bevordert. Het impliceert in ieder geval dat in werkmilieus zoals verzorgingsinstellingen en gevangenissen omzichtig moet omgesprongen worden met het geven van autonomie en het beperken van toezicht.

## 4. De processen die een rol spelen in interpersoonlijke spanningen op het werk (Ilse Devacht, Maai Vandepoel, Sien Schraepen)

### 4.1. Individuele factoren

In de context van grensoverschrijdend gedrag krijgt men soms te maken met individuele psychopathologie. Het grensoverschrijdend gedrag kan een sluimerende psychopathologie opwekken, of de aard van het grensoverschrijdend gedrag kan passen in een bestaande psychopathologie. Vooral bij ongewenst seksueel gedrag en geweld komt dit frequent voor.

In de praktijk moet men rekening houden met de mogelijkheid van psychopathologie wanneer het gedrag niet echt verband houdt met de werkcontext en wanneer het voor anderen onbegrijpelijk is. De aanwezigheid van een psychopathologie bemoeilijkt vaak de interventie, zeker wanneer ze onvoldoende wordt (h)erkend.

Ook de individuele leergeschiedenis speelt een belangrijke rol. Grensoverschrijdend gedrag kan oude trauma's opnieuw naar boven halen; een combinatie van knelpunten in het privéleven en grensoverschrijdend gedrag op het werk kan iemand te veel worden. Ook wie vroeger al eens het slachtoffer was van grensoverschrijdend gedrag, zal heviger reageren op (al dan niet goedbedoelde) opmerkingen van collega's.

Daarnaast kunnen persoonsgebonden kenmerken of individuele overtuigingen het verhaal nog compliceren. Taal- of nationaliteitsverschillen, afkomst, sociale klasse, syndicale kleur, politieke voorkeur, ... kunnen verweven raken in problematisch gedrag. Dan is 'pesten' als bril al snel te nauw bemeten.

### 4.2 Psychologische processen

#### Polarisatie

Polarisatie verwijst naar een proces waarbij zich duidelijk onderscheiden groepen vormen rond verschillende meningen of belangen. Vooral de verschillen tussen de groepen worden benadrukt. In de praktijk treedt polarisatie dikwijls op rond thema's die in de organisatie een belangrijke rol spelen. Zijn er bijvoorbeeld veranderingen op til, dan kan zich een polarisatie voordoen tussen 'innovatieven' en 'behoudsgezinden'.

#### Personalisering

Personalisering betekent dat de oorzaak van iemands gedrag wordt toegeschreven aan zijn eigenschappen en persoonskenmerken: “ze is wantrouwig”, “hij is nu eenmaal zo” of “het is zijn karakter”. Niet het gedrag, maar de persoon zelf wordt afgekeurd. Dat staat een oplossing of verandering behoorlijk in de weg.

### Stigmatisering

Stigmatisering is een proces waarbij iemand door anderen als slachtoffer wordt aangeduid. Persoonlijkheidskenmerken kunnen dan verklaren waarom hij of zij gepest wordt: “ze is niet assertief genoeg” bijvoorbeeld. Bepaalde processen maken dat iemand nog moeilijk uit die slachtofferrol loskomt. Dat gebeurt bijvoorbeeld wanneer de organisatie of een externe instantie alleen hulp biedt aan het slachtoffer. Stigmatisering onderhoudt vaak het probleem omdat de betrokkene weinig verandering toelaat.

### Victimiserig

In tegenstelling met stigmatisering gaat iemand zich bij victimisering zelf tot slachtoffer uitroepen. Sommige mensen hebben de neiging om problemen te internaliseren. Daardoor wordt hun kwetsbaarheid groter en voelen ze zich snel het slachtoffer of de dupe van een situatie. Bij de opvang moet men hiermee rekening houden, anders blijft het (vermeende) slachtoffer gekwetst..

***Victimisering is een intern proces waarbij een individu zichzelf tot slachtoffer benoemt.***

### Secundaire traumatisering

Experimentele studies tonen aan dat slachtoffer worden van grensoverschrijdend gedrag vaak heel traumatiserend is. Zo'n ervaring maakt een persoon extra kwetsbaar en kan grote gevolgen hebben voor zijn basisovertuigingen. In sommige gevallen is er zelfs sprake van een Post Traumatische Stress Stoornis (PTSD). Herhaalde blootstelling aan trauma's verhoogt de kwetsbaarheid voor PTSD. Wanneer men hieraan bij de hulpverlening voorbijgaat of de klachten minimaliseert, kan dat opnieuw (secundair) erg kwetsend of traumatiserend zijn. Zo worden de bestaande (negatieve) basisovertuigingen nog versterkt.

### Controleverlies

Controleverlies betekent een gevoel van machteloosheid, de indruk geen greep meer te hebben op de situatie. Vaak merken we dat de slachtoffers (na verloop van tijd) heel passief worden. Aanvankelijk hebben ze verschillende pogingen gedaan om het grensoverschrijdend gedrag te doen ophouden. Lukt dat niet, dan blijven ze zitten met een 'aangeleerd hulpeloosheidsgevoel'. Ze zijn ervan overtuigd dat geen enkele strategie werkt, dat ze niets kunnen doen om de situatie te keren. Zo'n houding maakt het moeilijk om de betrokkene nog te motiveren voor een veranderingsproces. Het is dus heel belangrijk om ze bij de interventie te herkennen.

## 4.3 Groepsdynamische processen

### Instrumenteel aanwenden van pesten

Pesten kan een wapen zijn wanneer medewerkers met elkaar in competitie staan voor schaarse dingen zoals promotie of erkenning. Bij elk gedrag schatten ze in – dikwijls onbewust – welke winst of welk nadeel het met zich meebrengt. Verschillende (context)factoren kunnen dan bepalen of er grensoverschrijdend gedrag wordt gesteld. Roddelen bijvoorbeeld kan een strategie worden wanneer ingeschat wordt dat een roddelcampagne de concurrent beschadigt en dus de eigen kansen op promotie vergroot. De kans dat dit gebeurt, wordt nog groter wanneer de betrokkene verwacht dat het grensoverschrijdend gedrag niet of nauwelijks gesanctioneerd zal worden.

Dat is wat men de effect/gevaar-ratio noemt van een gedrag. Deze ratio wordt uiteraard ook beïnvloed door contextfactoren. Wordt in de organisatie bij het toekennen van een promotie vooral gekeken naar resultaten en competenties, dan zal roddelen als strategie immers minder effectief zijn dan wanneer promotie maken sterk afhangt van interpersoonlijke relaties.

### Een voorbeeld

Lode is kok in het bedrijfsrestaurant van een grote onderneming. Hij heeft in de grote restaurants gewerkt en had daarna een eigen restaurant. Dat zijn zaak op de fles ging, was voor Lode een groot drama. Op dit moment is hij de verantwoordelijke voor de keuken voor de directieleden en het personeel. Hij leidt een team van tien medewerkers. Lode heeft een alcoholprobleem, waardoor ook zijn relatie eraan is gegaan. Zijn job is naar zijn gevoel het enige wat hem nog rest; hij wil die dan ook kost wat kost bewaren.

Iedereen in het bedrijf kent hem. Velen appreciëren zijn harde horecamentaliteit (“we zijn hier in de eerste plaats om te werken”) in een verder heel voorzichtige organisatiecultuur. Bovendien is zijn keuken onovertroffen: zijn topkwaliteit verleent het bedrijf bij belangrijke ontvangsten flink wat status. Lode schept echter plezier in het publiek uitvallen naar de mensen van zijn team. Hij maakt brutale opmerkingen, spuwt op de plaats waar de poetsvrouw moet voorbijkomen, laat de keukenhulpjes gloeiend hete pannen met de blote hand verplaatsen. Hij heeft het gevoel dat hij met deze stijl van leidinggeven en communiceren weinig te verliezen heeft. Niemand spreekt hem tegen of zet hem op zijn plaats. Ook zijn baas durft het niet aan om zijn stijl ter sprake te brengen.

In deze casus is het doel het behoud van een job. Het is een schaars goed, gezien het alcoholprobleem en een eerder faillissement. Het grensoverschrijdend gedrag van Lode is instrumenteel: hij gebruikt het om zijn omgeving angst in te boezemen. In dit bedrijf met zijn voorzichtige cultuur heeft Lode er weinig of niets mee te verliezen. De balans tussen de beïnvloedende factoren maakt het voor Lode nuttig zich als een bullebak te gedragen.

### Conformisme

Onder invloed van groepsdruk zijn mensen geneigd zich te gedragen volgens de heersende waarden en normen in de groep. Onafhankelijk van hun achtergrond of opvattingen is er een grote kans dat ze denken zoals de meerderheid en handelen zoals de groep.

In de context van grensoverschrijdend gedrag helpt dit fenomeen ons begrijpen waarom mensen de neiging hebben coalities te vormen en een kant te kiezen. Vaak zullen zij hun keuze bepalen op basis van wat de meerderheid denkt in plaats van op inhoudelijke argumenten. De ‘neutrale groep’ zal in een team zeer snel verdwijnen en een slachtoffer staat dan snel volledig alleen. Onafhankelijk kunnen blijven van een groepsopinie kunnen vele mensen alleen maar wanneer ze een ‘supporter’ of steunfiguur hebben.

### Pesten als afdelingsprobleem

Grensoverschrijdende gedragingen of conflicten hebben meestal een impact op het hele team. In een team waar gepest wordt, is iedereen betrokken partij. Een ‘neutrale groep’ bestaat eigenlijk niet. Het heeft dan ook geen zin slachtoffers met niet-slachtoffers binnen het team te vergelijken.

Voor wetenschappelijke uitspraken over pesten (het ontstaan, de aard, de ernst,...) moeten we dus een vergelijking maken tussen teams waarin gepest wordt en teams waarin dit niet gebeurt. Alleen dan heeft men een neutrale vergelijkingsgroep. In de praktijk betekent dit dat ‘getuigen’ of ‘neutrale informanten’ heel relatieve termen zijn. Of medewerkers in een team waar gepest wordt een neutrale kijk kunnen hebben op de situatie, is maar zeer de vraag, zelfs al kiezen zij niet openlijk partij.

## 4.4 Sociaal-psychologische processen

Het gedrag van mensen wordt beïnvloed door sociaal-psychologische processen, en dat los van hun opvoeding, persoonlijkheid of verantwoordelijkheid. Het gaat als het ware om gedragswetten waaraan we allemaal moeten beantwoorden. Dat gebeurt vaak onbewust. Het inzicht in deze processen helpt ons om groepsgegedrag te begrijpen en dus ook om groepgedrag te beïnvloeden. Individuele acties, zoals opvang van het slachtoffer of confrontatie van de dader, verlenen ons immers niet de nodige slagkracht. Om het individuele gedrag van de betrokkenen in beweging te krijgen is het vaak noodzakelijk de sociale context te beïnvloeden.

***Om het individuele gedrag van de betrokkenen in beweging te krijgen is het vaak noodzakelijk de sociale context te beïnvloeden.***



### Sociale luiheid

De kans dat men individueel een inspanning levert, is omgekeerd evenredig met de grootte van de groep (social loafing). Dat blijkt heel duidelijk uit onderzoek. Bij een partijtje touwtrekken daalt de geleverde trekkracht per persoon naarmate het aantal trekkers stijgt. We zijn geneigd ons minder verantwoordelijk te voelen wanneer we weten dat er ook anderen zijn die verantwoordelijkheid kunnen opnemen.

In het kader van grensoverschrijdend gedrag betekent dit dat een slachtoffer of een dader in een groter team makkelijker geïsoleerd raakt. De 'neutrale toeschouwers' in het team voelen zich immers minder geroepen om steun te verlenen naarmate er meerdere teamleden zijn die dit kunnen of zouden kunnen doen. De opvang en steun van de betrokkenen van grensoverschrijdend gedrag moet in grote teams en bedrijven dus structureel georganiseerd worden. Ze mag niet overgelaten worden aan de spontane gang van zaken.

### Aangeleerde hulpeloosheid

Wanneer personen in een eerdere situatie geleerd hebben dat ze weinig of geen controle hadden over de situatie, kan dit hun leergeschiedenis beïnvloeden. De kans bestaat dat ze die perceptie veralgemenen naar toekomstige situaties. Op nieuwe situaties waaruit ze (denken) niet (te) kunnen ontsnappen, reageren ze met een algemeen gevoel van onmacht en gelatenheid. Ze zien geen verschil meer tussen situaties die ze wel en situaties die ze niet kunnen controleren. Passief accepteren is voor hen dan nog de enige manier om met het probleem om te gaan. Wie eerder het slachtoffer werd van grensoverschrijdend gedrag, zal vaak heel gelaten of passief reageren op een nieuwe conflictsituatie. Daardoor verergert de situatie nog en vergroot de persoonlijke kwetsbaarheid.

Ook het gedrag van de teamgenoten kan door aangeleerde hulpeloosheid verklaard worden. Beleven ze grensoverschrijdend gedrag als een aspect van de organisatiecultuur waarop toch niet gereageerd wordt, dan zullen ze minder geneigd zijn zich te verzetten. Ook zij zullen de situatie gelaten verdragen.

### Self fulfilling prophecy

Het mechanisme van de self fulfilling prophecy betekent dat we de neiging hebben om ons te gedrag af te stemmen op onze verwachtingen. Zo vergroten we meteen de kans dat onze verwachtingen werkelijkheid worden.

De labels 'slachtoffer' of 'aangeklaagde/dader' kunnen dus een rol spelen. Iemand die zichzelf als slachtoffer ziet en ervaart, zal zich daarnaar gedragen. Dat leidt vaak tot inadequaate en passief copinggedrag in conflicten, waardoor men sneller opnieuw een slachtoffer wordt.

# Hoofdstuk 2

## Preventie en voorziening van structuren



## INHOUDSTAFEL

1	Preventie van grensoverschrijdend gedrag op het werk .....	25
1.1.	De preventie van grensoverschrijdend gedrag op het werk .....	25
1.2.	De stand van zaken in de praktijk .....	25
1.3.	Enkele knelpunten .....	26
1.4.	Best Practices in primaire preventie .....	26
2.	De aanpak van grensoverschrijdend gedrag via de structuren van de organisatie .....	31
2.1.	De stand van zaken in de praktijk .....	31
2.2.	Knelpunten in de praktijk .....	32
2.3.	Best Practices voor de secundaire preventie .....	33
2.4.	Valkuilen en aandachtspunten bij secundaire preventie .....	39

## HOOFDSTUK 2 PREVENTIE ENVOORZIENING VAN STRUCTUREN

In het tweede hoofdstuk van deze gids gaat het over de preventie van aanleidingen voor ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk. Om preventie alle kansen te geven, moeten we rekening houden met het geheel van de risicofactoren die we kennen.

We onderscheiden twee types van preventie: de primaire preventie, die de risico's op misbruik, geweld en conflictueus gedrag moet voorkomen, en de secundaire preventie, die zich richt op al bestaande risico's en kritische situaties.

### I Preventie van grensoverschrijdend gedrag op het werk

*Ilse Devacht, Maai Vandepoel, Sien Schraepen*

#### 1.1. De preventie van grensoverschrijdend gedrag op het werk

Om een grondig zicht te krijgen op de preventie en aanpak van grensoverschrijdend gedrag hebben we in een groot aantal Belgische organisaties de bestaande procedures en praktijken doorgelicht. Omdat we de bedoeling hadden een aantal 'best practices' te selecteren, wilden we een inventaris van zoveel mogelijk sterkten en knelpunten. Zo konden we voor deze gids een aantal goedgekozen voorbeeldprocedures verzamelen die hun nut en waarde al bewezen hadden in de praktijk. Als achtergrond kozen we voor het gedrags- en systeemtherapeutisch denkkader, omdat deze aanpak de meest pragmatische en oplossingsgerichte is.

Primaire preventie is het voorkomen van risico's. Door risicofactoren vroegtijdig aan te pakken, voorkomen we dat ze op termijn knelpunten worden in de organisatie, met alle mogelijke schade vandien. Voorkomen is beter dan genezen. Hoe vroeger we ingrijpen, hoe minder moeite het vergt en hoe groter de kans is op succes. Door te investeren in primaire preventie besparen we de extra tijd, moeite en energie die nodig zijn voor het oplossen van conflicten, het remediëren van het grensoverschrijdend gedrag en de opvang van de betrokkenen.

***Door te investeren in primaire preventie besparen we de extra tijd, moeite en energie die nodig zijn voor het oplossen van conflicten, het remediëren van het grensoverschrijdend gedrag en de opvang van de betrokkenen.***

#### 1.2. De stand van zaken in de praktijk

In een grootschalige enquête bij 5 000 Belgische ondernemingen van verschillende grootte en uit uiteenlopende sectoren, werd gepeild naar het beleid en de procedures rond de preventie en aanpak van ongewenst grensoverschrijdend gedrag. De vragenlijst werd ingevuld door beleidsmakers en praktijkexperten in de onderneming: het management, de HR-dienst, de interne preventiedienst, de sociale dienst, vertrouwenspersonen,...<sup>1</sup>

Uit de resultaten blijkt eerst en vooral dat nog niet veel bedrijven wakker liggen van de problematiek. Ongeveer één op twee van de bedrijven kent de huidige wetgeving. Eén op drie heeft in het kader van de vernieuwde wetgeving al stappen ondernomen om werk te maken van een preventiebeleid. Dat percentage ligt duidelijk hoger in Vlaanderen dan in Wallonië. Vooral de kleinere bedrijven en KMO's hinken sterk achterop.

Het initiatief om te werken rond de problematiek wordt meestal genomen door de HR-dienst, de interne preventiedienst of het algemeen management. Andere instanties, zoals de syndicale vertegenwoordiging, de sociale of juridische dienst en de bedrijfsartsen, worden meestal wel betrokken in de uitwerking van het beleid. Er wordt ook een beroep gedaan op de hulp van partners of instanties buiten de eigen onderneming, zoals externe consultants, de externe preventiedienst en de werkgeversvertegenwoordiging. Voor informatie en advies wordt hoofdzakelijk een beroep gedaan op de externe preventiedienst; voor specifieke opleidingen spreekt de organisatie doorgaans externe vormingsinstituten aan.

<sup>1</sup> Een volledig overzicht van de resultaten van de enquête is verkrijgbaar op eenvoudig verzoek.

Bedrijven die al concrete stappen hebben gezet, vermelden als primaire maatregelen meestal de aanpassing van het arbeidsreglement (80%), sensibilisatie rond de problematiek (55%), communicatie van de procedures naar het personeel (69%) en het beschikbaar stellen van formulieren (46%). In 37% van de gevallen wordt ook een specifieke opleiding voorzien; de helft daarvan richt zich tot leidinggevenden en het HRM. Die laatste opleiding is vooral gericht op informatieoverdracht in verband met de wetgeving, sensibilisatie rond de problematiek en procedures binnen de onderneming; het aanleren van specifieke vaardigheden in de omgang met grensoverschrijdend gedrag komt veel minder aan bod. Voor deze opleidingen doen de ondernemingen vooral een beroep op de (externe) preventiedienst, gespecialiseerde opleidingsinstituten of personen binnen de eigen onderneming.

### 1.3. Enkele knelpunten

Een eerste knelpunt is alvast dat heel wat bedrijven het nut van preventie niet inzien. Ze stellen andere prioriteiten en beweren dat er zowel bij het management als bij het personeel weinig interesse voor bestaat. Vooral organisaties die nog nooit met een concreet geval te maken hebben gehad, voelen zich niet geroepen om een beleid uit te werken.

Daarnaast vormen praktische factoren een hinderpaal. Veel bedrijven willen wel iets ondernemen, maar weten niet goed hoe ze concreet aan de slag moeten gaan. Ze missen praktische ondersteuning en twijfelen wiens bevoegdheid dit nu is. Ze beschikken over te weinig informatie(kanalen) en materiaal, of zien juist door de bomen het bos niet meer. Veel organisaties - vooral kleinere ondernemingen - kampen met een gebrek aan tijd, middelen of personeel. Soms is er wel personeel, maar beschikt het niet over de nodige competenties of opleiding. Ook de structuur of complexiteit van de onderneming blijken vaak een hinderpaal.

### 1.4. Best Practices in primaire preventie

Primaire preventie heeft als eerste doel een goede, professionele en respectvolle werksfeer tot stand te brengen en te onderhouden. Dat impliceert dat men bij een groep mensen een preventieve gedragsverandering teweeg moet brengen. De werknemers krijgen de vraag zich aan bepaalde regels en normen te houden vooraleer er persoonlijk of collectief een probleem opduikt. Een beleid van primaire preventie moet goed uitgewerkt worden, zowel omwille van menselijk-ethische als kostenbesparende motieven.

De werkcontext is een uitstekende plek om aan preventieve gedragsverandering te doen. Deze context is voor de betrokkenen immers niet vrijblijvend: ze levert loon op, sociale contacten, structuur in het leven en sociale identiteit. Al deze factoren spelen een rol in een individuele en collectieve kosten-batenbalans. De kunst bestaat erin de balans in de juiste richting te doen overslaan: gewenst gedrag moet meer opleveren voor het individu en de groep dan grensoverschrijdend gedrag.

Welke factoren spelen een rol bij preventieve gedragsverandering?

Mensen zijn van nature geneigd gedrag te stellen dat positieve gevolgen oplevert en negatieve gevolgen vermijdt. De gevolgen van een bepaald gedrag worden in sterke mate bepaald door de context van het gedrag. De reactie die men krijgt, zal immers bepalen of het een positieve dan wel negatieve ervaring is.

Gedragsveranderingen lukken beter wanneer:

- de voordelen tastbaar en reëel zijn. Kies voordelen die zeer zichtbaar zijn, zowel voor de betrokkene als voor de omgeving: een economische beloning (beschikbaar stellen van materiaal, een bonus,...) of een eerder psychologische beloning (aandacht geven, uiten van waardering, verantwoordelijkheid geven, ...).
- de gevolgen gegarandeerd zijn en niet 'waarschijnlijk'. Consequent zijn is dus de boodschap.
- de gevolgen onmiddellijk voelbaar zijn. Om effect te hebben moeten de gevolgen direct kunnen gelinkt worden aan het gedrag. Zowel een beloning als een sanctie moet zo snel mogelijk volgen op het (on)gewenste gedrag. Een onmiddellijke uiting van waardering werkt beter dan één keer per jaar een positieve evaluatie.
- de gevraagde verandering relatief weinig moeite kost. Stel eenvoudige gedragsregels op. Werk met tussenstappen in plaats van meteen een radicale verandering te verwachten.

### Tips bij preventieve gedragsverandering

- Hou in de interactie met werknemers altijd rekening met (mogelijk ongewilde) gevolgen van je gedrag of je reactie voor de betrokkene. Het effect van een reactie komt niet altijd overeen met wat je bedoelde. Een gesprek om grensoverschrijdend gedrag bij te sturen bijvoorbeeld kan (afhankelijk van de voorgeschiedenis, de toon en het verloop) het ongewenste gedrag juist in stand houden omdat de betrokkene extra aandacht krijgt. Vraag je altijd af welke functie het (gewenst of ongewenst) gedrag voor de betrokkene heeft en welke reactie de beste kans maakt om de gewenste verandering te bereiken.
- Belonen van gewenst gedrag werkt vaak beter dan straffen van grensoverschrijdend gedrag. Kies dus eerder voor beloningen dan voor sancties om het gewenste resultaat te bereiken.

In een werkcontext waar werknemers met mekaar in interactie zijn, heeft gedrag steeds sociale gevolgen. Meestal hebben die gevolgen een hoge waarschijnlijkheid, volgen ze onmiddellijk op het gedrag en hebben ze voor de betrokkenen een vrij hoge nuttigheidswaarde. Dat maakt de sociale omgeving tot een krachtige context om gewenst gedrag te promoten of te beïnvloeden. Zowel de sociale omgeving zelf kan beïnvloed worden (bijv. door voorbeeldgedrag van leidinggevend, rolmodellen in het team) als de gevolgen van het gedrag van werknemers (door het zichtbaar, consequent, onmiddellijk en stapsgewijs belonen versus sanctioneren van gedragingen).

### Wat houdt primaire preventie van grensoverschrijdend gedrag concreet in?

1. Spoor risicofactoren in de werksituatie op.
2. Stel een gefundeerd langetermijnbeleidsplan op en optimaliseer de werksituatie.
3. Stel een gedragscode op.
4. Sensibiliseer het personeel.
5. Responsabiliseer leidinggevend.
6. Investeer in specifieke opleiding.

#### 1) Spoor risicofactoren in de werksituatie op

Om een efficiënt preventiebeleid op poten te kunnen zetten, moet je weten welke risicofactoren in de onderneming een rol spelen bij het ontstaan of in stand houden van conflicten en grensoverschrijdend gedrag. Die kennis helpt je om de risico's gericht in te perken. Een kwantitatieve of kwalitatieve risicoanalyse is hier de aangewezen eerste stap.

Bekijk zowel de mogelijke risicofactoren als het optreden van grensoverschrijdend gedrag of conflicten. Zo kan je later aan de hand van een impactanalyse kan uitmaken welke factoren je vooral in overweging moet nemen. Een goede vragenlijst is het halve werk, het opmaken ervan een expertise op zich! Wat je niet vraagt, kom je ook niet te weten.

#### 2) Stel een gefundeerd langetermijnbeleidsplan op en optimaliseer de werksituatie

Wanneer je de risicofactoren kent die in de organisatie een belangrijke rol spelen, kan je die gericht aanpakken om verdere gevolgen of schade te vermijden. Nu komt het erop aan prioriteiten te stellen. Maak een kosten-batenanalyse. Investeer vooral in aspecten die een belangrijke impact hebben, een grote groep betrokkenen aangaan en relatief eenvoudig aan te pakken zijn.

Een eenmalige actie zal uiteraard niet volstaan. Je moet een degelijk beleid uitwerken voor een langere termijn. De boodschap zal maar ernstig genomen worden als ze ook ernstig is uitgebouwd. Ontwikkel een doordacht beleid, gebaseerd op een visie die past bij de organisatie, met duidelijke procedures voor preventie en opvang. Maak een coherent plan met aandacht voor implementatie en opvolging. Wacht niet met het aanpakken van risicofactoren tot ze voor problemen zorgen.

De risicofactoren die eigen zijn aan de organisatie, moeten voorrang krijgen bij het opstellen van het beleid. Daarnaast moet je ook aandacht geven aan een aantal algemene punten die grensoverschrijdend gedrag op het werk kunnen voorkomen. Bij ongewenst seksueel gedrag moet je bijvoorbeeld denken aan de materiële inrichting van de arbeidsplaats: zorg voor gescheiden toiletten voor mannen en vrouwen. Bij geweld moet het contact van werknemers met derden zo veilig mogelijk georganiseerd worden (bijv. bewakers en gedetineer-

den in een gevangenis). Bij pesten is het belangrijk te zorgen voor een zo groot mogelijke transparantie in de besluitvorming.<sup>2</sup>

### 3) Stel een gedragscode op

Om gewenst gedrag te kunnen stellen moeten werknemers natuurlijk eerst weten wat van hen wordt verwacht. Dat is vaak minder duidelijk dan je denkt. Veel hangt af van de organisatiecultuur: waarom zou je bijvoorbeeld collegiaal gedragen tegenover de andere teamleden als alleen de individuele prestatie lijkt te tellen? In een werkcontext mogen niet alleen taakgerichte indicatoren (performantie, efficiëntie, omzet, rendabiliteit, ..) bepalen of iemand al dan niet geschikt is en voldoet. Ook de professionele houding tegenover klanten, collega's en leidinggevendenden is belangrijk. Daarom moet 'professionele houding' dan ook de plaats krijgen die dit aspect verdient in de loopbaanbegeleiding en de evaluatie door directe leidinggevendenden. "Ja, maar zijn winstcijfers zijn goed, dus laat hem maar!" of "Ach, je kent haar toch, zo is ze nu eenmaal..." zijn geen geldige redenen om problematisch gedrag door de vingers te zien.

Een eerste stap in het opstellen van een gedragscode bestaat uit het duidelijk formuleren van wat men onder de gewenste professionele houding verstaat. Dat is voor elk bedrijf weer anders. Je moet het gedrag dan ook zo concreet mogelijk benoemen, vanuit de visie, de waarden en de cultuur die men als groep of organisatie nastreeft. Een gedragscode is eigenlijk een soort charter: het verwoordt waar het bedrijf voor staat en wordt ondertekend door iedereen die er werkt.

Een breed draagvlak geeft een gedragscode veel meer gezag. Het opstellen ervan moet dan ook gebeuren met zoveel mogelijk inspraak. Dat kan bijvoorbeeld via een representatieve werkgroep die begeleid wordt door een externe facilitator. In deze werkgroep zit dan een vertegenwoordiging van alle diensten en afdelingen, ook van het bestuur of het management. De externe facilitator bewaakt het groepsproces, reikt kapstukken aan om de gedragscode vorm te geven en introduceert het denkkader rond gewenst en grensoverschrijdend gedrag. Op deze manier kan de gedragscode maximaal aansluiten bij de realiteit van de organisatie.

Een goede gedragscode vermeldt niet alleen het gewenste en het ongewenste gedrag, maar ook de sancties die gekoppeld zijn aan het doorbreken van de code. Ook die moeten zo concreet mogelijk worden omschreven.

#### Tips voor het opstellen van sancties

- Vermeld de verschillende mogelijkheden.
- Kies sancties op maat van het probleem. Bedrijfsdiefstal vraagt om een andere sanctie dan het niet respecteren van de werkuren.
- Kies voor sancties die zowel voor de betrokkene als voor anderen zichtbaar zijn.
- Kies voor sancties die een inspanning vragen en een leereffect opleveren. Sanctioneren om te sanctioneren lost niets op en zet geen veranderingsproces in gang.
- Installeer een 'aankondigingssysteem': laat een sanctie voorafgaan door een waarschuwing. Zo krijgt de betrokkene de kans zich bewust te worden van het grensoverschrijdend gedrag en het eventueel nog aan te passen. Het leereffect zal groter zijn.
- Vermijd rolonduidelijkheid. Leg vast wie beslist over het al dan niet sanctioneren, de aard van de sanctie, de communicatie, enzovoort.

Een gedragscode op papier is slechts een eerste stap. De code moet nu ook nog een erkende plaats krijgen in de cultuur en de structuur van de organisatie. Dat kan door ze te integreren in het arbeidsreglement, door ze bij het onthaal van nieuwe medewerkers door te nemen, door ze een plaats te geven in opvolgingsgesprekken, functionerings- en evaluatiegesprekken. Zo worden de waarden en normen telkens herhaald en uitgedragen. Alleen op die manier vormt de gedragscode een voldoende stevige basis voor het installeren van gewenst gedrag en het bijsturen van grensoverschrijdend gedrag.

<sup>2</sup> Een volledig overzicht van dergelijke algemene aandachtspunten vindt de lezer in het onderzoek van Prof. Hans De Witte (K.U. Leuven) en Prof. A. Garcia (UCL).

In de bijlagen vind je een voorbeeld van een gedragscode zoals die in een concrete organisatie werd uitgewerkt. Het voorbeeld illustreert meteen ook dat een gedragscode uitwerken geen huzarenstukje hoeft te zijn. Het moet de essentie van het beleid weergeven.

In het volgende voorbeeld wordt het belang van een gedragscode goed geïllustreerd.

#### Een voorbeeld

Bij de vertrouwenspersoon van bedrijf X komt een melding binnen van ongewenst seksueel gedrag. Een topmanager wordt beschuldigd door vier vrouwelijke bedienden uit één van zijn teams. Elk team staat onder de leiding van een operationele manager.

Omdat de aangeklaagde hiërarchisch hoog staat, doet de vertrouwenspersoon een beroep op externe consultants. De consultants voeren een intakegesprek met de opdrachtgever, de vertrouwenspersoon en de aangeklaagde. Daarna gaan ze over tot een sensibiliseringsoperatie en de bevraging van 16 medewerkers.

Het valt hen op dat in bedrijf X een totaal gebrek bestaat aan eenduidige en duidelijke formele én informele gedragscodes, bijvoorbeeld in verband met de houding tegenover hogergeplaatsten. Het heeft er dan ook veel van weg dat achter deze aanklacht een ruimer probleem schuilt. De werknemers kennen onvoldoende hun plaats en positie. Er is veel onderlinge beïnvloeding van standpunten. Er bestaat weinig voeling met het product van het bedrijf.

De organisatie onderging verschillende fusies en bracht zo verschillende bedrijfsculturen bij elkaar. Aan de ene kant wordt er een grote nadruk gelegd op ontplooiing en autonomie, aan de andere kant bestaat er geen consensus in verband met gedragscodes. Er zijn dus weinig omgangsregels; iedereen vult zijn plaats op eigen wijze in. Alle betrokkenen gaan met het probleem op een andere manier om. Sommigen gaan roddelen in een poging met negatieve emoties om te gaan, anderen isoleren zichzelf in een poging neutraal te blijven. Nog anderen relativiseren de zaak of voelen zich het slachtoffer.

De aangeklaagde manager heeft een flamboyante omgangsstijl en maakt zijn vrouwelijke bedienden regelmatig complimentjes. Als hij op een dag één van de medewerkers ontslaat, wordt dit meteen als machtsmisbruik gezien. Een aantal medewerkers reageert met angst en afkeuring. Het roddelen heeft meteen succes, als afweermiddel tegen macht. De operationele manager van het team ziet geen reden om in te grijpen en neemt geen initiatief om de roddel te stoppen. Want als de klacht tot het ontslag van de manager leidt, maakt hijzelf een kans op promotie.

#### 4) Sensibiliseer het personeel

De volgende stap bestaat uit het overbrengen van de visie van de organisatie. De medewerkers moeten gesensibiliseerd worden rond de noties van gewenst versus ongewenst of grensoverschrijdend gedrag. Ze moeten zich bewust worden van de visie van de organisatie. De invulling van deze begrippen is vaak specifiek voor de organisatie en moet daarom zo concreet mogelijk gebeuren. Een boekhoudkantoor is niet hetzelfde als een productieafdeling in een koekjesfabriek.

Met de bewustmaking en motivering wacht je best tot alle voorbereidende stappen op punt staan. Dan kan je in één geut het hele verhaal meegeven: wat is het, hoe zien wij het, wat verwachten wij, waarom, hoe pakken we het concreet aan, zijn er interne vertrouwenspersonen, waar zijn die te bereiken, hoe anoniem is dit, wie is preventieadviseur, ... Is het verhaal niet helder en concreet, dan mist het zijn effect. Dan is de hele opwarmoperatie een maat voor niks geweest.

Na een sensibiliseringssessie moeten de werknemers vooral weten welke visie het bedrijf heeft op gewenst professioneel gedrag, welke interne procedure er gevolgd wordt bij grensoverschrijdend gedrag en wat er van de medewerkers en de leidinggevenden wordt verwacht.

### Tips voor een goede sensibiliseringssessie

- Hou het kort. Overdaad schaadt en de informatie blijft niet hangen. Op een sessie van twee uur tijd kan je heel veel informatie kwijt.
- Overweeg grondig wie het beste met de werknemers communiceert. Zorg voor iemand die in de ogen van het publiek betrouwbaar is. Is die intern niet aanwezig, doe dan een beroep op externe expertise.
- Hou het verhaal zakelijk, neutraal en constructief. Zo vermijd je onrust en negativiteit. Het gaat niet om een promotiecampagne voor (het melden van) grensoverschrijdend gedrag, wel om het geven van informatie en 'wegwijzers' over de visie, procedures en praktijken van de onderneming.
- Benadruk de ernst van de boodschap. Het gaat niet om een vrijblijvende oproep, maar om een aspect van professioneel werken. Onderbouw dit met concrete regels en maatregelen.
- Geef de informatie bij voorkeur aan een groep. Zo krijgt iedereen dezelfde boodschap op hetzelfde moment en vermijd je onduidelijkheid of misverstanden.
- Laat ruimte voor interactie en vragen. Zo verhoogt de betrokkenheid en de kans op een succesvolle implementatie.

### 5) Responsabiliseer de leidinggevenden

In het hele verhaal van preventie en aanpak spelen de leidinggevenden een cruciale rol. Ze zijn verantwoordelijk voor het bewaken van (psychosociale) risicofactoren in hun team. De kwaliteit van hun leiderschap beïnvloedt het ontstaan of het escaleren van conflicten. Of een leidinggevende bij grensoverschrijdend gedrag al dan niet optreedt, en de wijze waarop hij dit doet, is doorslaggevend voor een goede afloop.

In de praktijk zien we vaak dat leidinggevenden - goedbedoeld of uit onmacht - niet ingrijpen. Ze willen neutraal blijven en 'geen partij kiezen' voor een werknemer. Maar leidinggevenden kunnen en mogen niet neutraal zijn als het gaat over grensoverschrijdend gedrag. Ze moeten heel duidelijk zijn over wat wel en niet kan. De strategie van neutraliteit werkt niet omdat ze neerkomt op vermindering. Op de duur voelt geen enkele betrokkene zich nog gesteund. Ook de getuigen en de andere teamleden zien een machteloze leidinggevende, die geen standpunt inneemt en het grensoverschrijdend gedrag geen halt toeroept. Dat verklaart waarom niet alleen bij de direct betrokkenen, maar ook bij de andere teamleden ernstige psychische en lichamelijke klachten kunnen optreden.

Leidinggevenden moeten zich heel bewust worden van hun rol in de preventie en de visie. Er wordt van hen verwacht dat ze de visie uitdragen en bewaken. Ze kunnen en mogen zich niet aan deze verantwoordelijkheid onttrekken.

Een sessie voor leidinggevenden neemt minstens een halve dag in beslag. Zeker deze doelgroep moet de kans krijgen om te reageren. Heel wat leidinggevenden vertonen immers weerstand. Ze zijn bang dat het bijsturen van gedrag aanleiding kan geven tot een aanklacht van grensoverschrijdend gedrag tegen hun persoon. Daardoor proberen ze de zaken te ontwijken, wat hen natuurlijk machteloos maakt wanneer ze toch geconfronteerd worden met een concreet geval van grensoverschrijdend gedrag.

Na een sensibilisatiesessie moeten leidinggevenden geïnformeerd zijn over:

- de visie van het bedrijf op gewenst professioneel gedrag;
- een kader voor grensoverschrijdend gedrag: wat is het, hoe ontstaat het, waar maakt het veel kans, welke kenmerken vertonen de slachtoffers, ...;
- de interne procedure bij grensoverschrijdend gedrag: zijn er interne vertrouwenspersonen, waar zijn die te bereiken, hoe anoniem zijn de contacten, wie is preventieadviseur, ...;
- hun rol als leidinggevende.

### 6) Investeer in specifieke opleiding

Ongewenst grensoverschrijdend gedrag vormt een heel specifiek en complex werkdomein. Bij een goede implementatie van een preventiebeleid mag een gerichte opleiding van de directe betrokkenen dan ook niet ontbreken. Voor de primaire preventie denken we in de eerste plaats aan opleiding voor leidinggevenden, maar het kan uiteraard ook ruimer.

Vaak worden leidinggevenden uitgebreid opgeleid in het taakgericht leidinggeven (delegeren, plannen, doelstellingen halen, organiseren,...), maar hebben ze totaal geen voeling met ondersteunend leidinggeven. Als het gaat om preventie van conflicten en grensoverschrijdend gedrag is dat nochtans heel essentieel: het vormt een cru-



ciaal aspect van people management. Een specifieke opleiding over de preventie en aanpak van conflicten en grensoverschrijdend gedrag wordt dan ook het beste ingepast in een algemene opleiding coaching of leidinggeven.

Om leidinggevendenden voldoende vertrouwd te maken met deze materie moeten veel tijd en aandacht besteed worden aan oefeningen. Het gaat immers niet alleen om het verwerven van een denkkader en een aantal werkzame basisprincipes, maar vooral om het aanleren van concrete vaardigheden en het uitbreiden van gedragscompetenties. Zelfreflectie is vaak een eerste stap: leidinggevendenden moeten een zicht krijgen op hun eigen conflictstijl en de normen en waarden die ze in hun professionele omgang hanteren. Bij preventieve gedragsverandering is het goede voorbeeld geven immers een onvervangbare troef.

Inhoudelijk gaat de voorkeur naar de volgende thema's:

- een denkkader voor grensoverschrijdend gedrag: weten waarover we spreken;
- een zicht krijgen op de eigen conflictstijl;
- het aanleren van vaardigheden in de omgang met conflicten en grensoverschrijdend gedrag;
- een helder beeld geven van de rol van de leidinggevende bij de preventie en aanpak van grensoverschrijdend gedrag of conflicten. Daarbij hoort ook het correct kunnen inschatten van de eigen rol en het tijdig doorverwijzen.

## 2. De aanpak van grensoverschrijdend gedrag via de structuren van de organisatie

*Ilse Devacht, Maai Vandepoel, Sien Schraepen*

Ondanks grote inspanningen voor primaire preventie krijgt de organisatie misschien toch te maken met conflicten en grensoverschrijdend gedrag. Je kan niet altijd alle risicofactoren opvangen en zelfs als dat zou lukken, krijg je nog niet de garantie dat er nooit problemen zullen zijn. Meningsverschillen en conflicten behoren nu eenmaal tot de realiteit van elke dag. Maar wanneer je goede secundaire preventie maatregelen achter de hand hebt, kan je vermijden dat ze (verder) escaleren.

Secundaire preventie heeft als doel bestaande risico's of knelpunten weg te werken en verdere schade, zowel voor de organisatie als voor de betrokkenen, te vermijden.

***Secundaire preventie heeft als doel bestaande risico's of knelpunten weg te werken en verdere schade, zowel voor de organisatie als voor de betrokkenen, te vermijden.***

Secundaire preventie is van cruciaal belang. De impact van hyperconflicten en grensoverschrijdend gedrag op de direct betrokkenen is immers enorm groot. Maar niet alleen de direct betrokkenen lopen ernstige persoonlijke schade op, ook de 'getuigen' lijden eronder en kunnen stressklachten ontwikkelen.

Grensoverschrijdend gedrag is dus zelden een zaak van 'dader' en 'slachtoffer' alleen. Meestal moet er gewerkt worden aan een structurele oplossing. En ook hier geldt dat tijdig ingrijpen erger kan voorkomen en de kosten beperkt.

### 2.1. De stand van zaken in de praktijk

#### 2.1.1. Procedures en vertrouwenspersonen

28% van alle ondervraagde bedrijven heeft al een duidelijke procedure uitgewerkt voor de preventie en aanpak van grensoverschrijdend gedrag. Bijna een kwart van alle bedrijven (24%) implementeerde de procedures ook al effectief in de praktijk.

Bij de uitwerking van een procedure spelen de externe diensten voor preventie en bescherming op het werk een belangrijke rol. Liefst 66% van de bedrijven kreeg hulp van een externe preventiedienst. Dat gebeurde vooral in de vorm van informatie, advies en het aanleveren van documenten of formulieren. In mindere mate spelen ook andere instanties en organisaties een ondersteunende rol.



De meeste bedrijven die al stappen hebben gezet in de uitwerking van een preventiebeleid, maakten ook werk van de aanstelling van vertrouwenspersonen (83%) en van externe (62%) of interne (47%) preventieadviseurs inzake psychosociale aspecten. Opvallend is dat in de meerderheid van de gevallen (40%) de vertrouwenspersoon uit de HR-afdeling wordt gekozen. In tweede instantie komen vertrouwenspersonen uit de interne preventiedienst (29%), uit het algemeen management (24%) of uit het personeel in het algemeen (28%). Twee derde van de bedrijven is heel tevreden over de selectie en het functioneren van de vertrouwenspersonen. Als selectiecriteria hielden ze vooral rekening met de bereikbaarheid en aanvaarding door het personeel en met de persoonlijke en/of sociale vaardigheden. Vooropleiding, kennis van de problematiek of eigen interesse speelden in veel mindere mate een rol.

In 92% van deze bedrijven werd dan ook een specifieke opleiding voor vertrouwenspersonen georganiseerd. Opmerkelijk is dat er bij deze doelgroep - naast informatieoverdracht en sensibilisatie - relatief meer aandacht werd besteed aan het aanleren van praktische vaardigheden in de omgang met grensoverschrijdend gedrag. Hiervoor werd dikwijls een beroep gedaan op de professionele expertise van gespecialiseerde vormingsinstituten. Nochtans wenst 25% van de bedrijven nog bijkomende opleiding voor de vertrouwenspersonen. Er is vooral veel vraag naar het aanleren van specifieke vaardigheden en sensibilisatie rond de problematiek.

Twee derde van de bedrijven die al een procedure op punt hebben staan, heeft deze ook al gecommuniceerd naar het personeel. Dat gebeurde vooral door de directie (60%) of door de preventiedienst (50%). Het personeel zou vooral goed op de hoogte zijn van de (vertrouwens)personen waartoe ze zich kunnen richten in geval van grensoverschrijdend gedrag (78%), iets minder van het precieze verloop van de procedure (51%) of van de eigen rechten en plichten (51%).

### 2.1.2. De resultaten

Slechts in 10% van alle bedrijven werd de procedure ook al effectief toegepast. Het ging in de meerderheid van de gevallen om pesten (70%), gevolgd door verbaal geweld (53%) en ongewenst seksueel gedrag (30%). In gemiddeld 59% van de gevallen werd een dossier bijgehouden. 29% van de gevallen mondde uit in een formele klacht; in 87% van de gevallen vond een poging tot bemiddeling plaats. Gemiddeld 83% van alle gevallen kende een positieve afloop; in 73% van de gevallen ging het dan om een verzoening na een bemiddeling.

Het aantal bedrijven dat de procedure al toepaste, is klein, maar de tevredenheid is groot: 67% van de betrokken organisaties is tevreden tot zeer tevreden. De tevredenheid ligt het hoogste bij vertrouwenspersonen, preventieadviseurs en management. Vooral de aangeklaagden bij grensoverschrijdend gedrag hebben problemen met de procedure.

## 2.2. Knelpunten in de praktijk

Onduidelijkheid blijkt het belangrijkste knelpunt bij de uitwerking en implementatie van secundaire preventiemaatregelen. De praktijkexperten vinden het moeilijk om het onderscheid te maken tussen grensoverschrijdend gedrag en pesten. De bedrijven zijn nog te weinig vertrouwd met de problematiek om efficiënt te kunnen handelen en dat weegt behoorlijk op de sfeer. Leidinggevendenden durven geen standpunt meer innemen, gaan zich nog lakser gedragen en voelen zich uitgesloten of geïsoleerd. Ze zijn bang dat de problematiek overschat wordt of vrezen dat de formele procedure voor andere doeleinden (bijv. ontslagbescherming) wordt misbruikt. In de praktijk komt dat echter relatief weinig voor.

Veel bedrijven vinden de formele procedure te geformaliseerd en dus ook moeilijk toe te passen in de praktijk. Vooral voor kleinere organisaties is ze veel te omslachtig. Een sterk formele benadering is niet bevorderlijk voor het engagement om een oplossing te bereiken. Daardoor schiet de procedure zijn doel voorbij. In het algemeen vindt de informele weg veel meer bijval dan de formele (juridische) weg.

Ook de rollen en mandaten van de verschillende betrokken partijen (de vertrouwenspersonen, de preventieadviseurs, de bedrijfsarts, de syndicaten, het management, ...) zijn niet steeds helder. Vooral het mandaat van de vertrouwenspersoon geeft aanleiding tot vragen omdat het vaak onduidelijk omschreven is.

Vertrouwenspersonen vinden dat ze in een moeilijke positie staan tegenover de directie en het management; ze weten niet goed hoever hun mandaat reikt. Soms ondermijnen ze zelf hun mandaat daar het opnemen van rollen die niet compatibel zijn: een vertrouwenspersoon die tegelijkertijd leidinggevende of HR-verantwoordelijke is, kan in een moeilijk parket geraken als het gaat om (het garanderen van) vertrouwelijkheid of onafhankelijkheid. In tegenstelling met een aanklager of een preventieadviseur is een vertrouwenspersoon niet beschermd. Dat kan zijn functioneren, slagkracht en beslissingsruimte aantasten. Niet zelden botsen vertrouwenspersonen op argwaan of onbegrip van het management. Ze voelen zich een 'noodzakelijk kwaad' dat zoveel mogelijk ontweken wordt. Dat werkt natuurlijk allesbehalve motiverend.

Dit mandaatprobleem stelt zich zo mogelijk nog sterker voor de externe vertrouwenspersonen. De rol van vertrouwenspersoon is doorgaans de enige binding die zij met de organisatie hebben. Ook de externe preventieadviseurs, van wie het takenpakket bovendien nog veel diverser is, hebben problemen. Zij moeten vaak niet alleen de opvang van de betrokkenen verzorgen, maar ook de situatie onderzoeken, bemiddelen, beleidsadvies aan de organisatie geven, ... Omdat ze vooral belast zijn met de (intensieve) formele klachtenprocedure, hebben ze dikwijls niet het mandaat of te weinig ruimte om ook de informele procedure ter harte te nemen.

Bedrijfsartsen worden regelmatig gecontacteerd voor een melding van grensoverschrijdend gedrag, maar hun functie laat hen niet toe om tussenbeide te komen. Gericht en adequaat doorverwijzen is dan de beste oplossing.

Tenslotte wordt ook opleiding als een knelpunt vermeld. Veel vertrouwenspersonen of bemiddelaars hebben het gevoel dat ze in dit nieuwe werkveld in een vacuüm werken. Ze beschikken over weinig ervaring, staan in een vrij geïsoleerde positie en kunnen niet terugvallen op een stevig referentiekader. Ze hebben absoluut nood aan een degelijke basisopleiding voor de praktische vaardigheden. Maar wat ze vooral missen, is een intervisiesysteem dat over een langere termijn wordt georganiseerd. Daarin zouden ze de kans krijgen om moeilijke gevallen in een vertrouwelijk kader te bespreken, om hun ervaring te delen en om hun handelen te toetsen aan de expertise van anderen. Ook de nood aan bijkomende achtergrondbagage (psychopathologie, sociale wetgeving,...) wordt vermeld.

### 2.3. Best Practices voor de secundaire preventie

De secundaire preventie bestaat hoofdzakelijk uit het uitwerken van een goede (formele of informele) opvangprocedure. Om werkzaam te zijn moet deze procedure goed onderbouwd en geïmplementeerd worden in de organisatie. Het draagvlak moet immers zo groot mogelijk zijn.

Welke procedure gevolgd wordt, hangt sterk samen met de aard en de context van het grensoverschrijdend gedrag. Bij 'primaire pesten' of grensoverschrijdend gedrag dat vrij los staat van de context, wordt doorgaans gebruikgemaakt van het traditionele opvangmodel. Doet het grensoverschrijdend gedrag zich echter voor tegen de achtergrond van hyperconflicten, dan schiet enkel opvang tekort en moet een bredere conflictinterventie overwogen worden.

Opvang en interventie werken echter alleen maar goed wanneer tegelijkertijd ook genoeg geïnvesteerd wordt in primaire preventie maatregelen. Doet men dat niet, dan dreigt opvang een vergaarbak te worden van allerhande scheefgegroeide professionele situaties. Dat zal veel tijd (en dus geld) opsloppen, zonder blijvende resultaten op lange termijn.

#### Wat houdt secundaire preventie van grensoverschrijdend gedrag concreet in?

##### Enkele aanbevelingen:

- 1) Stel externe vertrouwenspersonen aan
- 2) Werk een goede informele opvangprocedure uit
- 3) Stel de formele opvangprocedure op punt
- 4) Maak de opvangprocedure gekend en toegankelijk
- 5) Investeer in specifieke opleiding
- 6) Analyseer cijfers en meldingen over grensoverschrijdend gedrag in de organisatie

### 1) Stel interne/externe vertrouwenspersonen aan.

Het systeem van vertrouwenspersonen is niet wettelijk verplicht, maar blijkt in de praktijk zeer goed te werken. Vertrouwenspersoon is geen functie, het is een rol. Een vertrouwenspersoon is een aanspreekpunt bij psychosociale problemen, zorgt voor de eerste opvang van betrokkenen bij grensoverschrijdend gedrag of conflicten, geeft informatie over en ondersteuning bij mogelijke verdere stappen en voert bemiddelingsgesprekken tussen de betrokken partijen. Op vraag van de betrokkenen kan hij of zij ook andere personen in de organisatie aanspreken of bij de bemiddeling betrekken.

#### Het mandaat van een vertrouwenspersoon

In de praktijk is het mandaat van de vertrouwenspersoon echter niet zo duidelijk. Vertrouwenspersonen worden vaak argwanend bekeken. Ze zijn actief op een domein waarmee veel bedrijfsleiders (nog) niet vertrouwd zijn. Daardoor kunnen ze bedreigend overkomen voor 'de goede gang van zaken' en worden ze in de praktijk wel eens met een nepstatuut in een hoekje gedrukt. Of ze krijgen alle probleemgevallen waarmee een leidinggevende zich geen raad weet. Zo belanden ze in een rol die hun mandaat als vertrouwenspersoon ver overschrijdt.

Een transparant mandaat is nochtans de beste manier om argwaan en wantrouwen weg te nemen, zowel bij de werknemers als bij het management. Alleen heldere verwachtingen maken zinvol en constructief werken mogelijk.

#### Interne of externe vertrouwenspersonen?

Beide opties hebben voor- en nadelen. Interne vertrouwenspersonen hebben vaak meer voeling met de werkcontext en de bedrijfssfeer. Ze zijn wellicht (fysiek en psychologisch) makkelijker bereikbaar. Externe vertrouwenspersonen kunnen dan weer beter hun neutrale positie handhaven en zullen minder makkelijk beïnvloed worden door de 'schaduwkanten' van de organisatie. Welke optie het beste werkt, hangt af van de context en de eigenheid van de organisatie.

#### Tips voor de aanstelling van vertrouwenspersonen

- Kies voor gemotiveerde kandidaten. Werk bij voorkeur met een open vacature. Geïnteresseerden kunnen zich dan kandidaat stellen zonder dat de organisatie aan keuzemogelijkheden of beslissingskracht inboet. Op deze manier krijgt je ook een bewust en persoonlijk engagement van de betrokkenen.
- Werk bij voorkeur met een team van meerdere vertrouwenspersonen. Dat maakt de drempel voor alle werknemers lager. Bovendien kan je hierdoor in team werken, waardoor je bij erg geëscaleerde conflicten makkelijker neutraal kan blijven. Verschillende visies zorgen ook voor een meer genuanceerd beeld.
- Kies voor vertrouwenspersonen die bereikbaar zijn voor iedereen. Niet alleen de fysieke, ook de psychologische bereikbaarheid is van belang. Ook voor externe vertrouwenspersonen zijn voldoende contact met de werkvloer en feeling met de werksituatie essentieel.
- Kies voor verschillende profielen. De bereikbaarheid en laagdrempeligheid hebben baat bij een variatie in geslacht, leeftijd, afdeling, functie, anciënniteit, ...
- Hou rekening met de capaciteiten van de kandidaten. Bereikbaarheid en motivatie volstaan niet. De vertrouwenspersoon moet ook in staat zijn op een goede manier te interveniëren. Persoonlijke vaardigheden en/of opleiding spelen hier een belangrijke rol. Politieke aanstellingen 'om er vanaf' te zijn hebben een averechts effect.
- Geef de vertrouwenspersonen een duidelijk mandaat. Omschrijf zo concreet mogelijk hun rol en de verwachtingen van de organisatie, zowel wat hun takenpakket als wat hun attitude betreft. Lijn hun bevoegdheid duidelijk af. Vertel waar ze zelf terechtkunnen voor doorverwijzing of hulp: soms ontmoeten ze problemen waartegen ze zich (alleen) niet opgewassen voelen of die hun mandaat te boven gaan.
- Voorzie de nodige praktische, materiële en psychologische ondersteuning die nodig is om de rol goed op te nemen. Een vertrouwelijk gesprek wordt immers niet gevoerd aan een tafeltje in de kantine.

## 2) Werk een goede informele opvangprocedure uit

Ondanks alle preventieve aandacht kunnen er toch conflicten ontstaan en escaleren. Als werknemers betrokken raken bij grensoverschrijdend gedrag, moeten ze kunnen rekenen op een duidelijke opvangprocedure.

De opvangprocedure bepaalt waar ze terecht kunnen, welke begeleiding ze kunnen verwachten, onder welke condities, enzovoort. Zowel in de praktijk als in de literatuur komt men tot de conclusie dat de informele weg de beste optie is. Een informele aanpak biedt meer kansen op oplossingsgericht werken, omdat je niet vasthangt aan het juridisch kader van de formele procedure en het stigmatiserend taalgebruik van de wetgeving. Je hebt het begeleidings- en bemiddelingsproces zo vaak beter in de hand. De discussie draait hier niet over schuld of onschuld, over bewijslast of over rechten versus plichten, over een 'dader' en een 'slachtoffer'. Daardoor kan je meer aandacht geven aan het interactieproces en kom je makkelijker tot constructieve oplossingen voor alle partijen.

### 2a) De opvang van betrokkenen bij grensoverschrijdend gedrag

De belangrijkste taak van een vertrouwenspersoon is ongetwijfeld de opvang, eventueel ook de bemiddeling bij conflicten en grensoverschrijdend gedrag. Nochtans voelen vele vertrouwenspersonen en praktijkexperten zich hierbij op glad ijs.

#### Opvangsgesprekken met de aanklager/ het slachtoffer

In het eerste opvangsgesprek staat vaak het opvangen van emoties centraal. Laat de persoon zijn verhaal doen en concentreer je op zijn/haar perceptie van de feiten. Pols niet meteen naar het waarheidsgehalte. Dit gesprek moet je een zicht geven op de wijze waarop de persoon de situatie beleeft en de (emotionele of materiële) gevolgen. Toon begrip voor de beleving van de betrokkene, maar spreek je niet uit over schuld of gelijk.

In deze fase moet je ook de verwachtingen van de betrokkene kennen. Wat verwacht hij van de vertrouwenspersoon, hoe ziet hij het verloop van de procedure, wat verwacht hij als resultaat? Stuur onrealistische verwachtingen zo snel mogelijk bij en wees zo helder mogelijk. Informeer de betrokkene duidelijk over de rol en het mandaat van een vertrouwenspersoon, over de verschillende mogelijkheden en stappen, en over het verloop van de procedure.

Maak altijd een verslag. Noteer zoveel mogelijk tijdens het gesprek, want achteraf heb je extra tijd nodig en ben je misschien belangrijke dingen vergeten. Schrijven geeft trouwens structuur aan het gesprek en vertraagt het tempo. Dat geeft je de tijd om alles goed in je op te nemen, terwijl het slachtoffer tot rust kan komen en zijn gedachten kan ordenen. Vraag en vermeld ook duidelijk de persoonsgegevens van de verschillende betrokkenen. Een checklist is een handig hulpmiddel om niets over het hoofd te zien en later gegevens op organisatieniveau te kunnen analyseren (zie verder). Hou je er echter niet te strikt aan vast, want dit gesprek is geen ondervraging. Probeer de opvangsgesprekken te beperken in de tijd. Vertel bij het begin van het gesprek hoeveel tijd je kan besteden: "ik heb ongeveer een uur de tijd voor jou" bijvoorbeeld. Dat schept voor je gesprekspartner een veilig en duidelijk kader.

De bedoeling van dit eerste gesprek is dat de betrokkene zijn verhaal kan doen, dat je een eerste zicht krijgt op de situatie en de gevolgen voor de betrokkene(n), en dat je voldoende informatie verzameld hebt om het verdere verloop te kunnen plannen en bespreken.

Soms volstaat één gesprek. De betrokkene heeft de kans gekregen om stoom af te blazen en verwacht geen verdere hulp. In de meeste gevallen is echter een tweede gesprek aangewezen, bij voorkeur na een korte tussenperiode. Dan heeft de vertrouwenspersoon de tijd om de informatie te laten bezinken, te checken welke gegevens nog ontbreken en na te denken over verdere stappen. Ook de betrokkene heeft even bedenktijd om zijn verwachtingen te verfijnen en zelf over mogelijke oplossingen na te denken. Het melden van grensoverschrijdend gedrag is immers dikwijls een heel emotioneel gebeuren. Op zo'n moment worden niet altijd goede beslissingen genomen. In een tweede gesprek kunnen de emoties tot rust komen en is er ruimte voor constructieve beslissingen.

Tijdens het tweede gesprek wordt de informatie uit het eerste gesprek verder verfijnd. Er wordt bekeken of de situatie veranderd is. De verwachtingen worden scherp gesteld en er worden afspraken gemaakt voor mogelijke verdere stappen.

In bijlage vind je een voorbeeldchecklist voor het voeren van opvanggesprekken.

### Opvanggesprekken met de aangeklaagde

In vele procedures gaat er weinig of geen aandacht naar de situatie van de aangeklaagde. Nochtans, schuldig of niet, de aangeklaagde is de betrokken partij van wie meestal de grootste gedragsverandering wordt gevraagd. Bij een oplossingsgerichte interventie zou je hier het zwaartepunt moeten leggen. De wet bepaalt duidelijk dat het slachtoffer 'eigenaar' is van de klachtenprocedure vanaf het moment dat hij of zij een informele melding doet bij een vertrouwenspersoon of preventieadviseur. Elke verdere stap moet dus met het slachtoffer getoetst en besproken worden, ook een gesprek met de aangeklaagde.

Maak na overleg met de aanklager een afspraak met de aangeklaagde. Vele aangeklaagden vallen uit de lucht wanneer ze plots in een procedure worden betrokken. Plan het gesprek daarom bij voorkeur nog dezelfde dag, zodat de aangeklaagde niet te lang in het ongewisse blijft. Breng ook het slachtoffer op de hoogte van het tijdstip en maak een afspraak voor een follow-upgesprek.

Kom tijdens het gesprek snel met het slechte nieuws voor de dag. De bedoeling is dat je de betrokkene confronteert met het feit dat zijn gedrag als grensoverschrijdend wordt ervaren. Wind er geen doekjes om, verval niet in vergoelijkingen om de pil te verzachten, blij zakelijk en neutraal. Bespreek het concrete gedrag en niet de mogelijke intentie of bedoelingen. Dat zorgt alleen maar voor verwarring en discussie. Doe ook geen afspraken over gegrondheid, oorzaak, schuld of gevolg.

Informeel in hoeverre de betrokkene bereid is zijn gedrag aan te passen aan de grenzen van de andere. Soms is de betrokkene zich niet eens bewust van zijn gedrag en het effect, en is de bereidheid om hiermee rekening te houden groot. Misschien vindt de aangeklaagde de reactie overdreven of onterecht. Dan moet je hem wijzen op de verwachtingen van de werkgever: iedereen moet op zijn/haar positie rekening houden met de grenzen van de anderen.

Spreek de aangeklaagde aan in termen van een persoonlijke verwachting die om een engagement van de betrokkene vraagt: "ik reken op u om...", "ik acht u in staat om..."

### Tips voor het voeren van opvanggesprekken met het slachtoffer of de aangeklaagde

- Plan de eerste opvang zo kort mogelijk na de melding of aanvraag. Zo houd je het proces in de hand en vermijd je verdere escalatie en mogelijke (verdere) inmenging van buitenaf. Voor de volgende stappen beschik je doorgaans over meer tijd.
- Creëer een gepast kader voor de gesprekken en begrensz ze in tijd en ruimte. Een opvanggesprek voer je niet op de gang. Het is niet wenselijk dat mensen zomaar in en uit kunnen lopen. Dat zet de verkeerde toon, ondermijnt de professionaliteit en vermindert de kans op een oplossing. Ook de vertrouwenspersoon en de preventieadviseur mogen aangeven waar hun grenzen zijn in tijd en ruimte. Het is niet nodig onbeperkt beschikbaar te zijn.
- Hou voeling met de verwachtingen van het slachtoffer en/of de aangeklaagde. Die zijn vaak onrealistisch groot en leggen een grote druk op de persoon die de opvang verzorgt. Durf onrealistisch hoge verwachtingen teleurstellen. Vermijd misverstanden en mogelijk misbruik; praat hier openlijk over.
- Geef informatie over mogelijkheden, maar dring niets op. Motiveer de betrokkene om constructieve oplossingen te zoeken en ondersteun hem bij het maken van een keuze. Neem de beslissing echter niet in zijn plaats.
- Vertrouwelijkheid, onpartijdigheid en neutraliteit zijn de sleutelwoorden voor een goede interventie met reële slaagkansen. Evident is dat niet. Je wordt als enkeling geconfronteerd met een complex probleem en veel verschillende partijen. Ook al kies je geen partij, de betrokkene zal het misschien anders ervaren. Schat je eigen mogelijkheden als vertrouwenspersoon realistisch in; zoek tijdig versterking of externe hulp. Een team van verschillende vertrouwenspersonen kan een oplossing bieden.
- Bekijk de situatie genuanceerd. Vermijd een standpunt in te nemen of gelijk te geven. Het is niet de taak van een vertrouwenspersoon om een uitspraak te doen over de gegrondheid van een klacht of probleem.

- Probeer het probleem te situeren in de context. Fixeer je niet te snel op de spilfiguren en hun gedrag, terwijl er een ruimer probleem in een bredere context aan de basis ligt. Dan mist de interventie haar doel en is de kans op een goede afloop zeer beperkt. Ga dus na (zonder er een 'queeste' van te maken) of je geen stukken van de puzzel mist vooraleer je over verdere stappen beslist. Stel de perceptie en het denk-kader in vraag, niet de waarheid.
- Neem voldoende tijd voor overleg. Behoud de controle over de situatie, neem de tijd die nodig is voor elke stap. Laat je onder druk van de betrokkenen niet verleiden tot overhaaste beslissingen.
- Besteed voldoende aandacht aan follow-up en nazorg.
- Leg van elke melding een dossier aan, ook al gaat het maar om een eenmalig gesprek. Zo verzamel je belangrijke informatie voor latere analyses.

## 2b) Conflictinterventie bij grensoverschrijdend gedrag in het kader van een ruimer hyperconflict

Soms wordt het snel duidelijk dat je te maken hebt met een geëscaleerd hyperconflict en kan je daar de interventie meteen op afstemmen. Maar dikwijls is dat niet het geval. Pas na één of enkele gesprekken vermoed je dat het probleem zou kunnen kaderen in een hyperconflict en zich dus niet beperkt tot de spilfiguren van het grensoverschrijdend gedrag.

Een informele of formele opvangprocedure met de direct betrokkenen volstaat dan meestal niet. Je doet er goed aan de opvangprocedure open te trekken tot een conflictinterventie in het team. Het gedrag van de spilfiguren is vaak slechts een symptoom van wat er ruimer aan de hand is. Pak je alleen het symptoom en niet de voedingsbodem aan, dan is alle moeite voor niets. Binnen de kortste keren krijg je wellicht te maken met een nieuw symptoom.

Bij grensoverschrijdend gedrag in het kader van een conflict gaat het dikwijls om een reeds sterk geëscaleerd hyperconflict. De contextuele verwevenheid is dan groot en de schade bij de betrokkenen aanzienlijk. In hoofdstuk 3 komen we daarop terug in het onderdeel over teaminterventies.

## 3) Stel de formele opvangprocedure op punt

De informele opvangprocedure blijkt in de praktijk het meest werkzaam en is bovendien het minst intensief. Toch zijn er gevallen waarbij een formele (juridische) procedure noodzakelijk is.

Een formele opvangprocedure is aangewezen wanneer de aard of de ernst van de situatie een informele oplossing onmogelijk maakt, wanneer er omstandigheden zijn die een informele afhandeling moeilijk maken of wanneer de informele procedure faalt.

### De rollen van de verschillende betrokkenen

Net als bij de informele opvangprocedure moeten ook bij de formele procedure de rollen en mandaten op punt gesteld worden. Aan dit traject komen immers vaak veel instanties te pas. De werknemers worden bijgestaan door de syndicale vertegenwoordiging of roepen de hulp in van een advocaat, de welzijnsinspectie wordt erbij gehaald, de bedrijfsarts wordt geconsulteerd,... Duidelijke en gekende mandaten en bevoegdheden zijn nodig voor iedereen: de betrokkenen, de begeleiders, de praktijkexperten. Zo voorkom je dat de verschillende instanties elkaar voor de voeten gaan lopen en de situatie hopeloos compliceren.

### Het verloop van de procedure

Omdat het verloop van een formele procedure vrij uitgebreid beschreven wordt in de wetgeving, gaan we er hier niet verder op in. We beperken we ons tot enkele aandachtspunten.



### Tips voor de uitwerking en toepassing van de formele opvangprocedure

- Ga niet te snel mee in een formele procedure; kies voor een oplossing op maat van het probleem. Probeer in de mate van het mogelijke eerst de informele kanalen. Motiveer de betrokkenen om probleemoplossend en constructief te denken en te handelen. Vermijd manipulatie en forceer niets. Soms is een formele procedure noodzakelijk en zelfs wenselijk.
- Wees duidelijk over mandaten, bevoegdheden en rollen doorheen het verloop van de procedure.
- Kijk uit voor (te grote en) eenzijdige inmenging van externen. Uiteraard kan een betrokkene zich laten bijstaan door een extern expert of raadgever. Veel experts hebben echter een ander doel voor ogen dan een oplossing voor het probleem. Ze denken aan de (financiële of juridische) belangen van hun cliënt op korte termijn en ondermijnen zo de oplossingsbereidheid. Werk daarom in je organisatie een degelijk begeleidingstraject uit, zodat er minder nood is aan externe hulp en er oplossingsgericht kan gewerkt worden.
- Sta voldoende stil bij de motieven van de betrokkenen, zodat je mogelijk misbruik kan uitsluiten. Ga na wat ze verwachten van een formele procedure. Creëer zelf realistische verwachtingen rond het verloop en de eigen rol in het proces.

### 4) Maak de opvangprocedure gekend en toegankelijk

De volgende stap bij de implementatie van een goede opvangprocedure is de bekendmaking aan het personeel. Iedereen moet op de hoogte zijn van de afspraken en procedures binnen de organisatie.

De bekendmaking verloopt het best via bestaande (goedwerkende) kanalen van de organisatie: het bedrijfsbladje, de nieuwsbrief, het intranet, het comité voor bescherming en preventie op het werk, ... Het gaat vooral om zakelijke informatie. Informeer waar de mensen terecht kunnen, wanneer, onder welke voorwaarden, welke stappen ze kunnen verwachten, wat de mogelijke implicaties zijn, ... Het is niet de bedoeling de procedure te promoten of de werknemers op de één of andere manier aan te moedigen tot een slachtofferrol.

### 5) Investeer in specifieke opleiding

Op het niveau van secundaire preventie moet je vooral aandacht besteden aan een grondige opleiding voor vertrouwenspersonen, preventieadviseurs of andere personen die ingeschakeld worden bij de begeleiding van de betrokkenen. Wat ze vooral nodig hebben, is een praktische en gerichte opleiding die hen voorbereidt op alle aspecten van hun specifieke rol. Veel vertrouwenspersonen worden immers rechtstreeks van de werkvloer geplukt. Ze beschikken niet noodzakelijk over de nodige achtergrond, vooropleiding of vaardigheden.

Een opleiding voor vertrouwenspersonen zou minstens drie dagen in beslag moeten nemen. Die tijd is nodig om niet alleen aandacht te besteden aan het inhoudelijk en wettelijk kader, maar om de praktische vaardigheden te kunnen oefenen via rollenspel en groepsgesprek.

In een opleiding voor vertrouwenspersonen zouden de volgende elementen aan bod moeten komen:

- een kader voor grensoverschrijdend gedrag, zowel vanuit het oogpunt van de wet als vanuit de wetenschappelijke literatuur:
  - pesten, geweld, ongewenst seksueel gedrag op het werk, conflicten;
  - slachtoffers, aangeklaagden en getuigen;
  - de rol van leidinggevenden;
  - de mogelijke oorzaken van grensoverschrijdend gedrag;
- de rol van de vertrouwenspersoon;
- de rol van de vertrouwenspersoon in de formele fase;
- de opvang;
- doorverwijzen (bijv. bij psychopathologie);
- bemiddelen;
- preventie van grensoverschrijdend gedrag.

Een eenmalige opleiding is het minimum, maar blijkt in de praktijk vaak onvoldoende. Het leereffect van zo'n opleiding is misschien al verdwenen bij de confrontatie met het eerste concrete geval. Bovendien is het domein waarin vertrouwenspersonen werken zo complex en specifiek, dat een eenmalige opleiding nooit de hele lading kan dekken. Veel praktijkexperts vragen na een (basis)opleiding naar een permanent systeem van intervisie. Dat geeft hen de gelegenheid om op regelmatige basis met collega-experts te kunnen overleggen over een echte (anonieme) casus, zodat ze hun moeilijkheden kunnen bespreken en hun handelen kunnen

toetsen aan de expertise van anderen. Zo'n vorm van intervisie blijkt heel efficiënt. Er kruipt relatief weinig tijd in, terwijl de output onmiddellijk bruikbaar is voor de dagelijkse werking.

## 6) Analyseer cijfers en meldingen over grensoverschrijdend gedrag in de organisatie

Het bijhouden en analyseren van cijfers en meldingen over grensoverschrijdend gedrag levert belangrijke informatie op voor het verbeteren van de aanpak in de organisatie. Een analyse maken gaat een stuk verder dan 'tellen': we kijken niet alleen naar de cijfers, maar zoeken ook de verbanden ertussen.

Er zijn twee vormen van analyses, die in de praktijk vaak samen of alternerend voorkomen:

- exploratief: deze analyse vertrekt van nul en zoekt naar een samenhang tussen de cijfers. Eventueel kan dit aanleiding geven tot het formuleren van hypothesen.
- hypothesetoetsend: bij deze analyse formuleer je eerst een hypothese, die je dan toetst aan de cijfers.

Zonder een degelijke, systematische registratie heb je geen basis voor zinvolle analyses. Om goed te kunnen registreren heb je nood aan praktische tools. In bijlage vind je een concreet voorbeeld van een boordtabel, een handige methode.

### Tips bij het opvolgen van meldingen van grensoverschrijdend gedrag

- Bepaal vooraf welke informatie relevant is om bij te houden. Laat het initiatief niet over aan de individuele betrokkenen. Werk zelf een vast stramien uit dat je gebruikt bij het behandelen van een melding. Dat stramien bevat de dimensies waarin je geïnteresseerd bent en die je wil opvolgen. Zo ben je er zeker van dat je over voldoende (volledige) en uniforme informatie beschikt om de nodige analyses uit te voeren.
- Volg ook de evolutie op. Doe op regelmatige tijdstippen (bijv. twee keer per jaar) een nieuwe analyse en vergelijk ze met de vorige. Zo krijg je niet alleen een goed zicht op de evolutie, maar ook een krachtige management tool. Daarmee heb je een basis om de acties op het vlak van preventie en aanpak van grensoverschrijdend gedrag te evalueren en zo nodig bij te sturen.

Het bijhouden van informatie is geen doel op zich, maar een schakel in een hele kringloop. Het doel ervan is steeds het verder verfijnen en afstemmen van het preventiebeleid. Op basis van beschikbare gegevens worden hypothesen geformuleerd. Die geven aanleiding tot gerichte acties, die dan aan de hand van nieuwe informatie geëvalueerd kunnen worden.

### Een voorbeeld

Bij de analyse van meldingen blijkt dat opvallend veel vrouwen een melding doen van grensoverschrijdend gedrag. Dat zou kunnen wijzen op een geseksualiseerde werksfeer, waarin vrouwen zich op de duur het slachtoffer gaan voelen van grensoverschrijdend gedrag. Deze hypothese kan getoetst worden in een specifieke meting of via een gesprek met de betrokkenen. Als de hypothese klopt, kunnen sensibilisatiesessies opgezet worden over waarden en normen in de organisatie.

## 2.4 Valkuilen en aandachtspunten bij secundaire preventie

Als vertrouwenspersoon, preventieadviseur of externe hulpverlener is het van groot belang dat je leert uitkijken voor je eigen 'aangeleerde hulpeloosheid'. Af en toe zal je wellicht denken: dit komt nooit meer goed. Misschien zijn er al talloze pogingen ondernomen om een conflict op te helderen, sleept een geschiedenis al jaren aan en is de schade erg groot. Toch zijn zo'n uitspraken weinig constructief. Met een goede 'persoonlijke hygiëne' en 'teamhygiëne' blijf je goed functioneren en kan je de mensen verder opvangen.

Soms kan een goedbedoelde tussenkomst van een bemiddelaar het grensoverschrijdend gedrag nog meer doen escaleren. Dat risico loop je wanneer je bij het interveniëren onvoldoende zicht hebt op de functie van het grensoverschrijdend gedrag voor de betrokkene. Het is belangrijk dat je de kosten-batenbalans van het gedrag van de betrokkenen voldoende bevraagt en ze voldoende zichtbaar verandert.



### Een voorbeeld

Jan is 30 jaar en werkt drie jaar voor de lokale krant. Zijn chef is Pieter, een 57-jarige Nederlander die al vijf jaar langer in dienst is. Pieter heeft een autoritaire stijl van leidinggeven. In het begin maakte Jan veel fouten, maar hij heeft van Pieter een boel geleerd. Pieter was een harde leermeester: hij gaf Jan bakken kritiek, ook in het openbaar.

Op een dag meldt Jan aan de baas van de krant dat het team het met Pieter niet meer uithoudt. Hij noemt Pieter een zieke tiran en eist een oplossing. Johan, de baas van de krant waar zo'n 45 mensen werken, wil zijn positie als chef veilig stellen en niet in de rol van bemiddelaar kruipen. Hij besluit een beroep te doen op externe hulp.

Tijdens het gesprek met de externe bemiddelaar reageert Jan heel defensief. Hij zegt dat hij niet begrijpt hoe een externe tussenkomst zal helpen, beledigt de interviewer en beweert in de wandelgangen dat de interventie een fiasco wordt. Johan vindt dit heel vreemd. Het was immers Jan die het probleem signaleerde en om een oplossing vroeg. Wanneer de bemiddelaar dit met Johan bespreekt, komt aan het licht dat Jan een stevig voetje voor heeft bij de baas. Hij krijgt maandelijks een voorschot op zijn loon, kreeg financiering voor zijn auto en belt Johan te pas en te onpas voor advies over privé-zaken. Johan heeft hier nooit een probleem van gemaakt. Hij vindt het wel grappig te volgen hoe de jonge Jan zijn weg zoekt in het leven en met allerlei obstakels moet afrekenen. Pieter weet echter van deze regelingen niets af.

Deze casus maakt duidelijk hoe Jan gelooft dat hij bij de interventie alleen maar te verliezen heeft. Hij is bang dat de externe bemiddelaar erachter zal komen dat hij zoveel privileges geniet. Daarom stelt hij zich niet coöperatief op. Toen hij de baas om een oplossing vroeg, had Jan gehoopt dat Pieter ontslagen zou worden. Dan was er niemand meer die zijn voorrechten kon bedreigen.

# Hoofdstuk 3

## Interventiemethodes voor crisissituaties

# INHOUDSTAFEL

1.	HET HULPGESPREEK .....	44
1.	Het voeren van gesprekken .....	44
2.	Een korte beschrijving van de verschillende benaderingen .....	44
3.	Begripvol luisteren .....	45
3.1.	Bijzondere kenmerken van pestsituaties .....	45
3.2.	Het begin van het gesprek .....	45
3.3.	Elementen van actief luisteren : begripvolle benadering van de pestfenomenen .....	46
3.4.	Enkele bedenkingen over vermoedelijke pesters .....	48
4.	Advies geven .....	49
4.1.	De verwachtingen bevragen .....	49
4.2.	Een constructieve houding ontwikkelen .....	49
4.3.	Een techniek voor strategisch advies : analyse van de vormen van coping .....	50
4.4.	Andere strategische adviezen .....	52
5.	De zaken in een nieuw perspectief plaatsen .....	53
5.1.	Inleiding .....	53
5.2.	De basisprincipes .....	54
5.3.	Conflict- of overwichtsituaties in een nieuw perspectief plaatsen. ....	54
5.4.	Conclusies .....	66
2.	DE BEMIDDELING .....	67
1.	Een sociaal en conceptueel kader .....	67
1.1.	De herkomst .....	67
1.2.	Belangen en vragen in verband met bemiddeling .....	68
1.3.	Bemiddeling en sociaal leven .....	68
1.4.	Definities van bemiddeling .....	69
1.5.	De filosofische en ethische positie van de bemiddelaar .....	72
1.6.	Aanverwante praktijken .....	72
2.	Beschrijving van de praktijkgevallen .....	73
2.1.	Een onontbeerlijke voorwaarde: de drievoudige gemeenschappelijke erkenning .....	73
2.2.	Bemiddeling bij escalatie van het conflict .....	74
2.3.	De formele procedure en de informele procedure .....	75
2.4.	De positie van de bemiddelaar in de organisatie .....	76
2.5.	De fasen van het bemiddelingsproces .....	77
3.	Beperkingen van bemiddeling .....	82
3.1.	Beperkingen vanuit relationeel standpunt .....	82
3.2.	Beperkingen vanuit feitelijk standpunt .....	83
3.3.	Beperkingen vanuit cultureel en normatief standpunt .....	84
4.	De rondetafelprocedure als specifieke bemiddelingstechniek bij conflicten en/of grensoverschrijdend gedrag .....	84
3.	INTERVENTIES BIJ GROEPEN EN WERKTEAMS .....	88
1.	De groep, een vergeten dimensie? .....	88
2.	Groep en pesterijen .....	88
2.1.	Interventie bij groepen die worden geconfronteerd met pesten of ernstige conflicten .....	89
2.2.	Elementen waarmee rekening gehouden moet worden bij het interveniëren bij een team .....	90
3.	Groepsdynamieken die verband houden met grensoverschrijdend gedrag en psychisch lijden op het werk .....	91
3.1.	Groepscohesie en groepsverantwoordelijkheid .....	91
3.2.	Groepsnormen .....	91
3.3.	Groepsvoorstellingen en vorming van 'groepsmythes' .....	92
3.4.	Angst en groepsonzekerheid .....	93

3.5.	Dynamiek gekenmerkt door conflictstromingen	93
3.6.	Verskil tussen opgelegde en reële manieren van werken	94
3.7.	Interventiemogelijkheden op basis van de studie van groepsdynamieken die een risico vormen	95
4.	Technieken en methodes om te interveniëren bij werkteams	95
4.1.	Discussie als interventiewijze	95
4.2.	Opleiding: preventie- of interventiemethode?	96
4.3.	Collectieve coaching	99
4.4.	Expressietechnieken	99
4.5.	Gebruik van 'derde' voorwerpen	102
4.6.	Interventies van de hiërarchie	107
4.7.	Micro-organisatorische interventietechnieken	109
5.	Interventietechnieken in teams	112
4.	COACHING	116
1.	Inleiding	116
2.	Basisuitgangspunt en definitie van coaching	116
3.	Waarom coaching bij een conflict in een organisatie?	116
4.	Doelstellingen en processen	118
4.1.	Analyse van de situatie	119
4.2.	Tot stand brengen van de band	121
4.3.	Inkadering van het coachingproces	121
4.4.	Analyse van de problematiek	122
4.5.	Uitvoering van het proces	122
4.6.	Begeleiding en evaluatie van het proces	122
4.7.	Afsluiting en perspectieven	122
5.	Andere situaties die zich lenen voor coaching	122
5.	TERTIAIRE PREVENTIE: INTERVENTIES GERICHT OP HERSTEL NA GRENSOverschrijdend Gedrag op het Werk	123
1.	Stand van zaken in de praktijk	123
2.	Voornaamste knelpunten uit de praktijk	123
3.	Best Practices in tertiaire preventie	124
3.1.	Individuele coaching of counseling van betrokkenen	124
3.2.	Ingrepen in de samenstelling van een team	125

## I. HET HULPGESPREK

---

*Daniel Faulx*

### I. Het voeren van gesprekken

---

Het individuele gesprek vormt voor preventieadviseurs of vertrouwenspersonen doorgaans de belangrijkste techniek om hun opdracht in het kader van grensoverschrijdend gedrag op het werk aan te pakken. Over het algemeen trouwens blijkt het gesprek onder vier ogen (face to face) een onmisbare methode als het om conflicten gaat.

In dit deel zullen we technieken en methoden bespreken die bedoeld zijn om mensen op te vangen die vastzitten in problemen van pesterijen of conflicten op het werk. Individuele gesprekken kunnen echter in het kader van de problematiek nog andere doelstellingen beogen: een diagnose stellen, coaching, het voorbereiden van een bemiddeling of interventie, enzovoort. Die andere doelstellingen komen in volgende delen aan bod.

In het kader van dit deel heeft de hulp in het kader van grensoverschrijdend gedrag drie doelstellingen:

- het steunen van de persoon;
- het (laten) ontdekken van nieuwe handelwijzen in de situatie;
- het wijzigen van het gezichtspunt.

***In het kader van grensoverschrijdend gedrag heeft de hulp drie doelstellingen: het steunen van de persoon, het (laten) ontdekken van nieuwe handelwijzen in de situatie en het wijzigen van het gezichtspunt.***

Die doelstellingen kunnen respectievelijk bereikt worden met de volgende drie benaderingen:

- begripvol luisteren, om de ondersteuning uit te werken;
- relationeel advies, dat uitgaat op voorstellen voor nieuwe handelwijzen;
- de zaken in een nieuw perspectief plaatsen, waardoor nieuwe zienswijzen op de situatie ontstaan.

Afhankelijk van zijn doelstellingen, hulpbronnen en organisatorische opdrachten kan de interveniënt voor één van die benaderingen kiezen. Hij kan ook een proces opzetten waarin de drie benaderingen in verschillende gesprekken aan bod komen.

## 2. Een korte beschrijving van de verschillende benaderingen

---

In de eerste fase is het absoluut noodzakelijk om begripvol te luisteren. Dat is een elementair onderdeel van elk gespreksproces met personen die gebukt gaan onder problemen van grensoverschrijdend gedrag of conflicten.

Voor sommige betrokkenen volstaat deze fase al om er weer bovenop te geraken, zeker als ze in dit gesprek voor de eerste keer een luisterend oor vinden. Ze hadden er vooral behoefte aan hun verhaal te kunnen doen.

Het relationeel advies komt meestal aan bod in een tweede fase. Dan wordt bekeken via welke interactiewijze de band verbeterd of hersteld kan worden in deze moeilijke situatie. Er wordt ook samen nagedacht over wijzigingen van het gedrag of aanpassingen van de context, voor zover die in de macht liggen van de persoon die het advies vraagt.

Advies kan doeltreffend zijn wanneer een conflict geblokkeerd is geraakt en de gedragingen stereotiep zijn geworden. Maar als het conflict de relatie tussen de belangrijkste betrokkenen diep heeft aangetast en de vijandigheid door koppigheid wordt gevoed, zal advies niet meer volstaan.

In een derde fase is het de bedoeling dat de situatie in een nieuw perspectief wordt geplaatst, zodat de betrokkene zijn beeld verruimt. Het is immers niet de bedoeling alleen de relationele strategie te wijzigen, en de situatie en de 'beelden' onveranderd te laten. De verandering moet grondig zijn: de betrokkene moet zijn situatie en de andere partij in een nieuw licht leren bekijken, om zo nieuwe actiemogelijkheden te ontdekken.

Uiteraard zijn de theoretische, methodologische en technische aspecten van de klinische praktijk in het algemeen van toepassing op deze aanpak. Maar elk van de drie benaderingen wordt in dit hoofdstuk uitgewerkt vanuit de specifieke invalshoek van grensoverschrijdend gedrag en conflicten op het werk. Om dat te doen konden we steunen op drie soorten materiaal: een studie op basis van onze eigen klinische praktijk, interviews met praktijkexperten en ontmoetingen met de Franse psychiater Michel Monroy.

### 3. Begripvol luisteren

---

#### 3.1. Bijzondere kenmerken van peestsituaties

Zoals bij elk klinisch onderhoud werkt ook bij deze een luisterende houding de vertrouwensrelatie in de hand.

Gesprekken in het kader van pestproblematiek vragen echter zeer bijzondere aandacht omdat het 'betoog' van de betrokkene - de manier waarop de persoon over de situatie spreekt - heel eigen kenmerken vertoont. In deze fase staat dat 'betoog' centraal in het werk dat we samen met de persoon zullen ondernemen.

In de eerste plaats worden consultaties naar aanleiding van pesterijen dikwijls gekenmerkt door van negatieve gevoelens en ernstige psychische klachten. Dat kan leiden tot een moeilijk te volgen, verward betoog, met een zware emotionele lading die niet makkelijk te hanteren is.

Daarnaast leidt de mediatisering van het fenomeen er dikwijls toe dat de betrokkene zelf (of iemand in zijn omgeving) al een diagnose heeft gesteld. Het komt heel vaak voor dat mensen erover gelezen hebben, of gedragslijsten geraadpleegd hebben waaruit ze afleiden dat ze slachtoffer zijn. Regelmatig kregen ze ook al een definitieve diagnose van een arts of psychiater. Tijdens het gesprek blijkt de gedachtegang van de betrokkene soms sterk gekleurd door voorstellingen die van anderen komen. Veel interveniënten geven aan dat ze niet tot de mening van de betrokkene zelf lijken door te dringen, maar op een 'geprefabriceerde' argumentatie botsen.

Ten derde maakt het feit dat het begrip ongewenst grensoverschrijdend gedrag in de wetgeving is opgenomen, het bijzonder verleidelijk om simplifiërend tewerk te gaan. De hoop op genoegdoening en zelfs wraak via een rechtsvordering leidt vaak tot een radicaal betoog waarmee het niet makkelijk werken is.

Ten slotte wekken peestsituaties erg de indruk van irrationaliteit (Geuzaine & Faulx, 2000). Wanneer iemand een pestproces beschrijft, heeft de luisteraar vaak het gevoel dat hij een absurd verhaal hoort waarin de actoren zich compleet onbegrijpelijk gedragen. Dat leidt tot het verwarrende gevoel dat "zoiets toch niet mogelijk is" of dat "de betrokkene wel zal overdrijven". Die irrationaliteit vormt een heel belangrijke basis van onze aanpak.

Bij een experiment op onze Dienst voor Sociale Groeps- en Organisationspsychologie hebben we geprobeerd een aanpak uit te werken die toelaat dat gevoel van irrationaliteit te overstijgen. Zo kunnen we beter luisteren naar personen die het slachtoffer zijn of denken te zijn, en hen beter ondersteunen. In elke situatie zoeken we de onderliggende logica, we maken ons de manier van redeneren van de persoon volledig eigen, en we staan open om te begrijpen wat op het eerste gezicht irrationeel lijkt.

Deze verschillende elementen dragen bij tot wat wij 'begripvol luisteren' hebben genoemd: een manier van luisteren die de persoon helpt om betekenis te geven aan wat verteld en beleefd wordt.

In wat nu volgt, gebruiken we bewust de term 'slachtoffer'. Dat bevordert de empathie en helpt om de manier waarop de persoon zijn situatie waarneemt, niet in twijfel te trekken. Dat betekent echter niet dat we geen afstand nemen als het nodig is en dat we op bepaalde momenten geen kritisch standpunt kunnen innemen.

#### 3.2. Het begin van het gesprek

In het begin van het gesprek geeft het slachtoffer meestal in een grote verwarring een paar flarden prijs van zijn verhaal. Het slachtoffer wil vooral dat aan zijn verhaal geloof wordt gehecht - iets wat tot dan toe maar weinig mensen hebben gedaan. In eerste instantie vraagt hij dus om een erkenning van de feiten.

Achter die vraag om een erkenning van de feiten merk je meteen ook de behoefte aan een erkenning van de klachten. Als interveniënt heb je dus niet alleen oor voor het feitenrelaas, maar ook voor de klachten. Er valt een emotionele spanning weg: de betrokkene stopt met het uitspinnen van de details en raakt de meer emotionele aspecten aan.

Door de feiten en de emoties die de persoon naar voren brengt niet in twijfel te trekken, doet de interveniënt een eerste therapeutische interventie - bescheiden, maar onontbeerlijk voor het vervolg.

***Het lijden van de persoon erkennen en luisteren naar de feiten zoals hij ze vertelt, betekent niet dat men ook akkoord gaat met het etiket 'pesterijen'.***

Dat de interveniënt de klachten van de betrokkene erkent en luistert naar de feiten zoals hij ze vertelt, betekent niet dat hij ook akkoord gaat met het etiket 'pesterijen'. Als de betrokkene een diagnose vraagt ("ik zou graag van u weten of de dingen die ik u vertel, pesterijen zijn"), dan reageren we daarop op de volgende manier. We leggen uit dat we de situatie zeker niet minimaliseren en geven soms zelfs toe dat het verhaal belangrijke aanwijzingen voor pesterijen bevat. We maken echter ook duidelijk dat we, zowel om technische als om deontologische redenen, geen formele diagnose van pesterijen kunnen stellen op basis van de getuigenis van één persoon, hoe nauwkeurig die ook is.

Met zo'n strikte positie lokken we geen nieuwe stigmatisering uit en vermijden we dat de sociale afstand nog groter wordt tussen degene die zich gepest voelt en de werkomgeving die de pesterijen ontkent. Vanuit die positie kunnen we ook een driehoeksrol ten opzichte van de situatie bewaren, zelfs als we door de bril van het slachtoffer kijken.

Niet zelden houden de klagers het bij deze eerste stap. Ze wilden de interveniënt alleen ontmoeten om hun verhaal te doen, met als enige bedoeling een luisterend oor te vinden. Het geeft hen rust dat de klachten erkend worden en dat ze konden praten met iemand die niet beschuldigt, niet oordeelt, niet minimaliseert, maar die méér is dan een emotioneel en cognitief spiegelbeeld van henzelf.

In deze luisterfase kunnen we de betrokkene trouwens uitnodigen om dimensies aan te kaarten waarover hij spontaan niet zou begonnen zijn. Zo kunnen we bijvoorbeeld vragen naar organisatorische aspecten zoals de aard van het werk, de geldende normen en regels, andere conflicten in het systeem, de impact van de organisatie of van de groep op de moeilijke relatie. Op deze manier bereiden we het terrein voor om vanuit andere invalshoeken over de situatie te kunnen spreken. Hier zitten we op de grens tussen 'luisteren' en 'de zaken in een nieuw perspectief plaatsen': door de betrokkene te helpen spreken over zaken waarmee hij geen rekening had gehouden, wordt hij ook vatbaar voor een andere kijk op zijn situatie.

### **3.3. Elementen van actief luisteren : begripvolle benadering van de pestfenomenen**

#### **3.3.1 Onaangepaste strategieën?**

Een eerste belangrijk punt bij begripvol luisteren is het luisteren naar de ontredde van het slachtoffer over het feit dat zijn strategieën almaar mislukken en het gevoel van onmacht dat hij daaraan overhoudt.

De strategieën om zich te verweren tegen de irrationaliteit van het pestfenomeen kunnen immers al even onaangepast of onzinnig lijken: zich eindelijk conformeren, blijven hopen op beterschap, zich naar het werk laten brengen door een vriend, (overmatig) geneesmiddelen gebruiken op de werkplek, wat in de werkomgeving dan weer op onbegrip stuit. Die strategieën hebben echter een functie en bestaansreden. Zij zijn uitgewerkt en uitgevoerd vanuit een geschiedenis op het werk, een relationele verwevenheid tussen pester en slachtoffer.

In andere gevallen kunnen de gebruikte strategieën wél aangepast lijken: vragen om een verduidelijking van de taken, een mutatieaanvraag, een beroep doen op interventie van derden, een discussie over het probleem op gang brengen, ... Toch blijken ze ook dan evenmin doeltreffend. In plaats van de verhoopte verbetering bereikt het slachtoffer nog meer stigmatisering: hij is een lastpost, alleen maar uit op aandacht, hij doet niets anders dan klagen. Hij krijgt zelfs de bemerking dat hij zich pesterig gedraagt.

Het systematisch falen van zijn acties veroorzaakt bij het slachtoffer grote ontredding en vervreemding. In deze eerste gespreksfase is het heel belangrijk naar dat gevoel te luisteren, en te weerstaan aan de verleiding om al te snel te beginnen met een analyse van het mechanisme dat de strategie doet mislukken of met alternatieve strategieën op de proppen te komen.

### 3.3.2. Verbijsterende vasthoudendheid

Het tweede belangrijke aandachtspunt bij het luisteren zijn de behoeften, beweegredenen en verlangens die een persoon ertoe brengen in een situatie te blijven die schijnbaar ondraaglijk is. Die luisterbereidheid staat in contrast met de normale reactie: gewoonlijk krijgt het slachtoffer de raad om zo snel mogelijk van werk te veranderen.

Het heeft ons getroffen hoe lang sommige situaties waarmee we te maken kregen, al aansleepten. Vele slachtoffers proberen zich met een enorme vasthoudendheid staande te houden. Ze doen hard hun best om optimaal te functioneren in een omgeving die in hun ogen totaal disfunctioneel is.

Volgens ons hebben de slachtoffers van pesterijen met die weerstand - ook onbewust - verschillende doelen op het oog. Ze werken de plannen van de pester tegen vanuit een soort ingebeelde hoop dat ze uiteindelijk toch gelijk zullen krijgen. Zo hopen ze hun degelijkheid, bekwaamheid en waarde te bewijzen, en duidelijk te maken welk onrecht hen wordt aangedaan. 'Door de knieën gaan' schakelen zij vaak gelijk met zwakheid. En vooral: opstappen zou erop neerkomen dat zij het aangedane onrecht zouden bevestigen.

Blijven om te bewijzen dat het allemaal niet waar is, is de ultieme manier om in te gaan tegen het negatieve vooroordeel waartegen geen enkel argument opgewassen is (Groeblichhoff & Becker, 1996).

### 3.3.3. Een opgebouwde conflictwereld

Bij begripvol luisteren is het ook heel belangrijk dat de luisteraar de voorstellingswereld in zich opneemt die de betrokkene in de loop van het conflict heeft opgebouwd.

Naarmate het conflict met de jaren is vastgelopen, steunt elke actor in het conflict op een redenering die hij logisch en gegrond vindt. Hij heeft een 'conflictwereld' opgebouwd (Monroy & Fournier, 1997), een geheel van voorstellingen die verband houden met het eigenlijke conflict: de actoren, ieders verantwoordelijkheid in het conflict, de visie van de tegenstrever. Hoe verder het conflict is geëvolueerd, hoe negatiever en stereotieper de voorstellingen over de tegenstander worden. Daarbij wordt gebruik gemaakt van een 'versmallend' vocabularium dat de zekerheden over de andere nog moet versterken (Monroy & Fournier, 1997).

### 3.3.4. Vormen van macht

Ook de machtsverhoudingen vormen een aandachtspunt voor de luisteraar. De betrokkenen geven vaak te kennen dat zij het gevoel hebben dat de andere hen in zijn macht heeft. Ze begrijpen niet hoe dat mogelijk is, want de andere lijkt niet altijd over meer hulpbronnen te beschikken dan zichzelf.

In verband met de machtsproblematiek hebben we drie scenario's blootgelegd.

In het eerste geval beschikt de pester over macht die hij dankt aan zijn positie in de organisatie. Die situatie is het makkelijkst te herkennen en voor een buitenstaander ook het makkelijkst te begrijpen.

Voor een goed begrip van het tweede type situatie moeten we er de aandacht op vestigen dat niet alle macht alleen en per se aan de hiërarchische positie wordt ontleend. Er bestaan ook heel andere machtsbronnen: een bijzondere bekwaamheid, contact met bedrijfsexterne derden, een invloedrijk relatienetwerk, beheersing van informatie die voor de andere belangrijk is, controle van financiële of logistieke middelen, beheersing van elementen die bepalend zijn voor de werkomgeving van de andere werknemers, zoals werkroosters, lokalen, materiaal, ... De werkomgeving is dan ook een plek waar veel vormen van macht bestaan en waar pesterijen uitstekend kunnen gedijen.



Wanneer de machtsrelatie niet wordt gerechtvaardigd door de positie van de dominante figuur, wordt het proces schijnbaar irrationeel en verliest het slachtoffer zijn geloofwaardigheid in zijn eigen en andermans ogen. Het slachtoffer lijkt met zich te laten sollen door iemand die toch niet meer macht heeft dan hij. Voor het slachtoffer is dat tweede type situatie moeilijker aan te tonen, te verduidelijken en dus uit te leggen aan derden.

Bij de derde situatie gaat het om een machtsrelatie die niet door de organisatie wordt bepaald. We komen hier op het terrein van het psychologisch overwicht. Door een impliciet relationeel spel raken twee personen met hun persoonlijke kenmerken en hun individuele geschiedenis verwickeld in een perverse relatie. Meestal kende die eerst een positieve periode: om verschillende redenen (anciënniteit, zelfverzekerdheid, kennis, beschermende tot soms zelfs paternalistische houding, ...) wekt de toekomstige pester eerst respect of sympathie op, soms vermengd met een zekere vrees. Stilaan gaan de grenzen verschuiven: het toekomstige slachtoffer slikt steeds meer van zijn collega, zowel op professioneel vlak (werkoverlast, wijziging van werktijden of van de werkhoud, bemoeienis met het werk, ...) als affectief (inmenging in het privé-leven, misplaatste commentaar over persoonlijkheidsaspecten, ...). Het pestproces komt op gang wanneer het slachtoffer uit zijn onderworpenheid treedt of grenzen begint te stellen. Het respect en de bewondering van het begin verhogen dan zijn onbehagen, omdat hij zich gedeeltelijk verantwoordelijk voelt voor de huidige situatie. "Ik had het van bij het begin door moeten hebben, ik had me niet in zijn netten mogen laten verstrikken" is een typische bedenking van de slachtoffers wanneer ze een beetje afstand hebben genomen van hun situatie.

Geen enkele potentiële machtsbron mag bij het luisteren uit het oog verloren worden, ongeacht of ze wordt bepaald door de organisatie of door een dynamiek van persoonlijkheden.

### 3.4. Enkele bedenkingen over vermoedelijke pesters

We willen dit deel over het luisteren naar de slachtoffers van pesterijen niet afsluiten zonder enkele bedenkingen over de 'pester'. De grote nadruk op het begripvol luisteren naar het slachtoffer zou immers kunnen leiden tot een stigmatiserend beeld van de pester.

Auteurs als Hirigoyen (1998, 2001) hebben aangetoond dat er inderdaad 'inslechte' persoonlijkheden bestaan die van elke machtspositie gebruikmaken om mensen lastig te vallen. Er bestaan inderdaad recidiverende pesters die, als een slachtoffer niet meer meespeelt, iemand anders aanpakken en weer dezelfde mechanismen ontwikkelen (Adams, 1991). Toch vormen dergelijke mensen absoluut niet de meerderheid van de pesters, integendeel.

Wie vermoedelijke pesters ontmoet, stelt vaak vast dat zij rechtvaardig proberen te handelen, zonder de bedoeling iemand onrecht aan te doen. Ze zijn doorgaans verbaasd over de beschuldigingen en in vele gevallen zelfs geschokt. Het komt bovendien niet zelden voor dat ze zij zich in de val gelokt voelen door het slachtoffer en niet meer weten van welk hout pijlen te maken. Soms voelen ze zich zelfs het slachtoffer van het slachtoffer.

Het ondersteunen van mensen met ernstige psychische klachten mag dus niet leiden tot een houding die vermoedelijke pesters afwijst. Dikwijls zijn ook zij in een situatie verzeild die hen boven het hoofd is gegroeid, die ze niet begrijpen en die een bron is van veel spanning.

***Het ondersteunen van mensen met ernstige psychische klachten mag niet leiden tot een houding die vermoedelijke pesters afwijst. Dikwijls zijn ook zij in een situatie verzeild die hen boven het hoofd is gegroeid, die ze niet begrijpen en die een bron is van veel spanning.***

Daarom is het geen slecht idee de vermoedelijke pester te ontmoeten vooraleer we het vermoedelijke slachtoffer zien. Zo houden we de verleiding om overhaaste conclusies te trekken op afstand. Meestal wordt de beschuldigde ná het slachtoffer gezien, en dat kan onze kijk op de situatie kleuren.

## 4. Advies geven

Na en naast begripvol luisteren staat de tweede benadering van het strategisch advies: het voorstellen van acties die misschien verandering kunnen brengen in de situatie van de persoon.

De strategie waarmee het slachtoffer zich in de loop van de tijd trachtte aan te passen, heeft stilaan een vaste vorm gekregen en werd uiteindelijk gedragsstereotiep. De betrokkene is geneigd zich vast te klampen aan repetitieve strategieën, die niet alleen geen resultaat opleveren, maar ook schadelijk worden voor hemzelf en soms voor de omgeving. Hij blijkt echter niet in staat om andere manieren van handelen te overwegen.

Het voorstellen van alternatieven is een belangrijke manier om het slachtoffer te begeleiden. Hij leert zijn onmogelijke doelstellingen opgeven zonder de hoop te verliezen dat de situatie nog verandert.

### 4.1. De verwachtingen bevragen

Vooraleer we werk maken van de adviesfase moeten we nagaan welke de verwachtingen, vragen en behoeften van de consultvragers zijn. Er zijn immers verschillende redenen waarom ze op raadpleging komen.

**Slachtoffers kunnen om zeer uiteenlopende redenen een consult aanvragen: om een klacht in te dienen, om na te denken over strategieën, om het conflict te verzachten, om zich te wapenen tegen een conflict, voor persoonlijke reflectie, op aansturen van een verwant, om zich te laten geruiststellen over hun geestelijke gezondheid, ...**

Soms willen ze een klacht indienen, en is het consult bedoeld om te horen of hun dossier een kans maakt, wanneer er een onderzoek komt of wanneer er gerechtelijke stappen worden gezet.

Soms willen ze nadenken over hun strategieën, zijn ze op zoek naar een manier van reageren die het conflict tot bedaren kan brengen of naar een manier om zich beter te wapenen tegen het conflict.

Soms willen ze concrete steun op de werkplek en verwachten ze van de interveniënt dat die in hun voordeel tussenbeide komt.

Ten slotte zijn ze misschien bezig met persoonlijke reflectie en hebben ze vragen die in de buurt komen van een therapeutische behoefte.

En er zijn nog andere redenen: ze kunnen komen op aansturen van een verwant, omdat ze over hun situatie willen getuigen, omdat ze willen weten of ze gek zijn en het wel normaal is dat niemand hen gelooft, omdat ze bijkomende wapens zoeken om de confrontatie met hun tegenstander definitief in hun voordeel te beslechten.

De betrokkene zelf weet echter niet altijd duidelijk waarom hij precies op consultatie komt. Het is dus absoluut noodzakelijk om samen met hem zijn beweegredenen, zijn verwachtingen, behoeften en hoop te achterhalen. Pas dan kan de adviesfase starten. Je kan immers moeilijk advies geven aan iemand van wie je niet weet welk doel hij precies nastreeft.

### 4.2. Een constructieve houding ontwikkelen

De basishouding vanwaaruit mensen in staat zijn hun situatie in handen te nemen, omschrijven wij als een constructieve houding. Die houding vormt het vertrekpunt om te leren handelen vanuit een andere logica dan de ondoeltreffende logica die ze tot dan toe hanteerden.

Een constructieve houding kunnen we aan verschillende signalen herkennen:

- De betrokkene bekijkt de situatie niet vanuit een strikte dichotomie (goed/slecht, beul/slachtoffer, winnaar/verliezer...).
- De betrokkene is bereid zijn eigen attitudes en gedragingen in de conflictsituatie in vraag te stellen ("de andere is misschien niet de enige verantwoordelijke of schuldige van wat er gebeurt", "welke rol speel ik in het in stand houden van de situatie?").
- De betrokkene slaagt erin zijn tegenstrever anders te zien dan een reddeloos geval of een afschuwelijke slechterik.

- De betrokkene is in staat de situatie vanuit organisatorisch standpunt te begrijpen, in plaats van vanuit een louter individueel of interpersoonlijk oogpunt.
- De betrokkene komt ertoe hypothesen uit te werken over het gedrag van de andere (“wat drijft hem zover?”).

Vanaf het moment dat de betrokkene deze constructieve opbouwende houding aanneemt, wordt een adviesbenadering makkelijker haalbaar. Als deze houding ontbreekt, bestaat het risico dat de betrokkene wonderoplossingen zoekt vanuit een wanhoopsvisie op de situatie. Bovendien zal het moeilijk zijn om de nodige energie te mobiliseren bij iemand die zichzelf als speelbal van een situatie ziet. En uit een voorstellingswereld die door wraakgevoelens wordt beheerst, spruiten wellicht alleen maar extreme en onhaalbare strategieën voort.

Het tot stand brengen van een opbouwende houding eist soms een vrij lange luisterfase. Wanneer die achter de rug is, kunnen cirkelvragen gesteld worden: “wat denkt u dat de andere van u denkt?”, “hoe ziet de andere volgens u de situatie?”. Zulke vragen helpen de betrokkene om zichzelf een plaats te geven en zich heel even naar het gezichtspunt van de andere te verplaatsen.

Door meerdere gezichtspunten in te nemen wordt het makkelijker om afstand te nemen. En dat is precies waar we in deze fase naartoe willen. Zo komen we dichterbij de volgende fase, waarbij de zaken in een nieuw perspectief worden geplaatst. In deze fase blijft de verandering van de voorstelling evenwel oppervlakkig. De adviesbenadering staat immers in dienst van de acties die de consultvrager bedenkt. De verdere stap heeft daarentegen tot doel de betrokkene te helpen die voorstellingen (fundamenteel) te veranderen.

Om tot een constructieve houding te komen, zoeken we naar de logica die aan de basis ligt van het conflict: waardoor is de werkrelatie verslechterd, wanneer is dat begonnen, wat gaat er schuil achter het conflict, enzovoort. Door zulke vragen te stellen over het conflict, geven we de betrokkene opnieuw de rol van actor. Dat opent perspectieven op verandering, evolutie en zelfs oplossingen, in een probleemwereld die tot dan toe onoplosbaar leek.

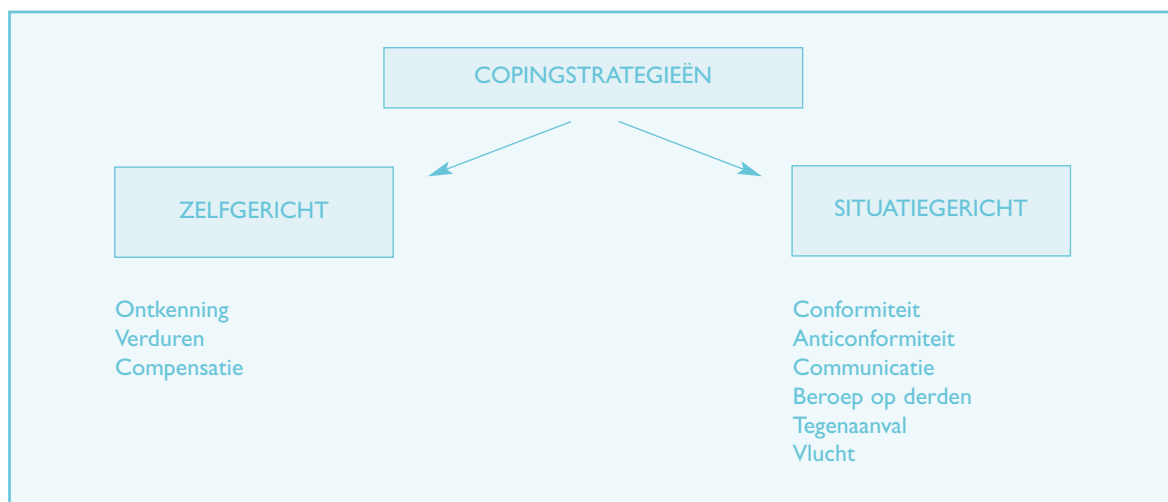
Het bereiken van een constructieve houding is niet altijd mogelijk. Soms hebben de voorstellingen van de betrokkene een grondiger aanpak nodig. Dat punt komt verder aan bod.

### 4.3. Een techniek voor strategisch advies : analyse van de vormen van coping

Mensen die zich het voorwerp voelen van geweld of pesterijen op het werk, maken gebruik van een breed register van coping- of verdedigingsstrategieën.

In het onderzoek naar de aanpassingsreacties op stress op het werk wordt coping gezien als “gedrags- en cognitieve inspanningen om de interne en/of externe vereisten van de stresserende situatie te beheersen, te beperken of te verdragen” (Folkman, 1984). Het gaat dus om “voortdurend evoluerende cognitieve en gedragsinspanningen tot het beheersen van interne en/of externe vragen waarvan wordt geoordeeld dat ze de externe hulpmiddelen van het individu te boven gaan” (Lazarus & Folkman, 1984).

In het kader van pesterijen op het werk hebben wij de volgende copingcategorieën vastgesteld:



### 4.3.1 Zelfgerichte vormen van coping: een korte beschrijving

- **ontkennen:** het conflict ontkennen, doen alsof het niet bestaat;
- **verduren:** de situatie ondergaan zonder te reageren, wachten tot het overgaat, hopen op betere tijden, proberen te tonen dat alles in orde is;
- **compenseren:** zijn weerstand trachten te verhogen door aan activiteiten te doen buiten het werk (sportbeoefening, yoga, boswandelingen ...).

Adviezen in de categorie 'zelfgerichte coping' zijn erop gericht de betrokkenen wat compensatie te laten vinden. We stellen hen voor weer een actieve rol op te nemen, bijvoorbeeld door buiten het werk iets te doen waar ze zelf wat aan hebben: sport, yoga, relaxatie, wat tijd na het werk om stoom af te laten, ... Op die manier zouden ze ook beter in staat moeten zijn de zaken te verduren.

Adviezen als deze kunnen een positief effect hebben. Ze helpen de betrokkenen uit de positie van onmacht die het gevolg is van de pesterijen of het conflict. Zij helpen hen om zelf te werken aan hun welbevinden in plaats van te wachten op een wonderoplossing van buitenaf (via de vertrouwenspersoon, de preventieadviseur of de rechtbank). Is de situatie echter erg destructief, dan kan zo'n strategie ertoe leiden dat de betrokkene steeds meer geweld verdraagt. Om die valkuil te vermijden moeten we dus heel voorzichtig zijn met adviezen.

Het blijkt overigens dikwijls nuttig om een band te onderhouden met externe professionals (artsen, psychologen, ...) naar wie de betrokkenen doorverwezen kunnen worden. Via die relaties kunnen we de betrokkenen de kans geven om zelf iets te doen aan hun situatie, zelf te zorgen voor een erkenning van hun klachten ("u hebt het te zwaar, uw gezondheid kan gevaar lopen; om erbovenop te komen zou u er misschien goed aan doen een arts of een psycholoog te raadplegen"), en de verantwoordelijkheid voor verdere stappen bij hen te laten.

### 4.3.2. Situatiegerichte vormen van coping: een korte beschrijving

- **conformiteit:** proberen zich aan te passen aan de eisen van de andere in de hoop een einde te maken aan de agressie: een opleiding volgen, zich inspannen om zich te concentreren, zich tot in het extreme voegen naar de wensen van de andere, anticiperen op zijn wensen, om het even welke werkomstandigheden aanvaarden, ...;
- **anticonformiteit:** de kritiek van de andere bevestigen: of slechter werken, nog minder stipt worden, ...;
- **communicatie:** het probleem verwoorden: een gesprek tot stand doen komen, er informeel over praten;
- **een beroep doen op derden:** hulp zoeken bij derden op of buiten de werkplek: bedrijfsartsen, vakbonden, preventieadviseurs, vertrouwenspersonen, arbeidsinspecteurs, collega's, personeelsdiensten, hiërarchie, ...;
- **in de aanval of tegenaanval gaan:** dezelfde strategieën gebruiken als de andere: 'lik op stuk' geven, verbaal agressief uit de hoek komen, de draak steken met de andere, geruchten in omloop brengen, ...;
- **vluchten:**
  - de relatie en het contact met de andere vermijden: afwezigheden, ziekteverlof, de ogen neerslaan, zich zo onopvallend mogelijk bewegen, plaatsen mijden waar de andere zich ophoudt, ...;
  - ontslag nemen, veranderen van dienst, een mutatie aanvragen.

Dikwijls hebben mensen die onder een probleem gebukt gaan de indruk dat ze alles hebben geprobeerd. Het principe van de copinganalyse bestaat erin een analyse te maken van alle gebruikte strategieën en te bekijken of die al of niet van dezelfde categorie zijn – wat vaak wel het geval is. Het doel is dan ook te kijken of er strategieën zijn die nog niet zijn uitgetest en die doeltreffend zouden kunnen zijn.

Ter illustratie: in de praktijk stellen we vaak vast dat slachtoffers, ondanks het feit dat hun psychologische toestand ernstig door de stress is aangetast, op het werk een masker van zelfbeheersing opzetten. Het lijkt alsof ze zich prima hebben aangepast; ze vertellen niemand een woord over hun wanhoop en angst. Die eenzaamheid maakt hun lijden nog groter en de emotionele beheersing die ze zichzelf opleggen, tast hun psychologische reserves nog verder aan.

Ze ontwikkelen een heel arsenaal van uithoudingsstrategieën: zij doen zich sterk voor, ze lachen, ze hebben een glimlach voor hun agressor, hun werk blijft correct. Maar al die strategieën behoren tot dezelfde categorie: de situatie verduren. De kruik blijft zolang boven tot ze barst en de arts plots dringend ziekteverlof moet voorschrijven.

Mijnheer S. legt uit dat hij alles heeft geprobeerd om zich te bevrijden van de voortdurende kritiek van de chef op zijn werk. "Ik heb alles geprobeerd. Ik heb informaticacursussen gevolgd, dubbel zo hard mijn best gedaan bij het opstellen van verslagen, tips gevraagd om mijn spelling te verbeteren, ik heb alle vragen op papier gezet om zeker niets te vergeten..."

Mijnheer S. heeft de indruk dat hij zeer uiteenlopende strategieën heeft gebruikt om zijn gedrag aan te passen. Ze horen echter allemaal in dezelfde copingcategorieën: de conformiteit.

De interventie moet er dus in bestaan het repetitieve aspect in de coping op te sporen en andere manieren van coping te overwegen die tot dusver niet zijn geprobeerd.

### 4.3.3. Het logboek, schriftelijk relaas van de gebeurtenissen

Een manier die vaak voorgesteld wordt om alles op een rijtje te zetten, is nauwkeurig noteren welke gebeurtenissen de situatie hebben verslechterd, op welke precieze momenten dat was en welke concrete gebaren, woorden en feiten daarin een rol hebben gespeeld.

De betrokkenen krijgen de vraag om het verhaal van hun situatie op papier te zetten. Dat geeft ook de kans afstand van de situatie te nemen en die 'objectief' te maken in plaats van 'irrationeel'.

Een variant bestaat uit een logboek waarin de betrokkene de verschillende woorden en gedragingen noteert waarvan hij zich het slachtoffer voelt. Die aanpak kan rigide en zelfs infantiel lijken, maar de ervaring leert dat de klagers hierdoor het gevoel krijgen dat ze weer greep hebben op een situatie die hen voordien ontsnapte. Het gevoel 'gek te worden' en niets te begrijpen van wat hen overkomt, vindt nu een tegengewicht in tastbare elementen. Bovendien bezorgt zo'n relaas de interveniënten een heleboel contextuele details die hen kunnen helpen het conflict makkelijker te analyseren en eventueel op te lossen.

Voor de betrokkenen blijkt deze werkwijze een mijlpaal in het proces: ze nemen afstand van de situatie en kunnen uitdrukken wat ze hebben meegemaakt.

Sommige interveniënten van externe diensten maken van deze techniek de officiële eerste stap vóór elke interventie. Ze gebruiken hem tot op zekere hoogte ook als filter voor onterechte aanvragen. Personen die de klacht wegens pesterijen willen gebruiken in een geest van 'bewapeningswedloop' of conflictescalatie, worden erdoor ontmoedigd. Anderzijds brengt de techniek ook probleemsituaties aan het licht die niet onder pesterijen vallen.

## 4.4. Andere strategische adviezen

Adams (1992) geeft de volgende voorbeelden van adviezen die interveniënten aan de betrokkenen kunnen geven:

- Laat je niet uit je lood slaan door verbale aanvallen en vertel je agressor dat je zulke opmerkingen niet zult verdragen.
- Vergeet niet dat zulk type van mensen agressiever dreigt te worden naarmate ze onder druk staan.
- Blijf vertrouwen op je eigen oordeel en je eigen capaciteiten.
- Blijf kalm en zorg ervoor dat je de zaken bedaard en coherent formuleert.
- Vraag een schriftelijke toelichting als doelstellingen of instructies niet duidelijk zijn; geef als argument dat je een geheugensteun wil om de gevraagde zaken stipt uit te voeren.
- Overweeg psychotherapeutische en zelfs psychiatrische opvolging; in sommige gevallen is een onderbreking van het werk noodzakelijk.

Ook Hirigoyen (1998) stelt enkele adviezen voor die de betrokkene kunnen helpen om sterker in zijn schoenen te staan op de werkplek. Ten eerste is het van kapitaal belang erover te praten. In elke fase van de pesterijen kan de werknemer uit de probleemsituatie geraken wanneer hij een gesprekspartner vindt die kan

luisteren. Naast bedrijfsgeneesheren en referentiepersonen voor grensoverschrijdend gedrag kunnen ook anderen die rol vervullen. In de tweede plaats is het belangrijk niet in te gaan op de provocaties van de agressor en kalm te blijven, zonder daarom ironisch te worden (want voor hij het weet, doet de betrokkene dan mee aan het agressiespel). Het slachtoffer moet een andere communicatiefilter gebruiken: hij moet de informatie anders selecteren en interpreteren, zodat hij niet elke agressie letterlijk neemt maar ze een juiste plaats geeft. Ten slotte zal de betrokkene zich uiterst rechtlijnig moeten opstellen om te ontkomen aan de greep van de pester: hij moet op de agressie anticiperen door zich ervan te vergewissen dat instructies of orders volstrekt ondubbelzinnig zijn. Zijn er twijfelpunten, dan moet hij vragen om die te verduidelijken. Als dat niet mogelijk blijkt, dan moet hij een functioneringsgesprek aanvragen. Wordt dat geweigerd, dan moet hij er met een aangetekend schrijven één eisen. Die aangetekende brieven kunnen eventueel nog dienen als bewijs.

## 5. De zaken in een nieuw perspectief plaatsen

**Wat de rups het einde van de wereld noemt, noemen wij vlinder. (Boeddhistische Koan)**

### 5.1. Inleiding

Mensen die betrokken zijn bij grensoverschrijdend gedrag op het werk, kunnen hier intens onder lijden op fysiek, psychologisch en sociaal vlak. Dat is uit tal van studies gebleken (Leymann, 1996; Leymann & Gustafsson, 1996; Hirigoyen, 2001).

Ze proberen het lijden het hoofd te bieden door handelingen te stellen, acties te ondernemen, hun gedrag aan te passen om hun situatie te verbeteren. Maar die gedragsstrategieën blijken vaak vergeefs (Hogh & Doffradottir, 2001). Sommige auteurs beweren zelfs dat de strategieën van slachtoffers van grensoverschrijdend gedrag systematisch mislukken (Geuzaine & Faulx, 2003). Zo hebben Zapf & Gross (2001) aangetoond dat de persoon die zich het slachtoffer voelt, meestal eerst simpele, probleemoplossende strategieën probeert toe te passen, en daarna een beroep doet op meer gevaarlijke strategieën als agressie. Vaak stellen ze vast dat ook die aanpak mislukt en in heel wat gevallen verlaten ze uiteindelijk de organisatie.

Omdat ze gebukt gaan onder een intens lijden en wel iets moeten doen aan het herhaald mislukken van hun strategieën, zoeken consultvragers dus vaak hulp om efficiënt te kunnen handelen en zo de situatie te veranderen. Ze vragen dus zeer concrete adviezen. Maar als we Hirigoyen (1998) mogen geloven, is het succes van nauwkeurige gedragsadviezen echter sterk aan toeval onderhevig.

Hoe kunnen we hulp bieden die verder gaat dan luisteren, ondersteunen en adviseren – interventies die weliswaar noodzakelijk zijn, maar die hun grenzen hebben in situaties waar het conflict een onontwarbaar kluwen lijkt? Daarover gaat het nu.

We baseren ons op de benadering van de Franse psychiater Michel Monroy die verschillende werken heeft geschreven over pesterijen, conflicten en onderdrukkende fenomenen.<sup>1</sup> Zijn benadering, die erin bestaat de zaken in een nieuw perspectief te plaatsen (“le recadrage”), heeft hij specifiek uitgewerkt voor situaties van grensoverschrijdend gedrag en conflict. Ze is één van de methodes om de betrokkenen aan nieuwe voorstellingen te helpen en hen zo in staat te stellen om andere oplossingsstrategieën te overwegen.

Wat volgt, is gebaseerd op een niet-gepubliceerd document van Michel Monroy, dat we aangevuld hebben met de inhoud van gesprekken met de auteur zelf, een specialist inzake conflict en psychologisch overwicht. In de gesprekken heeft hij ons uitgelegd hoe hij het aanpakt om de zaken in een nieuw perspectief te laten plaatsen door personen die hem raadplegen.

<sup>1</sup> Monroy M. (2000). La violence de l'excellence, Hommes et Perspectives ; Monroy (2003). La société défensive, Presses Universitaires de France; Monroy M. & Fournier A. (1997). Figures du conflit : une analyse systématique des situations conflictuelles, Presses Universitaires de France; Monroy M. & Fournier A. (1999). La dérive sectaire, Presses Universitaires de France



## 5.2. De basisprincipes

Volgens Malarewicz (2000) is verandering onmogelijk zonder verandering van gezichtspunt. We moeten dus de consultvrager in staat stellen zijn gezichtspunt te verschuiven en de zaken anders te bekijken, zodat 'de wereld van het mogelijke' geopend wordt en hij de kans krijgt de situatie op een andere manier te bekijken en er dus anders op te reageren.

### **Verandering is onmogelijk zonder verandering van gezichtspunt. (Malarewicz)**

Meestal houden de mensen vast aan de manier waarop ze naar een oplossing streven omdat die manier hen logisch lijkt. Hun conclusies zitten al in hun uitgangspunten vevat (Wittezaele & Garcia, 1992). Watzlawick, Weakland & Fisch (1974) formuleren het zo: het probleem zit vevat in de termen die de cliënt gebruikt om het te definiëren.

De doelstelling van interventies waarbij de zaken in een nieuw perspectief worden geplaatst, is dus de voorstellingen veranderen, de zienswijze van de betrokkene op zijn situatie wijzigen, om hem in staat te stellen andere gedragingen aan te nemen en/of vruchteloze inspanningen te staken (Wittezaele & Garcia, 1992). Met andere woorden: we moeten de betrokkene aanzetten om een nieuwe definitie te formuleren van het probleem, omdat al zijn pogingen tot dan toe het probleem in stand hebben gehouden.

De zaken in een nieuw perspectief plaatsen betekent dus: "de conceptuele en/of emotionele context van een situatie, of het standpunt van waaruit die situatie wordt beleefd, wijzigen door die situatie in een ander perspectief te plaatsen, een perspectief dat evengoed, zo niet beter, beantwoordt aan de 'feiten' van die situatie, waarvan de betekenis bijgevolg compleet verandert" (Watzlawick, Weakland & Fisch, 1974).

Anders dan in de adviesbenadering schrijven we bij deze benadering geen specifieke nieuwe gedragingen voor. We bevorderen enkel en alleen een wijziging van gezichtspunt, zonder op voorhand te weten wat de betrokkene met de nieuwe 'vrijheid' en alternatieven zal aanvangen.

De zaken in een nieuw perspectief doen zien is geen sinecure. Het lukt alleen als de interveniënt rekening houdt met de redenen, verwachtingen, meningen en veronderstellingen van de persoon van wie hij het probleem moet veranderen (Watzlawick, Weakland & Fisch, 1974). Het gaat dus om een benadering die nauw samenhangt met de luisterdimensie van het gesprek.

Bovendien komt het er op aan de voorstellingen of het standpunt van de betrokkene te destabiliseren, maar niet de persoon zelf (Monroy, 2004). De intellectuele opwinding die samengaat met het ontdekken van nieuwe perspectieven, het verlangen om een probleem te doen evolueren of het plezier waarmee de interveniënt zijn hypothesen bewaarheid ziet, mogen de interveniënt niet doen vergeten dat het voor de betrokkene erg verwarrend is als zijn referentiekader aan het wankelen gaat.

Daarom bevat deze benadering tal van gezichtshoeken die zelf weer worden uitgesplitst in tal van vragen. Die zullen gekozen moeten worden in het licht van de gespreksdynamiek, de behoeften van de consultvrager en het doel van het in een nieuw perspectief plaatsen van de situatie. De benadering kan zich immers toespitsen op verschillende elementen: ze kunnen verband houden met de consultvrager, met de relaties tussen de personen, met de organisatie of met de groep die bij de situatie betrokken is.

## 5.3. Conflict- of overwichtsituaties in een nieuw perspectief plaatsen

Michel Monroy illustreert het in een nieuw perspectief plaatsen met twee beelden.

Het eerste beeld is dat van een caleidoscoop. De interveniënt is degene die de betrokkene helpt om de caleidoscoop te laten ronddraaien, zodat de kristallen telkens weer een ander beeld van de situatie geven. Het is een tekenende metafoor voor deze benadering. De elementen die men ziet, zijn telkens precies dezelfde; het is de schikking van de elementen die de kristallen een heel ander aanzicht geeft. Zo verschijnt er een beeld van de situatie dat tegelijkertijd vertrouwd én nieuw is, en dat heeft meestal een verrassend effect. Het opent de deur naar nog andere perspectieven.

Het tweede beeld, ontleend aan Mory Elkaim, is dat van de spiegelbol. De betrokkene projecteert zijn verhaal in de spiegelbol, die bedekt is met vele, in verschillende richtingen gedraaide spiegels. Daardoor wordt zijn verhaal op verschillende manieren (als verschillende lichtbundels) gereflecteerd. De metafoor verduidelijkt hoe de betrokkene tal van gezichtshoeken krijgt aangereikt om de zaken in een nieuw perspectief te plaatsen - gezichtshoeken die stuk voor stuk aangegrepen kunnen worden als kansen om zijn standpunt te



doen evolueren. De metafoor laat ook zien dat de situatie van naderbij of vanuit een wat schuinere gezichtshoek bekijken een heel ander beeld kan opleveren. Door progressieve reflectie zullen zich perspectieven openen die radicaal kunnen verschillen van de aanvankelijke perspectieven.

Dit onderdeel is niet eenvoudig. Om het wat makkelijker te kunnen assimileren, zullen wij bij de verschillende stappen telkens een 'adagium' voorstellen, een stelling die zeer krachtig een specifiek inhoudelijk aspect van deze benadering verwoordt. Het eerste adagium resumeert het algemene principe van het in een nieuw perspectief plaatsen van de zaken:

***De termen waarin de protagonisten het conflict interpreteren, zijn precies de termen waarmee het conflict niet kan worden opgelost.***

### 5.3.1. Terugplaatsen in de tijd

***Als het conflict blijft aanslepen, wordt het langetermijnverhaal uitgewist door het verhaal van de toegediende en geïncasseerde klappen. De gevreesde anticipatie van de afloop verbergt elk ander mogelijk project. Dat komt door negatieve anticipatie van de bedoelingen van de andere.***

Bij deze eerste vorm van het in een nieuw perspectief plaatsen gaat het over de perceptie van de evolutie die de situatie in de tijd heeft doorgemaakt. Zeer dikwijls zijn de situaties zo ernstig dat ze in de ogen van de actoren de geschiedenis uitvlakken. Wat de betrokkenen hier en nu meemaken aan bekommernissen, wraaklust, vrees, angsten, fysieke en psychische problemen, kan hen doen vergeten dat het ooit anders is geweest. De tijd lijkt gestold in zijn huidige gedaante, evolutie lijkt onmogelijk. We weten nochtans dat de relaties vroeger vaak beter waren. In het geval van pesterijen kennen we zelfs veel gevallen waarin de relaties tussen de latere vijanden aanvankelijk zeer sterk en positief waren (Mertens, 2000).

De huidige ervaring heeft dus zo'n impact op de cognitieve economie van de betrokkene dat die zich moeilijk een ander verleden kan herinneren - en zich dus al even moeilijk een andere toekomst kan indenken. De enige toekomst die de betrokkene ziet, is een inkapseling, een verergering van de situatie, en ten slotte de - zij het symbolische - dood.

Deze verstarde visie maakt het hem moeilijk om rekening te houden met contextuele (groeps-, organisatie- of managementgebonden) elementen die de ontwikkeling van een situatie beïnvloeden. Als een situatie als onveranderlijk wordt beschouwd, wordt het immers erg moeilijk om in te zien dat externe factoren de situatie kunnen beïnvloeden en er beweging in kunnen brengen.

De zaken in een nieuw tijdsperspectief plaatsen is dus in dubbel opzicht interessant. Het maakt het mogelijk te geloven in een andere afloop, en positieve ontwikkelingen én factoren te herkennen die de situatie en haar evolutie beïnvloeden en bepalen. Door na te denken over de tijdsevolutie van de situatie, haar verleden en toekomst, de periodes waarin het erger werd en beter ging, kan dus een andere visie ontstaan. Zo kan de betrokkene afstappen van een visie die exclusief gericht is op de persoonlijkheid van de andere, een factor waarop hij zo goed als geen impact heeft. Hij kan andere visies ontwikkelen met elementen uit verschillende contexten die mogelijk veranderbaar zijn, en dan overwegen iets te ondernemen, eventueel zelfs met behulp van 'de andere'.

De techniek om de tijdsdimensie te onderzoeken bestaat uit het onderzoeken en bevragen van de volgende topics:

- de evolutiecurve van het conflict: kunnen we een evolutiecurve van het conflict tekenen, met groei, fasen, rustige periodes, inkapseling, contrastrijke periodes?
- de aard van de ontmoeting: delen de protagonisten van de situatie dezelfde context (geografisch, historisch, functioneel, uitwisseling, affectief, ideologisch, projectgebonden) of hebben ze mekaar integendeel toevallig ontmoet en is het conflict hun enige band, zonder gemeenschappelijke voorgeschiedenis?
- het ogenblik van de ontmoeting: wat is er gebeurd, hebben de personen elkaar gekozen, hadden ze interesse of positieve gevoelens voor elkaar? Zijn de elementen die nu problemen stellen dezelfde als de elementen die hen indertijd hebben samengebracht?
- de periode vóór de situatie en na de situatie;
- de geschiedenis van de protagonisten vóór de situatie;
- het ogenblik waarop de interveniënt is ingeschakeld: waarom nu, welke gebeurtenis heeft dit uitgelokt, welke wijziging is er opgetreden in het stramien?

- de eventuele aanwezigheid van positieve of minder negatieve momenten.

De antwoorden op deze vragen zullen een 'reliëf' in het tijdsstramien te voorschijn laten komen. In plaats van een verstarde geschiedenis met een maximale conflictgraad zullen we een geschiedenis zien met kalmere en ergere periodes in de relatie, cycli in de intensiteit van het conflict, terugkerende kritieke incidenten, escalatie- of de-escalatieprocessen, 'seizoengebonden' fenomenen, 'idyllische periodes', enzovoort.

Deze dynamische visie op het conflictproces kunnen we dan in verband brengen met contextuele factoren, die nieuwe verklarende elementen worden.

De studie van de gebeurtenissen die in verband staan met het conflict, vormt dus een interessant spoor om een beter inzicht te verwerven in het conflictproces en helpt ons bewust te worden van de bepalende elementen.

We moeten op zoek gaan naar de volgende elementen:

- bijzondere perioden in het leven van de protagonisten (consultvrager én tegenstrever) die hun positie in het conflict beïnvloeden: gezin, gezondheid, beroepsactiviteiten, nevenactiviteiten;
- gebeurtenissen in de organisatie die de verhoudingen tussen de personen wijzigen: verandering van structuur, van management, van opdracht, van personen, ...;
- gebeurtenissen die zich voordoen in een bredere context: de omgeving, sociaal-economische en politieke context, ...;
- evoluties in deze elementen: wijzigingen in het persoonlijke leven, in de organisatie, in de omringende context.

Met dit onderzoek nodigen we de protagonisten uit om na te denken over hun eigen rol en impact in het conflict. Tegelijkertijd ontlasten we hen van de verpletterende individuele verantwoordelijkheid én leggen we de nadruk op contextuele factoren die kunnen worden veranderd of aangepast.

### 5.3.2. De systemen waartoe de protagonisten behoren

**Elke band komt tot stand volgens één of meer consistentie-voorwaarden die de groep bijeenhouden (historisch, economisch, libidineus, ideologisch).**

#### 5.3.2.1. Conflicten tussen personen en collectieve conflicten

In dit aspect van het in een nieuw perspectief plaatsen van de zaken, bekijken we de systemen waartoe de protagonisten behoren. Maar vooraf is het nodig even onze visie op het conflict te precisieren.

Conflicten lijken aanvankelijk - net zoals peestsituaties - meestal conflicten tussen personen. Zeer dikwijls echter brengen ze het bestaan van collectieve conflicten aan het licht, waarvan de protagonisten dan de vertolkers, de onbewuste woordvoerders, de ambassadeurs zijn (Monroy & Fournier, 1997). Vaak speelt onbewust of op zijn minst impliciet het Gavroche-effect. Dat is een proces waarbij, volgens Faulx, Ericum & Horion (2005), individuen de belangen en waarden van een groep gaan vertegenwoordigen in het kader van een collectief conflict dat twee clans tegenover elkaar stelt.

Volgens de laatste auteurs doen zich in hyperconflictueuze systemen (waarvan pesterijen een vorm kunnen zijn) twee bewegingen voor: een collectieve bipolarisatie, waarbij een hele organisatie zich rond twee polen gaat schikken, en een stigmatisatie die specifieke individuen op de voorgrond brengt als vertegenwoordigers van één van beide kampen. Soms worden deze individuen enerzijds gesteund en anderzijds aangevallen, wat uitermate verwarrend kan zijn. Vaak hebben ze het immers heel moeilijk om het mechanisme te onderkennen waarin ze gevangen zitten..

Het conflict anders begrijpen betekent dus: de collectieve logica begrijpen die achter de individuele gedragingen schuilgaat. Op die manier kunnen we ook de gedragingen van de omstanders van het conflict anders begrijpen. Onvoorwaardelijke steun of agressiviteit jegens de protagonisten krijgen een bijzondere betekenis als ze we ze in het licht bekijken van de tegenstelling tussen twee clans waarvan de protagonisten de vermeende vertegenwoordigers zijn. Ze worden dus niet langer strikt persoonlijk of interpersoonlijk geïnterpreteerd.

### 5.3.2.2. Systemen en consistentie

Om de collectieve dimensie van het conflict nader te bekijken, gaat de interveniënt op zoek naar voor de hand liggende of verborgen systemen waartoe de protagonisten behoren en die de tegenstellingen bepalen.

Wij gaan dus op zoek naar de zichtbare of verborgen subgroepen. Door te onderzoeken welke personen tot hetzelfde 'kamp' lijken te behoren, trachten we de consistentievoorwaarde ervan te ontcijferen: wat is de band tussen die mensen, wat houdt hen samen (herkomst, sekse, ideologie, leeftijdsgroep, vernieuwings- of behoudsgezindheid, allianties, ...)? Onder consistentie verstaan we het element dat de groep bijeenhoudt, het gemeenschappelijke kenmerk van de personen die de groep vormen, datgene wat het gevoel geeft als groep een geheel te zijn ('entitativiteit') (De Vischeer, 1995).

De band die mensen verenigt kan van heel uiteenlopende aard zijn:

- historisch: personen die er in een bepaalde periode al waren, de oprichters, de vroegere leden van een inmiddels gefusioneerde eenheid, personen die onder een chef werkten die intussen werd vervangen, ...;
- economisch: goede verdieners versus slechtbetaalden, loontrekkenden versus zelfstandigen, vastbenoemden versus tijdelijken, uitzendkrachten versus personen met een contract, bezoldigden versus vrijwilligers, ...;
- libidineus: dezelfde opvatting over plezier en plicht, autonoom en onafhankelijk (mogen) werken versus normen en voorschriften (moeten) naleven, vaste uren versus geen vaste uren, pauzes nemen versus geen pauzes nemen, rokers versus niet-rokers, 'artiesten' versus 'wroeters', ...;
- ideologisch: aanhangen van dezelfde waarden, eenzelfde manier van denken, eenzelfde wereldvisie, eenzelfde sociaal, politiek of organisatorisch project, ...

Vanuit deze invalshoek wordt het conflict geïnterpreteerd als een botsing van consistenties. Als die consistenties door een andere groep worden bedreigd, in twijfel getrokken of aangevallen, ontwaakt een gevoel van identiteit en zal de consistentie zich in een conflictproces versterken. Ook de bijbehorende effecten, zoals stigmatisering van de doelwitten, worden dan sterker.

Als we vanuit deze dimensie de probleemsituatie in een nieuw perspectief plaatsen, worden we ons bewust van de sociale betekenis van het conflict, van de plaats die het interpersoonlijke geschil inneemt in de collectieve logica. Dat stelt ons in staat om de plaats van de individuen te herbekijken en de gedragingen van zowel de bondgenoten als de tegenstanders van de consultvrager op een andere manier te ontcijferen.

### 5.3.3. De wijzigingen: het onderzoek van de functie van het conflict in een specifiek systeem

**Voorbij het belangenaspect, de agressiviteit, het morele of ideologische meningsverschil heeft het conflict vaak verborgen functies, die aan het licht komen wanneer elders aanpassingen worden aangebracht.**

Bij het aansnijden van dit aspect moeten we ons opnieuw wat verdiepen in de systeemvisie Monroy & Fournier (1997) op het conflict en zijn actoren.

In een traditionele zienswijze wordt het conflict beschouwd als een tegenslag, een ongeluk, een misverstand. Een conflict bestaat in die visie omdat een individu of een groep het heeft uitgelokt. Wie het conflict op gang heeft gebracht, draagt er dan ook de verantwoordelijkheid voor, is er zelfs de schuld van.

In een systeemperspectief gaan we echter op zoek naar contextuele elementen die ons de functie van het conflict in een bepaald systeem doen begrijpen. Een context met een sterke dynamiek (de dynamiek van loyaleiteit, de dynamiek van het streven naar consistentie) kan zeer lange tijd zonder conflicten bestaan. Op een gegeven ogenblik echter zullen de verschillende (tegengestelde) sporen elkaar ontmoeten en een configuratie vormen waaruit een conflict kan ontstaan. Anders dan in de traditionele visie worden de actoren hier niet gezien als verantwoordelijken of schuldigen, maar eerder als 'dienaars' of tolken van de situatie.

Het conflict krijgt dan een eigen dynamiek, die samenhangt met de betekenis die het bekleedt in het systeem. De actoren ordenen hun voorstellingen zo dat die overzichtelijk en coherent worden in plaats van uiteenlopend. De voorstellingen gaan een eigen leven leiden en de conflictwereld wordt een zelf-evoluerende constructie die grotendeels ontsnapt aan de initiatieven om er een einde aan te maken.

De actoren krijgen dan vaak het gevoel dat het conflict hen ontsnapt. Ze voelen zich machteloos. Ze proberen er definitief een einde aan te maken, maar het conflict blijkt bestand tegen alle pogingen om het op te lossen of te verzachten.

De zaken in een nieuw perspectief plaatsen bestaat er dan in het conflict niet langer te laten zien als het resultaat van de kwaadwilligheid, oneerlijkheid, onhandigheid of grondige slechtheid van één van de actoren, maar veeleer als een fenomeen dat betekenis krijgt in een specifieke context, dat een functie vervult in een bepaald systeem.

Om tot deze kijk op de zaken te komen, moeten we vragen naar de wijzigingen die het conflict in het systeem heeft veroorzaakt. Zo kunnen we ontdekken welke functie het vervult en hoe de individuen ertoe bijdragen dat het conflict die functie kan vervullen.

We moeten ons de volgende vragen stellen:

- Welke elementen zijn er door het conflict veranderd? Waar? Hoe? Op welk gebied: de gewoonten, de omgeving, milieu, het werk, andere relaties, de mentaliteit?
- Wat is er op om het even welk gebied veranderd?

Met die informatie kunnen we op zoek gaan naar de vijf belangrijkste opdrachten van een conflict, zoals gedefinieerd door Monroy en Fournier (1997).

De eerste taak van het conflict is de taakonverenigbaarheden zichtbaar en beheerbaar maken in een systeem of tussen een systeem en zijn omgeving. Als het evenwicht in een systeem wordt verstoord door bepaalde evoluties, ontstaan er spanningen tussen enerzijds de vroeger toegewezen (nog steeds actuele) taken en anderzijds de nieuwe taken die de vroegere in het gedrang brengen. Een evolutie in de economische context, een wijziging van de grootte van de organisatie, de ontwikkeling van een persoon in een relatie: het zijn allemaal denkbare situaties waarin de tegenstellingen aan de oppervlakte zullen komen. Iedereen zal ijveren voor wat hij ziet als noodzakelijk voor de survival van het systeem, en elke tendens krijgt een tolk, een heraut en een woordvoerder.

Een tweede functie van het conflict is het mobiliseren van energie binnen het systeem. Een conflict schept meestal een band, het zorgt voor communicatie en samenhang tussen mensen, het helpt ontsnappen aan de 'softe' consensus en compromissen, en het versterkt de cohesie van de groep: dat zijn allemaal signalen van de energiestimulerende functie van een conflict.

In systemen die op sterven na dood zijn en op de macht der gewoonte na zowat elke bestaansreden hebben verloren, vervult het conflict een derde functie. Die functie bestaat erin nieuwe configuraties te laten verschijnen, te doen aanvaarden dat het systeem ten dode opgeschreven is, effectieve en bewuste rouw mogelijk te maken. In andere gevallen daarentegen zorgt het conflict ervoor dat, door een bundeling van krachten tegen een gemeenschappelijke vijand, het systeem afrekent met de dreigende verloedering en een wankelende constructie weer stevig maakt. Het conflict versterkt de overtuigingen en stelt de actoren in staat opnieuw hun gehechtheid aan het bedreigde systeem te formuleren. Het interne conflict schept ook een band en mobiliseert verzet, en zolang het wordt gevoed, stimuleert het de partners om samen te blijven en het spel voort te zetten. Het conflict zorgt dus óf voor het uiteenvallen van het systeem óf, integendeel, voor de verduurzaming ervan.

Gezien zijn meestal onzekere afloop kan het conflict nog een vierde functie vervullen: het maakt het mogelijk dat er risico's worden genomen, dat alles op het spel wordt gezet, dat de krachten op de proef worden gesteld, dat het voorspelbare de plaats moet ruimen voor het volslagen nieuwe en het onverwachte. Voor verveling is er geen plaats.

De vijfde functie van het conflict is orde brengen in de chaos. Een systeem is meestal een complexe zaak. Het bevat een veelvoud van belangen, standpunten, systemen waartoe mensen behoren. Het conflict kan de verhoudingen een heel stuk eenvoudiger maken. Het toppunt van vereenvoudiging is de bipolarisatie: de wereld is verdeeld in twee kampen, elk met hun eigen inzet, belangen, waarden, discours, enzovoort. De consistentie binnen de kampen werkt geruuststellend, de actoren raken 'er makkelijker uit wijs'. Zo creëert het conflict een vorm van sociaal en cognitief comfort: men weet wie aan zijn kant staat en wie niet.

Door de functie van het conflict te begrijpen, kunnen we dus beter begrijpen in hoeverre een concreet conflict functioneel is. We zien ook in hoe iedereen er een rol in speelt die betekenis heeft in het kader van de vereisten van het systeem. Nu kan er nagedacht worden over een andere invulling van die functie en hoe anders kan meegewerkt worden aan de vereisten van het systeem.

#### 5.3.4. De analyseschema's van de protagonisten

**Als de ene protagonist steunt op de letter van de wet, een tweede op pragmatisme, een derde op de psychologische subjectiviteit, dan kunnen zij elkaar moeilijk vinden.**

De protagonisten in een conflict kunnen verschillende logica's invoeren om het conflict te begrijpen. Vooral peetsituaties lenen zich tot verschillende interpretaties. Precies omdat peetsituaties zo irrationeel overkomen (Geuzaine & Faulx, 2003), gaan de betrokkenen in alle mogelijke richtingen verklaringen zoeken.

Aan de grond van die uiteenlopende verklaringen liggen onderliggende redeneringen die op hun beurt met elkaar botsen en in conflict komen, of op zijn minst de verschillende spelers in een situatie brengen van wederzijds onbegrip.

Om de zaken in een nieuw perspectief te kunnen plaatsen, moeten we dus aandacht schenken aan die verschillende analyseschema's. We moeten op zoek naar de redenering achter de uitleg van de protagonisten en aantonen hoe die onderliggende logica hun verklarende hypothesen en hun reacties stuurt. Door aan te tonen dat andere manieren van redeneren tot andere conclusies leiden, wordt het ook mogelijk de conclusies te relativiseren. Uiteindelijk kan dat leiden tot een beter begrip van de redenering van de andere.

Er kunnen verschillende manieren van redeneren worden herkend:

- De rechtlijnige, rationele, deductieve logica gaat op zoek naar de verantwoordelijke, naar de initiële fout, en erkent de inzet en belangen. Deze manier van redeneren is zeer dichotomisch: wie heeft gelijk, wie heeft ongelijk, wie is de schuldige, wie het slachtoffer, ...
- De juridische logica zoekt ook naar de verantwoordelijke, maar hecht belang aan twee bijkomende begrippen: 'bewijs' en 'jurisprudentie'. Wie rationeel redeneert, zal op zoek gaan naar een schuldige; wie juridisch redeneert, besteedt bovendien veel aandacht aan het bewijzen van die schuld. Hij zal als argument voor een reactie ook verwijzen naar de manier waarop hij in analoge situaties heeft gereageerd. Deze logica staat dicht bij de jurisprudentie.
- De ideologische logica is de logica van de 'clan'. Alles wat ertoe bijdraagt om het systeem veilig te stellen en het bestaan ervan te verdedigen, wordt gewaardeerd. Gedragingen die in de vorige twee redeneringen als afwijkend zouden worden bestempeld, worden hier getolereerd, zolang ze maar plaatsvinden in naam van het systeem of de ideologie van het systeem. Voor 'de zaak' of voor 'de waarheid' is alles geoorloofd; al wie 'de zaak' of 'de waarheid' schaadt, is laakbaar.
- De morele logica zoekt vooral naar de morele schuld. Er wordt niet alleen verwezen naar de wettelijkheid, maar ook naar een (vaak impliciet) moreel systeem. In het licht van dat systeem wordt gezocht wie in de fout is gegaan. In onze culturen staat de vraag naar de intentie vaak centraal in het onderzoek naar de morele schuld. In deze logica is het dus belangrijk te weten of iemand al of niet met opzet heeft gehandeld en of hij zich bewust was van de draagwijdte van zijn daden.
- De psychologische logica probeert ieders logica te verklaren. De individuele mechanismen worden in aanmerking genomen, er wordt uitgelegd zonder te veroordelen. Het gaat hier om een a-morele benadering. Men is hier van oordeel dat ieder zijn redenen heeft en probeert die redenen zo goed mogelijk te herkennen en te begrijpen
- De systemische logica tracht de feiten in een ruimere context te plaatsen, verbreedt de waaier determinanten en zoekt de functionaliteit van de gebeurtenissen. Er worden vragen gesteld over de vermeende belangen en de beweringen. Deze logica brengt meestal de zekerheden aan het wankelen.

In deze tabel bekijken we welke manieren van redeneren naar voren komen in een bewezen situatie van peeterijen.

Type van diagnose	Doelstelling	Oogmerk	Methodes
Audit	De aanwezigheid van pesten in een specifieke entiteit beoordelen	Preventie- en interventiemiddelen tot stand helpen brengen	Analyse van indicatoren Surveys Focus groups Interviews
Vorbereidende diagnose	Een specifieke situatie onderzoeken waarin men wenst te interveniëren	Een doeltreffende interventie mogelijk maken	Individuele gesprekken Groepsontmoeting Vragenlijsten
Analyse van de risico's	Bestuderen van de aard van de risico's waardoor situaties van pesterijen kunnen verschijnen of verergeren	Inwerking op de risicofactoren mogelijk maken	Benaderingen inzake risicoanalyses Audit over algemene dimensies (of preventie)
Klinische diagnose	De schade en de aard begrijpen van de situatie van een slachtoffer of een groep	Een duidelijker kijk op de situatie mogelijk maken Oplossingen overwegen	Individueel onderhoud
Getuigenverhoor	De feiten vaststellen	Maatregelen nemen om de pesterijen te doen stoppen of te bestraffen	Gesprekken Onderzoek van bewijzen Getuigenissen
Deskundigenonderzoek	De feiten vaststellen in een gerechtelijke context	Maatregelen nemen om de pesterijen te doen stoppen of te bestraffen	Gesprekken Onderzoek van bewijzen Getuigenissen

Op de vraag: “moet iemand die zijn collega een slag in het gezicht heeft gegeven, gestraft worden?” zou je in de analyseschema's de volgende reacties kunnen krijgen:

- Aanhangers van de rationele logica zouden kunnen nagaan of de betrokkene geprovoceerd werd dan wel zelf was begonnen, om te oordelen of hij al dan niet fout was.
- Aanhangers van de juridische benadering zouden de mening toegedaan kunnen zijn dat die persoon hoe dan ook niet strafbaar is als er geen bewijs is. Met het oog op een 'billijke' behandeling van het geval zouden ze ook kunnen onderzoeken of er al eens zoiets was gebeurd en wat toen de gevolgen waren.
- Aanhangers van de morele benadering zouden kunnen vinden dat het, ongeacht de motieven, een onaanvaardbare daad is die gestraft moet worden.
- Aanhangers van de psychologische benadering zouden zich vragen kunnen stellen over de psychologische omstandigheden waarin de persoon zich bevond en aan de hand daarvan bekijken of de daad kan worden uitgelegd en begrepen.

Los van de concrete argumenten blijkt de onderliggende redenering dus bepalend voor het soort informatie waarnaar gezocht wordt. In de volgende stap gaan we echter aandacht besteden aan de argumenten zelf en aan de legitimiteitssystemen waarop ze steunen.

### 5.3.5. De individuele legitimiteitsreferenties

**Achter de argumenten die iemand aanvoert, kan een onaantastbare legitimiteit schuilgaan; het is dus nuttig ook de legitimiteit van de vijand te achterhalen.**

De sociologie van de rechtvaardiging heeft het concept 'beproeving' (“épreuve”) ontwikkeld om het moment te beschrijven waarop twee protagonisten met elkaar in botsing komen. Boltanski onderscheidt enerzijds krachtmetingen (“épreuves de force”) en anderzijds rechtvaardigingstests (“épreuves de justification”). In het tweede geval, dat hier voor ons relevant is, toont hij aan dat de betrokkene niet alleen aanspraak op iets maakt in naam van wat hij verlangt (nastreven van een belang), maar in naam van een opvatting van wat billijk is in die omstandigheid. Hij beroept zich dus op een algemene waarde, die publiek wordt opgeëist tegenover de andere actoren (Jacquemain, 2001). De actoren stellen zich dan tot taak argumenten aan te voeren die publiek verdedigbaar zijn.

Als we de zaken vanuit dit aspect in een nieuw perspectief plaatsen, moeten we aandacht hebben voor de manier waarop de protagonisten hun gezichtspunt legitimeren in de ogen van de andere actoren en voor zichzelf.

Hyperconflictueuze situaties blijken getekend te worden door de sterke aanwezigheid van een waardediscours, met een ideologische oppositie tussen beide kampen (Faulx, Ericum & Horion, 2005). Eén van de dimensies van dat waardediscours lijkt bedoeld om de legitimiteit van het standpunt of de gedragingen van de betrokkene te funderen. De protagonisten gebruiken dus een systeem van voorstellingen dat berust op



waarden, principes, zekerheden, ideologische standpunten, ... Daarop kunnen ze de coherentie van hun argumenten en eventueel ook de superioriteit ervan ten aanzien van de argumenten van de anderen baseren.

De 'beproeving' vindt soms plaats binnen eenzelfde legitimiteitssysteem, maar vaak ook tussen verschillende legitimiteitssystemen. In dat geval worden de protagonisten geconfronteerd met het netelige probleem dat ze een knoop moeten doorhakken in de tegenstelling tussen rechtvaardigingen van een verschillende soort. Door te ontdekken dat elk van de protagonisten steunt op een specifieke legitimiteit, wordt het meestal mogelijk door te dringen tot de logica van de andere. Zo wordt het ook mogelijk de onwankelbare zekerheden die vanuit het eigen referentiesysteem zijn opgebouwd, te relativiseren.

Michel Monroy onderscheidt de volgende reeks legitimiteiten:

- Historische legitimiteit: om de legitimiteit van zijn argumenten of gedragingen te staven, refereert de persoon aan voorbije gebeurtenissen, de traditie, de jurisprudentie, grote, historisch bekende meesters. Hij beroept zich aldus op handelwijzen uit het verleden om zijn standpunt te rechtvaardigen.
- Hiërarchische legitimiteit: de legitimiteit berust in dit geval op verwijzing naar een gezag met beslissingsbevoegdheid. Het bestaan van instructies, orders en voorstellen van een autoriteit kan in dit geval standpunten legitimeren. Een officiële of erkende bevoegdheid kan eveneens grond zijn voor de legitimiteit van argumenten of gedragingen.
- Legitimiteit op basis van sociale consensus: deze legitimiteit steunt op een consensus van personen over hetzelfde standpunt of dezelfde gedraging.
- Pragmatische legitimiteit: deze legitimiteit steunt op het bereiken van een doeltreffend resultaat, een oplossing 'die werkt'.
- Legitimiteit op grond van competenties: wie daarnaar verwijst, steunt op sociaal erkende competenties: het bezit van een specifiek diploma of getuigschrift, het bezit van kennis en technische knowhow op een bepaald gebied, ...
- Territoriale legitimiteit: deze legitimiteit steunt op een toegekende verantwoordelijkheid voor een bepaald gebied of leiding over een specifieke bedrijfssector of regio. Ze wordt soms verward met de vorige omdat de term 'competentie' wel eens wordt gebruikt in de zin van politieke of juridische verantwoordelijkheid of bevoegdheid (er wordt bijvoorbeeld gezegd dat de Gewesten competent zijn voor het lokale steunbeleid, of dat een Rechtbank competent wordt geacht in een materie; dat betekent dan niet dat die een bepaalde deskundigheid bezitten, maar eerder dat ze een sociaal erkende verantwoordelijkheid hebben).
- Legitimiteit op grond van het recht: uitspraken als "ik heb de Wet aan mijn zijde" of "ik respecteer het reglement" drukken een standpunt uit dat steunt op de legitimiteit van het recht, het reglement, de letter, de referentieteksten.
- Defensieve legitimiteit: de gedragingen worden gerechtvaardigd door de noodzaak om zich te verdedigen, weerstand te bieden of te reageren op de agressie van de andere partij. Dat argument kan preventief worden gebruikt, in de zin dat de betrokkene zich wapent tegen een agressie die hij ziet aankomen.
- Psychologische legitimiteit: in dat geval baseert men zich op een psychologische toestand om zijn legitimiteit te gronden. De betrokkene voert dan aan dat hij gezien zijn staat op dat moment 'niet anders kon'.
- Legitimiteit van het slachtoffer: deze legitimiteit staat dicht bij de vorige en beroept zich op de slachtofferpositie om gedragingen te rechtvaardigen.
- Legitimiteit van de wederzijdsheid: de legitimiteitsgrond is in dat geval het feit dat anderen of de andere voordien vergelijkbare handelingen hebben gesteld. De spreuk "oog om oog, tand om tand" verwijst naar dit soort legitimiteit. Ook de kritiek "de pot verwijt de ketel dat hij zwart ziet" of "hij heeft mooi praten" herinnert eraan dat het in het licht van de wederzijdsheid ongegrond kan zijn handelingen te veroordelen die men zelf heeft begaan.
- Legitimiteit met verwijzing naar universalia: sommige denksystemen kunnen naar voren geschoven worden om een standpunt of een gedrag te funderen. De Universele verklaring van de rechten van de mens, het Internationaal verdrag inzake burgerrechten, de Bijbel, het Partijmanifest, de ondernemingswaarden kunnen worden ingeroepen om aan te tonen dat wordt gehandeld in overeenkomst met een systeem waar de protagonist achter staat.

We vertrekken van het principe dat we een conflict tussen personen alleen kunnen oplossen als we een gedragswijze vinden die de wederzijdse legitimiteit respecteert. In de loop van onze interventies hebben wij ook vaak vastgesteld dat het aanvechten van de legitimiteit van de andere meestal voor gevolg heeft dat die andere de eigen legitimiteit contesteert. Dat kan ook volledig onbewust of zonder opzet gebeuren.

Het is goed om mensen die zich in hun legitimiteit bedreigd voelen, ervan bewust te maken dat zij zonder dat te beseffen ook andermans legitimiteit kunnen bedreigen. Zo kunnen ze aanvallen uitlokken op gebieden waar zij zichzelf legitiem achten. Iemand die competent is op het gebied van een andere, zou diens 'legitimi-



teit op grond van competenties' kunnen bedreigen. In het nauw gedreven zal die andere er hem aanvallen op zijn 'territoriale legitimiteit', door hem erop te wijzen dat het zijn domein niet is en dat hij hem de les niet moet lezen.

Het zich bewust worden van de legitimiteiten van anderen en die ook respecteren, is dus een manier om een conflict te de-escaleren.

Tot besluit van dit punt hebben we een aantal spreekwoorden, aforismen of adagia bijeengebracht die elk type van legitimiteit illustreren en helpen herkennen:

- Historische legitimiteit: "de mensen hebben het altijd zo gedaan", "ik zie niet in waarom we zouden veranderen", "je hoeft toch niet voortdurend het buskruit opnieuw uit te vinden".
- Hiërarchische legitimiteit: "ik heb gewoon de orders gevolgd".
- Legitimiteit van de sociale consensus: "dat is nu eenmaal democratie", "de anderen staan achter mij".
- Pragmatische legitimiteit: "de feiten spreken voor zich".
- Legitimiteit op grond van competenties: "onwettige uitoefening van...".
- Territoriale legitimiteit: "als elk zijn werk doet, worden de koeien ook gewacht".
- Legitimiteit op grond van het recht: "ik heb de wet aan mijn zijde", "ik respecteer het reglement".
- Defensieve legitimiteit: "het was eten of gegeten worden", "het was hij of ik".
- Psychologische legitimiteit: "we doen wat we kunnen".
- Legitimiteit van de wederzijdsheid: "oog om oog", "wie wind zaait, zal storm oogsten".
- Legitimiteit op grond van universaliteit: "God zal de zijnen herkennen".

### 5.3.6. Lijden en kwetsbaarheid

#### 5.3.6.1. Het herstellen van de band tussen lijden en agressief gedrag

**Als je de aandacht verschuift van de fout naar de wonde, neem je de focus weg van het probleem. Door je eigen kwetsbaarheid en die van de vijand te ontdekken, wijzig je het beeld.**

Een relaas van de feiten is één van de eerste dingen die mensen in een gesprek kwijt willen wanneer ze zich het slachtoffer voelen van grensoverschrijdend gedrag. Dat verhaal heeft vaak het meeste weg van een klachteninventaris over de andere partij. Dat lijkt ook vrij logisch wanneer we de meeste definities van pesterijen lezen: meestal is daarin sprake van "herhaalde vijandige handelingen van een agressor, met als doel of gevolg de ander te schaden". In een dergelijk conceptueel kader is het dus vrij normaal dat de situatiebeschrijving een lijst verwijten lijkt. Het tweede punt waarover de mensen het in het begin van het gesprek hebben, is het lijden, het nadeel, de schade die het gedrag hen heeft berokkend.

Die twee elementen zijn bijna altijd verbonden in de definities van pesterijen. Opdat er sprake zou kunnen zijn van mobbing, zo luidt het, moet er enerzijds lijden voorkomen bij de persoon die het doelwit is, en anderzijds vijandig gedrag. Er moet ook een oorzakelijk verband zijn tussen het vijandige gedrag en het lijden.

Die band tussen het lijden en de vijandige daden is één van de elementen waarop we ons zullen toespitsen bij het in een nieuw perspectief plaatsen van de zaken. Het is niet de bedoeling te ontkennen dat het lijden verband kan houden met de intriges van de andere. Het is wel de bedoeling in te gaan op de aard van de klachten, de aard van het lijden en de aard van het verband tussen beide. Zo onderzoeken we de band tussen die verschillende elementen en kunnen we ontdekken welk soort gedrag leidt tot welk type van lijden.

De doelstelling van dit aspect van de benadering is los te komen van de loutere klacht, om te ontdekken op welk niveau iemand wordt getroffen door een bepaald gedrag.

#### 5.3.6.2. De aard van de grieven

In een rechtlijnige visie op oorzakelijkheid gaan we er vaak ten onrechte van uit dat het genoeg is een bepaalde gebeurtenis te vertellen opdat de luisteraar dezelfde conclusies zou trekken als wijzelf. We gaan uit van de eenduidigheid: dezelfde feiten zullen op de andere hetzelfde effect hebben als op mij. De feiten vertellen zou dus moeten volstaan om de gevolgen te kunnen raden, aangezien die 'toch voor de hand liggen'.

In een systeemvisie daarentegen denken we dat dezelfde feiten tot verschillende gevolgen kunnen leiden, afhankelijk van de context. Zelfs de interpretatie daarvan zal van heel wat factoren afhangen.

De interveniënt moet er dus op letten dat hij niet veronderstelt dat de grieven zomaar vanzelf uit de feiten kunnen worden afgeleid. Integendeel, hij moet een soort naïeve houding aannemen waarbij hij de betrokkene niet alleen naar een ‘technische’ beschrijving van de feiten vraagt, maar ook naar de wijze waarop hij geraakt werd door die feiten, in welk opzicht ze hem kwetsen. Hij moet samen met de betrokkene nagaan op welk vlak het gedrag hem heeft geschokt. Door die begrijpende benadering tracht de interveniënt de betrokkene te helpen om zijn persoonlijke visie op de feiten te preciseren. Eventueel kan de interveniënt de gedachten nog laten verduidelijken, door de feiten te laten rangschikken volgens de graad van ernst.

Natuurlijk is dit een delicate opdracht, want het is niet de bedoeling de zaak te banaliseren. Toch dragen deze vragen bij tot een duidelijker kijk op wat de ander wordt verweten. De gerapporteerde feiten kunnen de betrokkene raken op heel uiteenlopende gebieden en niveaus:

- **verliezen:** concrete verliezen (geld, tijd, sociale relaties...) als gevolg van de aanvallen van de andere;
- **verminderd imago:** verlies van geloofwaardigheid, deuk in het imago van ernst en professionaliteit, verminderde sociale waardering door derden;
- **aantasting van waarden:** schending van fundamentele waarden door immoreel geachte handelingen;
- **aanvallen op loyaliteiten:** de gedragingen doen afbreuk aan personen en groepen waaraan de betrokkene gehecht is of die hij beschermt of ondersteunt;
- **bedreiging van de persoonlijke of collectieve identiteit:** het gedrag doet afbreuk aan de manier waarop een groep zichzelf definieert;
- **bedreiging van de toekomst:** het gedrag hypothekeert promotiemogelijkheden of mogelijkheden om zich in een functie te handhaven, bedreigt de relationele ontwikkeling, ...;
- **belediging:** aanslag op de eer, op de waardigheid;
- **onrechtvaardigheid:** onbillijke behandeling van een persoon of groep in vergelijking met anderen of in het licht van principes;
- **overschrijding:** de gedragingen druisen in tegen de impliciete of expliciete regels van een sociaal lichaam (groep, organisatie, gemeenschap...);
- **vernedering:** het gedrag infantiliseert, zadelt de tegenspeler op met een gevoel van schaamte, ...

Met deze analyse spitsen we de aandacht niet langer toe op de fout, maar op de wonde. Terloops ontdekken we dat een specifiek feit iedereen op een andere manier kan raken. Dat kan leiden tot een relativering van de klacht, zonder haar daarom te ontkennen.

### 5.3.6.3. Kwetsbaarheid

Kwetsbaarheid is een vorm van bijzondere gevoeligheid voor één van de hoger beschreven vormen van krenking. Sommige mensen zijn uiterst kwetsbaar in het register van de imago-aantasting, terwijl anderen bijvoorbeeld meer geraakt worden door handelingen die een gevoel van onrechtvaardigheid oproepen.

Door een specifieke kwetsbaarheid te ontdekken kunnen we preciseren in welk opzicht het gedrag van de andere pijn doet. We kunnen dat benaderen vanuit een interactiegebonden perspectief: het gedrag van de andere krijgt dan betekenis in het kader van de relatie. De persoon die er het voorwerp van is, kan ook zien dat zijn eigen reactie beïnvloed wordt door zijn specifieke en persoonlijke gevoeligheid.

### 5.3.6.4. Omkering van de benadering

Als volgende stap passen we dezelfde benadering toe, maar dan voor de tegenstander: we gaan van de feiten naar de klachten, vervolgens naar het lijden en ten slotte naar de specifieke kwetsbaarheid.

We stellen ons dus vragen over de specifieke kwetsbaarheid van de andere: in welke kwetsbaarheidscategorie is hij speciaal gevoelig? Concreet beseffen dat de andere gevoelig en kwetsbaar kan zijn, is vaak op zich al een belangrijke wijziging van standpunt. Meestal beelden we ons immers in dat de vijand onverbiddeijk en ongevoelig is. De ontdekking van een ‘achillespees’ relativeert die voorstelling.

Op basis van zijn kwetsbaarheid kunnen we in overweging nemen dat ook de andere eventueel lijdt. Deze benadering effent het pad voor een zekere mate van empathie en ontbreekt meestal bij mensen die lijden. Door zich vragen te stellen over het lijden van de andere, kan men ook nadenken over het eigen gedrag en hoe dat de andere kan hebben geraakt. Er kan dan ook gedacht worden over manieren om de intensiteit van het conflict te verminderen.

### 5.3.7. De herhaling zoeken in schijnbare nieuwheid

**De beste manier om afstand te nemen van de klacht, is ontdekken dat zich hier een eeuwige problematiek (van loyauteiten bijvoorbeeld) herhaalt, waarvan klager en tegenstander tegen wil en dank de dienaars en de helden zijn.**

Volgens de theorie van de levensscenario's heeft de mens de neiging om steeds dezelfde scenario's te herhalen. Ogenscheinlijk zijn de situaties telkens weer nieuw, maar eigenlijk nemen dezelfde mensen steeds weer dezelfde rollen op.<sup>2</sup>

Dit aspect om de zaken in een nieuw perspectief te plaatsen is meer op de consultvrager gericht. We bekijken of hij vroeger al eens hetzelfde scenario heeft gebruikt met andere mensen en of hij in verschillende contexten dezelfde rol heeft vertolkt.

We kunnen dan 'favoriete' of 'gevreesde' scenario's herkennen die zich lijken te herhalen: emancipatie, ontrouw aan het verleden, herstel van aangedaan onrecht, de strijd om erkenning, het loyauiteitsconflict, hiërarchische rivaliteit, verzet tegen het gezag, moeilijke opvolging, ontrouw aan de stamvader, ...

Samen met de betrokkene kunnen we dan onderzoeken of hij de neiging heeft om eenzelfde soort rol op zich te nemen: bemiddelaar, opstandeling, handhaver van het recht, scheidsrechter, beschermer, verrader, onbegrepen vernieuwer, blunderaar, onschuldige beschuldigde, reactionair, miskende werker-achter-de-schermen, ...

In onze klinische praktijk gebeurde het dat dit thema spontaan in een gesprek opdook. Plots beseft de betrokkene dat wat hij vertelt, al eens eerder in een werksituatie is voorgevallen, dat hij die rol al eens in zijn gezin heeft gespeeld, dat het hem herinnert aan de interacties tussen zijn ouders bijvoorbeeld. In situaties van pesterijen of ernstig conflict kan dan een complex weefsel naar voren komen van banden die gebaseerd zijn op het heden, maar ook op het verleden van elk individu (Geuzaine & Faulx, 2003).

Het inzicht dat men een problematiek van vroeger in nieuwe omstandigheden herbeleeft, kan leiden tot afstand nemen van de zekerheden over de andere. Die afstand heeft soms een uiterst krachtig effect. We moeten hiermee bijzonder voorzichtig zijn, want we stuiten hier op een veel bredere problematiek: het soort relatie dat een individu met zijn omgeving onderhoudt.

### 5.3.8. Onderzoek naar de grensvlakken

Bij dit aspect raken we vergelijkbare elementen aan als toen we bekeken tot welke systemen de protagonisten behoorden. De gezichtshoek is hier echter enigszins anders: op deze plaats interesseren we ons voor het grensvlak tussen de conflictssystemen.

Het grensvlak is het wrijvingspunt tussen twee individuen, twee systemen, twee partijen die in conflict zijn. Het is het geheel van elementen waarboven het conflict aan de oppervlakte komt. Het grensvlak kan een individu zijn, maar ook een procedure, een technologisch systeem, een managementsysteem, een technisch instrument, een manier van besturen of elk element waarop tegenstellingen zich kunnen toespitsen.

Op zoek naar de scheidingslijn tussen kampen wachten ons vaak verrassingen, verborgen aanhang, latente belangen. We zien dan dat door de heterogeniteit van de kampen de duidelijkheid van de confrontatielijnen vaak op losse schroeven wordt gezet. Als we opsommen wie bij wie in een kamp zit, zien we dat de ogenschijnlijk logische kloof (tussen managers en bedienden, voor- en tegenstanders van een nieuw beheersysteem, voorvechters van de nieuwe technologieën versus hoeders van de traditie, aanhangers en vijanden van een nieuwe evaluatieprocedure, ...) bij nader inzien veel onduidelijker en ingewikkelder is. Elk kamp telt leden die 'niet kloppen'.

In het kader van onze consultaties over pesterijen hebben wij bijvoorbeeld vastgesteld dat achter conflicten die als financiële conflicten werden aangebracht, vaak loyauiteitskwesaties schuilgingen. Het was er blijkbaar in eerste instantie niet om te doen een statuut te verdedigen bijvoorbeeld, maar wel een groep, principes en loyaliteit ten opzichte van de geschiedenis of ten opzichte van andere werknemers.

Tijdens een interventie in een ziekenhuis leek het op het eerste gezicht te gaan om een botsing tussen artsen en verplegend personeel. Het meningsverschil betrof de door de nieuwe directie ingevoerde methode

<sup>2</sup> Cottreaux, J. (2001). La répétition des scénarios de vie. Parijs: Odile Jacob ; Weathley R. (1999), Dealing with Bullying at Work, Institute of Management; Perrone, R. et Nannini, M. (1996). Violence et abus sexuels dans la famille, Une approche systémique et communicationnelle. Parijs: ESF.

voor de evaluatie van het werk van de verpleegsters. Bij nader toezien zaten er in de groep die opkwam voor de verplegers, ook artsen en omgekeerd. In een tweede fase leek de scheidingslijn verband te houden met de anciënniteit: de ouderen tegen de nieuwelingen. Maar nogmaals bleek die scheiding niet volledig te kloppen. In een derde fase bleek dat de administratieve directie en de medische directie ruzieden om de macht, en dat het personeel eigenlijk een positie innam voor de ene of de andere directie. De meeste artsen sloten zich aan bij de medische autoriteit. Sommigen koesterden echter de hoop dat de administratieve directeur paal en perk zou stellen aan het bestaan van zogenoemde baronieën, private jachtterreinen van de meest invloedrijke artsen. Daarom hadden ze zich dus aan de zijde van de verplegers, de nieuwkomers en de administratieve directie geschaard. Anderen waren beducht voor veranderingen “die nefast zouden zijn voor het ziekenhuis en zijn reputatie” en hadden ondanks hun jonge leeftijd partij gekozen voor de ‘historische’ medische directie. Zij waren in dienst genomen door één van de invloedrijke artsen. Ze steunden hem of ze stonden erop dat de leiding van het ziekenhuis in handen bleef van de artsen.

Monroy en Fournier geven in hun werk talrijke voorbeelden van conflicten waarbij bleek dat achter de uiterlijke schijn en de aangevoerde belangen de ‘echte’ frontlinie, of op zijn minst een andere frontlinie, verborgen zat.

In onze beschrijving van het Gavroche-effect hebben wij gesproken over het feit dat mensen verwickeld kunnen zijn in een conflict dat hen te boven gaat. Vaak zonder het zelf te weten vertegenwoordigen ze een groep, een waarde- en belangenstelsel, een subsysteem.

Bij pesterijen is het interpersoonlijke conflict heel vaak slechts de zichtbare kant, het toneel van de tegenstellingen in de organisatie. Tussen degenen die voor en tegen het slachtoffer zijn, speelt zich vaak iets anders af dan de kwestie van de gepeste persoon. De vraag is dan: wat botst hier echt, over de protagonisten en hun betoog heen (Monroy & Fournier, 1997)?

Om de zaken in het licht van die dimensie in een nieuw perspectief te plaatsen, is het nuttig de mensen te vragen nog eens te herhalen wie er aan wiens kant staat en wat de onderlinge band is tussen die groepen. Door te ontdekken waar, hoe en wanneer het tot een confrontatie komt, komen we eveneens tot nieuwe zienswijzen. Ook uitzoeken welke personen zich sterker manifesteren, volgens welke regels en beperkingen, is erg nuttig om alternatieve zienswijzen te bevorderen.

### 5.3.9. Het beslechten van geschillen: tekorten en mogelijke uitwegen

Als een persoon, een systeem, een dienst, een organisatie bij een specialist te rade gaan, is dat meestal omdat ze een mislukking hebben vastgesteld: zij hebben het conflict dat in hun midden is ontstaan, niet kunnen oplossen. Doorgaans komt dit niet omdat ze geen moeite hebben gedaan. Dikwijls hebben niet alleen de rechtstreeks betrokkenen, maar ook de instanties aan de rand van het conflict geprobeerd om een oplossing te bereiken. De rechtstreekse hiërarchie, de algemene directie, de dienst human resources, de bedrijfsgeneeskundige dienst zijn meestal belanghebbende partij en doen daarom ook pogingen om het conflict op te lossen.

Het is dan interessant te zien of in het systeem scheidsrechterlijke of bemiddelende instanties aanwezig waren en zo ja, of die hebben gewerkt, hoe ze hebben gewerkt en wat hun impact is geweest.

In het begin van dit hoofdstuk hebben we vastgesteld dat de oplossingspogingen van de protagonisten meestal op niets uitliepen omwille van hun definitie van het probleem. Hier zijn we een stap verder. Wanneer mensen het bilan opmaken van al die falende pogingen, beseffen ze makkelijker dat de verschillende partijen een gemeenschappelijk probleem hebben: het niet kunnen oplossen van het probleem.

Op dat moment zijn ze geen tegenstanders meer, maar partners in het oplossen van een gedeeld probleem. Het accent verschuift dan van de conflictdimensie naar de samenwerkingsdimensie.

### 5.3.10. Balans van de kosten die in het conflict zijn geïnvesteerd

**Wie haat, telt niet. Maar hoe meer je hebt gegeven, hoe minder je je kunt inbeelden dat je dat allemaal voor niets hebt gedaan.**

Een conflictsituatie brengt voor de betrokkenen kosten en (de hoop op) baten met zich mee.

De kosten zijn divers en kunnen verband houden met geld, energie, psychische klachten, stress, inefficiëntie, tijdverlies, fysiek of psychologisch risico. Daartegenover staan de directe of verwachte baten: de positieve relaties die naar aanleiding van het conflict met 'supporters' zijn gegroeid, een zeker gevoel van nuttigheid, de zoete smaak van wraak, een tijdsbesteding die geen plaats laat voor verveling, ...

Meestal beseffen mensen in een conflict of peetsituatie heel duidelijk wat het hen zou kosten om de plaats van het conflict (de dienst of de organisatie) te verlaten. Ze zijn er zich van bewust wat het voor hen zou betekenen als ze de strijd zouden opgeven: ze zouden impliciet erkennen dat ze ongelijk hebben, ze zouden zich vernederd voelen, ze zouden verzaken aan hun waarden.

Het afwegen van de kosten om te blijven tegen de kosten van het opstappen leidt doorgaans tot een heel relevante reflectie. Ook de kosten van het conflict afwegen tegen de inzet is een pertinente manier om na te denken over de opportuniteit om het conflict al dan niet voort te zetten.

#### 5.4. Conclusies

De benadering van het in een nieuw perspectief plaatsen van de situatie omvat een reeks aspecten en een uitgebreid geheel van thema's en vragen. Het gaat in de eerste plaats om vragen waarop de interveniënt zelf een antwoord probeert te geven. Hij kan de vragen ook aan de protagonisten stellen, op voorwaarde dat hij de visie en het denkritme van de betrokkene respecteert. Deze benadering kan uiterst activerend, destabiliserend en zelfs confronterend werken; de begrijpende dimensie en de empathische dimensie mogen tijdens de gesprekken dan ook nooit ontbreken.

De praktijkexpert kan op het juiste moment de methode kiezen die hem het meest geschikt lijkt. Afhankelijk van de reactie van de persoon kan hij die werkwijze uitdiepen. De meeste werkwijzen bevatten een aantal gradaties, die goed afgewogen moeten worden als het gaat om personen die in een conflict zitten of gepest worden op het werk. Als hij omzichtig en doordacht tewerk gaat, kan de interveniënt zorgen voor een verbreding van de gezichtspunten en schept hij voor de betrokkene meer kansen om de situatie anders te bekijken. Zo kunnen nieuwe gedragingen tot stand komen die de situatie kunnen verbeteren.

***Door veel meer facetten van de realiteit te ontplooiën, kan men er vinden die mobiliseerbaar zijn en openingen brengen. Het komt er wel op aan de voorstellingen en niet de mensen te destabiliseren. Mensen moeten de ruimte krijgen om op hun eigen ritme te evolueren.***

***Geen enkele rups vermoedt dat ze ooit een vlinder zal zijn... (Hervé Le Tellier)***

## 2. DE BEMIDDELING

---

*Daniel Faulx, Sophie Delvaux*

### 1. Een sociaal en conceptueel kader

---

#### 1.1. De herkomst

Het concept van bemiddeling is vrij recent, maar de praktijk is van alle tijden. Sporen ervan gaan terug tot de Griekse mythologie. Als we de mythen mogen geloven, beschikte de boodschapper Hermes (Mercurius voor de Romeinen) over grenzeloze competenties: hij sloofde zich uit om conflicten tussen de Olympiërs te voorkomen en op te lossen, was de god van de verzoening en de vrede, stond symbool voor luisterbereidheid en aandacht. Bij Hermes was een geheim in veilige handen (Lascoux, 2003).

Bemiddelingspraktijken en bemiddelaars spelen een steeds grotere rol in onze maatschappij (Milburn, 2002). Vandaag zijn we getuige van een belangrijke ontwikkeling van het 'beroep van derden' op verschillende plaatsen waar relationele en sociale moeilijkheden ontstaan. Nieuwe 'derde' actoren treden op in verschillende types van bemiddeling: wijkbemiddeling, schoolbemiddeling, bemiddeling in juridische kringen, gezinsbemiddeling, bemiddeling tussen arts en patiënten in het ziekenhuismilieu, bemiddeling in organisaties.

In de Angelsaksische culturele context krijgt de bemiddeling op het werk een andere aandacht dan in de Latijnse.

Eenzijds blijkt de praktijk van de bemiddeling beter te zijn ingeburgerd in landen met een protestantse Angelsaksische cultuur dan in landen met een katholieke Latijnse cultuur (Stimec 2003). Anderzijds blijkt de oorsprong zelf van de bemiddelingspraktijken zich in verschillende domeinen te situeren.

Bemiddeling ontwikkelde zich in de Verenigde Staten tijdens de jaren '60-'70, in het kader van de industriële relaties. Aan het einde van de Tweede Wereldoorlog werd de sociale vrede onder druk van de regering aangemoedigd door het streven naar akkoorden in de industriële en commerciële sfeer. De belangrijkste bekommernis daarbij was de handhaving van de sociale orde (Dunlop en Zack, 1977, Necheles en Jansyn, 1990). "Deze periode wordt gekenmerkt door een dubbele tendens tot perfectionering van de Noord-Amerikaanse maatschappij aan het begin van een post-industrieel tijdperk, en tot veralgemening van de individuele vrijheid als belangrijkste verwijzing naar de sociale actie die wordt vertaald door de betwisting van de verschillende bronnen van sociale overheersing, vooral deze van de Staat." (Milburn, 2002)

De Europese versie van de bemiddeling ontstond in Frankrijk in heel andere omstandigheden. Eigenlijk kwam de methode pas in de jaren '80 uit Canada overgewaaid, waar gescheiden vaders het hoederecht over hun kinderen opeisten. Deze beweging leidde tot het ontstaan van praktijken inzake gezinsbemiddeling die zich later ook in België verspreidden. Het ging vooral om huwelijks-, gezins- en gemeenschapsbemiddeling. We moeten die evolutie zien in een militant kader dat ontstond uit een humanistische en pacifistische filosofie.

Sindsdien ontwikkelt de bemiddeling in Frankrijk zich op verschillende niveaus van de maatschappij: op het werk, maar ook bijvoorbeeld op het gebied van de rechtspraak en het gezin (Stimec, 2003). De bemiddeling ontwikkelde zich hier dus vooral buiten het territorium van de organisaties (Stimec, 2003).

In België was het evenwel de wet die een sterke impuls gaf aan de bemiddeling op het werk. De werkgevers werden immers verplicht een preventieadviseur aan te stellen, belast met onder meer de aanpak van problemen inzake geweld en grensoverschrijdend gedrag op het werk. De vertrouwenspersonen die in het verlengde daarvan worden benoemd, worden zelf ook geconfronteerd met de conflictproblematiek en krijgen de rol van bemiddelaar vaak door hun werkgever toebedeeld.

De bemiddeling is een praktijk met belangrijke gevolgen. Ze moet dan ook heel nauwgezet uitgebouwd worden, met oog voor de individuele, interpersoonlijke, groepsgebonden en organisatorische dimensies.



## 1.2. Belangen en vragen in verband met bemiddeling

Bemiddeling in organisaties heeft als methode behoorlijk grote ambities: het vreedzaam oplossen van conflicten met minder kosten dan een gerechtelijke procedure, met een leereffect en een verbetering van de interpersoonlijke communicatie. Lascoux (2003) stelt dan ook dat bemiddeling eigenlijk in dienst staat van de onderneming. De redenen om er een beroep op te doen op zijn van diverse aard: bemiddeling wordt ervaren als een middel om tijd en geld te winnen, om gebruik te maken van de ervaring van anderen, om de relatie in stand te houden of om zich te houden aan een contractuele of gerechtelijke verplichting (Stimec, 2003).

Terwijl onderhandeling een gangbare praktijk is bij conflictbeheer in organisaties, is bemiddeling een veel minder gebruikelijke procedure. De methode is minder gekend bij het grote publiek (Touzard, 2004) en roept dan ook niet alleen belangstelling maar ook voorbehoud op. Personen die betrokken zijn in een conflictsituatie, blijken geen specifieke voorkeur te hebben voor een bepaalde methode. Na informatie kiezen velen toch voor bemiddeling, vooral omdat ze ervan uitgaan dat arbitrageprocedures veel duurder zullen uitvallen. En wanneer ze precies weten hoe het werkt, vinden ze het een zeer aantrekkelijke optie (Arnold en Carnevale P.J., 1997).

**Studies tonen aan dat weinig mensen weten wat bemiddeling precies inhoudt, maar eens ze geïnformeerd zijn, vinden ze het een zeer aantrekkelijke oplossing.**

Uit onwetendheid wordt bemiddeling makkelijk verward met arbitrage, onderhandeling of verzoening. De methode wordt dan ook wel eens met wantrouwen bekeken. De hoofdrolspelers kunnen deze werkwijze ervaren als een bedreiging waarbij hun positie door een derde ondermijnd wordt en hun imago op het spel staat (Van de Hove, 1972).

Er zijn vier redenen waarom bemiddeling wordt geweigerd (Moore, 1996, p. 83): het gebrek aan vertrouwdeheid met het proces, het streven naar een 'winnaar', sterke emoties of zelfs de gewoonte om een beroep te doen op arbitrage als middel om een conflict te beslechten. Ook de vrees voor gezichtsverlies of een zeker machtsverlies is een barrière voor het gebruik ervan (Stimec, 2003).

We stellen een natuurlijke tendens vast om conflicten te vermijden, ook al is dit niet altijd de beste manier om de belangen van de groep en van het individu te vrijwaren (De Dreu C.K.W., 1997). Integendeel: het vermijden van conflicten blijkt de individuele creativiteit in te dijken, de waarschijnlijkheid op ongecontroleerde escalades te verhogen en te leiden tot groupthink<sup>3</sup>. Het stimuleren van conflicten daarentegen blijkt positieve effecten te hebben: samenwerking in groepsverband, een betere kwaliteit van de beslissingen, ontwikkeling van de identiteit (De Dreu C.K.W., 1997).

Bemiddeling is een methode voor conflictoplossing die tal van voordelen biedt, maar ook vele - vooral ethische - vragen oproept. De cultuur waarin deze methode zich ontwikkeld heeft, is niet onbelangrijk: ze heeft er waarden in verweven die de praktijk een bepaalde kleur geven.

## 1.3. Bemiddeling en sociaal leven

Guillaume-Hofnung (1995) beschouwt bemiddeling als "een methode voor de opbouw en het beheer van het sociale leven dankzij de tussenkomst van een neutrale, onafhankelijke derde zonder enige andere bevoegdheid dan het gezag dat de bemiddelingspartners die hem hebben gekozen en vrijwillig hebben erkend, hem verlenen".

De auteur legt hier de klemtoon op de notie van het sociale leven: het conflict mag beschouwd worden als een onderdeel van de sociale relaties. Op die manier worden de conflicterende wisselwerkingen gededramatiseerd. Het conflict wordt bekeken als een teken van leven in een systeem. Met deze bijzondere visie op conflictsituaties bestaat dus de mogelijkheid om de relaties in een positief en constructief (en in ieder geval evolutief) daglicht te stellen, terwijl de hoofdrolspelers van een conflict ze zelf vaak alleen nog kunnen bekijken als een ernstige, zeer verwarrende toestand die alleen maar kan verslechteren.

Met deze opvatting van conflicten in de sociale relaties kan de derde persoon op een geïntegreerde manier in het sociale verband geplaatst worden. Volgens Michèle Guillaume-Hofnung (1995) kan deze derde (een persoon of een voorwerp) een tot dan toe onbestaande band creëren of verzwakte banden zonder al te veel

<sup>3</sup> 'Groupthink' is een wijze van functioneren in groep met een duidelijke unanimiteit en een uitschakeling van de kritische geest. Dat leidt tot absurde beslissingen en groepsgedrag, zoals, in het geval dat ons interesseert, een agressief en discriminerend gedrag tegenover één of meer leden

moeilijkheden herstellen. De derde heeft de functie het sociale weefsel tot stand te brengen of de gaten ervan op te vullen. Vroeger werd deze bemiddelende rol op een informele en traditionele manier opgenomen door de pastoor, de schoolmeester, de veldwachter, ... In de maatschappij van vandaag werd de rol geïnstitutionaliseerd.

Deze visie op de rol van de bemiddelaar maakt van hem een 'partner' in de sociale relaties en geen 'hersteller'. Hij hoeft dus niet de volledige verantwoordelijkheid te dragen voor de oplossing van het conflict of de verbetering van de relaties. Bovendien verzacht deze invulling ook de schaamte die sommige mensen voelen omdat ze een beroep moesten doen op een derde. Bemiddeling blijkt soms de enige uitweg om een onmogelijk geworden communicatie te herstellen (Touzard, 2004).

De methode vertrekt van een constructieve aanpak van conflicten, omdat ze ervan uitgaat dat conflicten onvermijdelijk zijn. Het is nu eenmaal onmogelijk iedereen te geven wat hij nodig heeft. Zowel in organisaties als in de maatschappij is een conflict niet noodzakelijk nefast of disfunctioneel. Het kan integendeel een bron van ontwikkeling blijken (Bjorkqvist K., 1997). Deze visie druist in tegen de stroming die het conflict ziet als een vorm van sociale pathologie, die de evolutie en de vooruitgang van zowel de relaties tussen individuen als van de maatschappij verstoort.

In deze optiek zal men bij bemiddeling streven naar een doeltreffendheid op twee niveaus: de oplossing van het conflict moet een voordeel opleveren voor de beide betrokken partijen én voor de relaties die zij onderling onderhouden (Van de Vliert E, Nauta A., Giebels E. & Janssen O., 1999).

De opdracht is dus niet meteen de uitschakeling van het conflict, maar het begrijpen van de mechanismen ervan en het ontwikkelen van psychologische en sociale structuren die het conflict in staat stellen om constructieve sociale veranderingen te genereren. Hiermee voorkomt men de tendens die aan elk conflict inherent is: ontsnappen aan de controle van de hoofdrolspelers (Van den Hove, 1972).

Uiteraard moeten we bekijken of de omstandigheden van die aard zijn dat het aangewezen is bemiddeling als methode te hanteren. Dat doen we vanuit een 'contingency perspective'-benadering: elke werkwijze kan doeltreffend zijn, zolang we de keuze voor een methode kunnen funderen op de specifieke situationele factoren van het concrete conflict.

## **I.4. Definities van bemiddeling**

Over het algemeen is bemiddeling een fenomeen van communicatie en sociale invloed waarmee we gedragingen en waarnemingen van de partijen willen veranderen, met respect evenwel voor hun onafhankelijkheid en hun handelings- en beslissingsvrijheid (Van Den Hove, 1972). Elementair daarin is dat de interventie gebeurt door een derde die als neutraal wordt beschouwd. Die derde mag dus niet persoonlijk in het debat betrokken zijn, geen persoonlijk engagement in gelijk welke afloop hebben, hij moet onpartijdig optreden en mag geen ideologie of waarden promoten (Carrière A., 1992).

De bemiddelaar zal de zaak dus niet beslechten in het voordeel van de ene of andere partij. Hij dicteert niet de inhoud van een akkoord, integendeel: hij biedt hulp zodat de partijen daar zelf toe komen (Carrière, A. 1992). Essentieel is niet dat de beste oplossing uit de bus komt, maar wel die oplossing die voor alle betrokken partijen het meest bevredigend is (Carrière A., 1992).

### **I.4.1. Doelstelling van de bemiddeling**

De meest gangbare praktijk bij bemiddeling is interveniëren op het moment dat het conflict explodeert en duidelijk aanwezig is. Men kan echter ook optreden wanneer het conflict zijn hoogtepunt nog niet heeft bereikt. Dat kan door de hoofdrolspelers samen te brengen in preventieve ontmoetingen, waar ze standpunten kunnen uitwisselen over de delicate of problematische toestand.

Bemiddeling kan dan ook twee types van algemene doelstellingen dienen: een preventieve doelstelling en een curatieve doelstelling. In het schema zien we daarin nog verschillende types van bemiddeling kunnen onderscheiden.



<b>PREVENTIEVE DOELSTELLING</b>	Creatieve bemiddeling	Nieuwe en gunstige verbanden creëren tussen personen of groepen van personen
	Preventieve bemiddeling	Moeilijkheden voorkomen, vermijden dat het conflict uitbarst door op de problemen te anticiperen (op het ogenblik van organisatorische veranderingen, bijvoorbeeld).
<b>CURATIEVE DOELSTELLING</b>	Renoverende bemiddeling	De bestaande relaties verbeteren, verzwakte relaties reactiveren
	Curatieve bemiddeling	Trachten oplossingen voor een bestaand probleem te vinden wanneer het conflict aanwezig is.

#### 1.4.2. De neutraliteit

De neutraliteit van de bemiddelaar is een essentieel gegeven. Dat blijkt uit de volgende definitie: “Bemiddeling is een interventieproces tussen twee strijdige partijen vanwege een neutrale interveniënt die hen helpt een bevredigend terrein van verstandhouding te ontwikkelen” (Carrière A., p. 1992).

Deze neutraliteit omringt een communicatieproces met een formeel karakter, preciseert Bonafe-Schmitt (1988) en hij omschrijft bemiddeling als “meestal een formeel proces waarin een neutrale derde tracht om, via de organisatie van gesprekken, de partijen in staat te stellen hun eigen standpunten aan elkaar te toetsen en met zijn hulp een oplossing te zoeken voor hun onderling conflict”.

De neutraliteit van de bemiddelaar is echter geen passieve neutraliteit. Vanuit een ethisch standpunt neemt de bemiddelaar een positie in in het conflict, niet tégen een van de partijen, maar vóór het bemiddelingsproces, vóór een vreedzame oplossing. Hij staat dus neutraal tegenover het voorwerp en de partijen van het conflict, maar niet tegenover het proces en de menselijke relaties.

#### 1.4.3. Het bemiddelingsproces

De verschillende definities die in de literatuur terug te vinden zijn, onderstrepen het procesmatige karakter van de bemiddeling. Het gaat immers niet om één enkele ontmoeting tussen beide opponenten aan het einde waarvan ‘de goede oplossing’ gevonden zal worden. Integendeel, bemiddeling vereist van elke partij dat zij aanvaardt de andere te ontmoeten, niet met het vooruitzicht op een wraakzuchtige vereffening van rekeningen, niet voor een veroordeling, maar in het vooruitzicht van een vreedzame oplossing. Deze aanpak vereist van iedereen een bijzondere bereidheid, een afstand van de conflictsituatie, maar eveneens een afstand van de idee van winst of verlies, van overwinning of nederlaag, van gelijk of ongelijk.

De bemiddelaar moet de partijen vooraf inlichten over het verloop van het proces en nagaan in welke mate ze erachter staan. Hij engageert zich in een proces waarbij hij garant zal staan voor het kader.

Het bemiddelingsproces helpt het respect voor de andere ontwikkelen en benadrukt de kwaliteit van de communicatie in de interpersoonlijke relaties. Elke beslissing berust op het basisprincipe van het luisteren naar de standpunten en het effectief rekening houden met de behoeften (Lascoux, 2003).

Door de voorkeur te geven aan win-win-situaties wordt gebroken met de machtsverhoudingen die vaak in werkrelaties aanwezig zijn. Bemiddeling laat toe uit een binaire, dichotomische win-verlies-logica te treden via alternatieve, creatieve oplossingen die leiden tot nieuwe situaties. De invoering van bemiddeling in organisaties betekent dus een kleine revolutie in de menselijke relaties op het werk, die voordien werden geregeld met arbitrage en hiërarchische beslissingen. Het betekent een behoorlijke uitdaging voor het management (Lascoux, 2003).

#### 1.4.4. Actieve betrokkenheid van de partijen

Zoeken naar een bevredigende oplossing voor beide partijen betekent dat elke partij er moet voor ijveren om, samen met de andere, nieuwe pistes voor mogelijke oplossingen uit te werken. Zo’n opdracht kan niet snel verlopen, zeker niet als het conflict al lang verankerd zit in de relaties en er al uitgebreid is gevochten. Verwachten dat een derde als een deus ex machina tevoorschijn komt en met een vingerknip een conflict ontrafelt dat al jarenlang aansleept, is een regelrechte illusie.

Volgens Six (1990) “bestaat bemiddeling in een actie die door een derde wordt uitgevoerd, tussen personen of groepen die hier vrijwillig mee instemmen, hieraan deelnemen en bij wie de eindbeslissing ligt, en is zij bestemd om onderling nieuwe relaties te creëren of opnieuw te creëren of om hun verstoorde relaties te voorkomen of te genezen”.

Deze definitie geeft aan dat de notie ‘actie’ niets te maken heeft met een actie over de grond van het conflict, wel over de vorm van de oplossing ervan. De bemiddelaar handelt in het proces, maar de verantwoordelijkheid om engagementen op te nemen, acties te ondernemen, beslissingen vast te leggen, legt hij bij de hoofdrolspelers.

Hij begeleidt de partijen naar de meest bevredigende en de minst dure oplossing die het langste zal standhouden. De fasen van deze oplossing en de middelen die ingezet worden, liggen voor een deel bij de mensen die bij het conflict betrokken zijn.

De interveniënt zorgt voor een kader voor een bemiddeling, de hulpmiddelen en het proces. Hij ziet erop toe dat de partijen op een actieve manier de vastgelegde regels aanvaarden. Doen ze dat niet, dan kan hij beslissen om bepaalde regels in overleg met de partijen opnieuw te definiëren.

De voorstelling van de bemiddeling aan de partijen is veel méér dan een informatieve daad. Het is een vorm van onderhandeling - binnen de door de bemiddelaar vastgelegde grenzen - van de voorwaarden die beide partijen kunnen aanvaarden (Milburn, 2002).

#### 1.4.5. De notie van dwang

Vanuit het meest strikte standpunt van de bemiddelingstheorie moeten de hoofdrolspelers zich vrijwillig engageren voor het bemiddelingsproces, dus zonder dreiging of verplichting. Dat is cruciaal: het succes van de bemiddeling berust op de vrije wil van de partijen en hun spontaan engagement (Milburn, 2002).

In de praktijk blijkt dat in de motivering van de mensen om een bemiddelingsdemarche te aanvaarden, toch vaak een zekere vorm van dwang meespeelt. Het gaat dan niet over de dreiging om een job te verliezen of over een straf, maar eerder over sociale of relationele dwang. De betrokkenen willen de aangename sfeer met de collega's niet verstoren, niet doorgaan voor een koppigaard, ze willen tonen dat ze coöperatief zijn.

Zo'n vorm van sociale dwang vinden we ook terug in therapeutische situaties. Het kan erop lijken dat een persoon volledig uit eigen beweging beslist een psycholoog te raadplegen, maar daarachter schuilt misschien een familiale of affectieve dwang. In conflictsituaties op het werk gaat het precies op dezelfde manier in z'n werk. De echtgenoot, het gezin, de ouders, de kinderen, de werkgever kunnen één of meer personen 'dwingen' hulp te aanvaarden. Het is een 'derde' die aan de oorsprong van de demarche ligt en definieert wat het probleem is: “Het is de vierde keer dat u relatieproblemen hebt met uw collega's. U gaat coaching volgen, dat zal u goed doen”.

Dat dwang een belangrijke rem zet op het proces is bij bemiddeling, is zeker geen cliché. De praktijk bewijst hoe waar dit is. De bemiddelaar moet dus goed uitzoeken van wie de vraag voor bemiddeling komt, in welke mate de personen het proces aanvaarden en of bemiddeling wel degelijk het beste middel is om dát conflict aan te pakken.

Seron en Wittezaele (2003) beschrijven vier mechanismen van aanpassing aan gedwongen hulp:

- Argumenteren dat de hulp niet noodzakelijk is, maar medewerking veinzen. Bijvoorbeeld: “Ik heb geen behoefte aan bemiddeling, ik krijg het hem wel uitgelegd. Maar oke, als u erop staat, zal ik me schikken en doen wat van me gevraagd wordt.”
- De constructie van de verwijzer volgen, maar een eigen probleem formuleren, uit angst voor represailles of uitsluiting. Bijvoorbeeld: “Ik moest van mijn baas bij u komen, ik begrijp niet waarom, ik heb geen enkel probleem. Maar nu ik erover denk, is het inderdaad zo dat ik bij mijn collega's geen respect kan afdwingen.”
- Proberen van de interveniënt een vertrouweling, een bondgenoot, een advocaat te maken. Men wil de interveniënt aan zijn kant krijgen en stelt de norm in vraag. Bijvoorbeeld: “Ik kan me toch niet laten doen zonder me te verzetten, die kerel wil me kraken. U zou toch hetzelfde doen?”
- De context in zijn voordeel keren: het feit dat men op raadpleging gaat, wordt aangewend als ‘alibi’ om met een door de werkgever bestraft gedrag door te gaan. Bijvoorbeeld: “Ik heb de preventieadviseur ontmoet en die heeft gezegd dat ik geen pester ben. Ik heb alles gedaan wat men van mij heeft gevraagd, ik heb met de bemiddeling ingestemd, nu is het welletjes geweest.”

Zonder een grondig voorafgaand onderzoek van de vraag naar bemiddeling loopt de bemiddelaar het risico dat hij geconfronteerd met verborgen dwang en een houding die een optimale oplossing van het conflict in de weg staat.

**Zonder een grondig voorafgaand onderzoek van de vraag naar bemiddeling loopt de bemiddelaar het risico dat hij geconfronteerd met verborgen dwang en een houding die een optimale oplossing van het conflict in de weg staat.**

## 1.5. De filosofische en ethische positie van de bemiddelaar

Heel wat auteurs wijzen erop dat de bemiddelaar samen met een 'technisch' engagement ook een filosofisch en politiek engagement opneemt. Hij moet houdingen en gedragingen adopteren die zijn opvattingen over de menselijke relaties en de beheersing van conflicten vertolken. De manier waarop de bemiddelaar zich buiten de bemiddeling gedraagt, beïnvloedt onvermijdelijk de waarneming die de betrokkenen van hem zullen krijgen. Ook dat heeft een invloed op de toekomstige potentiële relatie. Dat is nog sterker het geval wanneer de bemiddelaar deel uitmaakt van de organisatie als interne preventieadviseur, vertrouwenspersoon of psycholoog van de organisatie.

"Bemiddeling is één van de instrumenten voor de toepassing van deze politieke opvatting die de rol speelt die justitie voor de Staat vervult: namelijk de regeling van stoornissen en sociale conflicten die voor de burgers wordt getroffen in het kader van hun gemeenschappen, zodat ze ertoe worden aangezet zich het recht toe te eigenen de stad te leiden om ze aan te passen aan hun praktische behoeften in de sociale interacties". Bemiddeling impliceert dus een specifieke manier om de wereld en de sociale relaties te bekijken (Lascoux, 2003) en is dus een werkelijke filosofische en politieke keuze gebaseerd op democratie, op burgerzin en niet zozeer op de uitoefening van de macht (Milburn, 2002).

Bij bemiddeling moeten ook vragen gesteld worden over het doel van deze opdracht en over de ethische implicaties daarvan. Herstelt bemiddeling het vertrouwen in een gegeven woord? Moet bemiddeling de idee van 'engagement' bij de partijen structureren? Moet dat zover gaan dat een akkoord wordt ondertekend? Kan bemiddeling zich beperken tot een gesprek? Is het de taak van de bemiddelaar om niet alleen het conflict op te lossen, maar ook toekomstige conflicten te voorkomen? Moet de bemiddeling ook preventie-instrumenten aanreiken?

Het zijn maar enkele van de vragen waarmee we in de bemiddelingspraktijk te maken krijgen. Ze zetten aan tot nadenken over de positie van de bemiddelaar ten opzichte van zijn doelstellingen en zijn interventiekader. We komen er verder op terug.

## 1.6. Aanverwante praktijken

De notie 'bemiddeling' toont een grote verwantschap met enkele andere praktijken, maar er zijn ook belangrijke verschillen.

### 1.6.1. Verzoening

Verzoening sluit zeer nauw aan bij bemiddeling. Het is dan ook geen wonder dat de twee benaderingen dikwijls verward worden. Sommige praktijkexperten gebruiken de termen trouwens door elkaar.

De discussie over het verschil tussen bemiddeling en verzoening heeft vooral te maken met de interventiegraad van de bemiddelaar en over het feit of hij al dan niet bevoegd is om zelf oplossingen aan te brengen dan wel om deze te laten voortvloeien uit het debat tussen de hoofdrolspelers.

Kolb (1983) maakt in dit verband een onderscheid tussen twee types van bemiddelaars: de 'orchestrators' zijn bemiddelaars die coördineren, de 'deal makers' zijn meer gericht op het voorstellen van een oplossing.

Touzard (1977) stelt dat de verzoener minder tussenbeide komt dan de bemiddelaar. De verzoener zou zich beperken tot het vergemakkelijken van de relaties en de communicatie tussen de partijen, terwijl de bemiddelaar suggesties, voorstellen en aanbevelingen formuleert. Andere auteurs stellen dan weer het tegendeel: de verzoener heeft een meer actieve inbreng in de oplossing van het conflict en komt tussenbeide over de inhoud van het probleem.

Dat de definities afwijken, bewijst dat het in de praktijk niet zo makkelijk is een onderscheid te maken tussen bemiddeling en verzoening. De meerderheid van de praktijkexperten die wij hebben ontmoet, beschouwt bemiddeling als een proces waarbij zij de communicatie en de relatie faciliteren in functie van een oplossing, zonder zich uit te spreken over de grond van het conflict. Ze praten liever over bemiddeling dan over verzoening omdat verzoening een engagement inhoudt voor een resultaat. En dat laatste is bijzonder moeilijk te garanderen.

### 1.6.2. Arbitrage

Bij arbitrage krijgt een derde persoon de autoriteit en de verantwoordelijkheid om een beslissing te nemen die het conflict oplost.

Bij arbitrage “probeert elke partij de scheidsrechter te overtuigen van de gegrondheid van de eisen. Ze richten zich tot die persoon die de zaak gaat beslechten omdat ze geen andere manieren kunnen bedenken om het conflict op te lossen of alleszins wanneer een van hen het niet anders wil” (De Seny, 2004).

Het is een rol waarnaar door de consultvragers soms wordt gevraagd: ze willen graag bevestigd zien dat zij wel degelijk het slachtoffer zijn van pesterijen, ze willen duidelijkheid over wie gelijk heeft en ongelijk. Maar de rol van preventieadviseur - of elke andere interne psychosociale interveniënt in de organisatie - voorziet niet in de functie ‘arbitrage’. Daarvoor bestaan andere instanties, bijvoorbeeld het Arbeidsauditoraat.

## 2. Beschrijving van de praktijkgevallen

---

### 2.1. Een onontbeerlijke voorwaarde: de drievoudige gemeenschappelijke erkenning

De definitie van bemiddeling bevat de drie noodzakelijke voorwaarden voor elke bemiddelingsactie: de erkenning van het bestaan van het probleem, de erkenning van de noodzaak van een derde persoon en de erkenning van de wettigheid van deze derde.

De erkenning van het bestaan van het probleem veronderstelt dat de partijen het gemeenschappelijk probleem zelf definiëren en dus komen tot een ‘minimaal akkoord’ in hun geschil. Dat vormt de eerste opdracht van de bemiddelaar, nog voor hij de partijen samenbrengt. In een uiterst conflictueuze situatie blijkt vooral deze fase een fundamenteel obstakel voor bemiddeling te zijn.

De erkenning van de noodzaak van een derde persoon betekent dat de partijen aanvaarden dat ze zelf geen bevredigende oplossing vinden. De interventie door een andere persoon is noodzakelijk om een uitweg te vinden voor hun conflict. Deze tweede fase verloopt dikwijls niet feilloos: van de partijen wordt verwacht dat ze ‘loslaten’ en hun ‘onbekwaamheid’ toegeven om zelf het conflict te sturen. In uiterst conflictueuze situaties of bij pesterijen blijken de slachtoffers zich echter aan hun conflict te hechten. Mensen die erg hebben geleden onder een uit de hand gelopen conflict, er hun gezondheid, hun sociale leven, hun professionele leven bij hebben ingeschoten, kunnen moeilijk aannemen dat een derde een einde zal maken aan een situatie waarin ze jaren hebben vastgezeten.

De erkenning van de wettigheid van de derde ten slotte impliceert dat hij door de partijen wordt erkend als de meest geschikte persoon om hen te helpen bij de oplossing van hun conflict, dat hij als neutraal en onpartijdig wordt beschouwd. Op het belang van die neutraliteit komen we uitgebreid terug. We signaleren alvast dat de neutraliteit niet alleen samenhangt met de manier waarop de derde zich ten opzichte van de partijen en het systeem positioneert, maar ook met het beeld dat de betrokkenen van hem hebben. Zichzelf als neutraal en onpartijdig definiëren volstaat dus niet om het vertrouwen te winnen. Neutraliteit en onpartijdigheid zijn in eerste instantie een kwestie van perceptie.

Zonder deze drievoudige gezamenlijke erkenning worden de kansen van de bemiddeling in het gedrang gebracht. Om te beginnen zal er al geen vertrouwen bestaan in het bemiddelingsproces.

## 2.2. Bemiddeling bij escalatie van het conflict

Bemiddelen wanneer een relatie heel slecht is geworden, houdt risico's in. Die moeten serieus overwogen worden vooraleer met deze demarche te starten. Een aantal voorbereidende ontmoetingen zal helpen beslissen of het zin heeft de partijen en de bemiddelaar samen te brengen.

Het model van Glasl (1982, 1994) leert ons dat conflicten in een organisatie onvermijdelijk zijn. In bepaalde omstandigheden kunnen ze zelfs leiden tot vernieuwing en bijdragen tot prestaties en kennis (De Dreu, 1997). In dit model wordt bemiddeling voorgesteld als een methode voor conflictoplossing met een hoge graad van complexiteit, geschikt voor vastgelopen conflicten waarin de hoofdrolspelers er niet meer alleen in slagen een afloop te vinden die voor iedereen gunstig is. Glasl geeft evenwel ook aan dat, eens dit stadium voorbij, het conflict kan ontaarden in een waarachtige oorlog waarbij bemiddeling zelfs niet meer denkbaar is.

De verschillende interventiemethoden die door Glasl worden voorgesteld, zijn de volgende:

- **Matiging:** het conflict wordt getemporiseerd. De partijen slagen erin tijd te laten verstrijken, zo te werk te gaan dat ze kunnen samenleven zonder open confrontaties.
- **Proces van raadpleging:** de partijen zijn nog in staat om met elkaar te communiceren. De interveniënt kan een onrechtstreekse bemiddeling voorstellen dat als belangrijkste doel heeft het voorwerp van het conflict onder woorden te laten brengen.
- **Proces van sociotherapeutische raadpleging:** de partijen (of één ervan) raadplegen een interveniënt om hen te helpen bij het ontwarren en begrijpen van hun situatie, en het vinden van een oplossingspiste. Deze demarche vraagt de investering van tijd, maar kan ook persoonlijke consequenties hebben buiten de werksituatie.
- **Bemiddeling:** interventie van een derde die door de partijen als neutraal en gewettigd wordt beschouwd, en die een reflectie- en communicatiekader waarborgt waarin de partijen kunnen praten over het conflict, en voor iedereen bevredigende oplossingspistes kunnen vinden.
- **Arbitrage:** interventie van een externe derde (arbeidsauditeur, werkgever) die het geschil ten gunste van één van de partijen beslecht, en aanmaningen of aanbevelingen formuleert om de conflictsituatie te beëindigen.
- **Interventie van de overheid:** interventie van een derde met gezag over de partijen (arbeidsauditeur, welzijnsinspectie (vroegere medische inspectie), werkgever) die het conflict beslecht en eventueel disciplinaire maatregelen neemt (ontslag, mutatie, schorsing, ...)

In het volgende schema wordt dit model van Glasl voorgesteld met de verschillende fasen van een conflict. Daarnaast wordt aangegeven welke interventie in welke fase het meest aangewezen is.

In de eerste fasen van het conflict kunnen de hoofdrolspelers nog gebruik maken van oplossingsmethoden waarin processen van rationele en gecontroleerde samenwerking plaatsvinden (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003). Het uitpraten tussen partijen, al dan niet in aanwezigheid van een derde, kan volstaan voor de ontwarring van het probleem dat zich nog maar in de beginfase van zijn evolutie bevindt.

In de tussenstadia (4 tot 6) dreigt het voorwerp van het conflict geformuleerd te worden als "wie is het probleem?" in plaats van "wat is het probleem?". Het gevolg van dit focussen op individuen in plaats van op het voorwerp van hun conflict, is dat partijen niet langer onderling communiceren maar bondgenoten zoeken. We zien dus een fenomeen opduiken dat we stigmatisering-polarisering hebben genoemd (Faulx, Horion, Erpicum, 2005). Eenvoudig uitpraten volstaat in deze stadia niet langer. De aanwezigheid van een derde wordt een noodzaak om te kunnen communiceren. De partijen zijn erg bekommerd over hun imago en hun reputatie staat op het spel. Naast een gebrek vast aan respect en aan vertrouwen duiken in deze stadia ook strategieën op voor de 'vernietiging van de andere'.

De ultieme evolutiestadia van een conflict (7 tot 9) worden zelden waargenomen en enkel in gevallen van zeer ernstige pesterijen die eindigen met een zelfmoord op de werkvloer. Deze situaties, die gelukkig marginaal zijn, tonen zeer ernstig verslechterde relaties. Enkel de autoriteit kan de escalatie nog stoppen door middel van arbitrage en een sanctie. De derde heeft dus niet langer de rol van link of hersteller van de dialog. Hij heeft de taak om de zaken in een nieuw kader te plaatsen ten opzichte van een sociale norm, maar vooral ten opzichte van een wettelijke en morele norm.

Stadia van escalatie van het conflict	Uitingen	Interventiemethoden					
1. Confrontatie van de standpunten	Pogingen tot samenwerking en invoering van toevallige elementen in de spanning. Oplossingen door een gesprek zijn nog mogelijk	Matiging					
2. Polarisatie (hyperconflict)	Discussies, groepsvorming, verbaal geweld						
3. Dichotomie tussen verbaal en niet-verbaal gedrag	Interacties door contracten, zich niet tevredenstellen met mondelinge engagementen						
4. Coalitie van imago's	Verspreiding van geruchten, zoeken naar bondgenoten voor zijn zaak		Raadplegingsproces				
5. Morele belediging en xxxrisico op gezichtsverlies	Rechtstreekse en openbare persoonlijke aanvallen, pogingen tot isolement van de tegenstander, angst voor gezichtsverlies				Socio-therapeutische raadpleging		
6. Overheersing van bedreigingsstrategieën	Tegenaanvallen en sterke toename van de stress					Bemiddeling	
7. Systematische vernietigingscampagne tegen de mogelijke sancties van de andere partij	Aanvallen beperkt tot het zwartmaken. De tegenstanders worden ontmenselijkt. Een kleine schade die aan de andere wordt berokkend, wordt als een overwinning beleefd.						Arbitrage
8. Aanvallen tegen het vermogen en de zwakke punten van de 'vijand'	Uitbarsting, vernietiging van vitale factoren voor het systeem, desintegratie van het systeem van de vijand						
9. Volledige vernietiging en/of zelfmoord	Wederzijdse ondergang, point of no return, vernietiging van de andere ten koste van zijn eigen vernietiging						

Het model van conflictescalatie volgens Glasl (1994)

### 2.3. De formele procedure en de informele procedure

Volgens de procedure voor interventie in conflictsituaties of pesterijen op het werk gebaseerd op de wet zijn er twee types van procedures: de formele en de informele.

Bij de formele procedure stelt de preventieadviseur op verzoek van de aanklager een gemotiveerde klacht op. Alle fasen van de interventie worden genoteerd in het verslag dat aan de partijen, de werkgever en desgevallend ook aan de welzijnsinspectie (de vroegere medische inspectie) of het Arbeidsauditoraat wordt overgemaakt.

Bij de informele procedure verlopen de interventies zonder opstelling van een gemotiveerde klacht, gebeurt de behandeling vooral intern en richt de interveniënt zich op minnelijke oplossingen. De werkgever krijgt geen verslag, behalve wanneer er een beslissing van organisatorische aard moet genomen worden. Dat sluit niet uit dat er toch iets op papier wordt gezet, bijvoorbeeld een akkoord tussen de verschillende partijen.

Opgelet: dat de bemiddeling gebeurt in het kader van een informele procedure betekent niet dat ze ook informeel is in de manier waarop ze wordt uitgevoerd. 'Informele procedure' en 'informele interventie' mogen dus niet verward worden. Uit wat verder volgt zal immers blijken dat een bemiddelingsprocedure juist een zeer formeel kader vereist.

Verschillende geïnterviewde interveniënten vertelden ons dat ze problemen hadden gehad om een proces tot een goed einde te brengen omdat ze de demarche niet hadden geformaliseerd. Niet formaliseren heeft immers heel wat gevolgen die de goede afloop bedreigen:

- een gebrek aan een duidelijke voorafgaande definitie in termen van duur en doelstellingen;
- een gebrek aan duidelijkheid over de in het proces geldende regels (bijv. regels in verband met het circuleren van informatie, regels in verband met vertrouwelijkheid);
- een gebrek aan duidelijkheid over de rol van de bemiddelaar, zodat die vast dreigt te lopen wanneer tijdens het proces bijvoorbeeld aanvragen voor arbitrage opduiken;

- een gebrek aan planning van de stappen, wat kan leiden tot te snelle acties: de hoofdrolspelers te snel samenbrengen, onvoldoende analyseren of de mensen klaar zijn voor een bemiddelingsproces, ...

De term 'informeel' kan een bron van verwarring zijn voor zowel de betrokken personen als voor de interveniënten. Hij roept associaties op met improvisatie, het niet nemen van een risico, het ontbreken van de noodzaak tot verduidelijking van de mandaten en het proces. In de literatuur wordt de idee van formele bemiddeling juist gekoppeld aan een bijzondere inspanning voor het op poten zetten van een officieel kader. Duidelijkheid blijkt in de praktijk een garantie of alleszins een betere waarborg voor succes.

## 2.4. De positie van de bemiddelaar in de organisatie

De preventieadviseurs en de vertrouwenspersonen zijn de essentiële actoren voor het conflictbeheer in de organisatie. Zowel intern als extern worden ze (rechtstreeks of onrechtstreeks) vergoed door de organisatie waarvoor ze optreden. Dat kan wel eens problemen stellen in verband met hun neutraliteit en de tijd die nodig is om het bemiddelingsproces te doorlopen. Zowel bij de ondernemingen als bij de externe diensten voor bescherming en preventie kunnen budgettaire beperkingen wegen op het proces. Sommige auteurs hebben zich in deze specifieke positie verdiept.

Volgens de Franse ervaring neemt bemiddeling in de onderneming verschillende vormen aan (Stimec, 1999): "De inzet van de bemiddeling kan intern zijn (werkverhouding, beslissing, reorganisatie, ...) of extern (vooral de relatie tussen klanten en leveranciers). De interne kwesties hebben vooral betrekking op het beheer van de human resources, maar de externe kwesties kunnen nuttige vergelijkingspunten zijn. De bemiddelaar kan overigens extern (onafhankelijk consultant of afkomstig uit een bemiddelingscentrum) of intern (werknemer van de organisatie) zijn."

Het onderscheid dat Stimec (1999) voorstelt tussen de interne en externe positie van de bemiddelaar, verschilt aanzienlijk van wat we zien in de bedrijven in Franstalig België. In de tabellen hieronder wordt de Franse situatie (Stimec, 2003) met de Belgische vergeleken.

De situatie van de bemiddelaar in Frankrijk (Stimec, 2003)

Relatie	Bemiddelaar	Formele bemiddeling	Informele bemiddeling
Intern	Intern	Interne bemiddelaar van de relaties op het werk Frankrijk: deze rol is quasi onbestaand	HRM, managers, vakbondsafgevaardigden
	Extern	Frankrijk: leden v.d. arbeidsrechtbank (*) consultants-bemiddelaars verzoeners – arbeidswetboek (*)	arbeidsinspecteurs consultants
Extern	Intern	bemiddelaars "cliëntenrelaties" (*)	juridische dienst en geschillen
	Extern	centrum voor commerciële bemiddeling gerechtshemiddelaars	rechter van de Rechtbank van koophandel gerechtshemiddelaars

\*opmerking: sommige illustraties passen niet in onze definitie, maar ze worden gerechtvaardigd door het bestaan van een potentiële bemiddelingsruimte of het gebruik van de term, omdat het onderscheid in de eerste plaats methodologisch is.

De situatie van de bemiddelaar in Franstalig België.

Relatie	Bemiddelaar	Formele bemiddeling	Informele bemiddeling
Intern	Intern	Deze rol kan worden opgenomen door een interne preventieadviseur of een psycholoog van de organisatie	Deze rol kan worden vervuld door HRM, managers, vakbondsafgevaardigden... maar ook door de interne preventieadviseurs de psychologen van de organisatie en de vertrouwenspersonen
	Extern	De welzijnsinspectie (vroegere medische inspectie), de externe preventieadviseurs die deze rol vervullen in het kader van een gemotiveerde klacht	de externe preventieadviseurs vervullen deze rol, alsook sommige consultants in de organisaties
Extern	Intern	bemiddelaars "cliëntenrelaties" – externe bemiddelingsdiensten	juridische dienst en geschillen
	Extern	gerechtshemiddelaars – arbeidsauditeur	externe bemiddelingsdiensten



Ook Carrière (1992) gaat in op de beperkingen die de positie van de bemiddelaar kan meebrengen. Het feit dat hij tot de organisatie behoort, kan de bemiddelaar in een delicate situatie brengen: het risico bestaat dat hij niet neutraal kan blijven en geen beslissingsbevoegdheid heeft.

“Het kan zijn dat hij in het verleden relaties onderhield met de hoofdrolspelers; zijn persoonlijke of professionele doelen kunnen beïnvloed worden door het conflict en het niet opgelost raken ervan (...). Zijn trouwdheid met het voorwerp van de onenigheid en zijn bevoegdheden op dat terrein kunnen ervoor zorgen dat hij al op voorhand bepaalde oplossingen prefereert. Elk van deze elementen kan een belemmering zijn om het bemiddelingsproces op te nemen, maar ze zouden eveneens een troef kunnen worden en maken dat hij zeer goed geplaatst is om tot een akkoord te komen.” (Carrière A., 1992)

Deze opmerking van Carrière is vooral van toepassing op interveniënten in organisaties zoals organisatiepsychologen, interne preventieadviseurs en vertrouwenspersonen die effectief met de dubbelzinnigheid van hun positie geconfronteerd worden. De interveniënten die wij ontmoet hebben, onderstrepen dit moeilijk aspect van hun rol en dringen aan op een duidelijke definitie van hun mandaat. Ze wijzen ook op de grenzen van hun rol, een punt waarop we verder in dit hoofdstuk terugkomen.

## 2.5. De fasen van het bemiddelingsproces

In de praktijk pakt elke preventieadviseur, vertrouwenspersonen of praktijkexpert het bemiddelingsproces op zijn eigen manier aan. Toch konden we in de loop van ons onderzoek een algemeen patroon vaststellen dat uit vier fasen bestaat:

1. een eerste contact
2. een voorbereidende fase
3. een of meer bemiddelingsontmoetingen
4. een opvolgingsfase

De bemiddelingscontacten - formele zowel als informele - kunnen drie soorten doelstellingen nastreven: het verzamelen van informatie, het openen of heropenen van ruimte voor gesprek en het oplossen van het conflict door te onderhandelen over de toekomstige relatie.

***De bemiddelingscontacten - formele zowel als informele - kunnen drie soorten doelstellingen nastreven: het verzamelen van informatie, het openen of heropenen van ruimte voor gesprek en het oplossen van het conflict door te onderhandelen over de toekomstige relatie.***

Deze drie doelstellingen kunnen tot heel verschillende praktijken leiden, zonder dat die tegenstrijdig zijn. Het is wel goed te preciseren in welk type van doelstelling een ontmoeting kadert. De doelstellingen kunnen ook wisselen naargelang van het moment. Zo kan een eerste ontmoeting als doel hebben informatie te verzamelen over de situatie en de partijen te laten luisteren naar wat de andere te zeggen heeft. Een tweede ontmoeting kan dan dieper ingaan op wat tijdens de vorige ontmoeting aan bod kwam en een nieuwe dialoog proberen op te zetten. Een derde doelstelling ten slotte kan erin bestaan te zoeken naar concrete oplossingen voor de toekomst van de relatie.

Volgens de praktijkexperten mag men een bemiddeling niet bekijken als één ontmoeting aan het einde waarvan alles opgelost moet zijn. Integendeel, het is zelfs wenselijk dat ook de tijd zijn werk kan doen.

### 2.5.1. Het eerste contact

Het eerste contact met de interveniënt komt er meestal op initiatief van de aanklager zelf, maar het kan ook georganiseerd zijn door zijn overste, zijn vakbondsafgevaardigde of zelfs zijn advocaat in het geval van een formele procedure.

Deze (telefonische of persoonlijke) ontmoeting heeft drie belangrijke doelen. In de eerste plaats moet de bemiddelaar luisteren naar het verhaal van de betrokkene, en hem de toestand en de stappen die hij ondernomen heeft, laten beschrijven. Daarna gaat de bemiddelaar na welke verwachtingen de betrokkene heeft (wat hij hoopt en wat hij eventueel vreest) en welke procedure hij verkiest. Ten slotte moet hij ook informatie geven over de verschillende procedures en in het bijzonder over de bemiddeling: wat het is en niet is, de principes en regels.

Niet zelden gebeurt het dat de betrokkene aan één gesprek genoeg heeft. Hij wilde de interveniënt vooral ontmoeten om zijn verhaal te kunnen doen en gehoord te worden. Die ervaring alleen al geeft veel mensen de kans om afstand te nemen en de zaken op een andere manier te bekijken. Ze voelen zich minder alleen en minder geïsoleerd, en kunnen de situatie aan (Geuzaine & Faulx, 2003).

### 2.5.2 Voorbereidende fase

De voorbereidende fase van de bemiddeling start wanneer de betrokkene zich na het eerste contact akkoord verklaart met de aanpak en bereid is de interveniënt meerdere keren te ontmoeten.

Bemiddeling is niet altijd de meest geschikte oplossing bij een conflict en wordt dus ook niet systematisch als aanpak voorgesteld. Ze wordt eerder aangeboden als een mogelijkheid die aan bepaalde voorwaarden is gekoppeld. De partijen moeten nog met elkaar kunnen praten en psychologisch in staat zijn elkaar te ontmoeten. De emoties (boosheid, angst, verdriet, ...) mogen dan ook niet te hevig zijn.

De voorbereidende fase vormt dus een bufferperiode die de betrokkene toelaat het gevoel van hoogdringendheid achter zich te laten. In deze periode kan het terrein ontgonnen worden, vooraleer een nieuwe interventie op te starten die zware procedures en ernstige consequenties (bijv. een gemotiveerde klacht of rechtsvordering) met zich zou meebrengen.

Verschillende interveniënten vertellen dat deze fase zich niet alleen leent voor gesprekken met de betrokkene. Het is ook een geschikt moment om de actoren die van ver of dichtbij met de toestand te maken hebben, in het proces op te nemen. Getuigen, hiërarchie, vakbonden, ... kunnen immers bijkomende verduidelijkingen geven. In bepaalde gevallen moesten ze een groot aantal actoren ontmoeten om de toestand te kunnen begrijpen, vooraleer ze zelfs een bemiddeling konden overwegen. Deze contacten lieten hen toe kostbare informatie te verzamelen, de belangrijke actoren van het systeem op te sporen en die opnieuw in het proces van de conflictoplossing te betrekken.

Wij hebben enige reserve bij deze praktijken omdat zij de 'zuivere' bemiddeling (zoals in de definities) in ruime mate overschrijden. Meer gangbaar is dat in deze fase enkel ontmoetingen georganiseerd worden met de hoofdrolspelers van het conflict.

"Alvorens de partijen samen te brengen en een dialoog tussen hen tot stand te brengen, ontvangen de bemiddelaars elke partij afzonderlijk. Deze ontmoeting heeft verschillende functies: de personen informeren over de aard van de bemiddeling, hun goedkeuring krijgen om het proces op te starten, meer inzicht krijgen in de aard van het geschil en dus de algemene oriëntering van de onderhandeling definiëren." (Milburn, 2002)

In deze fase zal de bemiddelaar ook de verschillende rollen, inclusief die van hemzelf, voorstellen. Hij zal zijn eigen positie zo duidelijk mogelijk uitleggen. Het is tevens de gelegenheid om te praten over de communicatieregels, zijn neutraliteit en zijn rol bij de oplossing van het conflict: de personen begeleiden naar de voor hen meest bevredigende oplossing, zonder zich uit te spreken over hun gelijk of ongelijk.

Deze voorbereidende gesprekken betekenen méér dan een simpele voorstelling van de demarche, maar maken al helemaal deel uit van het bemiddelingsproces. Er tekent zich al een uitwisseling af in de relatie tussen de hoofdactoren en de bemiddelaar.

De praktijkexperten raden aan eerst de aanvrager en daarna de andere partij te ontmoeten, om een vertrouwensrelatie met de aanvrager op te bouwen en een eerste versie van de situatie te horen. De gesprekken mogen mekaar niet onmiddellijk opvolgen, zodat de partijen elkaar in de wachtzaal niet kruisen.

Alle preventieadviseurs die we zagen, onderstrepen de noodzaak om de aanvrager meer dan één keer te ontmoeten. De verschillende contacten hebben verschillende doelen: de emoties kwijttraken, zodat die niet verder meegesleurd worden, de precieze doelstellingen vastleggen, met de betrokkene evalueren welke behoeften hij heeft en wat hij met de procedure wil bereiken, en ten slotte zo duidelijk mogelijk het kader van de bemiddeling preciseren.

Tijdens deze voorbereidende gesprekken kan de aanklager met oefeningen geholpen worden om de bemiddelingsontmoeting te begrijpen en voor te bereiden. Zo kan hij zich inbeelden dat hij tegenover zijn 'tegenstander' zit en bedenken wat hij hem zou willen zeggen. De bemiddelaar helpt om op de emoties die opkomen te voelen, te ontcijferen en te beheersen. Hij anticipeert ook op de moeilijkheden waarmee de betrokkene tijdens deze ontmoeting te maken kan krijgen. Door de ontmoeting te laten oefenen raakt de aanklager vertrouwd met de situatie en krijgt hij zijn angsten onder controle.

Sommige praktijkexperten moedigen de aanklager aan om een soort ‘decompressiekamer’ te creëren tussen de werkplek en thuis, een ademruimte, een moment om zich te ontspannen met een activiteit, een hobby. Dat verbetert niet alleen het gevoel van welzijn, maar zet de persoon ertoe aan om opnieuw een actieve rol op te nemen in zijn situatie en zich in te spannen om weer ‘beter’ te worden.

De gesprekken die met de beschuldigde persoon worden gevoerd, vertonen dezelfde kenmerken. In een proces van conflictoplossing zoals bemiddeling, zeker bij een informele procedure, gaat men niet uit van verantwoordelijkheid en nog minder van schuld. De bemiddelaar neemt dus geen andere houding aan tegenover de aanklager dan tegenover de tegenstander, hij geeft de ene partij geen gelijk ten nadele van de andere. De beschuldigde persoon moet dus kunnen rekenen op hetzelfde onthaal, dezelfde aandacht en dezelfde demarches als de aanklager. Ook bij hem kunnen emoties van boosheid, woede en onrecht aanwezig zijn, emoties waarnaar geluisterd moet worden met dezelfde erkenning als bij de aanklager.

In deze voorbereidende fase informeert de bemiddelaar de twee betrokkenen dat de bemiddelingsontmoeting niet voor meteen is, maar dat andere oplossingen mogelijk en misschien zelfs doeltreffender zijn. Het gebeurt overigens regelmatig dat enkele individuele gesprekken volstaan om aan de aanklager nieuwe energie en zelfvertrouwen te geven en om de situatie op een andere manier te benaderen. Over de technieken die bij deze gesprekken gebruikt worden, hadden we het al in het vorige onderdeel.

In de voorbereidende fase wordt tenslotte een agenda voor het bemiddelingsproces opgesteld, met de algemene voorwaarden van het verloop van de bemiddeling: wat eronder hoort en wat niet, welke gedragsregels gelden tijdens de ontmoeting met de andere partij, welke thema's aan bod zullen komen. Zo kan de bemiddelaar de inhoud en de limieten van de interventie en van zijn eigen rol vastleggen.

### 2.5.3. De bemiddelingscontacten

Op basis van de literatuur en onze interviews onderscheiden we in het proces van een bemiddelingscontact drie fasen:

- een openingsfase
- een fase voor inzameling van informatie en uiting
- een fase van feedback, validering en afsluiting.

#### a) De openingsfase

De inrichting van de ruimte waar de ontmoeting plaatsheeft, is geen bijkomend detail, maar heeft belang voor de relaties en het bemiddelingsproces.

Milburn (2002) onderscheidt drie mogelijke ruimtelijke opstellingen:

- De ‘bureaucratische’ opstelling gebruikt een bureau dat de bemiddelaar van de partijen scheidt. Deze opstelling plaatst de bemiddelaar in een institutionele, officiële rol.
- De ‘neutraliserende’ opstelling maakt gebruik van een ronde tafel in een vertrek dat geen specifieke bestemming heeft. De bemiddelaar zit in dat geval samen met de partijen aan de tafel. De partijen bevinden zich niet tegenover elkaar, wat het statuut van de rol van bemiddelaar neutraliseert.
- De ‘familiale’ opstelling creëert een sfeer van vertrouwdheid in een eerder gezellig decor.

De meeste interveniënten bevelen een opstelling aan waarbij de bemiddelaar met de beide hoofdrolspelers een driehoek vormt, zodat iedereen zich op dezelfde afstand van de anderen bevindt. Op die manier ziet de interveniënt de beide betrokkenen op dezelfde manier, bevindt hij zich niet dicht bij de ene dan bij de andere en zitten de partijen tegenover elkaar. Ze praten eerder tegen elkaar dan dat ze zich om de beurt tot de bemiddelaar wenden.

In de praktijk blijken de gebruikte voorzieningen vooral aan te sluiten bij de ‘neutraliserende’ opstelling. Afhankelijk van zijn interne of externe positie beschikt de interveniënt soms over een gesprekslokaal dat enkel daarvoor is voorzien. In andere gevallen moet hij in zijn eigen bureau of in een bureau in de buurt van de werkplek van de betrokkene aan bemiddeling doen.

De keuze van de plaats (in welk bureau, in welke afdeling, ...) kan impliciete boodschappen uitstralen, net als de inrichting van de ruimte. Een opstelling waarbij de bemiddelaar zich dicht bij de ene dan bij de andere partij zou bevinden, zou, bekeken vanuit de gemoedsgesteldheid van de betrokkenen, kunnen leiden tot wantrouwen of een gevoel van partijdigheid.

Een gesloten of afgesloten ruimte zou een gevoel van verstikking of uitzichtloosheid kunnen geven, een donkere of weinig gezellige ruimte kan eveneens een invloed hebben op de sfeer van de ontmoeting. En een te koud lokaal creëert een kil relationeel klimaat.

Dergelijke factoren zijn wel niet doorslaggevend voor de ontmoeting, maar ze hebben een invloed. Het is dus nodig de ontmoetingsplaats goed voor te bereiden en ook duidelijk aan te geven waar iedereen zit.

De openingsfase verloopt in aanwezigheid van beide partijen. De bemiddelaar neemt de tijd om de ontmoeting goed te kaderen door zichzelf voor te stellen, de doelstelling van de bemiddeling en de rol van de bemiddelaar.

Deze elementen werden al gedeeltelijk omschreven bij de individuele gesprekken met elk van de betrokkenen, maar de bemiddelaars raden aan ze bij het begin van de ontmoeting te herhalen. Zo hoort iedereen tegelijkertijd en op dezelfde manier hetzelfde.

Bij zijn voorstelling kan de bemiddelaar uitleggen wat zijn band is met de organisatie waarin hij tussenbeide komt, of hij intern dan wel extern is. Eventueel kan hij ook kort zijn theoretische achtergrond toelichten.

De bemiddelaar vertelt dat de doelstelling van de ontmoeting het herstel van de dialoog is, zodat de partijen opnieuw kunnen samenwerken. Hij legt uit dat de bemiddeling is onderworpen aan een middelenverbintenis, maar niet aan een resultaatsverbintenis. Dat betekent dat hij er alles zal aan doen om de bemiddeling te laten uitmonden in een akkoord, maar dat hij niet alleen verantwoordelijk is voor het resultaat. De partijen moeten zelf een actieve rol spelen.

De bemiddelaar verduidelijkt tenslotte de kenmerken van de functie van bemiddelaar: onpartijdigheid, onafhankelijkheid en neutraliteit. Hij toont geen voorkeur voor één van de hoofdrolspelers. Zijn onafhankelijkheid late hem toe met de bemiddeling te stoppen wanneer hij dat nodig acht: bij een te hoge spanning, bij blokkering of wanneer men een akkoord bereikt. Wat neutraliteit betreft, onderstreept hij dat zijn enig belang erin bestaat beide partijen een oplossing te helpen vinden die voor hen bevredigend is. Sommige interveniënten stellen aan de partijen zelfs voor op zijn onpartijdigheid toe te zien. Op die manier nodigen ze de betrokkenen uit om partners te zijn en een onderling samenwerkingsverband tegenover de bemiddelaar te creëren.

Een 'multigerichte neutraliteitshouding' blijkt een interessante manier om zowel de nodige empathie als neutraliteit bij de interventie te creëren. Dit betekent dat de bemiddelaar zich niet opstelt aan de kant van de aanklager, noch van de beschuldigde, noch van de organisatie. Hij staat aan de kant van iedereen.

De openingsfase is eveneens het moment om de partijen eraan te herinneren dat de bemiddeling vrijwillig en vertrouwelijk is. Sommige interveniënten passen de volgende regel toe: ze leggen de partijen uit dat alles wat in het kader van de bemiddeling naar boven komt, aan niemand mag doorgegeven worden. Zo krijgt elke partij de waarborg op een minimum aan veiligheid en vermijden ze represailles in verband met delicate elementen die tijdens de bemiddeling aan bod kunnen komen.

Ten slotte preciseert de bemiddelaar enkele communicatieregels waarover hij zal waken en die hij indien nodig zal herhalen: een billijke spreektijd, aandachtig luisteren en onderbreken vermijden, respect voor de andere. Beledigingen, ironie en agressiviteit worden tijdens de ontmoeting niet getolereerd.

De bemiddelaar nodigt de betrokkenen uit om in hun eigen naam en in de ik-vorm uit te drukken hoe ze de conflictsituatie ervaren, hoe ze de gebeurtenissen hebben begrepen en gepercipieerd. Hij suggereert hen zich zoveel mogelijk tot elkaar te wenden in plaats van tot hem. De bemiddelaar zal ook aandacht schenken aan de formulering van de feiten. Hij zal vragen om concreet te zijn en een onderscheid te maken tussen feiten en interpretatie.

Aan het bespreken van al deze elementen wordt de nodige tijd besteed.

### **b) De fase van de inzameling van informatie**

De bemiddelaar nodigt eerst de klager uit om te spreken, binnen het kader en de regels die vooraf aan bod kwamen.

Naast het feit dat in deze fase veel informatie wordt verzameld, kan de bemiddelaar nu ook de twee versies van het geschil in een perspectief plaatsen. Door de uitnodiging om uit te leggen hoe het zover is kunnen komen, kan ook een vertrouwensrelatie groeien met de bemiddelaar en met het proces.

De bemiddelaar kan verschillende soorten vragen gebruiken om de discussie op gang te brengen en verduidelijking te krijgen:

- open vragen: "Vertel mij eens wat er is gebeurd." – "Hoe is het zover kunnen komen?"
- ophelderingsvragen: "Wanneer u dat zegt, wat bedoelt u dan eigenlijk.?"
- participatie creëren: "Wat denkt u van...?"
- vragen om uitleg: "Hoe komt het dat u dat bent gaan geloven...?"
- stimulerende vragen: "Ziet u een andere manier om het probleem op te lossen?"

Eén van de fundamentele principes die in deze fase worden toegepast, is het herformuleren en het samenvatten van de 'zones' waarover de betrokkenen het eens zijn. Het komt er nu op aan te beklemtonen waarover de partijen akkoord kunnen gaan en niet zozeer waarover ze van mening verschillen.

Het kan interessant zijn deze zones van verstandhouding op het bord te noteren; dat geeft ze een definitief karakter. Het gebruik van het bord speelt een materialiserende rol bij de bemiddeling: een gedeeltelijk akkoord, de communicatieregels, de aangehaalde oplossingspistes worden zichtbaar. De stapvoetse vooruitgang krijgt concrete vorm. Men kan zelfs verder gaan en een formeel document opmaken; de betrokkenen verbinden er zich dan toe in die zones niet langer schadelijk of onwenselijk gedrag te vertonen.

Met het gebruik van documenten moet men evenwel voorzichtig zijn. Het kan als ongewenst gevolg hebben dat de beelden van de personen verstarren, terwijl het net de bedoeling is van de bemiddeling om de beelden te veranderen, zodat ze ook overstegen kunnen worden.

Soms vraagt één van de betrokkenen een time-out om even persoonlijk met de bemiddelaar buiten de vergadering te praten. De bemiddelaar vraagt dan op welke manier hij die vertrouwelijke informatie in de bemiddeling kan inbrengen. Deze reconstructieregel heeft als doel de transparantie van het proces te behouden en te vermijden dat er bij de andere partij wantrouwen wordt gewekt.

### **c) Fase van feedback, validering en afsluiting**

Aan het einde van het interview, wanneer iedereen zich heeft kunnen uitspreken en er één of meer pistes naar voren werden geschoven, wijst de bemiddelaar erop dat een terugval niet uitgesloten is. Het is goed dat de betrokkenen daarop voorbereid zijn.

Vertrekkend van de metafoor van het menselijk lichaam beschrijft de bemiddelaar het systeem als een organisme dat op een bepaald ogenblik ziek is geweest. Door de interventie werd het verzorgd, maar het bevindt zich nog steeds in de herstelperiode. Een terugval is dus denkbaar.

Met deze waarschuwing maakt de bemiddelaar de partijen duidelijk dat het probleem zeker niet helemaal is opgelost. Aan de ene kant dekt hij zich in tegen een verplichting om resultaten te halen, aan de andere kant geeft hij de betrokkenen de kans om nu al na te denken over een strategie om de relaties te regelen wanneer een nieuw probleem opduikt. Bovendien plaatst hij de personen opnieuw als actoren in de situatie: hij biedt hen ook de mogelijkheid concreet te bevestigen dat het probleem wel degelijk is opgelost.

Deze aanpak voorkomt ook het gevoel van mislukking wanneer weer moeilijkheden opduiken. De bemiddelaar beschikt immers niet over een toverstaf die de conflictsituaties kan omtoveren in perfect harmonieuze situaties. Deze reflectie 'desidealiseert' de verhoudingen op het werk en 'dedramatiseert' de conflicten.

Voor hij de ontmoeting afsluit, vraagt de interveniënt de betrokkenen hoe ze zich tijdens de bemiddeling voelden, hoe tevreden ze zijn aan het einde van de ontmoeting, wat ze denken van de inbreng, wat ze van de toekomst verwachten, ... Hij vraagt hen om hun wederzijdse verbintenissen te formuleren en stelt meestal ook de ondertekening voor van een protocol.

### **2.5.4. De opvolgingsfase**

Op een later moment neemt de bemiddelaar opnieuw contact op met de personen die aan de bemiddeling hebben deelgenomen, en vraagt hoe het staat met de situatie en de relaties. Als één van de partijen daar nood aan heeft, kan hij een individueel gesprek organiseren.

In de praktijk beperkt deze fase zich vaak tot haar simpelste vorm: een telefoongesprek. Daar kunnen verschillende redenen voor zijn:

- Intervenienten die werken via een externe dienst, hebben niet altijd de kans om de personen nog een keer te ontmoeten. Ze moeten grote stapels dossiers verwerken en de budgetten zijn beperkt.
- De externe intervenienten zijn minder toegankelijk omdat ze niet in de organisatie zelf werken. De aanvragen voor opvolging worden op die manier gefilterd.
- Zowel de interne als de externe intervenienten krijgen dikwijls niet de toelating van de leiding van de organisatie om hun interventie na de eigenlijke bemiddeling te verlengen. Over het algemeen gaan de werkgevers ervan uit dat de bemiddeling het conflict heeft opgelost. Een follow-up is dan niet meer nodig.
- De externe intervenienten hebben niet vlot toegang tot de onderneming. Na een interventie formuleren ze vaak aanbevelingen voor de werkgever, maar zelden vernemen ze daar nog wat over of worden ze door de werkgever gecontacteerd om preventiemaatregelen op poten te zetten.
- Betrokkenen die tevreden zijn over de afloop van de bemiddeling, hebben niet meer de behoefte om er nog een vervolg aan te breien.

Zelfs wanneer de bemiddeling volgens de informele procedure verloopt en wordt afgesloten met een akkoord tussen de partijen, is het niet uitgesloten dat de ene of de andere partij toch nog een formele procedure opstart. Dat kan bijvoorbeeld gebeuren wanneer de inhoud van het bemiddelingsakkoord niet wordt gerespecteerd. De bemiddeling is dus geen einde op zich, maar één van de middelen om - tijdelijk of definitief - een conflict op te lossen.

In de praktijk wordt vaak gebruikgemaakt van een schriftelijk en door beide partijen ondertekend contract, zodat er een spoor van de bemiddeling achterblijft. Zo kan iedereen de akkoorden en de ten tijde van de bemiddeling aangegane verbintenissen inkijken. Aan de hand daarvan kan opnieuw tussenbeide gekomen worden als dat nodig blijkt.

### 3. Beperkingen van bemiddeling

---

In dit onderdeel zijn we grondig ingegaan op de kenmerken van de bemiddeling en de sleutelvoorwaarden voor het succes ervan. Het is echter zeker niet onze bedoeling deze methode aan te bevelen voor alle types van conflictsituaties. Er bestaan immers duidelijke beperkingen die goed overwogen moeten worden (Keashly L. & Nowell B.L., 2003). Tijdens onze interviews en ons onderzoek hebben we deze beperkingen getoetst aan de standpunten van de professionelen. Ze werden in hoge mate bevestigd.

De beperkingen kunnen ingedeeld worden volgens drie dimensies: de relationele dimensie, de feitelijke dimensie, en de culturele en normatieve dimensie.

#### 3.1. Beperkingen vanuit relationeel standpunt

De eerste beperking betreft een belangrijke basisveronderstelling van de bemiddeling: er wordt van uitgegaan dat beide partijen in staat zijn op een gelijke manier met de andere te communiceren, te dialogeren, een band te creëren en zelfs te onderhandelen. Dat zijn immers drie belangrijke doelstellingen van de bemiddeling die de demarche sturen: het tot stand brengen of herstellen van de communicatie over vroegere gebeurtenissen en over de huidige en toekomstige relatie, het creëren of opnieuw creëren van een band tussen de personen en ten slotte de onderhandeling tussen de partijen.

Om in staat te zijn deze doelstellingen te begrijpen en te bereiken moeten de betrokkenen zowel over de nodige vaardigheden als over de juiste psychologische ingesteldheid beschikken. In zeer scherpe conflictsituaties kan de relatie echter dermate gespannen zijn dat de betrokkenen zelfs niet meer in staat zijn naar het standpunt van de andere te luisteren, laat staan hem te ontmoeten.

Sommige intervenienten onderstrepen dat adequate psychologische en/of intellectuele condities een voorwaarde zijn om een bemiddeling te starten. Daarom evalueren ze de bekwaamheid en de wil van de individuen om zichzelf in vraag te stellen en empathisch te zijn. Ze wegen ook het risico op 'perverse' of 'manipulerende' houdingen af. Tijdens de voorbereidende individuele ontmoetingen kan de bemiddelaar dan bekijken of bemiddeling al dan niet een geschikte methode vormt.



### 3.2. Beperkingen vanuit feitelijk standpunt

De bemiddeling gaat daarnaast ook uit van de veronderstelling dat de betrokkenen zich moeten kunnen focussen op het heden en de toekomst van de relatie, niet op de voorbije feiten. In een ernstige conflictsituatie kunnen echter laakbare feiten zijn gepleegd die dan ook bestraft moeten worden.

Het aanvaarden van een bemiddeling houdt zowel voor de bemiddelaar als voor de partijen in dat een gerechtelijke procedure tussen haakjes wordt geplaatst. Men kan niet wachten tot sancties zijn uitgesproken vooraleer met de demarche te beginnen.

Wanneer bemiddelaars op de hoogte worden gebracht van gewelddadige, laakbare of onwettelijke feiten, geeft dit aanleiding tot tal van ethische, deontologische en morele vragen. Een bemiddelaar die het relaas van dergelijke feiten aanhoort zonder ze te 'verklikken', werkt eigenlijk mee aan een boodschap over impliciete normen, over wat in de organisatie wordt toegelaten en getolereerd.

In het onderzoek kregen we een voorbeeld over de kwestie van het al dan niet achterhouden van informatie over ernstige feiten. Het ging om een geval van ongewenste seksuele aanrakingen in douches. Het slachtoffer wou geen klacht indienen en de daders niet sanctioneren, uit angst voor represailles, om niet als een verklikker te worden bestempeld, om er niet de oorzaak van te zijn dat zij hun job zouden verliezen, ...

De kwestie van de deontologie stelt zich in dergelijke gevallen uiteraard zeer scherp. Het aangeven van de feiten zou beantwoorden aan de norm om mensen in nood bij te staan, maar niet de wil van het slachtoffer respecteren en een eventuele vertrouwensrelatie bedreigen. Maar de feiten niet aangeven omwille van deze relatie brengt de interveniënt dan weer in een moeilijke positie. Hij houdt immers belangrijke informatie achter die ernstige gevolgen kan hebben voor het psychische, sociale en professionele leven van het slachtoffer.

Niet zelden geeft een beschuldigde al bij de voorbereidende gesprekken van de bemiddeling toe dat hij laakbare daden heeft gesteld, zoals slagen toebrengen of doodsb bedreigingen uiten. De interveniënt staat ook dan voor het dilemma of hij de informatie zal delen dan wel inhouden.

Men kan zich vooraf tegen dit risico wapenen door zowel aan het 'slachtoffer' en/of de 'dader' te zeggen dat ernstige onwettelijke feiten die tijdens het bemiddelingsproces worden gemeld, niet verzwegen zullen worden. We hebben hier te maken met de delicate kwestie van het beroepsgeheim, met name of de bemiddelaar zich al dan niet moet baseren op de deontologische code van de psychologen. Psychosociale preventieadviseurs zijn immers meestal psychologen. Ze baseren zich dus op de deontologische code en het beroepsgeheim van de psycholoog, hoewel hun positie in de organisatie hen dat niet altijd toelaat. Hun band met de organisatie is er immers één van ondergeschiktheid.

Heel veel interveniënten stellen zich vragen over de grenzen van het beroepsgeheim, over de garanties die ze aan de betrokkenen kunnen geven en over hun eigen bescherming bij klachten. De werkgever kan immers altijd inroepen dat ze op de hoogte waren van gewelddadige feiten en pesterijen die ze niet hebben gemeld.

De spanning rond deze kwesties zou weggenomen kunnen worden door een collectieve reflectie en een collectief standpunt over deze deontologische vragen. De bemiddelaar zou moeten kunnen rekenen op de steun van het team, van de dienst, van de organisatie, op functioneringsregels die collectief werden besproken en neergeschreven.

Het verdient ook aanbeveling de betrokkene zelf te laten nadenken over het nut van bemiddeling als er ernstige feiten aan het licht zijn gekomen. De bemiddelaar kan hem bijvoorbeeld vragen of hij, in het perspectief van de gebeurtenissen die hij heeft verteld, denkt dat bemiddeling de beste methode is om de situatie aan te pakken.

Het behoort ook tot de rol van de bemiddelaar om de persoon te informeren, enerzijds over de mogelijkheden tot beroep bij de bevoegde instanties (politie, gerecht), anderzijds over het feit dat tijdens het bemiddelingsproces dergelijke procedures uitgesloten zijn. Op die manier ontheft de bemiddelaar zichzelf van een individuele verantwoordelijkheid, maar versteft hij wel zijn standpunt ten opzichte van de collectieve principes en regels.

De derde beperking houdt hiermee verband. Wanneer elke mogelijkheid van sanctie wordt uitgesloten, blijven de laakbare daden buiten het "minutieus onderzoek door het publiek": ze worden met andere woorden onttrokken aan het openbaar toezicht. Sommige organisaties zien in de bemiddeling een weg om een conflict in stilte en discretie op te lossen. Het risico bestaat dan ook dat bemiddeling wordt ingeschakeld om bepaalde feiten niet te moeten etaleren, en te vermijden dat een gerechtszaak het imago en de reputatie van



een organisatie zou beschadigen. Op die manier wordt de bemiddeling een instrument in functie van een oneigenlijke doelstelling.

### 3.3. Beperkingen vanuit cultureel en normatief standpunt

Bepaalde omgevingen lenen zich goed voor een bemiddelingsdemarche. Dat zijn vooral organisaties waar emoties niet taboe zijn en waar een cultuur en traditie bestaan op het vlak van formele en informele communicatie over relaties. In andere omgevingen stelt men zich eerder kritisch op, vooral in milieus met een doorgedreven hiërarchie, waar arbitrage de meest gebruikte en cultureel aanvaarde methode voor conflict-beheer is.

Bemiddeling schrijft zich vrij goed in in het kader van onze Europese cultuur, maar toch zijn bepaalde sociaal-culturele milieus meer gesensibiliseerd voor de communicatiemethoden van het bemiddelingsproces: het identificeren en uiten van emoties, het luisteren naar het standpunt van de andere, het openstaan voor een andere voorstelling van de werkelijkheid, ...

Als voorbeeld verwijzen we naar een studie over de praktijk van de bemiddeling in het leger, uitgevoerd door Sophie De Seny (2004) onder de supervisie van de "Service de Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations de l'Université de Liège". In die studie wordt gewezen op de problemen om aan bemiddeling te doen in een organisatie waar de cultuur zich moeilijk leent tot dergelijk proces. "Daar de bedrijfscultuur binnen het leger meer gehiërarchiseerd is dan in elke andere organisatie, is een bevel moeilijk bespreekbaar en laat het weinig plaats voor bemiddeling. (...) een aantal remmingen kunnen de goede werking van bemiddeling tegengaan. We onthouden de verwarring van de rol van scheidsrechter/bemiddelaar, het gebrek aan opleiding en selectie, maar ook de moeilijkheden die de bemiddelaars kunnen ondervinden om de belangrijkste principes van de bemiddeling te respecteren (onpartijdigheid, neutraliteit, vrijheid om bemiddeling te aanvaarden, vertrouwelijkheid)" (De Seny 2004).

Anders en meer algemeen: "In een omgeving waar dwang een dagelijkse praktijk is, kan bemiddeling worden ervaren als een revolutionaire, zelfs bedrieglijke of manipulerende poging." (Lascoux, 2003)

Men moet dus onderzoeken of in de concrete omstandigheden bemiddeling de aangewezen methode is, en dat vanuit een 'contingency perspective'. Elke oplossingsmethode kan doeltreffend blijken; de keuze voor een bepaalde methode zal geargumenteed moeten worden op basis van het rekening houden met specifieke situatiefactoren in verband met het concrete conflict (Van de Vliert E, Nauta A., Giebels E. & Janssen O, 1999).

## 4. De rondetafelprocedure als specifieke bemiddelingstechniek bij conflicten en/of grensoverschrijdend gedrag

*(Ilse Devacht)*

Bemiddelen of verzoenen zijn vage begrippen, die wijdverspreid maar tegelijk ook weinig gedefinieerd zijn. Veel praktijkexperten tasten dan ook wat in het duister over hun rol en voelen zich onzeker in hun handelen. Het is wenselijk om hier vanuit de ervaring van anderen wat uitdieping en verheldering te brengen.

### Wat is bemiddelen?

Praktijkexperten zien bemiddelen vooral als een processterm. Het gaat eerder om het faciliteren van de communicatie en het (opnieuw) in gesprek brengen van de betrokkenen dan om het bereiken van een duidelijk einddoel. Daarom verkiezen ze ook de term 'bemiddelen' boven de term 'verzoenen', omdat die laatste meer naar een resultaatverbintenis verwijst. In de praktijk is het realiseren van zo'n resultaatverbintenis echter zeer moeilijk en sterk afhankelijk van de context. Vaak zijn conflictsituaties zo complex en geëscaleerd dat praktijkexperten een bemiddeling of verzoening als geslaagd beschouwen wanneer de situatie terug werkbaar wordt. In andere gevallen is het terug op gang brengen van de dialoog al een hele prestatie en slechts in zeldzame gevallen streeft men naar het volledig rechtzetten van wat er fout is gelopen. Dat laatste mag dus als einddoel zeker niet veralgemeend worden.

Een bemiddeling heeft steeds de bedoeling oplossingsgericht en toekomstgeoriënteerd te zijn. Dat moet de bemiddelaar goed voor ogen houden bij de beslissing om in een bepaalde situatie al dan niet te bemiddelen. Uiteindelijk is het de bedoeling dat het grensoverschrijdend gedrag stopt en dat de werksfeer hersteld wordt. Er moet niet te veel tijd gestoken worden in het uitspitten van de situatie en de voorbije gebeurtenissen, wel in de mogelijkheden tot verandering.

### Wanneer kan men best (niet) bemiddelen?

Bemiddelen is pas mogelijk als

- de bemiddelaar een duidelijk zicht heeft op de situatie. Dat houdt in dat de vraag van de aanklager helder is, dat de verschillende standpunten bevraagd zijn, dat men doelstellingen kan formuleren en dat er een uitzicht op mogelijke oplossingen bestaat. Onvoorbereid aan een bemiddeling beginnen leidt nergens toe.
- alle betrokken partijen eraan toe zijn. De betrokkenen moeten dus over de nodige draagkracht beschikken om de confrontatie aan te gaan en op een constructieve manier aan oplossingen te werken. Soms kan dit pas na verloop van tijd en moet men eerst op een individueel spoor met (één van) de betrokkenen werken.
- er bij alle betrokkenen een minimale bereidheid tot oplossingen bestaat. Dat is vaak niet het geval bij het begin van een begeleidingsproces, wanneer er nog teveel kwaadheid of wraakgevoelens heersen, wanneer de betrokkenen geen probleem (willen) zien of niet meer in staat zijn om oplossingen te zien (aangeleerde hulpeloosheid).

Er zijn ook situaties waarin bemiddelen niet steeds mogelijk of aangewezen is. Dat is bijvoorbeeld het geval wanneer er sprake is van ernstige psychopathologie bij (één van) de betrokkenen, wanneer de betrokkene andere motieven heeft dan het bereiken van oplossingen (bijv. aandacht of gelijk krijgen, sancties vermijden) of wanneer het gaat om verregaande vormen van grensoverschrijdend gedrag (bijv. extreem geweld). Ook wanneer de hiërarchische lijn in het conflict betrokken is of wanneer er een al sterke inmenging van buitenaf gebeurt (vakbonden, advocaten, ..) kan een bemiddeling ernstig belemmerd worden en moet de interveniënt zich afvragen of dit wel de geschikte demarche is. Zelfs wanneer er geen alternatief voorhanden is, moet men soms afzien van bemiddelen.

### Hoe verloopt een bemiddeling?

In de praktijk heeft elke vertrouwenspersoon, preventieadviseur of praktijkexpert wel zijn eigen manier van bemiddelen. Wij legden verschillende visies en werkwijzen naast elkaar, evalueerden ze op hun werkbaarheid en distilleerden een “best practice” procedure.

#### **Best practice voorbeeldprocedure van een bemiddeling**

- **Vorbereidend gesprek met slachtoffer, het uur vlak voor het rondetafelgesprek**
- **Vorbereidend gesprek met de aangeklaagde, het uur vlak voor de rondetafelgesprek**
- **Rondetafelgesprek met alle betrokkenen en de praktijkexperten, gedurende één uur**
- **Follow-upgesprek met slachtoffer, na één week**
- **Eventueel: follow-upgesprek met de aangeklaagde, na één week**

### Vorbereidende gesprekken

Tijdens de voorbereidende gesprekken ligt de focus vooral op de motivering en het afspreken van de agenda voor het rondetafelgesprek. Ook het volledige verloop van de bemiddelingsprocedure wordt uitgelegd, zodat alle betrokkenen precies weten waaraan ze zich kunnen verwachten.

Interveniënten hebben de gewoonte heel wat voorwaarden te stellen vooraleer de bemiddeling kan starten. Een voorbeeld van zo'n voorwaarde is de bereidheid van beide partijen om hun eigen aandeel in de problemen onder ogen te zien en toe te geven. Spontaan zijn de betrokkenen hier bij het begin van een bemiddelingsproces slechts zelden toe bereid. Motivering voor verandering is een wezenlijk onderdeel van de bemiddeling. In de praktijk pakt men dit aan door samen met elk van de betrokkenen een balans op te maken van de voor- en nadelen van een bemiddeling.

Daarnaast wordt in het voorbereidend gesprek met elke betrokkene de persoonlijke agenda voor het rondetafelgesprek opgemaakt. Er wordt overlopen wat de persoon tijdens het gesprek wil zeggen en wat hij de andere wil vragen. Dat alles moet zo concreet mogelijk ge(her)formuleerd worden in termen van gedrag, en niet in termen van bedoelingen, intenties of schuld. Bij dit herformuleren speelt de bemiddelaar een belangrijke rol; hij kan mogelijk kwetsende aanvallen en discussiepunten ontwijpen vóór de rondetafel begint. Door het emotionele karakter van een gezamenlijk gesprek is zo'n stevige, gestructureerde voorbereiding vaak erg nuttig. Ze geeft de bemiddelaar ook maximale informatie om te anticiperen op het verloop van het rondetafelgesprek en zelf zo goed mogelijk voorbereid te zijn. De voorbereidende gesprekken vormen een belangrijke stap in het zich losmaken van wat er in het verleden is gebeurd en van het zoeken naar verklaringen. De vraag richt zich op de toekomst: hoe ga ik verder?

Wij raden ook aan om in het voorbereidend gesprek met elke betrokkene afspraken te maken over vertrouwelijkheid. Bij grensoverschrijdend gedrag is roddelen vaak een deel geworden van coping met de spanningen. Elke betrokkene zoekt steunfiguren. Als die op hun beurt het relaas van elke bemiddelingsstap met collega's gaan delen, staat al gauw de hele organisatie op het proces toe te kijken. Dat moet vermeden worden, omdat het conflict op die manier wordt onderhouden.

### **Rondetafelgesprek**

Het rondetafelgesprek begint best met het helder uiteenzetten van de context en de bedoeling van het gesprek. De bemiddelaar neemt hier een actieve, educatieve rol op. Er wordt gestreefd naar een acceptabele oplossing waar iedereen zich kan in vinden en waar iedereen voordeel uit haalt. De bedoeling is dus niet noodzakelijk 'vrienden te worden', maar wel (opnieuw) een professionele houding en relatie mogelijk te maken. Er worden bij het begin van de rondetafel ook duidelijke afspraken gemaakt over de vertrouwelijkheid.

Daarna kunnen de agenda's van beide partijen besproken worden. Beiden krijgen om de beurt de kans hun punten uiteen te zetten en de andere om een reactie te vragen. Het is essentieel dat het gespreksproces door de bemiddelaar goed wordt bewaakt. Hij bepaalt wie aan het woord komt, hij zorgt ervoor dat de toon van het gesprek constructief blijft. Daarna wordt aan beide partijen ook gevraagd waartoe ze zelf bereid zijn. Er worden duidelijke afspraken gemaakt over professioneel gedrag. Het kan zinvol zijn op dat moment ook te vermelden wat de werkgever onder professioneel gedrag verstaat en verwacht.

Sommige praktijkexperten kiezen ervoor om de afspraken op papier te zetten. Wij pleiten ervoor om dit enkel te doen wanneer zo'n vorm van formalisering in de cultuur van de organisatie past. In een overheidsdienst waar evaluaties, aanvragen voor materiaal en dergelijke meer schriftelijk verlopen, zal het neerschrijven van afspraken voor de betrokkenen logisch lijken. In een kleine KMO waar veel zaken onderling geregeld en afgesproken worden, kan het neerschrijven en laten tekenen van de afspraken weerstanden oproepen en standpunten doen verstrakken.

### **Follow-upgesprekken en nazorg**

Omdat het slachtoffer proceseigenaar is van een interventie bij grensoverschrijdend gedrag waarover hij of zij een melding deed, moet er na verloop van tijd met hem of haar een follow-upgesprek gepland worden. De bemiddelaar kondigt dit bij de rondetafel ook aan. Zo geeft hij zelf het voorbeeld van transparantie in de aanpak. In het follow-upgesprek wordt nagegaan of het grensoverschrijdend gedrag effectief gestopt is en of er voor de betrokkenen een bevredigende oplossing werd bereikt. Soms gaan er in de loop van een bemiddelingsproces immers andere invloeden of processen spelen waar men niet altijd een zicht op heeft: inmenging van derden bijvoorbeeld, secundaire victimisering, .... Het follow-upgesprek is nuttig om mogelijke (nieuwe) knelpunten tijdig te kunnen bijsturen en herhaal of herhaling te voorkomen.

In de meeste gevallen is ook een follow-up met de aangeklaagde aan te raden. Hoe heeft die de interventie verteerd? Draagt hij of zij nog gevolgen van de situatie? Hoe valt het mee om rekening te houden met de aangegeven grenzen? Dikwijls voelt een aangeklaagde zich ook gekrenkt of kwaad omdat hij op de vingers getikt werd; ook dat kan nog wat opgevangen worden. Als dit niet of onvoldoende gebeurt in de interne aanpak van een organisatie, gaat een aangeklaagde vaak op zoek naar externe steun. Hij komt dan terecht bij een psychiater of een politiedienst die extern is aan de bedrijfscontext en weinig of geen impact kan hebben op een oplossing.

## Wanneer stopt een bemiddeling?

In het beste geval stopt de bemiddeling wanneer er voor alle betrokkenen een bevredigende oplossing wordt bereikt. Het kan zijn dat het grensoverschrijdend gedrag gestopt is, dat het probleem volledig van de baan is of dat professioneel samenwerken weer mogelijk is.

Het kan echter ook gebeuren dat er geen oplossing wordt bereikt, maar bemiddelen niet langer zinvol is. Dat is het geval wanneer (één van de) betrokkenen niet (meer) tot dialoog of oplossingen bereid zijn (is), wanneer er andere maatregelen getroffen worden (bijv. ontslag of overplaatsing), wanneer bezwarende factoren het bemiddelingsproces in de weg staan of wanneer de klager beslist een formele procedure op te starten. Blijkt een bemiddeling na herhaalde pogingen en gesprekken niet te lukken, dan kan het zinvol zijn om andere oplossingen te overwegen. Ook wanneer de bemiddelaar zijn eigen grens bereikt, kan hij best stoppen met de interventie. Met respect voor zijn eigen grenzen en mogelijkheden moet de bemiddelaar model staan voor respect voor limieten in het algemeen.

### Tips bij het bemiddelen

- Schat je eigen mogelijkheden en capaciteiten als bemiddelaar realistisch in vooraleer je een bemiddeling start. Bepaal wie in de gegeven situatie de best geplaatste persoon is om een bemiddeling te leiden. Afhankelijk van de ernst en aard van de klacht, de eigen functie binnen de organisatie, de functie van de betrokkenen, ... kan het aangewezen zijn de bemiddeling door één of enkele andere personen binnen de organisatie te laten leiden. Je kan ook de hulp inroepen van een extern bemiddelaar.
- Neem een actieve luisterhouding aan: laat de persoon zijn verhaal doen, probeer te begrijpen welke boodschap hij wil overbrengen en koppel je interpretatie regelmatig terug voor feedback en verfijning.
- Hou het gesprek in de hand. Structureer de dialoog, zorg ervoor dat beide partijen evenveel aan bod komen en er geen machtsonevenwicht in de discussie ontstaat, rem niet-constructief gedrag af.
- Dring vooral geen eigen oplossingen op, maar probeer de zelfredzaamheid van de betrokkenen te vergroten. Vaak vraagt dit extra motivering. Creëer duidelijkheid over de rollen en wijs op de eigen verantwoordelijkheid: de bemiddelaar kan het proces wel begeleiden en helpen de dingen te verwoorden, maar de oplossing moet van de betrokkenen zelf komen.
- Onpartijdigheid is ook hier cruciaal. Zeker bij een bemiddeling - waarbij meestal verschillende personen tegelijk zijn betrokken - is onpartijdigheid in de ogen van de betrokkenen zeer moeilijk te realiseren. Daarom moet er vooraf voldoende nagedacht worden hoe onpartijdigheid structureel ingebed kan worden. Werken met verschillende bemiddelaars, waarbij elke bemiddelaar meedenkt vanuit het standpunt van één van de betrokkenen, is zeker aan te raden.
- Hou - in de mate van het mogelijke en indien de betrokkenen hun toestemming geven - een goed contact met leidinggevenden en betrokken diensten. Grensoverschrijdend gedrag is immers vaak een signaal. Leidinggevenden kunnen helpen de achtergrond te verduidelijken en zo de interventie op het goede spoor te zetten: wat zijn de contextprocessen waarin dit gedrag ontspoorde, niet kon stopgezet of geneutraliseerd worden? Betrek leidinggevenden ook bij de follow-up; dat is van belang voor een goede preventie van hervallen en herhalen.

### 3. INTERVENTIES BIJ GROEPEN EN WERKTEAMS

---

*Daniel Faulx, Sophie Delvaux, Emmanuelle Horion*

#### 1. De groep, een vergeten dimensie?

---

Volgens Einarsen (1996) bieden studies over pesterijen op het werk in hoofdzaak drie verklaringsmodellen. Het eerste model legt de nadruk op de persoonlijkheidsaspecten van de slachtoffers en de agressors, het tweede beklemtoont de relationele problemen en het derde bestudeert de contextuele of omgevingsgebonden factoren die verband houden met de werkorganisatie.

In het verlengde van die drie verklaringsmodellen worden in de wetenschappelijke literatuur en de vakliteratuur drie types van interventies voorgeschreven. Bij de individuele benaderingswijze worden de individuen (hoofdzakelijk de slachtoffers en soms de pesters) met specifieke zorgen omringd. De interpersoonlijke benaderingswijze maakt meestal gebruik van bemiddelingsmethodes. De organisatorische benaderingswijze ten slotte wordt ingevuld met methodes om het probleem te beheeren op het vlak van management en werkorganisatie.

Met één dimensie wordt in de verklaringen en remediërende acties tot dusver veel minder rekening gehouden: de groepsdynamiek.

In de lijn van de werken van Leymann (Leymann, 1996, Zapf & Einarsen, 1996) werden tal van geschriften gepubliceerd over de organisatorische dimensie. Vanaf de eerste artikelen (Leymann, 1990) werden praktische aanbevelingen gegeven in verband met de bemiddelingsmethode. Al vrij snel hebben zich klinische benaderingen ontwikkeld, vooral in verband met posttraumatische stress (Groebelinoff & Becker, 1996). Maar over de groeps- of werkteamdimensie daarentegen werd veel minder onderzoek gedaan.

De groep en haar dynamiek lijkt een vergeten dimensie te zijn, zowel in de studie van pesterijen als in het zoeken naar oplossingen. Nochtans zijn wij er op grond van onze research en interventies van overtuigd dat de groep een kernelement vormt om victimisatie op het werk te begrijpen en aan te pakken. Het is vanuit die dubbele optiek dat dit hoofdstuk werd geschreven.

In het eerste deel trachten we te begrijpen via welke vormen van groepsdynamiek pesten op het werk bevordert en in stand gehouden wordt. In het tweede deel behandelen we de interventiewijzen, -hulpmiddelen en -technieken om met dit soort van situatie om te gaan.

***De groep vormt een kernelement om victimisatie op het werk te begrijpen en aan te pakken.***

#### 2. Groep en pesterijen

---

Hoewel de groepsbenaderingen veel minder ontwikkeld zijn dan de klinische of organisatorische benaderingen, hebben enkele auteurs zich toch over die kwestie gebogen. Ze hebben een aantal elementen aan het licht gebracht die verband houden met de relatie tussen groepsdynamiek en pesten op het werk.

Versillende van die auteurs hebben op basis van het zondebokconcept aangetoond dat het slachtoffer doorgaans 'verschilt' van de andere groepsleden (Thylefors, 1987; Zapf & Bülher, 1998; Schuster, 1996). Dat verschil kan van velerlei aard zijn: geslacht, opleiding, godsdienst, nationaliteit, culturele strekking, sociale herkomst, ...

Drinda, Engel en Litzenberger (1999) hebben aangebracht dat pesterijen in de hand gewerkt kunnen worden door groepsfenomenen zoals het verdwijnen van een collectief gevoel in de groep of het feit dat angstgevoelens overheersen. Andere auteurs leggen de nadruk op het verband tussen de werking van de teams en het al dan niet aanwezig zijn van victimisatiefenomenen in de organisatie. Volgens Weathley (1999) is de organisatie beter bestand tegen bullying naarmate de inbreng van de teamleden wordt erkend en naarmate hun ideeën en ervaringen worden gerespecteerd. In dezelfde gedachtegang oordeelt Leymann (1996) dat groepen die de problemen via overleg trachten op te lossen en die een zekere sociale homogeniteit ontwikkelen, meer kans maken om te vermijden dat conflicten in pesterijen ontaarden. Hij benadrukt de kapitale rol van de managers daarbij: zij kunnen de werkteams helpen om zich in die richting te ontwikkelen. De auteurs werken echter helaas niet uit hoe men zo'n evolutie in de groepsdynamiek volgens hen het beste kan realiseren.

Ten slotte kwam ook nog een ander element aan het licht: wanneer zich tegenstellingen ontwikkelen tussen groepen die echte clans vormen, zijn individuen de aangewezen slachtoffers van een collectief conflict (Lapeyrière, 2004; Faulx, Ercicum & Horion, 2005).

Ook wat de remediërende acties betreft, vinden we enkele suggesties. Een eerste suggestie bestaat uit de denkgroep: een groep die praat over morele problemen, ethische kwesties of gedragsproblemen. Het is de bedoeling dat de mensen, door van gedachten te wisselen over kwesties zoals de gevolgen van pesterijen, aandacht krijgen voor de problematiek. Dat draagt bij tot hogere morele normen in de organisatie (Recsh & Schubinski, 1996).

Een andere suggestie is het organiseren van agenda-free meetings. Op die vergaderingen worden problemen besproken in verband met de werking van de teams, die niet aan bod komen in de 'functionele' vergaderingen (Weathley, 1998).

Deze benaderingen zijn dus hoofdzakelijk preventief. In het volgende deel bekijken we welke interventies met groepen en teams gebruikt kunnen worden.

## 2.1. Interventie bij groepen die worden geconfronteerd met pesten of ernstige conflicten

Een groep personen in een conflictcontext samenbrengen houdt heel wat risico's in.

Het eerste risico bestaat erin dat het conflict nog verscherpt door discussies die almaar giftiger worden. De bron van het meningsverschil wordt telkens weer op tafel gegooid zonder dat de betrokkenen erin slagen het te overstijgen. De interventie bereikt dan het tegendeel van haar streefdoel.

Een tweede risico bestaat uit het gevaar dat mensen gestigmatiseerd worden en psychologische schade oplopen. Het gebeurt dat de groep tijdens de interventie gewoon doorgaat met het lastig vallen van mensen. Het feit dat dit gebeurt in het kader van een zogenaamde verzoeningsprocedure, maakt de impact ervan des te sterker. Omgekeerd kan het ook zijn dat de agressie zich tijdens de vergadering omkeert: de gebruikelijke slachtoffers worden dan de agressors. Ook dat kan natuurlijk niet de bedoeling zijn.

De aanwezigheid van een professional die de discussiedynamiek moet beheren, kan bovendien ook een negatief effect hebben: mensen voelen zich ontlast van de verantwoordelijkheid voor hun daden of woorden. Ze gaan zich dan radicaler of minder respectvol gedragen.

Ook de openheid voor meer eerlijkheid en de ruimte voor emoties houden een risico in. Sommige betrokkenen kunnen het gevoel krijgen dat ze 'erin gelopen zijn': zij hebben zich in een zeer specifieke context blootgegeven, en dat heeft zich naar hun gevoel achteraf tegen hen gekeerd. Iemand die in de loop van de interventie bepaalde zwakten toegeeft en daarmee later in de dagelijkse werkomgeving wordt getreiterd, zal zich door de interventie heel erg verraden voelen.

De groepsdiscussie kan een conflictueuze cyclus worden van personen die verwijten maken, waarna anderen zich verdedigen, rechtvaardigen, in de tegenaanval gaan, enzovoort. Zo ontstaat een vicieuze cirkel van beschuldiging-rechtvaardiging-beschuldiging, die zowel bij de slachtoffers als bij de vermoedelijke pesters schuldgevoelens in stand houdt (Vartia, Korppoo, Fallenius & Matilla, 2003). Dat is een belangrijk negatief effect.

Naast risico's kan het interveniëren bij groepen ook heel wat positieve gevolgen uitlokken.

Dat een groep aan gemeenschappelijke doelstellingen werkt in een omgeving waarover consensus bestaat, kan al een eerste positief effect genereren: het herstel van de sociale band na een verdeeldheid als gevolg van misschien al heel oude conflicten. De interventie creëert opnieuw ruimte voor dialoog en brengt een gemeenschappelijk kader. Dat kan helpen om de geschillen te overstijgen en een nieuwe, meer solidaire dynamiek te creëren die het individuele welbevinden en de efficiëntie van het team bevordert. Meer in het algemeen heeft de interventie bij een team tot doel een positievere groepsdynamiek op gang te brengen waarmee diverse langetermijneffecten worden beoogd: een betere communicatie in de groep, een sterkere cohesie, werkingsnormen met meer respect voor het individu, doeltreffender manieren om samen te werken, een betere bekwaamheid om met conflicten om te gaan.



Een ander voordeel is het samen zoeken naar een gemeenschappelijke oplossing. Dankzij het groepswerk kunnen oplossingen naar voren komen die gemeenschappelijk tot stand zijn gebracht en die erkend worden als product van de groep. De groep fungeert dan als katalysator van ideeën. Het collectieve beslissingsproces maakt dat de leden van de groep sterker achter de oplossingen staan dan wanneer die afkomstig waren geweest van slechts één lid van de groep, een deelgroep of een hiërarchisch overste.

Ten slotte heeft een groepsinterventie het voordeel dat de problematische emoties en voorstellingen (verwijten, scherpe kritiek, beschuldigingen, ...) geuit of geformuleerd kunnen worden in een 'gecontroleerde' omgeving, en niet op een 'wilde' manier. Door afgesproken tijd uit te trekken voor discussie wordt vermeden dat het op ongepaste momenten tot emotionele uitbarstingen komt, bijvoorbeeld tijdens zakelijke vergaderingen of in het bijzijn van buitenstaanders. De interveniënt zorgt er ook voor dat een aantal communicatieregels in acht wordt genomen, zodat iedereen dezelfde kansen krijgt om te spreken en gehoord te worden.

## 2.2. Elementen waarmee rekening gehouden moet worden bij het interveniëren bij een team

Hoe kunnen we, met de voor- en nadelen in het achterhoofd, beslissen of een interventie bij een team opportuun is of niet? Het gaat hier om een moeilijke beslissing waarbij de volgende overwegingen kunnen helpen.

Een eerste cruciaal element in de beslissing is de intensiteit van het conflict tussen de personen die de collectieve vergaderingen bijwonen. Bij een zeer scherp conflict is de kans heel groot dat de risico's de voordelen overtreffen. In dat geval is het dus raadzaam het conflict te ontmijnen vóór de interventie in het team. Het kan ook verstandig zijn gewoon af te zien van dit type interventie.

Ook de potentialiteit van de mensen moet in rekening worden gebracht. Ze moeten in staat zijn moeilijke momenten tijdens de interventie aan te kunnen.

Een derde punt zijn de middelen van de interveniënt. Dit type van interventie neemt veel tijd in beslag en vergt ook materiële middelen, te beginnen met lokalen. De steun van de hiërarchie is dus van fundamenteel belang. Een interventie starten met te beperkte middelen blijkt meestal een vrij hachelijke zaak.

Wat het aantal personen betreft, blijkt het moeilijker om groepen van méér dan 15 personen rond één onderwerp te centraliseren en geeft het vaker aanleiding tot neveneffecten (Vartia, Korppoo, Fallenius & Matilla, 2003).

Uiteraard is ook de bekwaamheid van de interveniënt van belang. Hij moet niet alleen het pestfenomeen grondig kennen en de klinische vaardigheden bezitten die inherent zijn aan de thematiek, hij moet ook de groepsdimensies en organisatorische dimensies beheersen.

Ten slotte is het cruciaal dat de interveniënt een stevig mandaat heeft. Vooraleer hij een actie onderneemt met een groep, is het zeer belangrijk dat het mandaat heel precies gespecificeerd is. Dat is extra van belang bij interventies die gebeuren naar aanleiding van conflicten.

In dat verband vormen de door Kubr (1998) gedefinieerde drie elementen van de relatie tussen consultant en cliënt volgens ons een fundamenteel referentiekader voor een mandaat met een groep:

- de gemeenschappelijke definitie van het probleem: de consultant waakt erover dat hij met de eisende partij(en) het probleem omschrijft en dat hij een zekere consensus bekomt over een gemeenschappelijke definitie.
- de te bereiken resultaten: de doelstellingen en de wijze waarop de resultaten zullen geëvalueerd worden, moeten gepreciseerd worden. Er moet ook onderhandeld worden over de omvang en het einde van de interventie, en over de verantwoordelijkheid van de consultant.
- de definitie van de rollen: er moet bepaald worden wie wat doet en hoe.

Samengevat: bij de beslissing om al dan niet over te gaan tot een interventie bij een groep, is het nodig rekening te houden met de graad van intensiteit van het conflict, de capaciteiten van de betrokkenen en van de interveniënt, het aantal bijeen te brengen personen en de kwaliteit van het mandaat.



### 3. Groepsdynamieken die verband houden met grensoverschrijdend gedrag en psychisch lijden op het werk

---

In studies over bullying in schoolmilieus is ruime aandacht besteed aan de impact van de klasgroepsdynamiek op de victimisatie van het kind dat de rol van zondebok krijgt toebedeeld. Toen de thematiek zich verlegde naar volwassenen en het concept bullying werd uitgebreid naar victimisatie op het werk, richtte de aandacht zich op de organisatie en de managementaanpak, terwijl het groepsaspect in de schaduw bleef.

De dynamiek van de teams en groepen speelt nochtans een belangrijke rol in het gedogen, bevorderen en in stand houden van mechanismen waarbij bepaalde personen tot slachtoffer worden gemaakt of op zijn minst uit de groep worden gesloten.

Inzicht in de groepsdynamiek is dan ook onontbeerlijk om te interveniëren bij een groep op het werk. Het herkennen van de kenmerken van die groepsdynamiek en van de mate waarin die groepsdynamiek de pest- of conflictsituatie bepaalt, vormt een belangrijke stap in de keuze van de interventiemethode.

De methode kan zich dan richten op het temperen van de processen die de pest- of conflictsituatie in stand houden en bevorderen. De instrumenten en interventietechnieken waarover de interveniënt beschikt, moeten zo goed mogelijk aangepast worden aan de specifieke dynamiek van het concrete team.

Laat ons eerst bekijken welke typische vormen van groepsdynamiek we tijdens onze onderzoeken een rol hebben zien spelen bij conflicten en pesterijen.

#### 3.1. Groepscohesie en groepsverantwoordelijkheid

Een eerste risicocontext die wij hierboven hebben aangestipt, is de afwezigheid van groepssolidariteit - alsof de groep niet meer bestond (Drida, Engel & Litzenger, 1999). De leden van de groep voelen zich meer een verzameling individuen dan een geheel. Bij incidenten blijft de groep passief. Iedereen keert zich in zichzelf en observeert de passiviteit van alle anderen.

Het ontbreken van een reactie kan verklaard worden door de angst die de groep domineert. Dat leidt tot strategieën waarbij men systematisch confrontatie vermijdt: iedereen wil in de eerste plaats zichzelf beschermen en is beducht voor represailles. Er ontstaan collectieve waanvoorstellingen: mensen denken dat zij op hun beurt ten gronde gericht zullen worden wanneer ze reageren en zich verzetten tegen het vijandige gedrag van leden van de groep. De angst om het doelwit te worden van aanvallen bevordert de drang naar individuele bescherming, ten koste van een collectief gevoel.

Het niet-reageren van groepen op kritieke incidenten (een verschijnsel dat in de sociale psychologie welbekend is) heeft twee gevolgen die ons bijzonder interesseren. Het eerste is de verboddeling van de verantwoordelijkheid: niemand acht zichzelf persoonlijk verantwoordelijk, want alle anderen zouden evengoed kunnen reageren. Het tweede gevolg houdt verband met de informatieverwerking en de conclusies die uit de reactie van andere waarnemers worden getrokken: mensen beoordelen een situatie als 'niet zo ernstig' als ze zien dat anderen passief blijven. De redenering is dan, simpel omschreven: "Als niemand reageert, zal het wel niet zo ernstig zijn als het eruit ziet. Ik ga dus zelf ook niets doen."

We vinden hier de veronderstellingen die ook aan de basis liggen van sensibilisatiemethodes die worden toegepast in discussiegroepen, opleidingen en conferenties. Men probeert aan te tonen dat gebeurtenissen die als minder ernstig worden beschouwd, een belangrijke impact kunnen hebben op personen. Er wordt geprobeerd om mensen bewust te maken van het gevaar van banalisatie van het kwaad, om het met C. Dejours (1998) te zeggen. Die auteur heeft ook aangetoond dat de sociale en organisatorische omgeving een verzwakking kan veroorzaken van de verontwaardiging over geweld op het werk.

#### 3.2. Groepsnormen

Ook de studie van de groepsnormen kan ons helpen om de passiviteit van een groep tegenover vijandige gedragingen te begrijpen. Met normen bedoelt men de gedragsregels van de groep: wat gewaardeerd wordt, opgelegd, aangemoedigd, ontmoedigd en zelfs bestraft op basis van een 'waardecode' (Mucchielli, 1983). Die waardecode is vaak impliciet, net als de gedragsvoorschriften die eruit voortvloeien.

**Aangezien de groepsnormen een krachtig regulerend en gedragsbepalend element zijn, is het interessant te bekijken welke normen de ontwikkeling van peestsituaties en conflicten kunnen bevorderen.**

Aangezien de groepsnormen een krachtig regulerend en gedragsbepalend element zijn, is het interessant te bekijken welke normen de ontwikkeling van peestsituaties en conflicten kunnen bevorderen. Laten we even terugkomen op de eerder beschreven groep, met haar angstgevoelens en gebrek aan cohesie: ze durft niet te reageren want ze wordt beheerst door een norm van passiviteit. Wie zich anders zou gedragen dan de anderen, zou zich niet alleen de toorn van de pester op de hals kunnen halen, maar mogelijk ook de hele groep tegen zich krijgen omdat hij het gebruikelijke functioneren bedreigt. Voor iemand opkomen gaat dus in tegen de norm.

De groepsnormen hebben ook een effect op de selectie van een eventueel slachtoffer. Een individu dat afwijkt van de impliciete groepsregels - en dus met andere woorden de groepsnormen overtreedt -, loopt meer kans om slachtoffer te worden. Het vermogen om die impliciete groepsnormen waar te nemen, is een onontbeerlijke social skill (sociale vaardigheid) om in een groep te worden opgenomen. Iemand die dat niet goed kan, zou sneller het slachtoffer kunnen worden van pesterijen (Zapf, 1999).

Door zich (vaak zonder er ook maar een flauw vermoeden van te hebben) anders te gedragen, op een manier die als afwijkend wordt beschouwd, kan het slachtoffer gezien worden als iemand die de defensieve middelen van de groep in gevaar brengt. We kunnen drie manieren van tegen de norm ingaan beschrijven.

In de eerste plaats zouden we kunnen zeggen dat die persoon 'uit de toon valt'. Hij sluit niet aan bij de geschiedenis, de gewoonten, de manier van doen, de referenties van de groep. Hij ziet er anders uit dan de rest, respecteert het werkritme van de groep niet, interageert onaangepast - te afstandelijk of juist te intiem -, gedraagt zich op een manier die agressief, opeisend, opdringerig overkomt of integendeel te "zoetsappig", te lief, kruiperig, ...

Zijn gedrag ondergraaft misschien ook de impliciete boodschappen die iedereen tot dan toe heeft aanvaard: hij kant zich tegen het leiderschap van één van de leden, hij stelt andere manieren van werken voor, ...

Ten slotte kan zijn manier van doen een probleem vormen in de mate dat hij bepaalde taboes aan de oppervlakte brengt, elementen die de groep tracht te verbergen. Hij stelt bepaalde intriges aan de kaak, spreekt over bepaalde conflicten, doorbreekt 'de wet van het stilzwijgen' over sommige praktijken, ...

Een reactie kan zijn dat er min of meer brutaal druk wordt uitgeoefend op de persoon opdat hij zich aan de normen zou conformeren. Dat kan uitmonden in bepaalde vormen van pesterijen.

Door te begrijpen in welk opzicht iemand de groepsnormen overtreedt, kunnen we 'het on gezegde' in een team achterhalen. Dat zal belangrijk zijn bij het kiezen van een interventiemethode.

### **3.3. Groepsvoorstellingen en vorming van 'groepsmythes'**

Het thema 'mythevorming' rond een persoon is onder de aandacht gebracht vanaf de eerste studies ter zake (Leymann, 1996). Met mythevorming wordt bedoeld dat mensen voorstellingen opbouwen over het slachtoffer, die dan de enige referentiekaders worden om zijn gedrag te interpreteren.

In het meest klassieke geval wordt de persoon beschouwd als defensief, agressief, geestelijk gestoord. Naarmate het pesten verder gaat, zullen de voorspellingen uitkomen en zichzelf in stand houden: het slachtoffer wordt inderdaad defensief, dan agressief, begint fysieke en psychische problemen te ondervinden, ...

Wanneer de hele groep zich achter die mythes schaaft, wordt een specifiek referentiekader opgebouwd, bijvoorbeeld dat van een geestesziekte. Vanaf dat moment worden alle handelingen van het slachtoffer, ongeacht of ze redelijk zijn of niet, in het licht van dat kader geïnterpreteerd. Elke poging van de betrokkene om het probleem op te lossen, elke communicatie van zijn kant, wordt geïnterpreteerd als een handeling van iemand die psychisch gestoord is. Een klassieke probleemoplossing wordt in dit kader onmogelijk.

Bij vroegere onderzoeken hebben wij ook aangetoond dat door een fundamentele attributiefout maakt dat een vermeende geestesziekte als verklaring makkelijk wordt geaccepteerd. Mensen hechten meer waarde aan verklaringen die verband houden met een persoon dan aan milieu- of contextgebonden verklaringen (Faulx & Geuzaine, 2000).

We wijzen er ten slotte nog op dat de agressors en de geagresseerden niet over dezelfde informatie beschikken. Het slachtoffer ondergaat agressies van verschillende personen en reageert dus op een groter aantal agressies dan elke afzonderlijke agressor kan zien (Leymann, 1996). De agressoren geven zich geen rekenschap van de omvang van de agressie, zodat ze de houding van het slachtoffer overdreven vinden. Meestal vallen ze trouwens uit de lucht als ze geïnformeerd worden over de meelijwekkende toestand van de persoon die ze (al dan niet bewust) hebben gepest.

Wordt er in een groep over de agressieve handelingen helemaal niet gecommuniceerd, dan zullen zich steeds meer verschillende voorstellingen van de realiteit ontwikkelen. De verschillende beelden geven dan voedsel aan een dynamiek die leidt tot een nog moeilijk te sturen onbegrip tussen “slachtoffers” en “agressors”.

### 3.4. Angst en groepsonzekerheid

Sterke angst voor de omgeving kan grensoverschrijdend gedrag en conflicten op het werk in stand houden. Een aantal experimentele studies heeft bevestigd dat interne of externe groepsspanningen een invloed kunnen hebben op het opduiken van een zondebok (Gemmil, 1989).

**Sterke angst voor de omgeving kan grensoverschrijdend gedrag en conflicten op het werk in stand houden.**

Ook uit ons onderzoek is gebleken dat bronnen van onzekerheid conflicten tussen teamleden in de hand werken. De meest voorkomende oorzaken van onzekerheid bleken de volgende: de indruk niet bekwaam genoeg te zijn om een opdracht aan te kunnen, de indruk onvoldoende tijd te hebben om een taak te realiseren, de indruk geen duidelijke instructies te hebben, onzekerheid over het gedrag van de hiërarchisch overste en zijn waardering van het uitgevoerde werk, onzekerheid over de werkomstandigheden en –uren, verzoeken die als tegenstrijdig worden ervaren, de indruk dat het voortbestaan van het team of de organisatie wordt bedreigd.

In zulke beangstigende situaties blijken conflicten tussen collega's steevast toe te nemen. Ieder teamlid reageert op de ongerustheid in functie van zijn eigen voorstellingen van de situatie en zijn eigen verweermecanismen, die niet per se verenigbaar zijn met die van de anderen. Sommige mensen zullen zich bijvoorbeeld als bezeten en op een chaotische manier op het werk storten, terwijl anderen zo grondig mogelijk trachten te werken. Sommigen kiezen voor strategieën zoals ontkenning van de druk, terwijl anderen dan weer tegenstand of verzet preken en nog anderen redeneren vanuit het gezag.

Het effect van die onzekerheden op het ontstaan van een conflict wordt des te sterker naarmate de mensen verplicht zijn samen te werken. Dan wordt een confrontatie tussen hun verschillende reacties immers onvermijdelijk.

### 3.5. Dynamiek gekenmerkt door conflictstromingen

In een organisatie bestaan er verschillende voorstellingen over de reële werking en over wat wenselijk of te waarderen is. Die voorstellingen worden meestal gedragen door groepen en vormen ‘stromingen’ die met elkaar kunnen botsen.

Zo'n stromingen kunnen lange tijd zonder probleem naast elkaar blijven bestaan. Wanneer er toch een conflictdynamiek ontstaat, is dat meestal naar aanleiding van een incident, een verandering in de omgeving of een specifieke gebeurtenis. De stromingen worden sterker en de spanningen tussen de verschillende groepen nemen toe.

We stellen vast dat in groepen met conflictueuze stromingen fenomenen als pesterijen vaker voorkomen. Sommige mensen staan dan als het ware in het oog van de storm of - met een technische term - in het raakvlak van het conflict.

In het volgende voorbeeld illustreren we hoe iemand in het grensvlak van een conflict tussen twee groepsstromingen terecht kan komen en een situatie kan meemaken die veel weg heeft van pesterijen.

### Een voorbeeld

Bij de informatisering van een secretariaat heeft Julia, de oudste secretaresse, grote moeite om zich aan te passen. Julia is een meester in het bedienen van schrijfmachines, steno, wandtabellen en muurplanning. Op verzoek van haar diensthoofd heeft ze al verschillende opleidingen gevolgd voor het gebruik van Word, Excel en PowerPoint.

Julia heeft het heel moeilijk om de inhoud van die opleidingen in praktijk om te zetten. Daardoor werkt ze minder snel, boet ze sterk aan efficiëntie in en maakt ze fouten die ze in haar 25-jarige loopbaan nog nooit heeft begaan. Het gebeurt dan ook regelmatig dat ze in haar bureau zit te huilen.

Julia wordt het symbool van de tegenstanders van een snelle implementatie van de informaticatechnologieën. Die wijzen erop dat Julia, ondanks haar duidelijke motivatie, niet alleen in een situatie terecht is gekomen waarin ze erg lijdt, maar dat ze bovendien haar efficiëntie is kwijtgeraakt. In dezelfde logica wordt zij voor de voorstanders van de implementatie het symbool van de werknemer die overtuigd, opgeleid en geschoold moet worden. Ze moet steeds meer opleidingen volgen, de druk wordt groter, maar ook de steunblijken nemen toe.

Julia neemt langdurig ziekteverlof. Uiteindelijk dient ze klacht in wegens pesterijen op het werk.

Julia staat duidelijk in het grensvlak van een conflict over de implementatie van een nieuwe technologie. Dat brengt haar in een situatie die zijzelf als pesten ervaart.

Het grensvlak van het conflict is dus het thema waarover de verschillende stromingen in botsing komen. Die thematiek ligt aan de basis van de grenslijn tussen de clans of deelgroepen van een groep.

Ook organisatorische spanningen bevorderen conflict- en pestdynamieken binnen groepen.

Hyperconflictueuze dynamieken, waarbij twee groepen in de clinch gaan over waarden, ideologieën en handswijzen, bevorderen eveneens de stigmatisatie van individuen. De 'slachtoffers' worden dan door de 'vijandelijke groep' bij herhaling aangevallen als vermeende vertegenwoordigers van hun groep.

### 3.6. Verschil tussen opgelegde en reële manieren van werken

Een groepsgebonden risico dat tijdens ons onderzoek naar boven kwam, is de spanning tussen de manier van werken die door de hiërarchisch overste wordt opgelegd, en de manier van werken zoals die in de praktijk wordt toegepast. We verwijzen hier naar het verschil tussen de voorgeschreven werkorganisatie (de "managersbeschrijving") en de reële organisatie (de "subjectieve beschrijving") (Valette, 2004).

***De spanning tussen de werkwijze die door de hiërarchisch overste wordt opgelegd en de werkwijze zoals die in de praktijk wordt toegepast, vormt een groepsgebonden risico.***

Regelmatig ontstaat er in organisaties een probleem omdat de overste een ander niveau van samenwerking eist dan het niveau waarop het werk reëel gebeurt. Chefs vragen of waarderen vaak een hoge graad van samenwerking of teamwerk, terwijl de mensen liever alleen werken en vinden dat de vraag naar samenwerking overdreven is.

De hiërarchie heeft vele redenen om samenwerken te stimuleren. Het kan bijdragen tot de individuele ontwikkeling omdat teamleden van elkaar leren. Bij langdurige of complexe taken kan er vlotter resultaat worden geboekt; de kwaliteit van de dienstverlening gaat er door meer overleg op vooruit. Mensen kunnen elkaars praktijk verrijken en elkaar in moeilijke vakgebieden meer ondersteunen.

Er bestaan echter ook vele redenen waarom mensen niet kunnen of willen samenwerken. Er zijn individuele redenen ("ik werk liever alleen", "ik ben er de persoon niet naar om in team te werken"), relationele redenen ("ik werk liever niet met bepaalde mensen samen omdat ik niet op hen gesteld ben"), professionele redenen ("ik vind dat de aard van onze taken zich niet leent voor groepswerk"), ergonomische ("ik vind dat onze tijdsindeling geen doeltreffende samenwerking mogelijk maakt"), of organisatorische ("ik vind dat de organisatie niet de nodige middelen ter beschikking stelt voor een efficiënte samenwerking in goede omstandigheden").

In deze context kan de spanning tussen team en hiërarchie evolueren naar een spanning in het team. De contacten verlopen steeds moeilijker, in de periodes van samenwerking zijn er veel conflicten en beetje bij beetje worden bepaalde mensen opzijgeschoven.

### 3.7. Interventiemogelijkheden op basis van de studie van groepsdynamieken die een risico vormen

De vraag die alle interveniënten in risicosituaties bezighoudt, is hoe ze een evolutie kunnen teweegbrengen in de groepsdynamiek. Hoe kunnen ze opnieuw een sociale band scheppen in een groep met zo weinig samenhang? Hoe kunnen ze zorgen dat er gereflecteerd wordt over de normen? Hoe kunnen ze andere manieren van communicatie bevorderen? Hoe moeten ze de angst en de conflicten in goede banen leiden? Stuk voor stuk zijn het reële vragen waarmee de praktijkexpert in het veld wordt geconfronteerd.

In de loop van ons onderzoek hebben we verschillende technieken uitgewerkt die bij die vragen kunnen helpen. Er bestaan heel wat technieken om discussies te leiden en groepsuitwisseling tot stand te brengen. Wij overlopen hier de manieren die speciaal geschikt lijken om conflictsituaties te behandelen.

## 4. Technieken en methodes om te interveniëren bij werkteams

### 4.1. Discussie als interventiewijze

Discussie is de meest klassieke en schijnbaar de eenvoudigste manier om te interveniëren in een team waarin een relationeel probleem bestaat. Deze benadering geeft de teamleden de kans van gedachten te wisselen over moeilijkheden, hun spanningen tot uiting te brengen of zelfs kritiek en verwijten te richten aan het adres van andere leden. Ze krijgen met andere woorden de kans om het probleem onder woorden te brengen.

De meeste interventiespecialisten wijzen echter op de nadelen van een vrije discussie. Ze zijn beducht voor de bijwerkingen die we al eerder hebben vernoemd. Discussies zonder technische of methodologische ondersteuning zijn alleen aan te raden bij geringe conflicten.

***Discussies zonder technische of methodologische ondersteuning vormen in de context van psychisch lijden op het werk een risicovolle aanpak.***

De collectieve discussie vormt echter de kern van een zeer vruchtbare benadering: de arbeidspsychopathologische enquête. We zullen van dichterbij bekijken in welke omstandigheden deze techniek wordt toegepast en hoe specialisten deze specifieke groepsdiscussies hanteren.

Op basis van de werken van Dejours (2000) schetsen we eerst waaruit deze benadering bestaat.

De werknemers worden op de vestigingsplaats van de onderneming bijeengebracht in het kader van een onderzoek. De onderzoekers stellen zichzelf voor. Daarna lichten ze het onderzoeksthema toe: de banden tussen de arbeidsorganisatie en het psychisch lijden. Zij nodigen de groep uit om in verschillende sessies, die door hen worden geleid, over deze kwestie te praten. Aan het einde van het proces kan het resultaat van de groepswerkzaamheden worden samengevat in een document.

Het gaat hier niet om de definitie van objectieve oorzaken van het verband tussen de organisatie en de interpersoonlijke spanningen, maar wel om de manier waarop de mensen hun eigen situatie, hun realiteit becommentariëren. Er wordt niet noodzakelijk gestreefd naar consensus, het komt er gewoon op aan dat er wordt gepraat.

De aandacht gaat dus naar de manier waarop de werknemers hun situatie interpreteren. Volgens Dejours vertoont de 'goede' interpretatie twee kenmerken: ze brengt nieuw discussiemateriaal aan en ze zorgt ervoor dat de discussie in stand wordt gehouden of weer op gang wordt gebracht. De deontologie van de interveniënt is hier erg belangrijk, omdat sommige interpretaties, ook al klinken ze juist, de groep geweld kunnen aandoen. Een belangrijke taak van de onderzoeker is dus in te zien welke risico's verbonden kunnen zijn aan het formuleren van bepaalde interpretaties, te vermijden dat de groep te kijk wordt gezet, en de groep te helpen om andere verdedigingssystemen op te bouwen.

De voorwaarden die in dit kader aan de groepsdiscussie worden gesteld, zetten de bakens uit voor een interessant reflectiekader dat toegepast kan worden op alle technieken die wij zullen voorstellen. We willen vooral de volgende elementen benadrukken die belangrijk zijn bij elke groepsinterventie in het kader van een conflict- of pestsituatie:

- respect voor de reflectie-elementen die de deelnemers aanreiken;
- rekening houden met het subjectieve karakter van die reflecties;
- rekening houden met de organisatorische dimensie;
- de aandacht eerder focussen op de 'wonde' dan op de 'fout';
- de discussie niet evalueren in het licht van een 'objectieve juistheid', maar in het licht van de impact op de groep;
- mogelijkheden bieden om opeenvolgende verdedigingssystemen op te bouwen.

We bekijken nu de specifieke technieken om via het werken met een groep te interveniëren in een probleemsituatie.

## 4.2. Opleiding: preventie- of interventiemethode?

Opleiding geven over onderwerpen die rechtstreeks of onrechtstreeks verband houden met de thematiek, kan zonder enige twijfel beschouwd worden als een manier om aan preventie te doen.

Zo'n opleiding wordt meestal verstrekt in de vorm van modules over conflictbeheer, onderhandelen, arbeidsrelaties of meer direct pesterijen. Ze kan ook de vorm krijgen van informatievergaderingen of -sessies.

De impact van dit soort aanpak is uiteraard moeilijk te evalueren. Toch mogen we stellen dat hij zeer waarschijnlijk een aantal positieve effecten heeft. Door de duidelijke informatie kunnen vooroordelen over conflicten en pesten tegengegaan worden. Een opleiding helpt mensen ook om risicosituaties op te sporen. Ze maakt hen bewust van de mogelijk vernietigende impact van ogenschijnlijk goedaardige gedragingen en tracht iedereen te doen nadenken over zijn gedrag op het werk. Ten slotte frist zo'n opleiding de ondernemingsregels en de wettelijke bepalingen op, en herinnert zij aan de middelen waarover de mensen beschikken bij conflict- en pestproblemen.

Kan een opleiding beschouwd worden als een interventiewijze? Dat is een moeilijker vraag. Het gebeurt wel vaker dat interveniënten de vraag krijgen om opleidingen over dit onderwerp te geven in diensten waar zich grensgevallen voordoen. De opdrachtgever kan verschillende motieven hebben. Hij kan wensen dat er bewustwording groeit, zodat een bepaalde groep of bepaalde individuen hun vijandige intriges staken. Hij kan iemand die slachtoffer beweert te zijn, tot het besef willen brengen dat hij die term ten onrechte gebruikt, en hem zo suggereren om te zwijgen. Hij kan ook via een gerichte opleiding de groep willen helpen om met haar conflicten om te gaan.

Als de opleiding als interventietechniek wordt gebruikt, heeft de interveniënt niet noodzakelijk ook de opdracht om in te werken op het systeem. Dat wordt dan - zonder externe steun - afgewenteld op de groep.

De functie van de opleiding zelf is dubbelzinnig. Moet de opleiding de groepsleden individueel beter in staat te stellen de conflicten te beheren? Vormt ze een moment in het bestaan van een groep waarop ze collectief geholpen wordt bij het goed communiceren, het beheersen van conflicten en het organiseren van het werk? Afhankelijk van de ene of de andere optie zullen de technieken, methoden en bedoelingen van de interveniënt sterk verschillen.

Het verdient dus in principe de voorkeur de opleiding eerder als een preventietechniek te beschouwen dan als een interventietechniek die toepasbaar is in een crisissituatie.

Het gebeurt evenwel dikwijls dat interventies bij teams worden gestart naar aanleiding van opleidingen die oorspronkelijk geen interventiedoel hadden. De opleiding vormt dan een aanleiding om een discussie over de werking van een team te bevorderen. Als alle voorzorgen in acht worden genomen, kan de opleiding een doeltreffende interventie worden.

Onder de interventies die bij teams werden uitgevoerd via een opleiding, hebben wij één voorbeeld gekozen dat ons veel leert over de middelen die nodig zijn voor een geslaagde overgang van opleiding naar interventie.



### 4.2.1. Een voorbeeld van interventie tijdens een opleiding

#### Een voorbeeld

Tijdens een achtdaagse opleidingscyclus over vergaderen, conflictbeheer en creativiteit in groep wordt een bedrijfsconsultant geconfronteerd met verschillende problemen in verband met participatie en betrokkenheid. Vanaf de eerste dag vertellen de mensen informeel tijdens de pauzes dat ze zich gestresst voelen, problemen hebben bij de oefeningen, vaak last hebben van hoofdpijn en problemen ondervinden met hun werk.

De interveniënt neemt contact op met de bedrijfsdirectie. Hij wijst hem erop dat er tijdens de opleiding andere problemen aan de oppervlakte dreigen te komen. De opdrachtgever zegt dat dat geen probleem mag zijn. Hij vraagt de interveniënt om de opleiding verder te zetten zoals gepland en er als het nodig is de andere aspecten in te verwerken.

In de loop van de verdere opleiding spreken verschillende mensen de interveniënt in de wandelgangen aan en brengen hem op de hoogte van relationele moeilijkheden in het team.

Op een morgen verlaat de chef van het team de opleiding voor een afspraak. Die morgen stelt de interveniënt een oefening voor die in het initiële programma was gepland. De deelnemers moeten samen een constructie maken. Het resultaat is mager. Tijdens een discussiefase vertellen ze dat dit typisch is voor het functioneren van de groep: geen leadership als de chef er niet is, onvermogen om beslissingen te nemen en dus teleurstellende resultaten.

De interveniënt deelt zijn indruk mee dat het opleidingsproces sterk getekend wordt door interne kwesties binnen het team. Hij vertelt dat het moeilijk is om het geplande programma verder te zetten. Hij vraagt de groep over welke thema's ze zou willen werken.

Het thema 'de werking binnen ons team' lijkt te overheersen. De interveniënt gaat na of de hele groep met dit discussiethema instemt. Sommigen geven te kennen dat ze zich zorgen maken over wat er zal worden gezegd en hoe het zal worden gezegd. De interveniënt legt uit dat de formulering besproken zal worden en dat er niet over alle punten unanimititeit hoeft te bestaan. De groep drukt de wens uit om in een eerste periode zonder de chef te mogen praten. Die elementen hebben een geruststellend effect en de hele groep gaat akkoord.

De interveniënt stelt een pauze voor. Hij belt de chef op om te vragen of hij ermee instemt dat het team het gevoelige thema behandelt. Hij zegt erbij dat er mogelijk elementen in verband met zijn persoon ter sprake zullen komen. De chef stemt in, op voorwaarde dat hij feedback krijgt over de bedenkingen van de groep. De interveniënt gaat vervolgens na of de opdrachtgever akkoord gaat. Die geeft hem carte blanche.

De interveniënt noteert de communicatieregels op het vergaderbord. Hij vraagt de groep om de sterke en de zwakke punten van het team op te geven. Hij neemt nota van alle elementen op het bord en checkt met de groep of iedereen tevreden is over de formulering.

Na de middag is de chef terug. De interveniënt doet verslag van de elementen die door de groep over haar eigen werking naar boven zijn gehaald.

Er wordt een werkgroep opgezet die oplossingen voor de organisatieproblemen zal voorstellen. De chef vraagt om te worden gecoacht; hij wil nadenken over wat de groep over zijn leiding van het team naar voren heeft gebracht.

Aanvankelijk had de aanpak tot doel mensen over bepaalde thema's te vormen. Verschillende interventie-elementen zijn nuttig geweest om die benadering te laten uitmonden in een collectieve ontwikkeling.

We overlopen nu de belangrijke punten die het welslagen van de interventie hebben bevorderd. Ze vormen geen onfeilbaar recept voor succes, maar ze helpen ons wel om in te zien hoe in dit specifieke geval de doelstellingen konden worden bereikt:



## VOORDIEN

- Door de opdrachtgevers van de opleiding ervan te verwittigen dat er andere elementen naar boven konden komen, en vooraf te onderhandelen over een evolutie van de opdracht, heeft de interveniënt geanticipeerd op eventuele wijzigingen van zijn opdracht.
- Door met alle partijen (groep, manager, opdrachtgever) te onderhandelen over de evolutie van de opdracht, heeft hij ieders medewerking verkregen. Misschien was het nuttig geweest de evolutie van de opdracht schriftelijk te specificeren.
- Door transparantie te verzekeren ten aanzien van alle partijen, kon het vertrouwen bij de actoren worden versterkt.
- Het voor iedereen zichtbaar maken van de communicatieregels door ze op te schrijven op het bord, had een geruststellend effect en schiep meer helderheid over het proces.

## BIJ DE VOORBEREIDING VAN DE EXPRESSIEFASE

- Door met de mensen te bespreken welke thema's ze willen behandelen, kon de interveniënt wegen bewandelen waarop de mensen zich voldoende veilig voelen.
- De uitwisseling toespitsen op de inbreng, de capaciteiten, de zaken die goed gaan, en niet (alleen) op de tekortkomingen, de gebreken, de zaken die vatbaar zijn voor verbetering, is een kwestie die moet worden overdacht in functie van de toestand van de groep. Hier heeft dat een meer ontspannen benadering mogelijk gemaakt.
- Het bevorderen van een collectieve productie (in plaats van auteurs van uitspraken persoonlijk te identificeren) werkt geruststellend en vermindert bij mensen die actief deelnemen de vrees voor een negatieve weerslag.
- Door te preciseren dat de groep niet noodzakelijk een consensus moet hebben over alle elementen, ligt er minder druk op de groepsdiscussie.
- Door de hiërarchie te laten weten dat de groep graag de tijd zou krijgen om te praten en door te stellen dat de hogergeplaatsten er op een bepaald moment bij zullen moeten zijn voor feedback, schept de interveniënt een transparant kader. Dat moet geruststellend werken.
- Door het contact met de hiërarchie te verzekeren en een gevoel van 'billijkheid' te scheppen, zorgt de bemiddelaar ervoor dat hij voor iedereen rechtstreeks toegankelijk is en dat iedereen de keuze heeft om deze demarche te aanvaarden. Die keuzevrijheid is echter relatief, want ze is in deze context niet noodzakelijk vrij van sociale druk.

## TIJDENS DE EXPRESSIEFASE

- De afwezigheid van de hiërarchie tijdens de expressiefase heeft de uitwisseling bevorderd, de vrees voor straf verminderd en de vrijheid van meningsuiting gestimuleerd.
- Het gebruik van een analoge oefening waarin de situatie van het team, de relaties, de staat van het conflict werden beschreven aan de hand van een metafoer, heeft de weg geëffend voor de discussie, ook al streefde de interveniënt dat niet expliciet na.
- Door een tegelijk bescheiden en ambitieuze doelstelling te bepalen ('de gelegenheid scheppen om van gedachten te wisselen over de situatie') kon een eerste tastbaar resultaat worden bereikt.
- Vooraleer een opbouwende fase aan te vatten, werd er plaats gegeven aan de emoties en kon men vrees, angst, woede verwoorden. Zo werd het makkelijker om een 'intellectuele studiefase' aan te vatten zonder daarom de emoties te negeren.
- De focus op de schade eerder dan op de fout, op de ervaren impact eerder dan op het 'verkeerde' gedrag, maakt een minder stigmatiserende benadering mogelijk en neemt het impliciete verband tussen gedrag en schade weg. Dat geeft ook kans aan het besef dat mensen op een persoonlijke en verschillende manier gevoelig kunnen zijn voor bepaalde specifieke gedragingen.

## TIJDENS DE AFSLUITENDE FASE

- Door de expressiefase af te sluiten met een toekomstgerichte constructieve fase, worden pistes uitgezet.
- De aanpak kreeg een concrete dimensie door het feit dat vlotte en snelle kleine successen werden geboekt. Bij het verlaten van de opleiding werden ook makkelijk toe te passen instrumenten (communicatieregels) meegegeven.

### 4.3. Collectieve coaching

Collectieve coaching lijkt in verschillende opzichten op de opleidingsbenadering. Ook hier wordt het team rond specifieke thema's samengebracht onder de hoede van een professional en in het kader van een langerlopende benadering. Collectieve coaching is echter niet gericht op het ontwikkelen van de individuele vaardigheden van mensen, maar eerder op het vooruit helpen van de groep in haar geheel. Met dat doel concentreert de interveniënt zich op elementen die specifiek verwijzen naar het team, en bevordert hij een benadering van 'contingent leren'. In dat opzicht lijkt collectieve coaching op de interventies die plaatsvinden aansluitend op een opleiding en die we in het vorige punt hebben uitgewerkt.

Louart (2004) biedt ons met de volgende aanbevelingen in verband met collectieve coaching een aantal interessante richtpunten:

- Groepjes van maximaal 7 tot 15 personen verdienen de voorkeur. In een grotere groep zijn er wellicht meer remmingen en vrees, terwijl ook de rollen makkelijker gestigmatiseerd worden (de pratlers, de stilten). Een kleinere groep is dan weer minder productief.
- De groep moet één dag per maand bijeenkomen, met een engagement voor minstens zeven sessies. Dat moet de werkcontinuïteit en de betrokkenheid van de deelnemers garanderen.
- De nadruk moet gelegd worden op de troeven, de capaciteiten, de drijvende krachten, eerder dan op de negatieve elementen en obstakels. De voorkeur gaat naar een benadering die een tekortkoming interpreteert als een teveel aan een bepaalde kwaliteit.
- Om de inzet levendig te houden verdient het aanbeveling doelstellingen te formuleren die tussen twee sessies in moeten worden bereikt.

Het is aan te raden om een afwisseling in te bouwen tussen werksessies die zich toespitsen op het team en zijn dynamiek, en werksessies die zich toespitsen op meer algemene aspecten. Ook opleidingstechnieken kunnen dus bij collectieve coaching aan bod komen, voor zover ze aansluiten bij de ontplooiing van het team.

Ook een waarborg voor succes is een geregelde evaluatie van de voortgang van het proces en van de tevredenheid van de leden.

Een laatste moeilijkheid waarmee de interveniënt wellicht wordt geconfronteerd, is het verduurzamen van zijn interventie. Hij kan regelingen treffen om de fakkel door te geven, vooruitlopen op het einde van de interventie, nagaan of de instrumenten die door de interventie zijn aangereikt, goed worden geïmplementeerd en de personen opvolgen die daarvoor verantwoordelijk zullen zijn. Het kan nuttig zijn de sessies geleidelijk meer te spreiden in de tijd en sommige mensen individueel op te volgen.

### 4.4. Expressietechnieken

#### 4.4.1. Posttraumatische debriefing

De methode van posttraumatische debriefing wordt doorgaans gebruikt na kritieke incidenten zoals hold-ups, agressies, catastrofes of ernstige werkongevallen. Misschien verbaast het dan ook dat deze methode opduikt als interventiemethode bij een groep die geconfronteerd wordt met een conflict of met pesterijen op het werk.

Studies tonen wel aan dat slachtoffers van pesterijen gevolgen ervaren die erg lijken op het posttraumatisch stresssyndroom (Tehrani, 2004; Gold, 2003; Matthiessen & Einarsen, 2004; Leymann, 1996), het ligt echter minder voor de hand dat ook een groep aan zulke gevolgen zou worden blootgesteld.

Sommige gebeurtenissen kunnen nochtans als traumatisch worden beschouwd: een ontslag na een getuigenverhoor wegens pesterijen, de aankondiging van langdurige afwezigheid van een vermeend slachtoffer, de interventie van de arbeidsinspectiediensten, het arbeidsauditoraat of de politie.

Zulke gebeurtenissen kunnen de professionele omgeving grondig schokken en het werk danig verstoren. Dat de link met traumatische gebeurtenissen dan ook niet zo vreemd is, zullen we met enkele voorbeelden verduidelijken.

*Na een getuigenverhoor wegens pesterijen en het ontslag van een werknemer in een callcenter barstte er een conflict los tussen de personen die vóór en de personen die tegen de beschuldigde hadden getuigd. De situatie werd bijzonder gespannen. Verbale confrontaties werden steeds frequenter en het kwam meermaals tot een handgemeen. De hele sociale groep werd door die gebeurtenis grondig verstoord.*

*Bij een getuigenverhoor in een sociale dienst hadden werknemers getuigd tegen een chef die zich volgens hen schuldig had gemaakt aan seksuele intimiteiten. De chef werd ontslagen. Sindsdien voelden zij zich erg schuldig en konden zij nog moeilijk plezier vinden in het werk.*

*Iemand heeft langdurig ziekteverlof genomen omdat hij herhaaldelijk in het publiek opmerkingen kreeg van zijn chef. Sindsdien gaan de meeste gesprekken op het werk over de gebeurtenissen in verband met die afwezigheid. Met onderdrukte stem wordt dan gespeculeerd over zijn terugkeer of wordt commentaar geleverd op de houding van de chef.*

*Een vrouw bereidt zich voor om weer te gaan werken na een zaak van pesterij. Zij is klaar om haar werk te hervatten, maar vraagt zich af hoe ze zal omgaan met de communicatie die er rond die gebeurtenis is geweest. Ze twijfelt of ze weer aanvaard zal worden. De collega's praten over haar terugkeer en vragen zich eveneens af welke houding ze moeten aannemen: erover praten, zwijgen, doen alsof er niets is gebeurd, zich verontschuldigen, ...*

In al deze voorbeelden zijn de mensen en groepen duidelijk van streek, als na een ernstig ongeval. In sommige van de gevallen bestaat er een manifeste behoefte om er individueel of in groep over te praten.

Die techniek kan dus worden toegepast op problemen in verband met conflicten of pesten. We onderzoeken eerst de algemene principes en gaan dan in op de specifieke moeilijkheden die deze techniek in gespannen omstandigheden met zich meebrengt.

De zeven etappes die Mitchell (Marchand, Lucci & Brillon, 2003) voorschrijft, geven een goed beeld van het verloop van een posttraumatisch debriefingproces in groep:

1. voorstelling van de interveniënten, toelichting bij het proces, de doelstellingen en de regels van de debriefing; nagaan van de verwachtingen van de deelnemers;
2. bespreking van de feiten, waarbij elke deelnemer vanuit zijn eigen perspectief het traumatische voorval beschrijft;
3. bespreking van de gedachten, waarbij elke deelnemer de gedachten beschrijft die het trauma bij hem oproept;
4. bespreking van de reacties, waarbij elke deelnemer nagaat wat vanuit zijn eigen perspectief het meest traumatisch was;
5. bespreking van de symptomen, waarbij elke deelnemer benoemt welke verschillende symptomen van ontredering hij heeft meegemaakt;
6. psycho-educatie over normale stressreacties en over aanpassingsmechanismen;
7. tijd voor het ophelderen van mogelijke onduidelijkheden, voorbereiding van het einde van de ontmoeting en doorverwijzing van personen die bijkomende professionele hulp nodig hebben.

Bij posttraumatische debriefing wordt er doorgaans op gelet dat zoveel mogelijk mensen die bij het incident betrokken waren, bij de benadering betrokken worden. De slachtoffers moeten de gelegenheid krijgen hun gevoelens te uiten en hun ervaringen met elkaar te delen (Chappell & Di Martino, 2000).

Bij de groepsdiscussie gaat men meestal gedeeltelijk op dezelfde manier te werk. Een groot verschil bestaat er evenwel in dat posttraumatische debriefing zich meestal toespitst op een specifiek incident, terwijl een groepsdiscussie doorgaans ruimere thema's bestrijkt.

Tegenwoordig wordt er veel gediscussieerd over de doeltreffendheid van posttraumatische debriefing in groep (Marchand, Lucci & Brillon, 2003). Het blijkt onontbeerlijk de debriefing aan te passen aan de kenmerken van elk kritisch incident (eenvoudig, veelvoudig, direct, toevallig, individueel, groepsgebonden, intensiteit, duur, ...) en af te stemmen op de reacties, de individuele kenmerken en de specifieke behoeften van de slachtoffers. Het zou nodig zijn het aantal sessies op te voeren, strategieën te ontwikkelen om met uiteenlopende posttraumatische reacties om te gaan en het accent te leggen op elke debriefingsfase in het licht van de behoeften van elk slachtoffer.

De bekwaamheid van de debriefingleider vormt een ander en cruciaal sleutelement voor de doeltreffendheid van de sessie. Hij moet niet alleen klinische vaardigheden bezitten, maar ook in staat zijn elke fase aan te passen aan de groepssituatie en groepsdynamiek.

Ten slotte zou deze methode idealiter gecombineerd moeten worden met andere vormen van zorg en behandeling: op klinisch vlak, organisatorisch, medisch, enzovoort.

Debriefing kan een vruchtbare benadering zijn in het type gevallen dat ons hier bezighoudt. Toch zijn aan posttraumatische debriefing in een conflictcontext specifieke risico's verbonden. Die risico's vloeien hoofdzakelijk voort uit het feit dat zowel slachtoffers als daders, met hun respectievelijke 'supporters', op de bijeenkomst aanwezig zijn. Bij een klassieke debriefing wordt de dader niet in het gebeuren betrokken. Bovendien berust een posttraumatische debriefing op het principe dat de slachtoffers de kans krijgen om uiting te geven aan hun spanningen en emoties vanuit een gezichtspunt dat goed voor hen is. Dat kan de slachtoffers en hun supporters ertoe brengen beschuldigend en zelfs agressief uit de hoek te komen tegen de daders. Een ander tegendraads effect van de bijeenkomst kan zijn dat de mensen die men opnieuw tracht in te schakelen en te helpen, nog meer worden gestigmatiseerd. Een al te welwillende bejegening van de slachtoffers kan leiden tot verkrampte reacties bij de daders, waardoor ze in het defensief gedrongen worden of in de tegenaanval gaan. De kans is dan groot dat de slachtoffers de reacties van de beschuldigen als nieuwe agressies ervaren. Er volgt dan een cyclus van beschuldiging, agressie, verdediging, die dan weer nieuwe beschuldigingen oproept, met weer nieuwe agressies en verweerreacties tot gevolg: het prototype van een vicieuze cirkel.

Posttraumatische debriefing is dus niet noodzakelijk een geschikte techniek om confrontaties tussen verschillende kampen te beheren. De impliciete regels van deze techniek kunnen tot belangrijke ongewenste effecten leiden.

De risico's zijn groter in minstens twee gevallen: wanneer de concrete gebeurtenis kadert in een andere verslechterde relatie, en wanneer het gaat om een erg scherp conflict tussen leden van het team.

Wij raden deze techniek aan wanneer de hoofdfactoren (of ten minste één van de twee partijen) het team hebben verlaten en de conflictdynamieken zelf wat zijn geluwd. Wij bevelen ook aan om goed voor ogen te houden dat posttraumatische debriefing op een specifiek voorval is toegespitst. Dat voorval moet centraal blijven staan in de discussie. Specialisten in de toepassing van deze techniek geven trouwens de raad om, wanneer iemand slachtoffer is geweest van verschillende incidenten, de discussie slechts over één incident te laten gaan. Aan de deelnemers wordt dan uitdrukkelijk gevraagd om tijdens de debriefing niet terug te komen op vroegere incidenten. De interveniënt moet te allen prijze vermijden dat er een algemene discussie op gang komt over het conflict, zijn oorzaken, zijn geschiedenis, enzovoort. De discussie moet gericht blijven op haar hoofddoel: debriefing van een specifiek, gericht incident, dat voor iedereen herkenbaar is.

Het is bovendien aan te bevelen dat de sessieleider de hoger beschreven zevenstappenmethode aanpast aan de specifieke conflictkenmerken van de concrete situatie en de risico's die daaraan verbonden zijn.

#### 4.4.2. Inventarisatie van tekortkomingen

Bij deze techniek gaat het erom een inventaris op te maken van alle elementen waarvan wordt gevonden dat ze slecht functioneren of ontbreken in een systeem. Deze fase is strikt gescheiden van de fase waarin naar oplossingen wordt gezocht. Die scheiding tussen het bestuderen van de situatie en het zoeken naar oplossingen vormt de belangrijkste methodologische krachtlijn van deze techniek.

Er bestaat een waaier van praktijken die we hier even overlopen.

De eerste fase speelt zich af in groep, eventueel in afwezigheid van, maar met instemming van de hiërarchisch overste. Alle problemen op het werk, alle bronnen van interpersoonlijke spanningen op het werk, alle organisatorische moeilijkheden mogen als thema's worden aangesneden.

Na verloop van een afgesproken termijn (bijv. twee maanden) wordt een nieuwe vergadering over dezelfde thema's georganiseerd. Daarin wordt bekeken hoe het staat met de situatie van het team. Niet zelden zijn er intussen oplossingen tot stand gekomen; de nieuwe vergadering vormt dan een gelegenheid om over die ontwikkeling te praten. Door een eenvoudige analyserende benadering nog eens over te doen, wordt bovendien ook niet het gevoel gegeven dat de aangeroerde problemen hoogdringendheid vereisen.

De volgende fase moet in elk geval worden gepland, om niet de indruk te geven dat het analyzewerk vergeefs en overbodig is.

Op het einde van de fasen waarin de problemen worden geïnventariseerd, kan de interveniënt een stemming voorstellen. Bij een hoge spanning kan eventueel gekozen worden voor een geheime stemming. De interve-

niënt vraagt iedereen de aangerode problemen te rangschikken volgens hun belang. Er kan dan beslist worden om de drie problemen te behandelen die het hoogst op de lijst terecht zijn gekomen.

De overgang naar de oplossingsfase mag echter niet te snel gebeuren, want dat kan leiden tot technische en soms simplistische oplossingen. Het kan dus nuttig zijn grondiger in te gaan op de verbanden tussen de interpersoonlijke spanningen en de vermelde problemen. Wanneer de inventarisatiefase eenmaal achter de rug is, worden interventies op poten gezet om de uitvoering van de oplossingen te realiseren.

Ten slotte kunnen in de inventaris van tekortkomingen ook elementen worden opgenomen die wel goed functioneren. Dat kan gebeuren binnen hetzelfde tijdsbestek (inventaris van positieve én negatieve aspecten) ofwel gespreid in de tijd (één vergadering over de negatieve aspecten en één over de positieve aspecten). In dat geval kan de interveniënt vragen om het ook te hebben over grensgevallen die goed zijn afgelopen, en kan hij positieve uitzonderingen onderzoeken. Dat is interessant om meer inzicht te krijgen in de potentialiteit van het team.

Wanneer de fase van de situatiestudie voltooid is, kan naar oplossingen worden gezocht.

#### 4.4.3. Discussiegroepen

Het organiseren van werkgroepen die van gedachten wisselen over thema's in verband met grensoverschrijdend gedrag (zoals Leymann (1996) voorstaat) of van 'agenda free meetings', lijkt bij Franstalige Belgische organisaties vrij marginaal tot zeldzaam voor te komen. Als het gebeurt, is dat meestal naar aanleiding van een opleiding of een interventie over een ander onderwerp. We komen dan in de buurt van opleidingen die in de loop van het proces worden omgevormd tot interventies (zie hoger).

We zeggen niet dat deze benadering nutteloos is, maar vragen ons af welk moment het ideale is om ze met succes toe te passen. Wanneer de problemen niet erg zwaar zijn, kan de benadering wat bizar lijken. Ze vormt dan meer een preventie die weliswaar vruchtbaar kan zijn, maar die niet kan worden beschouwd als een eigenlijke interventie. Is de situatie daarentegen te ernstig, dan is de benadering te moeilijk om toe te passen.

Het vergt dus zeer veel beoordelingsvermogen van de praktijkexpert om goed in te schatten op welk moment deze benadering opportuun is.

In dezelfde logica stelt Weathley (1999) voor om 'peer groups' (mensen met eenzelfde situatie, ervaring, ...) samen te stellen. De 'peers' kunnen mensen zijn die als slachtoffer worden beschouwd of die ervan worden beschuldigd collega's te pesten. Volgens Weathley kunnen 'peer groups' heel wat voordelige effecten hebben. De werkgever toont dat hij het probleem ernstig neemt en de werknemers met psychische klachten niet aan hun lot overlaat; de individuen halen voordeel uit de discussie in een bevorderende en ondersteunende context. De deelnemers beseffen dat ze gedragingen stellen waarvan ze zich niet bewust waren, en dat moedigt hen aan om naar andere handelwijzen te streven.

Wij hebben in onze onderzoekspraktijk nergens zulke groepen aangetroffen.

#### 4.5. Gebruik van 'derde' voorwerpen

Het gebruik van 'derde' voorwerpen bestaat erin om ondersteuning te gebruiken of thema's te behandelen die niet direct iets te maken hebben met het meningsverschil, maar toch min of meer nauwe banden kunnen hebben met de pestproblematiek.

##### 4.5.1. Analoge discussietechnieken

Om makkelijker te werken aan de groepsdynamiek die verband houdt met het conflict, kan gebruik worden gemaakt van verschillende zogenaamde analoge technieken.

De analogie is zowel in de individuele psychologie bestudeerd (met name in de cognitieve psychologie) als in de sociale psychologie. De voordelen van deze benadering zijn talrijk en liggen op verschillende terreinen. De term 'analogie' verwijst naar het feit dat men een thematiek, een vraag of een probleem aankaart via een andere thematiek die erop lijkt. Die benadering zorgt voor creativiteit, vooral bij groepen (Fustier, 1983). Analogie maakt het mogelijk ontdekkingen te doen en nieuwe redeneringen of voorstellingen te accepteren. Richard (1998) heeft gelijk als hij stelt: "Begrijpen is redeneren naar analogie met een bekende situatie." Volgens die auteur is analogie uiterst belangrijk bij het zoeken naar wegen om nieuwe situaties te proberen op te lossen.

**Het gebruik van analoge technieken in het kader van een interventie bij groepen in een conflictsituatie, helpt bij het tot stand komen van nieuwe manieren om te kijken en te handelen.**

Bij gebruik van analoge technieken in dit kader wordt een kwestie die verband houdt met de groepswerking aangesneden via een beeld of metafoor. De metafoor moet dicht genoeg bij de kwestie aansluiten om interessante discussiestof te bieden, maar er toch ook voldoende van verschillen om het probleem in een nieuw licht te kunnen plaatsen. Onder druk van routine en groepsnormen gaat men immers over bepaalde thema's op de duur op een herhaalde, obligate manier discussiëren, vooral wanneer die thema's vaak terugkeren in de gesprekken. Door de onderwerpen op een iets andere manier te benaderen, vergroot de kans dat ze op een nieuwe, meer vrije en soepele manier worden bekeken.

De interveniënt kan aan de leden van een groep vragen om een beeld te zoeken dat een aantal punten gemeen heeft met de werking van hun groep. Dat beeld kan een film zijn, een historische of denkbeeldige situatie, een anekdote ... Het beeld mag ook betrekking hebben op een specifiek probleem van de groep. De beelden zullen nieuwe visies op het probleem doen ontstaan, nieuwe verklaringen, nieuwe mogelijkheden om de situatie te wijzigen.

De beelden die door de groep het meest betekenisvol worden gevonden, worden dan samen uitgediept en uitgewerkt. Het is nu aan de scherpzinnigheid van de interveniënt om er die beelden uit te halen die het beste werken voor de concrete groep. Dat zijn de beelden die de groep laten evolueren en haar aan nieuwe voorstellingsystemen helpen, zonder de groep in zijn hemd te zetten of geweld aan te doen. Meestal vindt de groep sommige van die beelden zo sprekend dat ze heel lang bijblijven. Telkens wanneer de bewuste situatie zich weer voordoet, komt het beeld vanzelf weer naar boven.

Andere soortgelijke technieken bieden vooraf een reeks beelden aan; de groepsleden moeten dan het beeldmateriaal in zich opnemen en aan de hand ervan metaforen bedenken over hun groep.

Eén van die technieken is die van de 'verkeerswisselaar' (Faulx, Laboury & Plennevaux 1998), een oefening die een discussie mogelijk maakt over de evolutie en de geschiedenis van een groep. De sessieleider vraagt aan alle teamleden om de evolutie van de groep voor te stellen in de vorm van een wegennet met drie categorieën van elementen:

- De borden duiden aan welke plaatsen worden aangedaan (plaatsnaamborden) of welke richtingen er kunnen worden uitgegaan (pijlen). Het kan gaan om fysieke plaatsen, concrete beroepsetappen of meer symbolische elementen (geestestoestand, emoties...).
- De weggebruikers symboliseren de actoren van de situatie (groepsleden, interveniënten en/of externe personen die het leven van de groep hebben beïnvloed). Zij moeten weergegeven worden als voertuigen of voetgangers, en ingeschreven worden.
- De verkeersborden zijn reële of denkbeeldige borden die symbool staan voor vergunningen, verbodsbepalingen, aanduidingen langs het hele traject.

Alle deelnemers krijgen dan te zien welk wegennet elk van de andere deelnemers heeft uitgewerkt. De wegennetten worden één voor één becommentarieerd en besproken. Uit alle individuele realisaties kan ook een algemene visie van het team worden afgeleid. Er wordt gepraat over de normen, de communicatie en de groepscohesie, de perceptie van de markante gebeurtenissen in de geschiedenis van de groep, de visie op de toekomst, de differentiatiemogelijkheden binnen de groep, eventuele personen die men links laat liggen, de algemene waanvoorstellingen die uit de producties naar voren komen.

Deze techniek maakt het mogelijk te spreken over zeer diverse elementen van de dynamiek van een groep, via een analoge techniek waarin ieder zijn verwachtingen, vrees, doelstellingen en kijk op de dingen mag projecteren.

Voor de individuele positionering van de deelnemers kunnen ook dierenmetaforen worden gebruikt. Die lenen zich goed om een discussie op gang te brengen over de aard van ieders rol. In de meest gedurfde versie wordt aan iedereen gevraagd om elk lid van de groep te associëren met een dier op basis van zijn rol in het team. Er kan ook aan de leden van een groep worden gevraagd om het samen eens te worden over de toewijzing van een dier aan elk lid. In een minder activerende versie wordt aan iedereen gevraagd om aan de hand van een dier zijn eigen positie in de groep uit te drukken. De techniek moet behoedzaam gebruikt worden omdat dierenbeelden mogelijk kwetsend kunnen zijn. Ze beschikt wel over een rijk potentieel aan metaforen.



#### 4.5.2 De projectiewand

De techniek van de projectiewand is geïnspireerd op technieken van het 'metaplan'-type. Tijdens onze onderzoeken hebben wij de techniek op verschillende manieren uitgewerkt om hem zo goed mogelijk in verschillende conflictcontexten te kunnen toepassen. De specifieke toepassing van deze techniek heeft niet te maken met de inhoud van de aangesneden thema's, wel met de manier waarop de expressie in goede banen wordt geleid. Het is immers raadzaam de discussie niet te laten gaan over het voorwerp zelf van het conflict. Zo'n frontale aanpak houdt immers aanzienlijke risico's in. Het is beter thema's te kiezen die verband houden met het leven van het team.

Het principe is het volgende. Aan elke deelnemer wordt gevraagd te antwoorden op een specifieke vraag over het team, bijvoorbeeld: "wat zijn onze taken?" - "waartoe dienen onze vergaderingen?" - "wat zijn onze waarden?" - "over welke instrumenten beschikken we?" - "hoe kunnen we ons werk evalueren?"

We vragen om een onderscheid te maken tussen de effectieve elementen, de gewenste elementen en de opgelegde elementen. De effectieve elementen zijn de elementen die in de realiteit worden toegepast, de gewenste elementen zijn de elementen die men graag gerealiseerd zou zien, en de opgelegde elementen zijn de elementen die voortvloeien uit de vereisten van de omgeving. Effectieve opdrachten bijvoorbeeld zijn de opdrachten die het team werkelijk realiseert, gewenste opdrachten zijn de opdrachten die het team graag zou willen realiseren, en de opgelegde opdrachten zijn de opdrachten die verplicht worden door de hiërarchie, de klant of de financieringsinstelling.

De interveniënt kan de deelnemers vragen om te antwoorden op één aspect. Er kan bijvoorbeeld gevraagd worden om op de vraag "waartoe dienen onze vergaderingen?" te antwoorden in termen van de effectieve as: waar dienen de vergaderingen effectief voor? In het verdere verloop van de discussie kan dan gevraagd worden naar de andere twee aspecten: waartoe zouden de deelnemers graag hebben dat ze dienen (gewenste as) en waartoe moeten ze dienen (opgelegde as).

De deelnemers schrijven hun antwoorden op een karton; per karton mogen ze slechts één idee formuleren. De kartonbladen worden daarna één voor één aan de muur bevestigd. Bij een eerste beurt komt ieders karton aan bod, bij een tweede beurt opnieuw, enzovoort. Telkens wanneer de gespreksleider een kartonblad aan de muur bevestigt, vraagt hij de auteur waar die het wil zien hangen in verhouding tot de andere uitgedrukte ideeën (dicht bij dat idee, in dezelfde categorie als dat andere idee, enzovoort). Dat geeft een eerste vorm van klasment als resultaat.

Het totaaloverzicht van deze eerste fase wordt door de deelnemers geanalyseerd en becommentarieerd. In de eerste commentaren hebben de deelnemers het meestal over de verscheidenheid van de aangebrachte elementen; ze herkennen de hoofdcategorieën, waarover dan al dan niet consensus bestaat. De categorieën dienen als basis voor een discussie over de divergerende en convergerende punten tussen de categorieën onderling en binnen de categorieën.

Soms worden ook kartonbladen becommentarieerd die stof bieden voor discussie. Er wordt ook gediscussieerd over de definitie van de categorieën. Zo kan er een eerste consensus ontstaan. De doelstelling van de eerste sessie is meestal een uitwisseling. Voor de rest neemt de gespreksleider nota van de verschillen, zonder dat hij probeert die te overstijgen of te snel een consensus forceert.

Het resultaat van de aangeplakte kartonbladen wordt door de gespreksleider overgenomen in een document, eventueel vergezeld van een verslag van de consensus- en verschilgebieden die na de eerste fase zijn opgedoken.

In de volgende fase wordt het model opnieuw aan de muur bevestigd of aan de deelnemers overhandigd in de vorm van een document. Nu is het de bedoeling tot een minimumconsensus te komen, een soort kleinste gemene deler van de groep. Er wordt opnieuw akte genomen van de verschillen en de interveniënt kan het hele proces opnieuw samenvatten in een document.

De techniek van de projectiemuur heeft verschillende voordelen. Het eerste voordeel is dat elk lid van een team de kans krijgt zijn mening te uiten over een specifiek onderwerp en zijn mening ook naar voren ziet komen in de collectieve productie. Daarnaast leent deze techniek zich ook voor verschillende types van vragen: algemene vragen ("wat zijn onze opdrachten?"), uitvoerige vragen ("welke problemen stellen zich vandaag de dag voor ons team?" - "hoe zouden ons comfort en onze efficiëntie kunnen verbeteren?"), preciezere tot zelfs technische vragen ("waarvoor dienen onze vergaderingen?", "hoe de interne communicatie verbeteren?").



Deze techniek spoort impliciet ook aan om na te denken over die vragen omdat er drie soorten antwoorden worden voorgesteld: opgelegd, effectief en gewenst. Zo wordt de reflectie meteen opgenomen in een ruimer kader dat meer gezichtspunten helpt begrijpen. Tegelijk is er oog voor eventuele niveaoverschillen tussen de manieren om een vraag te beantwoorden, en dat helpt dan weer om ieders uitspraken te verhelderen. Deze verruiming van standpunt is bevorderlijk om de conflicten op te lossen.

Ten slotte vormt deze techniek een adequate voorbereiding op het structurerende werk dat volgt op de expressiefase. Het structurerende aspect is doorgaans vrij geruststellend. Het feit dat er een tussenproduct en daarna een eindproduct wordt verkregen, vormt in dat verband een factor van tevredenheid. Dat geven de deelnemers ook vaak te kennen. Dankzij de spreiding van de sessies krijgen de deelnemers ook de tijd om geleidelijk aan rekening te leren houden met elkaars standpunten.

### Een voorbeeld

De chef van een team dat actief is in de hulpverleningssector, komt voor een raadpleging bij een interveniënt. Hij heeft de indruk dat de relaties binnen zijn team vrij positief zijn, maar dat de vergaderingen aanleiding geven tot herhaalde conflicten.

De interveniënt beslist de techniek van de projectiemuur toe te passen. Hij stelt de centrale vraag: "waartoe dienen onze vergaderingen?" en stelt de mensen voor een antwoord te geven op de effectieve as.

Uit de antwoorden blijkt dat de vergaderingen vrij uiteenlopende doelstellingen dienen en dat de categorieën die naar voren komen, erg verscheiden zijn: een gedachtewisseling om te weten wat iedereen doet, praktische beslissingen nemen, van gedachten wisselen over klinische gevallen, een emotionele uitlaatklep bieden.

De groep is verrast door die verscheidenheid. Iedereen zegt dat hij nu beter begrijpt waarom die vergaderingen zo verward verlopen.

In de verdere interventie wordt aangetoond dat de verschillende types van vergaderingen om een ander type van leiding vragen. De verschillende doelstellingen worden verhelderd.

Later helpt de interveniënt het team om de vergadertechnieken aan te passen aan het vooropgestelde doel.

Het technische aspect van het probleem had uiteraard een ernstiger probleem kunnen onthullen. De interveniënt gaf er de voorkeur aan te vertrekken van het technische probleem. Zo kon hij een teamfollow-up op middellange termijn starten en de conflictdynamieken beetje bij beetje regelen.

### 4.5.3. De gevoelskaart

De gevoelskaart is ontworpen tijdens onze vorige onderzoeken (Faulx, Laboury, Plennevaux, 2000). In het kader van deze studie werd ze getest bij teams die in een conflictsituatie zaten of die een ervaring meemaakten die veel weg had van pesterij. Bij de toepassing in zulke interventies werden verschillende wijzigingen aangebracht aan de techniek.

Wij beschrijven hier kort deze techniek en geven ook aan welke wijzigingen voor de toepassing in dit kader werden aangebracht.

De gevoelskaart kan een groep laten werken aan haar emoties op drie niveaus. De groep kan de emoties herkennen en er zich bewust van worden, ze kan erover van gedachten wisselen en ze kan de normen benoemen die de uiting van emoties beheersen.

De groep moet uiteraard klaar zijn voor zulk een aanpak. Hij kan maar gebruikt worden wanneer de interveniënt al een vertrouwensrelatie met de deelnemers heeft opgebouwd.

De interveniënt begint met een uiteenzetting over het verschil tussen de ervaren emoties (de emoties die de groepsleden individueel voelen), de geuite emoties (de emoties die tot uiting worden gebracht via verbale of non-verbale gedragingen) en de verwoorde emoties (de emoties die expliciet worden genoemd).

Daarna bezorgt hij de groepsleden een tabel. De titels van de kolommen vermelden de emotieniveaus: ervaren, geuit, verwoord. De titels van de rijen beantwoorden aan verschillende emoties en gevoelens: woede,

vreugde, plezier, moeite, frustratie... De interveniënt heeft deze emoties gekozen op basis van wat hem interessant lijkt om uit te diepen in deze specifieke groep. Hij moet wel letten op een evenwichtige keuze en dus aangename en onaangename emoties, positief en negatief gekleurde gevoelens, ... combineren.

De tabel ziet er dus zo uit:

	Ervaren	Geuit	Verwoord
Vreugde			
Moeite			
Plezier			
Frustratie			
Enthousiasme			
...			

In de oorspronkelijke oefening werd aan de deelnemers gevraagd ook de frequentie aan te geven waarmee ze elke emotie hadden ervaren, geuit of verwoord (van nul kruisjes voor 'nooit' tot drie kruisjes voor 'zeer vaak').

Tijdens onze studies over interventies in conflictsituaties is gebleken dat het beter is te spreken over 'impact' dan over 'frequentie'. Bij 'impact' wordt rekening gehouden met de plaats van een emotie binnen alle emoties die iemand ervaart. Zelf stellen wij voor 'impact' te beschouwen als de combinatie van de frequentie en de intensiteit van de betrokken emotie. Een intense emotie kan, zelfs als ze zich niet vaak voordoet, een sterke impact hebben. Aan de andere kant kan de frequente ervaring van een aantal kleine emotionele reacties van dezelfde aard eveneens een sterke impact hebben, niet door de intensiteit van de emotie, maar door de herhaling ervan. Die complexere zienswijze maakt het mogelijk beter rekening te houden met de emotionele dynamieken in conflict- of peetsituaties. Om rekening te houden met een grotere variëteit aan ervaren, geuite of verwoorde gevoelens in zulke situaties, stellen we ook voor een schaal van 0 tot 10 te gebruiken.

Aan de groepsleden wordt dus gevraagd welke emoties zij bij het functioneren op het werk het sterkst hebben gevoeld tijdens bijvoorbeeld de laatste zes maanden. Die laatste specificatie werd er ook in deze aangepaste versie aan toegevoegd: de algemene sfeer in een team kent immers vrij sterk verschillende fasen en het is nuttig de oefening te kunnen concentreren op een bepaalde tijdsperiode.

In de oorspronkelijke versie van de oefening kon de interveniënt op basis van de ingezamelde gegevens een aantal wiskundige coëfficiënten en indices berekenen. Bij interventies in een conflictcontext is het wel raadzaam dergelijke resultaten niet vrij te geven zonder voorafgaande bespreking in groep. Kwantitatieve benaderingen geven immers vaak de indruk van een objectief karakter en dus van een onbetwistbaar resultaat dat superieur is aan de subjectieve ervaring. Zo gebruikt kan de techniek destabiliserend werken. De interveniënt mag de resultaten alleen vrijgeven als de groepsdynamiek dat toelaat: de deelnemers moeten voldoende afstand kunnen nemen van de situatie, de cijfers en de procedure. De discussie moet ook al vlot genoeg lopen, zodat de resultaten de communicatie niet afremmen en niet de indruk rijst dat 'daarmee alles gezegd is'.

In de oorspronkelijke versie nodigde de discussieleider de deelnemers uit om de gevoelsgrafiek (een versie van het individuele blad op een groot bord) in te vullen. Elke deelnemer rapporteert zijn resultaten op een gemeenschappelijk bord. In een conflictsituatie verdient het de voorkeur dat de gegevens anoniem blijven. De deelnemers geven dus hun blad aan de interveniënt, die op basis daarvan de berekeningen maakt. Daarna krijgen de deelnemers de kans om de resultaten te bespreken.

Er kan ook gewerkt worden met een vereenvoudigde versie. Elke deelnemer vult voor zichzelf het rooster in. Daarna leidt de interveniënt een discussie tussen de groepsleden, gevoed door de bedenkingen die bij ieder lid naar boven kwamen tijdens het uitvoeren van de taak. Bij die werkwijze mag men verwachten dat sommige groepsleden emoties uitdrukken die ze nooit eerder onder woorden brachten, dat anderen door collega's gevoelens horen formuleren waarvan ze geen vermoeden hadden, of dat sommige incidenten worden geëxpliciteerd in het licht van de emoties die op dat moment werden ervaren. In die vereenvoudigde versie kunnen de deelnemers discreter blijven en wordt er ingespeeld op de wens om minder indringend te interveniëren. Bovendien vermijdt men op deze manier ook het gebruik van cijfers, die een bron van conflicten kunnen zijn. Het instrument werkt dan als een hulp voor individuele reflectie en voor groepsexpressie.

## 4.6. Interventies van de hiërarchie

De plaats van de hiërarchie of de directie bij het beheer van relationele problemen in teams is belangrijk. Communicatie-initiatieven van de oversten kunnen reële hulpmiddelen zijn die afgestemd kunnen worden op het psychosociale werk.

In heel wat gevallen vragen de teamleden dat het gezag bepaalde regels komt toelichten, een einde maakt aan bepaalde gedragingen, de verwachtingen preciseert. Die verzoeken zijn soms wel paradoxaal: “leg ons onze vrijheid op” - “wees neutraal en toon aan dat ik gelijk heb”, ... Dat neemt niet weg dat de hiërarchie een zeer belangrijke rol speelt bij interventies in conflict- en peetsituaties.

Als er afwijkend of strafbaar gedrag is gepleegd of als het ernstig is misgelopen in de organisatie, móét het gezag een positie innemen over de problematiek en zelfs maatregelen nemen om de schaderisico's te beperken. Ook als de situatie niet zo eenduidig is, verwachten de leden van de betrokken teams een communicatie van de hiërarchie.

Het op elkaar afstemmen van de opdracht van de psychosociale interveniënt en het optreden van de hiërarchische overste lijkt in dat verband een sleutel tot succes. Een communicatie van de hiërarchie kan dus als een volwaardige interventie worden beschouwd.

Interventies van de hiërarchie kunnen heel uiteenlopend zijn wat aard en stijl betreft. Het heeft geen zin een recept te formuleren dat steevast succesvol is. Toch is er een aantal factoren dat succes in de hand werkt.

Volgens onze studies is de communicatie van de hiërarchie efficiënter als:

- ze aangepast is aan de gebruikelijke stijl van de zender van de boodschap en van de organisatie;
- ze aangepast is aan de ernst van de situatie;
- aan niemand de schuld wordt gegeven;
- de valkuil van het 'intentieproces' zoveel mogelijk wordt vermeden;
- ze duidelijkheid verstrekt over eventuele repressieve stappen, ook geruststelt indien er geen repressieve stappen zijn;
- ze goed voorbereid en helder is;
- ze op beperkingen wijst, zonder daarom de geldende controleregels in de organisatie al te bruusk te wijzigen;
- ze de betrokkenen vertrouwen schenkt;
- ze aankondigt dat er ondersteuning komt voor collectieve vooruitgang en individuele ondersteuning, inclusief tijd en krediet om de zaken te laten evolueren (tenzij de situatie dringende beschermingsmaatregelen vereist);
- ze steunmaatregelen bevat.

Bovendien heeft de hiërarchie er belang bij zeer duidelijk te zijn over het statuut van de communicatie, zeker wanneer de interventie gepaard gaat met specifieke verzoeken of verplichtingen.

Het is aan te raden om de communicatie samen met de interveniënt op te stellen, zodat er maximaal rekening wordt gehouden met de verschillende factoren.

### Een voorbeeld

Het team van een secretariaat wordt verscheurd door interne conflicten. Het conflict is begonnen toen de directie besliste het diensthoofd te ontslaan. Het diensthoofd kon het met sommigen goed vinden en lag met anderen overhoop. Haar ontslag deed een openlijk intern conflict losbarsten, waarbij sommigen de anderen verweten dat ze ervoor hadden gezorgd dat hun diensthoofd op straat was gezet.

De hiërarchie doet het volgende voorstel. De interveniënte zal iedereen ontmoeten in het kader van een audit om te zien wie het team schade berokkent en uit de dienst verwijderd zou moeten worden. In onze typologie zouden wij eerder spreken van een intern getuigenverhoor.

De interveniënte stelt voor een audit te verrichten die uit de volgende fasen bestaat:

- iedereen in een brief op de hoogte brengen van haar komst;
- met iedereen een gesprek onder vier ogen hebben;
- een situatierslag opmaken voor de directeur;
- het team feedback geven.

Volgens onze typologie zitten we hier in een diagnose ter voorbereiding van een interventie, met een formele dimensie, in de vorm van een schriftelijk document. Het rapport bevat, zoals voorzien, de samengevatte uitspraken van de mensen, zonder conclusies. Daaruit blijkt dat drie mensen veeleer persoonlijk worden beschuldigd.

Tijdens de feedbackvergadering wordt het verslag mondeling voorgesteld aan het hele team. De directeur neemt het woord en drukt zich als volgt uit: "Ik wil hier geen clans meer. Ik wil dat deze dienst zijn sereniteit en doeltreffendheid herwint. Ik wil geen beledigingen meer, geen misplaatste woorden. Ik wil dat de gebruikers van het secretariaat opnieuw tevreden zijn. Ik geef toe dat dit tijd kan kosten, maar ik wil dat iedereen zich ertoe verbindt mee te doen aan de heropbouw; wie dat niet wil, mag gaan. Ik stel u ter beschikking van de interne psychologe om dat te bereiken op de manier die u het meest geschikt lijkt." Hij groet de deelnemers en verlaat de vergadering.

De interveniënte leidt de vergadering na het vertrek van de directeur. Ze nodigt uit om te reageren. De deelnemers vertellen dat ze gechoqueerd zijn door de verklaringen van de directeur. Aan het einde van de vergadering komt er een debat op gang over de toekomst van de dienst. Hoe kan de dienst weer worden opgebouwd? Wat wordt precies bedoeld met heropbouw?

Vóór de volgende vergadering neemt de interveniënte contact op met het nieuwe diensthoofd. Zij wenst dat het team eerst over zijn problemen praat vooraleer zij op haar beurt intervenueert.

De tweede vergadering bestaat uit een gedachtewisseling. De beide clans staan scherp tegenover mekaar. Het diensthoofd neemt in het begin het woord en drukt haar vertrouwen uit in het team. De interveniënte stelt voor de problemen die vóór de komst van het nieuwe diensthoofd bestonden, op te lossen zonder haar aanwezigheid. Het team stemt daarmee in.

De interveniënte stelt voor op een bord neer te schrijven "wat er nog altijd moeilijk blijft". Eén van de dingen die vaak terugkeren, is de manier waarop het oude diensthoofd is ontslagen. De interveniënte stelt voor dat iemand van de directie het waarom van dat incident op de volgende vergadering komt toelichten. Ze vraagt het team iemand voor te stellen die ze vertrouwen. De directeur Human Resources wordt voorgesteld.

Op de volgende vergadering komt de directeur HR de redenen van het ontslag toelichten.

Tussen de vergaderingen in coacht de interveniënte het nieuwe diensthoofd om haar te helpen zich beter te integreren. Het nieuwe diensthoofd stemt er ook mee in sommige mensen individueel te ontmoeten.

Er volgen verschillende vergaderingen en geleidelijk aan verbetert de sfeer. De mensen die het meest neutraal staan in het conflict, beginnen hun stem steeds duidelijker te laten horen.

Op het einde van het proces kondigt de interveniënte aan dat ze haar interventie zal beëindigen. Ze vraagt een overzicht in te vullen van de verwachtingen en de punten waar de mensen bang voor zijn. Als symbool van haar aflossing plaatst ze een ideeënbus die bestemd zal zijn voor het diensthoofd. Ze laat alle deelnemers twee tekeningen maken: één die symbool staat voor 'voor' en één die symbool staat voor 'na'. De tekeningen wijzen op een beter welbevinden. De tekeningen worden bij het dossier van de interveniënte gevoegd en aan de directie overhandigd als feedback over de interventie.

De huidige follow-up wijst erop dat de sfeer beter wordt, dat de zondebokken zich opnieuw integreren en dat de groep niet meer in een crisissituatie zit. Bovendien heeft niemand het bedrijf moeten verlaten.

Deze interventie start met een toespraak waarin de directeur de puntjes op de i zet, op een manier die als autoritair wordt ervaren. Zijn choquerende optreden heeft het interventiewerk gecompliceerd, maar had aan de andere kant ook het voordeel dat de hiërarchische en de psychosociale rol duidelijk gescheiden werden. Hij formuleert ook zijn doelstellingen en geeft tijd om die doelstellingen te bereiken.

De interveniënte heeft een progressieve aanpak van verbetering gehanteerd. Zij deed dit door diverse hulpmiddelen aan te wenden, de verschillende partijen steun te betuigen, tijd te geven om te praten over de impact van de toespraak van de directeur, en tijd om de situatie te verbeteren. Haar aanpak heeft interessante resultaten opgeleverd.

## 4.7. Micro-organisatorische interventietechnieken

Inwerken op een team kan ook betekenen: inwerken op de organisatorische elementen van het team. De aanpak komt dan in de buurt van een interventie bij een organisatie, maar op teamniveau. Daarom spreken wij hier van een micro-organisatorische interventie.

### 4.7.1. Werken aan de verschillen tussen de wens tot samenwerking en de realiteit van het niet- samenwerken

In het deel over de groepsdynamieken in verband met peestsituaties hebben wij gesignaleerd dat de verschillen tussen de samenwerkingseisen van het management en de realiteit van een sterk geïndividualiseerd werk een kweekbodem kunnen vormen voor conflict- of peestsituaties. Dit verschil tussen het managementdiscours en de realiteit blijkt dus een nuttig spoor om de conflictrisico's en -processen bij een team te beperken.

#### *De samenwerking vergemakkelijken*

Een eerste manier om deze doelstelling te realiseren - en in principe de meest logische - is de samenwerking tot stand helpen brengen door het collectief werken meer te stimuleren.

Teamhoofden die deze visie delen, vragen de interveniënt meestal om hen te helpen bij het overbrengen van de boodschap en bij het inzetten van doeltreffende middelen om de samenwerking tussen de teamleden te vergroten. Zij vragen bijvoorbeeld advies of bijstand bij het leiden van vergaderingen, zodat ze beter in staat zijn om samenhang te creëren, regelmatige vergadersystemen op te zetten en instrumenten voor informatiedeling tot stand te brengen.

We beweren zeker niet dat deze werkwijze altijd ondoeltreffend is, maar we hebben vastgesteld dat deze manier van doen in een relationeel gespannen context vaak meer tot misnoegen en neveneffecten leidt dan tot succes. Ze versterkt immers eerder de managementlogica en de weerstand van het team dan dat zij de relatie versoepelt en vergemakkelijkt. Het conflict wordt nog scherper en de posities graven zich in.

Misschien slaagt de interveniënt erin een nieuwe samenwerkingsdynamiek tot stand te brengen, maar meestal moet hij dan een benadering hanteren die hoofdzakelijk mikt op de aanwezige veranderingskrachten in de groep (die erg gering kunnen zijn) en op een geleidelijke en soms vrij trage invoering van de samenwerking op lange termijn.

Een andere manier om tot meer samenwerking te komen is het wegnemen van de hinderpalen in plaats van het versterken van de stimuli. Met dat doel werkt men dan in op organisatorische, ergonomische of relationele factoren.

Een paar voorbeelden. Als relationele factoren een hinderpaal vormen, kunnen de zaken zo geregeld worden dat geen samenwerking wordt vereist waarbij te veel personen betrokken zijn. Zo vermijdt men dat mensen die met mekaar in conflict zijn, worden verplicht om samen te werken. De lokalen, werkroosters of werkplekken kunnen zo worden aangepast dat de communicatie vlotter verloopt. Er kan tijd gegeven worden om de zaken te regelen. Er moet goed op worden gelet dat niet laatdunkend wordt gedaan over de tijd die wordt besteed aan collectief werk (dat sommigen als tijdverlies beschouwen). En er moet ook goed over gewaakt worden dat er naast de samenwerking ook gebieden blijven van autonomie en individuele erkenning. Mensen mogen niet het gevoel krijgen dat hen de kans wordt ontzegd op persoonlijk resultaat.

#### *Naar minder samenwerking?*

Een andere manier om de kloof tussen de gevraagde samenwerking en de reële samenwerkingspraktijk te verminderen, is de samenwerkingseisen terugschroeven.

In sommige systemen die door belangrijke conflictstromingen worden doorkruist, wordt aan de chef soms het advies gegeven zijn visie qua informatiedeling, teamwerk en samenwerking aan te passen of zelfs gedeeltelijk te laten varen.

Om in zulke gevallen tot een meer serene sfeer te komen, worden de zaken zodanig georganiseerd dat er minder samenwerken nodig is. Dat betekent daarom niet dat afgestapt wordt van elke vorm van informatiedeling en gestreefd naar strikt geïndividualiseerd en versnipperd werk. Het betekent wel dat bepaalde risico-

contexten (bepaalde vergaderingen, samenwerkingsvormen die vierkant draaien, bepaalde moeilijke relationele contexten...) worden beperkt. Tegelijk worden organisatorische systemen opgezet die de noodzakelijke functionele band verzekeren.

Een paar voorbeelden. De organisatie kan kleine samenwerkingsverbanden bevorderen: per twee, of in kleine subgroepjes waarvan de samenwerking op werkniveau gerechtvaardigd en op menselijk niveau haalbaar wordt geacht. Er kunnen systemen voor informatiedeling worden opgezet waardoor iedereen de nodige informatie kan krijgen en geven, zonder dat daarom totale en voortdurende samenwerking wordt verlangd: communicatieschriftjes, vaste uitwisselingstijdstippen... Er kan bestudeerd worden hoe het werk van twee mensen die zwaar in onmin leven, zodanig kan worden georganiseerd dat zij elkaar zo weinig mogelijk zien, terwijl er toch een efficiënte coördinatie blijft bestaan. Eventueel kan men de betrokkenen ook zelf laten beslissen hoe ze samenwerken wanneer de opdracht dat vereist.

De hiërarchie moet dus geleidelijk afstappen van een logica die stelselmatig de nadruk op samenwerking legt. Er wordt eerder gesproken over samenwerkingsgebieden, informatiedelingszones, organisatorische coördinatiesystemen. De idee van een ideaal team in een fusionele optiek wordt geleidelijk opgegeven.

In dezelfde gedachtegang is het vruchtbaar om tijdens de interventie na te gaan welke behoeften er schuilgaan achter de samenwerkingsbehoefte. Het volgende voorbeeld is hiervan een illustratie.

### Een voorbeeld

Tijdens een interventie in een school vroegen de leraren nadrukkelijk naar meer vergaderingen tijdens de werkuren. Tot hun verbazing trok een nieuwe prefect prompt anderhalf uur uit voor een wekelijkse vergadering. Tijdens die vergaderingen beklemtoonde hij waarden als solidariteit en samenwerking. Hij stelde voor dat leraren activiteiten zouden organiseren, gemeenschappelijke projecten en voorbereidingen zouden uitvoeren, overleg zouden plegen over algemene en over technische zaken. Zijn aanpak viel al snel in slechte aarde. Hij kreeg het verwijt een idealist, zelfs een manipulator te zijn en aan 'vergaderitis' te lijden.

De prefect was vrij ontgoocheld over het gebrek aan belangstelling en de afkeurende reacties tijdens de bijeenkomsten. In de loop van de interventie werd echter duidelijk waarom de leraren aanvankelijk de vergaderingen hadden gevraagd. Eigenlijk snakten ze naar een plek voor wederzijdse ondersteuning, een moment om uit te blazen, en eventueel samen na te denken over hoe ze het beste konden optreden in de kritieke situaties waarmee ze werden geconfronteerd. Maar in de klas wensten ze hun volledige autonomie te behouden. Daarom waren ze absoluut niet te vinden voor de idee om samen lessen op te stellen of gemeenschappelijke projecten uit te voeren.

Dit voorbeeld toont aan dat achter de vergaderpraktijk en de teamwerklogica een verschil in doelstellingen verscholen zat, dat aanleiding kon geven tot conflicten.

### 4.7.2. De ontwikkeling van projecten op teamschaal

Deze bijzondere methode om miniprojecten uit te voeren, hebben wij ontwikkeld om teams in staat te stellen van gedachten te wisselen over een verbetering van het welbevinden van hun leden en over een optimalisering van de algemene werking. Deze methode leent zich speciaal voor teams die gevat zijn in een conflictdynamiek waarvoor tijdens collectieve vergaderingen moeilijk een oplossing gevonden kan worden.

Deze benadering maakt een uitwisseling mogelijk over een andere stijl dan de gewone stijl. Ze zoekt oplossingen voor organisatorische bronnen van conflicten, zonder dat het voorwerp van die conflicten daarom frontaal moet worden aangekaart.

Om deze methode te gebruiken, moet de interveniënt voldoende kennis hebben van groepsdynamiek, organisatiepsychologie en projectbeheer. De methode houdt ook een zeker risico in op confrontatie tussen individuen of groepen. Desnoods kan een multidisciplinair team worden opgericht om de interventie tot een goed einde te brengen.

De methode kan worden toegepast op teams die bestaan uit ongeveer 5 tot 20 leden. Zij vergt tussen 20 en 40 uren interventie.



Als inleiding op de interventie wordt nagegaan of het team gedurende 40 uur in groep kan werken, en of er vraag is naar een verbetering van het leefklimaat op het werk en de kwaliteit van het werk. Er wordt ook een uitwisseling gehouden over wat een goed functionerend werkteam precies is en over de notie 'project'. Er wordt gewezen op het principe dat er een band bestaat tussen leefkwaliteit op het werk en kwaliteit van het werk, en het feit dat die twee elementen centraal zullen staan in de aanpak. Daarna wordt aan het team gevraagd zich op te splitsen in groepjes van ongeveer 3 tot 6 personen die dagelijks in dezelfde omgeving werken.

De eerste fase biedt al meteen de gelegenheid om van gedachten te wisselen over de verschillende stromingen in het team, over de verwachtingen en de banden tussen de leden.

In een tweede fase wordt elke subgroep uitgenodigd om een project te ontwikkelen dat tegelijk zal bijdragen tot het verbeteren van het leefklimaat op het werk en de kwaliteit van het werk. Dit project moet uitvoerbaar zijn op teamschaal en door het team gecontroleerd kunnen worden. Als expliciet naar conflictpreventie wordt gestreefd, kan de interveniënt preciseren dat de projecten een betere samenwerking tussen de subgroepen mogelijk moeten maken.

Elke subgroep moet vervolgens aan het werk gaan volgens een door de interveniënt voorgestelde projectmethodologie (op de verschillende projectontwikkelingsmethododes gaan we in deze gids niet in). De groepen werken simultaan in verschillende lokalen.

Het vernieuwende van deze methode is dat elk subgroep volgens haar eigen logica werkt aan een project dat haar aanbelangt, en toch nog kansen heeft om in contact te komen met de andere subgroepen. Die contacten helpen haar om het project zo ecologisch mogelijk uit te werken, dat wil zeggen zo goed mogelijk af te stemmen op de omgevende realiteiten, de andere subgroepen.

Om de uitwisseling tussen de groepjes te bevorderen, worden tijdens de sessies stuurcomités georganiseerd. Als de sessie bijvoorbeeld drie uur duurt, wordt in het midden van de vergadering drie kwartier uitgetrokken voor het stuurcomité (een vergadering van vertegenwoordigers van elke groep).

Op het einde van de sessie wordt een collegiale vergadering georganiseerd waarin een lid van elk groepje aan de andere teamleden beschrijft hoe de werken vorderen.

De teamleden mogen te allen tijde 'op afspraak' een ander subgroepje opzoeken. Ze kunnen dat doen om een vraag te stellen of advies in te winnen over een projectpunt. Een groep psychologen van een sociale dienst ontwikkelt bijvoorbeeld een nieuw systeem om afspraken te maken. Aangezien dat ook een impact zal hebben op het werk van de secretaresses, gaat een lid van de groep psychologen dit punt eerst bespreken met de groep van de administratieve medewerkers. De impact op de andere subgroepen zal miniem zijn, dus wordt voor hun reactie gewacht tot de plenumvergadering.

Het is belangrijk te signaleren dat elke groep baas is over haar eigen project; de ingewonnen adviezen hebben een louter raadgevend karakter. De groep heeft dus als opdracht zelf de commentaren te verwerken, zonder haar visie te vervormen. Als een groep echter meent dat het project van een andere groep haar leefklimaat op het werk of haar werkkwaliteit bedreigt, kan ze dat signaleren. Dan wordt die kwestie besproken met de interveniënt.

De interveniënt kan tijdens de werkzaamheden ook optreden als adviseur of verbindingsagent. Het is goed de hiërarchie regelmatig feedback te geven over de groepswerkzaamheden, om zo het werk te bekrachtigen.

Op het einde van de procedure stelt elke groep haar miniproject voor op het niveau van de groep. Het is belangrijk al te hooggespannen ambities in toom te houden, want de neiging om het onveranderbare te willen veranderen kan hardnekkig zijn. Ze vormt de basis van frustrerende mislukkingen. Het uitwerken van beperkte maar doenbare projecten geeft daarentegen het gevoel dat veranderingen en verbeteringen mogelijk zijn.

In wat volgt bekijken we de voordelen en beperkingen van methodes van het projecttype.

Deze methode maakt het mogelijk te praten over de werking van de groep en toch het eigenlijke conflict uit de weg te gaan. Er kunnen moeilijke thema's aangesneden worden, maar het perspectief is toch anders dan bij de expressiemethoden. Daar wordt het conflict meer frontaal benaderd. Hier gaat de discussie alleen over de manier waarop de miniprojecten tot een goed eind kunnen worden gebracht. Achteraf, wanneer de algemene werking van de groep aan bod komt, worden er wel elementen uit de discussies getransfereerd.



Aan deze methode zit wel het risico vast dat de consensus oppervlakkig kan zijn en dat de echte problemen omzeild worden door ze kunstmatig uit te stellen. Maar een doorslaggevend voordeel is toch dat succes wordt geboekt ondanks een destructieve dynamiek. Er wordt een vorm van functioneren mogelijk die breekt met de gebruikelijke problemen op relationeel en functioneel vlak. Het onderliggende doel is dat de teamleden de zaken die ze tijdens de interventie opsteken, ook in andere werksituaties zullen toepassen.

Deze aanpak toont aan dat samenwerking kan samengaan met zones van autonomie, en ook niet noodzakelijk moet berusten op een systematische consensus van het team. Die genuanceerde realiteit breekt met de absolute dichotomie: het collectieve versus het individu, volledige individuele vrijheid versus absolute groepsdruk. Elke subgroep bezit beslissingsautonomie, maar stemt zich tegelijk af op de andere subgroepen.

Miniprojecten spelen in zeker zin een bemiddelende rol op socio-cognitief vlak, in de mate dat ze een 'derde object' vormen waarrond samenwerking kan groeien, net zoals dat het geval is bij meer klassieke bemiddelingsvormen.

## 5. Interventietechnieken in teams

*(Ilse Devacht, Sien Schraepen)*

### Conflictinterventie op maat in teams

Bij geëscaleerde conflicten of bij grensoverschrijdend gedrag dat sterk structureel is ingebed, schiet een individuele aanpak of opvang van de betrokkenen vaak tekort. Het probleem wordt meestal in stand gehouden door een wisselwerking van verschillende invloeden en heeft gevolgen voor een groot aantal betrokkenen. Verandering of inspanning vragen van een beperkt aantal sleutelfiguren zou dan niet alleen onbillijk zijn, maar ook zijn doel op langere termijn voorbij schieten.

Ook bij een conflictinterventie roept men best de hulp in van externe professionele experts. Conflictinterventie vraagt immers dagelijkse praktijk en veel ervaring met gedragsbeïnvloeding. De wet voorziet in deze materie weinig concrete aanknopingspunten en een degelijke praktijkopleiding ontbreekt. De verwevenheid met de context is bij een hyperconflict meestal zo groot dat interne hulpverleners – hoe competent zij ook mogen zijn – te veel blinde vlekken hebben ontwikkeld om de situatie nog te kunnen ontwarren. Bovendien maken zij ook zelf deel uit van het systeem, waardoor ze (bewust of onbewust) gevangen zitten in belangenconflicten en hun mandaat door de betrokkenen in vraag gesteld zal worden. Een extern persoon is dan vaak beter in staat het probleem in de context te kaderen. Dat is essentieel, want die context bevat ook de hefboomen voor verandering.

Dit wil echter niet zeggen dat voor interne functies en hulpverleners geen rol is weggelegd, integendeel. Leidinggevendenden moeten vooral op hun plaats blijven in hun leidinggevende rol, als diegenen die bepalen wat kan en niet kan, wie kan blijven en wie niet. Zij moeten niet bemiddelen, begrijpen of opvangen. Externe experts kunnen beter werk leveren wanneer het interne leiderschap op zijn plaats blijft. Interne vertrouwenspersonen hebben een eigen, andere job en kunnen ons inziens niet gevraagd worden om solo in te grijpen in dit soort van gelaagde, ingewikkelde en vaak wijdvertakte conflicten. Ze kunnen wel een zeer zinvolle aanvulling vormen van het externe team, omdat ze de organisatie van binnenuit kennen en vaak betrokken zijn bij de opvang van de slachtoffers.

Een conflictinterventie zoals hieronder wordt voorgesteld, heeft de grootste kans van slagen wanneer ze zo vroeg mogelijk in het conflictstadium wordt uitgevoerd. De beschreven werkwijze heeft echter ook al zijn werkbaarheid bewezen bij diepgewortelde, zelfs jarenlang aanslepende conflicten en grensoverschrijdend gedrag.

Voorbeeldprocedure van een conflictinterventie in team:

- aanstellen van een neutrale opdrachtgever
- intakegesprek
- motivering van betrokkenen
- inventarisatie
- probleemanalyse
- terugkoppeling van de probleemsamenhang
- interventie(s)
- follow-up

## Stel een neutrale opdrachtgever aan

Bij een vraag naar conflictinterventie is het van belang om van bij het begin oog te hebben voor de situatie van de opdrachtgever. Vaak is er bij een geëscaleerd conflict al heel veel (perceptie van) inmenging en polarisatie. Om de bereidheid tot medewerking van de betrokkenen zo groot mogelijk te houden, is het essentieel dat er een opdrachtgever wordt gevonden die vanuit een neutraal standpunt een interventie kan aanvragen en sturen.

## Intakegesprek

Plan een eerste intakegesprek met de opdrachtgever. Probeer zo goed mogelijk zicht te krijgen op de situatie en schat de ernst en de contextuele verwevenheid van het conflict in. Bevraag ook de verklaringen of hypothesen die de organisatie zelf naar voren schuift als voedingsbodem voor het conflict of grensoverschrijdend gedrag. Kijk ook of de hulpvraag van de opdrachtgever beantwoordt aan de interventie die je voor ogen hebt. Niet zelden vraagt men in eerste instantie immers geen groepsbegeleiding, maar een individuele begeleiding of coaching van de protagonisten van het conflict of het grensoverschrijdend gedrag. Het intakegesprek is dan het uitgelezen moment om deze vraag te evalueren en indien nodig bij te sturen. Geef de opdrachtgever voldoende informatie over je werkwijze en motiveer je keuze. Zorg dat de verwachtingen duidelijk zijn vooraleer van start te gaan.

## Motivering van betrokkenen

Is de hulpvraag uitgeklaard en bestaat er een akkoord met de opdrachtgever, dan is het belangrijk na te gaan wat de bereidheid tot oplossingsgericht denken is bij de betrokkenen. Speel hier indien nodig op in. In een collectieve sessie worden de doelstelling, het verloop en de werkwijze van de interventie toegelicht. Er wordt nagegaan wat de individuele verwachtingen zijn en in welke mate de betrokkenen bereid zijn een minimaal persoonlijk engagement aan te gaan om mee te stappen in de demarche. Dat minimale engagement is een eerste voorwaarde om effectief van start te gaan.

## Inventarisatie

Een volgende stap bestaat uit het in kaart brengen van de situatie en probleemsamenhang. Dat kan aan de hand van individuele interviews met de betrokkenen. Bij heel grote teams kan best gewerkt worden met een selectie, waarbij zoveel mogelijk diversiteit wordt nagestreefd (leeftijd, anciënniteit, functie, rol in het conflict, afdeling,...). Laat de keuze van de te interviewen personen zoveel mogelijk over aan de neutrale opdrachtgever, omdat die het beste zicht heeft op zinvolle rollen en posities. Het kan ook heel zinvol zijn om een aantal onafhankelijke getuigen of informanten bij de inventarisatie te betrekken, als die tenminste nog te vinden zijn: werknemers uit andere teams, uit de schoonmaakploeg, stagiairs,... Zij kijken met wat meer afstand tegen het probleem aan en kunnen complementair heel zinvolle informatie aanbrenen. Op die manier krijgt men veel verschillende visies op het probleem te horen. Bovendien helpt het denken in termen van probleemsamenhang en niet in termen van schuld.

De interviews verlopen het best half-gestandaardiseerd: iedereen krijgt evenveel gesprekstijd, doorloopt hetzelfde interviewstramien, enzovoort. Om een goed zicht te krijgen op de ruimere probleemcontext worden niet alleen vragen gesteld in verband met het conflict of het grensoverschrijdend gedrag zelf, maar ook over de werkcontext waarbinnen het zich afspeelt. Onderzoek welke contextfactoren als voedingsbodem hebben gediend of een onderhoudende rol spelen. Ga daarna ook na welke oplossingen de betrokkenen zelf nog zien. Vaak hebben betrokkenen een heleboel opvattingen over mogelijke oplossingen. Het is van belang hiermee rekening te houden, zelfs al zijn ze niet bruikbaar. Oplossen heeft immers veel te maken met het goed omgaan met de verwachtingen over oplossingen.

Om de neutraliteit en de verscheidenheid aan invalshoeken te maximaliseren wordt best gewerkt met verschillende interviewers.

## Probleemanalyse

De doelstelling van een inventarisatie gaat echter verder dan alleen het beluisteren van verhalen: men wil objectiveren wat er aan de hand is door een analyse te maken van de meningen (tellen, kwantificeren). Leg

na afloop van de interviews alle informatie samen en voer een inhoudsanalyse uit. Vermijd hierbij te sterk af te gaan op de indrukken of interpretatie van de interviewers zelf, maar hou je in eerste instantie zo dicht mogelijk bij de informatie en het beeld dat de betrokkenen hebben geschetst. Distilleer een aantal relevante dimensies uit de gesprekken en probeer deze enigszins te kwantificeren: ga na hoe vaak een bepaald aspect werd benoemd, door wie, enzovoort. Zoek daarna naar het verband tussen de verschillende aspecten en probeer dit visueel weer te geven.

Een probleemanalyse gaat als volgt: alle factoren worden in kaart gebracht en onderling met elkaar verbonden tot een holistische theorie ontstaat. Die heeft de vorm van een visuele voorstelling van de verschillende factoren die geleid hebben tot het conflict en/of grensoverschrijdend gedrag.

### Terugkoppeling

Deze holistische theorie wordt in een volgende collectieve sessie naar alle betrokkenen teruggekoppeld. Doelstelling is voor elke betrokkene begrijpelijk te maken hoe het zover is kunnen komen. Hierbij staat vooral de dynamiek van het conflict centraal: er worden geen uitspraken gedaan over 'waarheid' of 'schuld'. Toch wordt een kat een kat genoemd. De samenhang moet verhelderen, niet verdoezelen. Begin met op een neutrale, anonieme manier te vertellen wat er uit de groep naar voren is gekomen. Voeg daaraan pas in laatste instantie je persoonlijke indrukken toe.

Geef de betrokkenen inzicht in het proces dat tot de problematische situatie heeft geleid. Geef hen een verklarende samenhang van het probleem: hoe is het gekomen dat mensen zich op een bepaalde manier zijn gaan gedragen, welke factoren speelden daarbij een rol en hoe bleef dit voortbestaan? Dat werkt deculpabiliserend en geeft de betrokkenen opnieuw greep op een situatie waarin ze zich vaak machteloos voelen. Het motiveert om te veranderen.

### Interventie

Op basis van de vaststellingen en probleemanalyse moeten uiteraard ook maatregelen op maat worden uitgewerkt. Deze kunnen variëren van het individueel coachen van een betrokkene, over procesfacilitatie in groep tot specifieke opleidingen of vaardigheidstraining op maat voor betrokkenen. Maak een onderscheid tussen maatregelen op individueel niveau, teamniveau en organisatieniveau, maar stem de verschillende interventies goed op elkaar af en hou rekening met mogelijke ongewenste (neven)effecten. Een mutatie bijvoorbeeld vraagt niet alleen een goede individuele begeleiding van de betrokken werknemer, maar ook zorg voor het team waaruit iemand verdwijnt. Al te vaak ontstaan de problemen pas echt nadat iemand gemuteerd of ontslagen is en tot slachtoffer uitgeroepen wordt. Het resultaat is een bang team vol ongenoegen en met verminderde vitaliteit.

### Follow-up

Enige tijd na de interventie(s) wordt best een follow-upgesprek gepland. Het is aan te raden hiervoor contact te houden met de opdrachtgever. Aandachtspunten bij de opvolging zijn: is het grensoverschrijdend gedrag gestopt? Zijn de professionele sfeer en attitude teruggekeerd? Zijn andere knelpunten aan het licht gekomen? Treedt er ziekteverzuim op? Hoe staat het met de kwaliteit van het werk?

### Tips bij een conflictinterventie in team

- Kies voor een externe interveniënt die werkt volgens een 'mediatiemodel'. Het is niet de bedoeling dat een extern expert de zaken komt overnemen of het probleem komt oplossen in plaats van de betrokkenen. Het is wel de bedoeling dat hij de betrokkenen coacht en begeleidt in hoe ze zelf de situatie anders kunnen aanpakken. Dat geeft op termijn het grootste leereffect en de beste hervulpreventie.
- Werk steeds met een team van experts. Een conflictinterventie is zo complex dat de inbreng van verschillende experts nodig is om de neutraliteit ten aanzien van de hele groep te kunnen garanderen.
- Kijk ook bij een conflictinterventie uit voor een (impliciete) interpretatie in termen van 'waarheid' of 'schuld'. Een valkuil bij conflictinterventies is dat alle problemen verklaard worden vanuit het problematisch gedrag van één figuur. Dat werkt stigmatisering in de hand en belemmert de oplossing. Zelfs al is er

duidelijk sprake van afwijkend gedrag of psychopathologie bij één persoon, het is betekenisvol wanneer het een grote impact heeft op een heel team. Oplossingen voor gelaagde, ingewikkelde conflicten zijn maar mogelijk wanneer van elke betrokkene gedragsverandering en inspanning wordt gevraagd.

- Bepaal vooraf de doelstelling van de interventie: wat wil men bereiken? Wees realistisch en transparant. Collega's hoeven geen vrienden te zijn of moeten elkaar niet blindelings vertrouwen. Ze moeten wel over professionele thema's van mening kunnen verschillen zonder dat dit tot conflicten leidt.
- Stel niet te veel voorwaarden aan de betrokkenen vooraleer een interventie start. Bij een geëscaleerd conflict is men zelden bereid het eigen aandeel te zien en de andere te begrijpen. Vraag wel vooraf van iedereen het engagement om aan oplossingen mee te willen werken.
- Evalueer of er nog bereidheid is om oplossingsgericht te denken. Soms is een conflict al zodanig geëscaleerd dat een groepsinterventie niet meer mogelijk is. Als de betrokkenen niet meer samen rond een tafel kunnen zitten, is een andere interventie aan de orde.
- Besteed voldoende aandacht aan een follow-up. Op het moment van een conflictinterventie is vaak al enorme schade aangericht, zowel bij individuele medewerkers als in het team. Dan is het belangrijk om de betrokkenen perspectief te bieden. Maak van bij het begin duidelijk dat men niet enkel het lek in de waterleiding komt dichten, maar ook het leidingenplan komt onderzoeken én binnen enkele maanden komt checken of de schade voldoende hersteld is en of er geen sprake is van hervat. Kijk wel uit voor het creëren van onrealistische of ongeloofwaardige verwachtingen en hou steeds je eigen mandaat en mogelijkheden in het oog.

## 4. COACHING

---

*Tiber Manfredini; Daniel Faulx*

### 1. Inleiding

---

In dit deel buigen wij ons over de methode van coaching. Bij deze methode wordt een vermoedelijke pester, een vermoedelijk slachtoffer of, meer in het algemeen, een persoon die lijdt onder een conflict- of peestsituatie, gecoacht door een interne of (op vraag van de hiërarchisch verantwoordelijke) bedrijfsexterne interveniënt.

### 2. Basisuitgangspunt en definitie van coaching

---

De huidige veranderingen op economisch, financieel, sociaal en politiek terrein resulteren in een nieuwe visie op werk en de organisatie van het werk. Dat geldt in het bijzonder in de commerciële sector.<sup>4</sup> Het 'menselijk kapitaal' vormt de belangrijkste grondstof van de organisatie. Men gaat ervan uit dat het individu niet alleen over de bekwaamheden beschikt die hij momenteel gebruikt, maar dat hij ook nog andere potentiële bekwaamheden heeft die, als ze op de juiste manier naar boven gehaald worden, de persoon toelaten succes te behalen op zijn professionele weg. In de huidige economische context, met zijn vele, soms tegenstrijdige evoluties, vormt de aanpassing van het menselijk kapitaal een prioritaire uitdaging voor de organisatie.

Het is in dit kader dat coaching zich ontwikkelde, in de zin van "een interventie van een bedrijfsintern of –extern lid bij een werknemer, met inachtneming van zijn persoonlijke waarden en met als doel die werknemer te begeleiden in een proces van professionele verandering, door slapende bekwaamheden bij hem te activeren en nieuwe bekwaamheden te ontwikkelen opdat hij het hoofd kan bieden aan een problematische situatie die hij tijdelijk niet te boven kan komen met zijn bestaande middelen."

De professionele ontwikkeling van de medewerkers van een organisatie biedt dus een meerwaarde op twee niveaus: dat van het individu en dat van de organisatie.

Coaching hangt nauw samen met verandering, en wel op minstens twee manieren: de optimalisatie van een bestaande situatie die maar net voldoet, of de verbetering van een onbevredigende bestaande situatie. Wanneer er in een organisatie moeilijkheden zijn of wanneer er verandering nodig is, kan het individu hoofdzakelijk op twee manieren handelen. De eerste manier is een concrete wijziging van de problematische situatie. Bij de tweede manier werkt de betrokkene aan de wijze waarop hij intellectueel, emotioneel en gedragsmatig omgaat met de realiteit. Met andere woorden: hij zal aanpakken wat er 'in hem' verstoord is als gevolg van een onevenwicht in zijn relaties met zijn omgeving.

Het gaat als het ware om twee deuren die van beide kanten toegankelijk zijn en ook in verbinding staan met elkaar. Kiezen voor actie heeft al een effect op de wijze waarop de betrokkene de situatie beleeft; werken aan het beleven van zijn situatie zal voor gevolg hebben dat hij zich anders gedraagt. En dat zal er dan op zijn beurt weer voor zorgen dat de situatie verandert.

Coaching als psychosociale praktijk kan vertrekken van het eerste of het tweede alternatief: begeleiden bij het omvormen van de werkelijkheid<sup>5</sup> of begeleiden om de beleving van de werkelijkheid om te vormen<sup>6</sup>.

### 3. Waarom coaching bij een conflict in een organisatie?

---

Er zijn drie types van personen die in een conflictsituatie kunnen worden gecoacht.

Het vermoedelijke slachtoffer

De intensiteit van de wonde van het vermeende slachtoffer hangt af van verschillende factoren: hoe oud het conflict is, de hevigheid van het conflict, het type van gedrag waarvan hij te lijden heeft, zijn verdedigingsmid-

<sup>4</sup> We hebben hier niet de ruimte om uit te wijden over de managementverschillen tussen en specifieke managementkenmerken van de commerciële en de non-profitsector.

<sup>5</sup> Dat kan gaan van een eenvoudige herinrichting van zijn kantoor, een bespreking met degene met wie men een meningsverschil heeft, tot zelfs ontslag.

<sup>6</sup> Dat kan gaan van het aanleren van relaxatietechnieken tot het ontwikkelen van interpersoonlijke communicatievaardigheden tot een herdefinitie van het persoonlijke loopbaanplan

delen, zijn persoonlijkheid, ... In erg geëscaleerde situaties is de wonde zo pijnlijk dat de betrokkene in zijn eerste contact met een interveniërende derde meestal zijn psychisch lijden op de voorgrond plaatst. We spreken dan van een 'emotioneel raakvlak'. In het gesprek (of de gesprekken) zullen ondersteuning en expressie primeren<sup>7</sup>.

In andere, minder acute situaties of in een tweede fase (na de ondersteunings- en expressiefase) is de betrokkene in staat eerder het ervaren probleem naar voren te brengen<sup>8</sup> dan het psychisch lijden. We kunnen dan spreken van een 'cognitief raakvlak'. Op dat moment situeren we ons in een benadering van zogenaamde problematisering, die aansluit bij de definitie van coaching.

#### De vermoedelijke pester

Als een medewerker van een organisatie een gedrag stelt dat onaanvaardbaar is voor derden, onder wie ook een hiërarchisch verantwoordelijke, dan kan die hiërarchisch verantwoordelijke gedragsdoelstellingen definiëren die de betrokkene moet bereiken om in zijn functie te mogen blijven. De hiërarchische overste, de pester en de coach moeten over die doelstellingen onderhandelen en akkoord gaan.

Daarnaast is er ook nood aan een begrijpende benadering, die de problematische gedragingen weer hun betekenis geeft in de ruimere context van de interactie, de werking van het team of zelfs de organisatie. Arbitraire ad-hoc-acties of misplaatste 'chirurgische amputaties' kunnen immers heel wat risico's meebrengen voor de organisatie in haar geheel.

Coaching biedt hier twee grote voordelen. Eerst en vooral wordt hier aan organisatorische problem solving gedaan via overleg. Coaching is een minder stigmatiserende interventie dan elk ander type van individuele follow-up omdat het deel uitmaakt van het culturele landschap van de moderne ondernemingswereld (althans die van grote organisaties in de privé-sector). In de tweede plaats helpt de specifieke werking van coaching om de voorstellingen van de vermoedelijke pester minder star te doen worden, waardoor een versoepeling optreedt van een van de meest onbuigzame en katalyserende aspecten van het conflict.

***Coaching van vermeende pesters biedt twee grote voordelen. Eerst en vooral is deze benadering een minder stigmatiserende interventie dan elk ander type van individuele follow-up, omdat coaching deel uitmaakt van het culturele landschap van de moderne ondernemingswereld. In de tweede plaats helpt de specifieke werking van coaching om de voorstellingen van de vermoedelijke pester minder star te doen worden, waardoor een versoepeling optreedt van een van de meest onbuigzame en katalyserende aspecten van het conflict.***

In een zeldzaam geval vraagt een medewerker spontaan of uit anticipatie rechtstreeks of onrechtstreeks coaching aan om na te denken over interactiewijzen die de betrokkene zelf of anderen problematisch vinden. Vandaag is deze handelwijze nog vrij marginaal, maar onder invloed van de media-aandacht voor de wet op grensoverschrijdend gedrag zou ze zich kunnen uitbreiden.

#### De hiërarchisch verantwoordelijke

Sinds het werk van H. Simon weten we dat mensen veeleer rationaliseren dan rationeel zijn. In die gedachtegang blijkt dat de confrontatie met een menselijk of materieel probleem onmiddellijk een tweede probleem oproept: het feit dat wij een probleem hebben met het probleem. Precies dat tweede probleem zullen wij in eerste instantie trachten op te lossen. Dat gaat vaak ten koste van de kwaliteit. Een hiërarchisch verantwoordelijke kan dus eventueel specifieke problemen ervaren wanneer zich een menselijk probleem voordoet in zijn omgeving.

Coaching zorgt ervoor dat de verantwoordelijke ruimte krijgt om afstand te nemen, zodat hij kan nadenken over de zaken, ze kan problematiseren of prioriteiten kan stellen. Die denkrimte is bijzonder wenselijk in conflictsituaties, waarbij bepaalde mechanismen de mentale activiteit bij de rechtstreekse of onrechtstreekse actoren verlammen of verstarren.

<sup>7</sup> Zie het hoofdstuk over het hulpgesprek.

<sup>8</sup> We moeten er echter op wijzen dat het naar voren schuiven van het probleem voor de betrokkene ook een manier kan zijn om zich te verdedigen tegen de depressieve angst die in verschillende conflictsituaties de kop opsteekt. Het is dan belangrijk daar oog voor te hebben, om een copingproces dat problematisch kan blijken, niet nog meer te doen verstarren.

## 4. Doelstellingen en processen

Praktisch gezien bestaat coaching in organisaties uit een face-to-face-partnerschaprelatie die de cliënt in staat stelt bevredigende resultaten neer te zetten in zijn professionele leven. Coaching bestaat uit één of meer werksessies waarvan de duur, de frequentie en de doelstellingen door beide partijen duidelijk worden omschreven. Elke ontmoeting concentreert zich op een complex professioneel probleem<sup>9</sup> waarvan de gecoachte (als hij de vragende partij is), de coach of een derde (die de coaching heeft aangevraagd) denken dat de gecoachte op dat moment niet op eigen houtje een oplossing kan vinden.

De algemene doelstelling van de coaching is de cliënt aan het werk te zetten en hem een betere kennis van zijn veranderingspotentieel bij te brengen, opdat hij weer tot handelen komt. Via het coachingproces verdiept de cliënt zijn kennis, verhoogt hij zijn prestaties en maakt hij zijn beroepsleven waardevoller. Door het potentieel van een individu te ontwikkelen, wordt de basis gelegd die hem in staat stelt zich aan te passen aan de beroepscontext, een gedrag, vaardigheid, standpunt of denkwijze te ontdekken, en zich zo in de richting van een vooropgestelde doelstelling te bewegen. Het is echter duidelijk dat aanvragen van derden om een medewerker te coachen, verband houden met een streven naar meerwaarde voor de organisatie. Dat gebeurt op basis van de interpretatie van verschillende signalen zoals absentieisme, productiviteit, het relationele klimaat,...

Er zijn drie types van coaching:

- gerichte coaching om een precieze moeilijkheid te overwinnen (behandeling van een “acute” of terugkerende situatie);
- strategische coaching om een project te realiseren (meer algemene reflectie over organisatorische, managementgebonden en persoonlijke elementen tijdens een ruimere periode, met een breder ontwikkelingsoogmerk);
- continue coaching met het oog op groei en ontwikkeling in een functie of in een organisatorisch parcours (het gaat vaak om een streven naar langdurige optimalisatie van de prestaties en/of ondersteuning in lange kritieke fasen van het beroepsleven).

### Wie zijn de betrokkenen en wie brengt het proces op gang?

Oorspronkelijk was coaching een praktijk die hoofdzakelijk werd toegepast door een externe privé-interveniënt ten behoeve van kaderleden van verschillende niveaus<sup>10</sup>, die relationele en organisatorische fenomenen van diverse aard moesten beheersen. Geleidelijk aan is die praktijk uitgebreid naar de verschillende kaderniveaus, uitzwermend van het hoge naar het lagere kader. Overigens heeft ook de kaderfunctie zichzelf geleidelijk aan ontwikkeld en omvatte zij op de duur ook het coachen van medewerkers. Sommige auteurs beschouwen dat als een gevolg van de verandering die zich heeft voorgedaan in het werk van kaderleden, een verandering die zelf weer het gevolg is van verschillende bredere veranderingen in de visie op arbeid en organisaties. Die verandering komt erop neer dat de klassieke uitoefening van de macht die verband houdt met een hiërarchische positie - en meer nog met het gezag<sup>11</sup> - gedeeltelijk is beknot in hun werk. In die context zagen nieuwe managementpraktijken het licht.

De coach kan bedrijfsextern of bedrijfsintern zijn. Als hij bedrijfsintern is, kan hij een functionele relatie hebben met de cliënt, een hiërarchische relatie, allebei of geen van beide.

In het eerste geval is elke mogelijkheid van parasitaire intra-organisatorische belangen in de coachingrelatie uitgesloten. In het tweede geval kunnen we niet spreken van coaching in de strikte zin van het woord. Toch kunnen we interne coaching gelijkschakelen met een specifieke manier om de managementrelatie of de relatie met de medewerker te zien. Die relatie is er dan één van begeleiden naar ontwikkeling, of zelfs als een mede-ontwikkelen.

Een coachingproces kan gestart worden:

- op verzoek van een lid van de organisatie aan een interne of externe derde, die collectief wordt herkend als dienstverlener op dat gebied;

<sup>9</sup> Dat wil zeggen een multidimensionaal probleem waarvan de (altijd meervoudige) oplossingen en hun gevolgen niet volledig voorzienbaar en vooraf definieerbaar zijn

<sup>10</sup> Dit zowel in de overheids- als in de privé-sector en zowel in de commerciële als de non-profitsector. In dat opzicht spelen landen als de Verenigde Staten, Australië en Nieuw-Zeeland een voortrekkersrol.

<sup>11</sup> Begrepen als relatie waarin de uitgeoefende macht door alle anderen als legitiem wordt erkend



- op voorstel van of opgelegd door een interne derde (die hiërarchisch en/of functioneel verbonden is of geen van beide), die een nood aan coaching vaststelt en de potentieel gecoachte daarvan op de hoogte brengt.

Afhankelijk van het geval blijft het globale proces hetzelfde, maar zal het coachingkader verschillen.

### Hoe verloopt dit proces concreet?

Coaching omvat zeven fases:

1. Analyse van de situatie
2. Tot stand brengen van de band
3. Inkaderen van het coachingproces
4. Analyse van de problematiek
5. Uitvoering van het coachingproces
6. Begeleiding en evaluatie van het coachingproces
7. Afsluiting en perspectieven

### 4.1. Analyse van de situatie

Wanneer men de situatie kent die het kader van de coaching zou kunnen worden, moeten verschillende vragen gesteld worden om uit te maken of coaching in dit geval wel de beste aanpak is, of alleen coaching nodig is, dan wel of coaching ingepast moet worden in een multifocale aanpak. De persoon van wie de functieomschrijving dit bepaalt (de interne of externe preventieadviseur, een lid van een bedrijfsgeneeskundig team, ...) moet die vragen zo nauwkeurig mogelijk beantwoorden.

#### A. Welk formeel netwerk (binnen of buiten de organisatie) kennen de werknemers in verband met dienstverlening rond interpersoonlijke spanningen op het werk?

Zoals J.-P. Mugnier opmerkt, zijn de "préconstruits"<sup>12</sup> over dat aanbod bepalend voor de vormen die het verzoek zal aannemen. In functie van wat ze weten of denken over het bestaande aanbod, zal de coachingaanvraag - bewust of onbewust - gedifferentieerd worden.

Wat iemand (een vermoedelijk slachtoffer of een vermoedelijke agressor) zegt over wat hij meemaakt, wordt bepaald door het bestaande luisterpotentieel in zijn omgeving. Of om het filosofisch uit te drukken: "Maakt een boom die midden in het woud omvalt lawaai als er niemand is om het te horen?" (koan zen).

Sommige verzoeken komen naar boven omdat er iemand of een structuur bestaat die de verzoeken aanhoort. Ze krijgen dus met andere woorden de kans om te bestaan. Andere verzoeken moeten een hele omweg maken omdat er geen aanbod is dat aan de verzoeken beantwoordt. Nog andere verzoeken worden misschien nooit geformuleerd, omdat elke context ontbreekt waarin de drager die verzoeken kan herkennen en bovendien kan formuleren.

Daarom is het nodig om bekwame mensen op te leiden, het publiek te informeren en de coaching te positioneren als een prioriteit voor en in de organisatie. Als dat niet gebeurt, zullen interveniënten moeten proberen om, zo goed en zo kwaad als het gaat, ruimtes die al dan niet bewust worden herkend als een plaats waar interpersoonlijke spanningen kunnen worden geuit, om te vormen tot plaatsen waar deze spanningen kunnen worden geproblematiseerd<sup>13</sup> en waar begeleiding kan worden gegeven in een project.

#### B. Wie staat er voor welk probleem en vraagt wat, aan wie, voor wie, waarom en als gevolg waarvan?

De antwoorden op deze vragen helpen ons te verduidelijken wie de verschillende actoren zijn die bij het probleem betrokken zijn.

Wie staat tegenover welk probleem en vraagt wat? Die vraag brengt ons bij de aanvrager, de persoon aan wie het verzoek wordt gericht, de persoon of personen op wie de aanvraag betrekking heeft, het doel van de aanvrager en de 'uitlokkende factor' van de aanvraag. Het is hier van belang er rekening mee te houden dat een verzoek van iemand betreffende een derde of zichzelf, altijd steunt op de eigen definitie van die persoon over

<sup>12</sup> De impliciete, niet volledig bewuste voorstellingen die een mens - vaak buiten zijn weten om - drijven.

<sup>13</sup> Dat wil zeggen de zaak formuleren als een probleem waartegenover de betrokkene minstens een doelstelling en maximaal een project zal bepalen.

het probleem en de wenselijke oplossingen. Vaak blijkt echter dat de interveniënt afstand moet nemen van die voorstelling om te beoordelen welke actie het meest nodig is.

### Een voorbeeld

In een bankinstelling maakt een bediende van de facturatedienst zijn beklag over het zeer agressieve gedrag van zijn hiërarchisch overste. Hij verzoekt om een interventie bij hem. Na analyse blijkt dat de dienst als gevolg van de marktexplosie met een stijgende werklast kampt. De verschillende commerciële bankdiensten, waarvoor hij de facturen moet opstellen, staan ook intern als concurrenten tegenover elkaar. Sinds de facturatie niet meer binnen hun eigen dienst gebeurt maar gecentraliseerd werd, trachten ze zoveel mogelijk omzet binnen te halen om hoge winstcijfers te kunnen voorleggen. Het gevolg is dat verschillende bedienden gebukt gaan onder een veel te hoge werklast. De psychosociale dynamiek heeft ongewild één van hen tot woordvoerder gemaakt.

Een verruiming van het denk- en interventiekader kan ons brengen tot een voorstel dat gedeeltelijk of volledig verschilt van wat was gevraagd. Ons interventieprincipe is immers dat het altijd van belang is de emotionele belasting te respecteren die aan de basis ligt van de aanvraag, ernaar te luisteren en ze te behandelen, zonder daarom volledig de inhoud ervan te beamen.

**Aan wie wordt het verzoek gericht?** In de tweede plaats komt het erop aan goed de betekenis te vatten van het feit dat men zich tot een specifieke interveniënt wendt. We moeten het proces van bewuste of minder bewuste besluitvorming verhelderen dat de betrokkene tot zijn keuze heeft gebracht. Dat biedt vaak inzicht in de nagestreefde belangen, de expliciete en impliciete druk waaronder de betrokkene stond, en de bedrijfsinterne en –externe hulpbronnen waarover hij beschikt.

**Voor wie?** Bovendien is het belangrijk om goed de belangen van elk verzoek te herkennen. Idealiter kan de coachingbenadering worden toegepast wanneer iemand zich baseert op psychische klachten (die verband houden met het gedrag dat hij ervaart en/of problematisch vindt) om een begeleidingsverzoek te formuleren. Dat geval is echter niet per se het meest verspreide, zeker niet indien er in de organisatie geen traditie van coaching bestaat. In het geval van een verzoek voor een derde mogen we niet vergeten dat er grondig moet worden nagedacht over de band tussen de verzoeker en degene voor wie het verzoek wordt gedaan. Dat kan ons meer inzicht verschaffen in de belangen van de verzoeker.

Soms heeft de verzoeker een problematische relatie met een andere medewerker, en probeert hij van die relatie een 'driehoeksverhouding' te maken door een derde (de coach) in te schakelen als interveniënt. De coachingaanvraag vormt dan een bijkomende poging om de relationele moeilijkheid van de verzoeker op te lossen. Deze poging dreigt sterk in de denklijn te liggen van alle vorige pogingen: ze leidt meestal tot een versterking en zelfs inkapseling van het bestaande probleem, in die zin dat ze nog maar eens een poging is om 'meer van hetzelfde' te doen.

Die reflectie vormt de basis om de lijst op te maken van de actoren die betrokken zijn bij een probleem en de belangen die hen drijven.

**Waarom?** Hier gaan wij op zoek naar de doelstelling en zelfs de metadoelstelling. Zowel in het geval van een coachingaanvraag voor zichzelf als van een verzoek voor een derde is het van fundamenteel belang de doelstelling van de coachingaanvraag te herkennen en samen met de betrokkene na te denken over de 'ecologie' van die aanpak: welke impact zal hij hebben op het systeem? Wat is de doelstelling van de coachingaanvraag? En nog een stap verder: wie en wat heeft de facto baat bij de realisatie van die doelstelling?

Wanneer de aanvraag en de als problematisch ervaren of beschouwde gedragingen en klachten worden uitgedrukt door verschillende actoren, is het belangrijk dat verder te onderzoeken. Kan de persoon van wie wordt gezegd dat hij 'een probleem heeft', meegaan in het verzoek en dat via een eigen aanvraag formuleren? Kan hij met de derden tot een akkoord komen over de doelstellingen (één of meer gedragswijzigingen) die hij bereid is na te streven via de coaching?

Als de ene noch de andere weg haalbaar is, is het beter gewoon af te stappen van elke gedachte aan coaching. Coaching zou in dat geval immers neerkomen op een vorm van organisatorisch geweld, vergelijkbaar met het geweld dat men tracht te behandelen.

**Als gevolg van?** Die vraag brengt ons bij de vraag naar de zogenaamde trigger: welke grens is bij de aanvrager overschreden waardoor hij beslist heeft een coachingverzoek te formuleren? Het antwoord op die vraag zal ons één of meer elementen aanwijzen die voor de aanvrager de bron zijn van zijn ongemak en dus van zijn verzoek. Het maakt weinig uit of die elementen de echte triggers zijn dan wel een constructie, want in beide gevallen krijgen wij een idee van wat voor de aanvrager zinvol is. Dat is een uitstekend uitgangspunt voor het onderzoek naar het probleem.

### Een voorbeeld

In een productieonderneming raadpleegt een kaderlid van de dienst interne controle iemand van de HR-dienst om een interventie aan te vragen bij zijn medewerkers, naar aanleiding van een conflict tussen drie bedienden. Na onderzoek over de aanleiding van zijn verzoek komt de uitlokkende factor aan de oppervlakte: één van die bedienden heeft om ondersteuning verzocht voor een derde uit een andere dienst. Dat feit heeft dus het risico en de dreiging voor de aanvrager kritiek gemaakt. Het vormt de eerste toegangspoort tot de aanvrager omdat hij op dat punt ongerust is en gemotiveerd voor actie. Het is interessant om na te denken over de banden tussen de trigger, de betekenis en het belang ervan voor de aanvrager, en de aanpak die hij wenst toe te passen.

## 4.2. Tot stand brengen van de band

Deze fase verloopt tegelijk met de eerste, maar verloopt op een ander terrein. In de situatieanalyse concentreert de interveniënt zich op de context waarin de aanvraag aan de oppervlakte komt. In het tot stand brengen van de band concentreert hij zich op de relatie. In de analyse van de problematiek zal hij zich dan buigen over de inhoud van het probleem. Het gaat dus om een benadering op drie concentrische niveaus, waarin de inhoud betekenis krijgt in een concrete relatie, die zich op haar beurt in een concrete context bevindt.

Wij zullen hier niet uitweiden over de verschillende gesprekstechnieken die al elders in deze gids worden aangekaart. Toch willen we even een cruciaal punt oprispen. Wanneer we tegenover iemand in moeilijkheden staan, is het van belang een onderscheid te maken tussen de inhoudelijke en de relatiegebonden kant van zijn verzoek. In allereerste instantie is het immers van belang te kunnen luisteren naar het type ervaring en de intensiteit ervan. Eerder dan naar de inhoud ervan te luisteren, luisteren we naar de emotie in het verzoek, respecteren we dat aspect ervan en laten we het formuleren. Openheid voor die dimensie effent de weg voor een meer serene reflectie over de inhoud. Zich direct op de inhoud storten en afstevenen op een oplossing is vaak schadelijk voor het hele proces.

## 4.3. Inkadering van het coachingproces

Algemene doelstellingen: de algemene doelstellingen hangen af van het type verzoek dat in de situatieanalyse herkend wordt. Op die basis zien wij met welk hoofdtype van coaching we te maken hebben (zie verder).

**Duur en uurrooster:** hangen af van de vastgestelde doelstellingen en het gekozen coachingtype. Het is echter van fundamenteel belang dat aspect goed te verduidelijken, vooral in complexe en emotioneel zware situaties waarin snel verwarring kan ontstaan als de definitie van het kader niet helder en volledig is.

**Proces:** omvat voor een gerichte coaching tenminste:

- a) een duidelijke definitie van een probleem, die kan opgemaakt worden aan de hand van een meerkeuzeformule: "Ik doe/doe niet/kom er niet toe/voel me/zegt me x in context y, ...".
- b) het opbouwen van specifieke doelstellingen die beantwoorden aan wat de aanvrager in de plaats van zijn probleem wenst te bereiken. De doelstellingen moeten tenminste beantwoorden aan de volgende criteria:
  - positieve formulering: vermijd "niet", "niet meer", "nooit...";
  - ecologie: rekening houden met de impact op het systeem;
  - contextualisering: wie, wat, wanneer, waar;
  - controle: hangt de realisatie van de doelstelling hoofdzakelijk af van mijn actie of is zij sterk afhankelijk van andere invloeden?
  - metadoelstelling: is de gekozen doelstelling niet louter een middel om een andere doelstelling te bereiken?

De doelstellingen worden vastgesteld in overleg tussen coach en aanvrager.

- c) het vaststellen van de beperkingen of de vereisten die het probleem met zich meebrengt in de beroepsactiviteit van de aanvrager.
- d) het checken van de oplossingsmogelijkheden die door de aanvrager worden gesuggereerd, evenals de effecten ervan.

Dit proces kan worden uitgebreid met verschillende andere dimensies als het om andere coachingtypes gaat (strategische coaching of continue coaching).

#### 4.4. Analyse van de problematiek

In deze fase werken de coach en de aanvrager samen antwoorden uit op de belangrijkste vragen van het proces. Zo komen ze soms tot het herdefiniëren van sommige dimensies die al eerder onderzocht zijn (betrokken actoren, probleem...).

#### 4.5. Uitvoering van het proces

In deze fase worden de gezamenlijk uitgewerkte doelstellingen in de praktijk gebracht. Er wordt rekening gehouden met hun reële gevolgen, zodat de acties fijner afgestemd kunnen worden.

#### 4.6. Begeleiding en evaluatie van het proces

Deze twee subetappes bestaan uit een opvolging op middellange termijn en een evaluatie. Bij de evaluatie gaat de aandacht eerder naar het proces dan naar de resultaten en de doelstellingen.

#### 4.7. Afsluiting en perspectieven

In deze fase kunnen de coach en de aanvrager het proces afsluiten of opschorten, of een ander coachingtype definiëren.

### 5. Andere situaties die zich lenen voor coaching

---

Als slot sommen we een aantal andere situaties op waarin coaching diensten kan bewijzen. In sommige gevallen kan er een interactie zijn met een conflict- of pestproblematiek:

- beginnen op een werkpost, nieuwe functies of nieuwe verantwoordelijkheden opnemen, een andere positie innemen in de organisatie;
  - werken aan een conflictsituatie op managementvlak;
  - omgaan met de eigen stress in een moeilijke situatie;
  - meer zelfvertrouwen krijgen, zich doen gelden;
  - oplossen van een probleemsituatie op het vlak van communicatie, management;
  - zijn dagelijkse managementpraktijk verbeteren;
  - zijn prestaties verbeteren;
  - zijn motivatie verduidelijken;
  - afstand nemen, een duidelijker kijk hebben op een soms complexe situatie;
  - zijn prioriteiten beter beheren;
  - beter delegeren;
  - een vergadering, een gesprek, een onderhandeling voorbereiden;
  - zichzelf in vraag leren stellen;
  - een team oprichten;
  - een relationele moeilijkheid binnen een team beheren;
  - teamleden individueel begeleiden na een teambuilding of managementopleiding;
- ...

## 5. TERTIAIRE PREVENTIE: INTERVENTIES GERICHT OP HERSTEL NA GRENDOVERSCHRIJDEND GEDRAG OP HET WERK

---

*Ilse Devacht, Maai Vandepoel, Sien Schraepen*

Tertiaire preventie heeft als doelstelling de schade van mogelijke problemen of knelpunten te beperken. Dat kan zowel op het niveau van het individu gebeuren als op het niveau van de groep.

Op het niveau van het individu zal men bij grensoverschrijdend gedrag of conflicten vooral werken aan individuele (stress)klachten. Dat hoeft zich niet te beperken tot de spilfiguren van het conflict. Vaak hebben ook getuigen of onrechtstreeks betrokkenen zoals teamleden en collega's te lijden onder de situatie en komt ook hun welzijn in het gedrang. Op het niveau van de groep kan men structurele maatregelen voorzien, die erop gericht zijn de professionele werksfeer te herstellen en op die manier (verdere) schade te voorkomen: een conflictinterventie, een mutatie van betrokkenen, ontslag of overplaatsing, enzovoort.

Ingrijpen op tertiair niveau is noodzakelijk voor een goed herstel van zowel de betrokkenen bij grensoverschrijdend gedrag als de werkcontext. Maar ook hier geldt dat tertiaire maatregelen maar zin hebben als parallel ook gewerkt wordt aan het reduceren van de risico's in de werksituatie (primaire preventie) en het voorkomen van schade (secundaire preventie).

### 1. Stand van zaken in de praktijk

---

In de praktijk zien we dat er op tertiair vlak vooral aandacht besteed wordt aan structurele ingrepen die rechtstreeks betrekking hebben op de spilfiguren bij het grensoverschrijdend gedrag of conflict. Bedrijven die al concrete gevallen van grensoverschrijdend gedrag behandeld hebben, rapporteren dat er in 42% van de gevallen sprake was van een ontslag, in 24% van een overplaatsing en in 13% van een mutatie van betrokkenen. Individuele therapie en werkgerelateerde coaching komen voor in respectievelijk 29% en 16% van de gevallen. Interventie binnen het team komt slechts bij 17% van de gevallen voor.

### 2. Voornaamste knelpunten uit de praktijk

---

In de praktijk treffen we zelden een duidelijke visie op tertiaire preventie aan. Er wordt gewerkt in een vrij eng perspectief, dat vooral probleem- of symptoomgeoriënteerd is in plaats van oplossingsgericht. Vooral op dit niveau worden vaak ad-hocmaatregelen doorgevoerd, zonder duidelijk achterliggend kader.

Dat blijkt onder meer uit de grote populariteit van individuele maatregelen zoals mutatie of ontslag. Het probleem wordt op die manier volledig afgewenteld op het individu. Als dit niet gekoppeld wordt aan aandacht voor de context, is de kans groot dat de problemen zich in het betrokken team zullen herhalen.

Individuele therapie of counseling kunnen een noodoplossing vormen, bij gebrek aan een beter alternatief. Soms gaat het echter om een vlucht om 'van het probleem af te zijn'. Organisaties lopen makkelijk verloren op dit terrein, waarbij meestal een beroep wordt gedaan op de expertise van professionele hulpverleners. Het aanbod is heel uiteenlopend en voor leken is het dikwijls moeilijk het kaf van het koren te scheiden. Bovendien zijn veel bevoegdheden gebonden aan wettelijke bepalingen, maar strookt dit niet steeds met het aanbod of de expertise van de betrokken instanties in de praktijk. Voor bedrijven is het vaak niet duidelijk wat de (externe) preventiedienst, de bedrijfsarts, professionele consultants of het netwerk van psychosociale hulpverlening kunnen bieden. De verwijzing naar counseling is dan ook meestal niet ingebed in een beleid en een visie. De vraag aan de hulpverlener, die vaak weinig voeling heeft met werkgerelateerde aandoeningen en werkcontexten, komt dan meestal neer op de vraag "doe maar iets". De hulpverlener gaat dan aan de slag in zijn of haar therapiekamer, met slechts één kant van het verhaal: dat van de cliënt. Ver weg van de context en andere visies op het probleem vloeit daarvan weinig terug naar de knelpunten op de werkplek.

Wanneer men een beroep doet op externe hulpverleners, moet men nagaan of die wel gespecialiseerd zijn in het werken voor bedrijven, of ze voeling hebben met verschillende werkcontexten en of ze het gewoon zijn te werken met verschillende standpunten en visies op klachten en problemen.

Een standaardtherapie is absoluut niet aan te raden..De ene betrokkene is de andere niet. Bovendien wordt hierdoor soms 'geïncalideerd' waar dat niet aan de orde was. Therapie is op zijn plaats wanneer de betrokkenen psychische en/of lichamelijke klachten rapporteren of wanneer psychopathologie een rol speelt.

### 3. Best Practices in tertiaire preventie

Bij tertiaire preventie is de interventie steeds gericht op herstel, zowel voor de betrokkene als voor de omgeving. De bedoeling bestaat erin de schade weg te werken die ontstaan is op het niveau van het individu en dat van de organisatie, en verdere schade in de toekomst te voorkomen.

Tertiaire preventie van grensoverschrijdend gedrag houdt concreet twee zaken in: individuele coaching en/of counseling van betrokkenen, en structurele ingrepen zoals mutatie of overplaatsing.

#### 3.1. Individuele coaching of counseling van betrokkenen

Coaching en counseling zijn twee verschillende interventies.

Counseling, individuele begeleiding of therapie, vertrekt vanuit de hulpvraag van de betrokkene. Meestal vertoont deze psychische of lichamelijke klachten en vraagt hij hulp om hier weer vat op te krijgen en te herstellen. De begeleiding wordt volledig gestuurd door de betrokkene en de therapeut. Het is zinvol wanneer de therapeut voeling heeft met de werksituatie; zo kan hij het probleem beter kaderen. Maar het contact met de werkomgeving of organisatie is meestal beperkt. De behandeling van de klachten staat voorop. Vertrouwelijkheid is van groot belang.

Bij coaching komt de hulpvraag van de organisatie, die een remediëring of bijsturing eist en daarbij externe hulp aanbiedt. Het aanleren van specifieke vaardigheden of competenties die relevant zijn in de werkcontext en vaak op een of andere manier een rol spelen bij het voorkomen van conflicten of grensoverschrijdend gedrag, staat hier voorop: het aanleren van assertiviteit, delegeren, constructief feedback geven. Bij coaching is een meer intensief contact met de werksituatie dan ook wenselijk. De coach werkt met het verhaal van de cliënt én met de verwachtingen en visie van de organisatie. Aan de cliënt wordt gevraagd om mee te werken aan een individueel leertraject, zodat hij beter kan aansluiten bij zijn functie en rol. Vertrouwelijkheid over persoonlijke leergeschiedenis en functioneren blijft van groot belang, maar overleg met het werk om de doelstellingen te verhelderen en de voortgang te evalueren is eveneens belangrijk.

Individuele coaching of counseling is steeds een zaak voor professionele experts die de geëigende vooropleiding en competenties in huis hebben. De interventie gebeurt bij voorkeur door hulpverleners die extern zijn aan de organisatie. In de relatie met coach of therapeut zijn neutraliteit en onafhankelijkheid immers essentieel om een veilig en werkbaar kader te scheppen, waarin gedrag bespreekbaar en gedragsverandering mogelijk wordt. Deze rol is principieel niet verenigbaar met die van leidinggevende of zelfs vertrouwenspersoon of preventieadviseur.

#### Tips bij individuele coaching of counseling bij ongewenst grensoverschrijdend gedrag

- Besteed voldoende aandacht aan de rolbeleving van de betrokkene en hoe die veranderd kan worden. Bij ongewenst grensoverschrijdend gedrag zitten betrokkenen vaak vast in de rol van 'slachtoffer' versus 'dader'. Dat bemoeilijkt het veranderingsproces en maakt hen extra kwetsbaar naar de toekomst. Onderzoek op welke manier de betrokkene uit deze rol kan loskomen. Maak samen met hem de balans op van wat deze rol hem oplevert aan voordelen en nadelen.
- Het is van belang in een begeleiding niet enkel te bevragen of te bespreken. Het is ook nodig bepaalde processen uit te leggen en vaardigheden aan te leren: assertieve vaardigheden (vaak belangrijker voor daders dan voor slachtoffers), de-escalatievaardigheden voor slachtoffers, vorming rond gewenst professioneel gedrag.
- Bied ook de aangeklaagde de mogelijkheid tot individuele begeleiding. Vaak heeft ook hij te maken met (ernstige) klachten. Een coaching kan aangewezen zijn om het probleem structureel op te lossen.
- Hou als coach of therapeut voldoende contact met de werksituatie doorheen de verschillende fasen van het begeleidingsproces. Zeker bij coaching is dit essentieel voor een succesvolle afloop. Dat impliceert dat de verwachtingen van betrokkene en organisatie vooraf helder geschetst worden, dat de betrokkene tij-

dens het proces concrete werkopdrachten krijgt, dat de evolutie tussentijds met de leidinggevende opgevolgd en geëvalueerd wordt, en dat na afloop een evaluatie met mogelijkheid tot follow-up plaatsvindt.

- In geval van ziekteverzuim moet er extra aandacht zijn voor een goede reïntegratiebegeleiding van de betrokkene.

### 3.2. Ingrepen in de samenstelling van een team

De meest voorkomende ingrepen in de samenstelling van een team bij grensoverschrijdend gedrag zijn ontslag, mutatie of overplaatsing.

Deze ingrepen volgen vaak op een andere ingreep of lopen ermee parallel. Niet zelden wordt bijvoorbeeld een mutatie als oplossing naar voren geschoven na een teaminterventie. Soms beslist men ook na een individuele coaching of therapie dat het beter is een werknemer over te plaatsen.

Wanneer men als maatregel kiest voor ontslag, is het van belang dat de leidinggevenden dit intern beslissen en er de verantwoordelijkheid voor opnemen. In de praktijk kwamen wij een aantal keren een situatie tegen waarbij iemand ontslagen werd na bemerkingen van de collega's. Wanneer het ontslag dan gemotiveerd wordt vanuit deze kritiek, dan lijkt de verantwoordelijkheid voor het al dan niet ontslaan van medewerkers naar de teamleden te verschuiven. Dat zorgt voor grote angst en onderling wantrouwen en leidt tot het verlies van autoriteit bij de leidinggevenden.

Het is belangrijk dat deze ingrepen als een oplossing worden gezien en niet als een uitweg of een vlucht. De beslissingen moeten dan ook goed gefundeerd zijn en transparant gecommuniceerd worden, in de eerste plaats aan de rechtstreeks betrokkene. Die verdient uiteraard de nodige uitleg en een zicht op de motivering. Maar het is ook aan te raden de omgeving wat uitleg te geven. Dit is een ideale kans om als organisatie of management een boodschap over te brengen. Wordt die kans niet gegrepen, dan loopt men het risico dat via allerlei informele kanalen eigen versies van de feiten zullen ontstaan. Dat werkt heel ondermijnend voor een organisatie.

Wanneer het de bedoeling is de betrokkene nog in te schakelen in een andere afdeling of functie binnen de organisatie, dan geeft men hem best zoveel mogelijk inspraak. Zo zal hij zich meer engageren om zich optimaal in te passen in de nieuwe werkomgeving. Voor de betrokkene gaat het altijd om een ingrijpende gebeurtenis; daarom kan gedacht worden aan een begeleidingstraject om de stap voor te bereiden. Dat laatste is ook van belang wanneer mutatie vrijwillig gebeurt, vooral in openbare besturen. De betrokkenen moeten akkoord gaan met een mutatie en zullen vaak gemotiveerd moeten worden. Hiervoor kan een beroep gedaan worden op onafhankelijke externe experts die als neutrale buitenstaander de kosten en baten met de betrokkenen kunnen afwegen. Zo vermijdt men ingewikkelde en dure juridische veldslagen.

#### Tips bij tertiaire preventie van grensoverschrijdend gedrag en conflicten

- Denk goed na over mogelijke ruimere gevolgen vooraleer een ingreep te plannen. Focus niet alleen op het symptoom (gedrag), maar hou ook de context in het oog. Welke boodschap geeft men met de ingreep aan de rechtstreeks en onrechtstreeks betrokkenen?
- Vermijd losstaande ingrepen. Kader ze bij voorkeur in een ruimere aanpak met een grondige (beleids)visie. Hou ook de gevolgen van individuele maatregelen voor het ruimere team in het oog, bijvoorbeeld de nood aan opvang na een individueel ontslag.
- Bouw structurele samenwerkingsverbanden uit met professionele partners op langere termijn. Dat vormt een goede garantie voor coherentie en continuïteit in het beleid. Ga daarom ook niet met gelijk wie in zee, maar kies voor een samenwerkingspartner die de juiste competentie in huis heeft en op dezelfde golf-lengte zit.
- Hou greep op het proces. Tertiaire preventie is een essentieel beleidsonderdeel en moet dus ook afgestemd zijn op de rest van het beleid. Het is te belangrijk om ongecontroleerd uit handen te geven.
- Bouw individuele coaching of counseling structureel uit. Stel de verwachtingen en de doelstellingen met betrekking tot verandering scherp vooraleer de stap te zetten. Kies de formule die het beste aansluit bij het probleem.







## INHOUDSTAFEL

1.	Goede praktijken in verband met de algemene context van de interventie .....	129
1.1.	Ga niet meteen uit van het bestaan van grensoverschrijdend gedrag .....	129
1.2.	Wees flexibel en open .....	130
1.3.	Wees transparant over de aanpak .....	131
1.4.	Stem de interventie goed af met de hiërarchie .....	131
1.5.	Doe de mensen handelen .....	132
1.6.	Onderhandel over het interventiemandaat .....	132
1.7.	Definieer een eenheid van tijd, van onderwerp en van interveniënt .....	133
1.8.	Laat de tijd zijn werk doen .....	133
2.	Goede praktijken in verband met de relationele context van de interventie .....	134
2.1.	Geef blijk van billijkheid, onpartijdigheid en onafhankelijkheid om een positie van ‘derde’ te creëren .....	134
2.2.	Verruim het interpretatiekader .....	135
2.3.	Verduidelijk het verzoek door het model schade-klacht-herstel te overstijgen .....	136
2.4.	Werk aan een gemeenschappelijke problematiek .....	137
3.	Goede praktijken in verband met de operationele dimensie van de interventie .....	138
3.1.	Gebruik schrijven als hulpmiddel om het conflict op te lossen .....	138
3.2.	Organiseer ontmoetingen vóór de interventie .....	139
3.3.	Leg aanvankelijk een beperkte doelstelling vast .....	139
3.4.	Expliciteer de communicatieregels .....	139
3.5.	Vermeld van bij het begin het einde .....	140

# I. GOEDE PRAKTIJKEN

---

*Daniel Faulx, Sophie Delvaux, Emanuelle Horion*

## Inleiding

---

In de vorige hoofdstukken hebben we vijf methodes besproken die aangewend worden om te interveniëren in ernstige interpersoonlijke spanningen op het werk. De methodes zijn heel verschillend wat de methodologie, de hulpmiddelen, technieken en soms zelfs wat de doelstelling betreft.

Bij het bestuderen en toepassen van deze methodes in de praktijk hebben we echter ook gezocht naar gemeenschappelijke elementen die de diversiteit overstijgen. Op die manier waren we in staat zeventien 'goede praktijken' af te leiden, die we graag aanbieden in de vorm van aanbevelingen voor de interveniënt.

Deze elementen zijn op elke methode van toepassing en helpen de interveniënt om de interventies vlotter en met meer kans op succes te laten verlopen. Ze moeten in perspectief worden geplaatst met de ethische, methodologische en theoretische reflecties van de vorige hoofdstukken.

We hebben deze 'goede praktijken' ingedeeld in drie categorieën:

- goede praktijken in verband met de algemene context, het tot stand brengen en de algemene conceptie van de interventie;
- goede praktijken in verband met de relationele context van de interventie;
- goede praktijken in verband met de operationele dimensie van de interventie.

## I. Goede praktijken in verband met de algemene context van de interventie

---

### I.1. Ga niet meteen uit van het bestaan van grensoverschrijdend gedrag

Zoals Lapeyrière (2004) opmerkt, bestaat er vaak een aanzienlijke kloof tussen de zekerheden van de hoofdrolspelers en de onzekerheden van de interveniënten. De protagonisten van een situatie van grensoverschrijdend gedrag zijn meestal gedreven door sterke overtuigingen of drukken zich in elk geval in die termen uit. Voor de wetenschappelijke wereld en de organisaties daarentegen zijn pesterijen een fenomeen dat ze nog niet hebben doorgrond en waarmee ze zich soms zelfs geen raad weten.

Wat moeten we denken van de spectaculaire cijfers van grote Europese opiniepeilingsinstituten, die ons vertellen dat 10% van de werknemers het slachtoffer zou zijn van intimidatie op de werkplek (Paoli & Merllié 2000)?

Zowel internationale organisaties (Paoli & Merllié 2000) als psychologen (Hirigoyen 2001), bedrijfsartsen (Gruslin, Italiano & Faulx 2002) en getuigen (Geuzaine & Faulx 2003) zitten met de vraag hoe ze de zaken moeten evalueren. Allen erkennen ze dat het uiterst moeilijk - zo niet onmogelijk - is om met zekerheid een standpunt in te nemen over de waarachtigheid en geloofwaardigheid van de getuigenissen die ze krijgen.

Die moeilijkheid zorgt ervoor dat de debatten over grensoverschrijdend gedrag uiteindelijk neerkomen op een tegenstelling tussen 'believers' en 'non-believers'.

Aan het ene uiterste staan de verstokte non-believers voor wie het aanvoeren van ongewenst gedrag de jongste versie is van het gelanterfant van de werknemer, een 'trendy' tactiek van werkweigering of een nieuwe manier om te ontsnappen aan de controle van de organisatie en om gezag af te wijzen. Aan het andere uiterste staat een even extreme opinie. Grensoverschrijdend gedrag zou in een tijd dat 'bruuft gezag' niet meer getolereerd wordt, een systematisch toegepaste psychologische methode zijn om de controle van de overheersende klasse over de arbeidende klasse te verzekeren. Het zou ook een handige strategie zijn om goedkoop te kunnen ontslaan, geholpen dan nog wel door speciaal hiertoe opgeleide consultants (Durieux & Jourdain, 1999).

Natuurlijk zijn dit karikaturen. Minder karikaturaal echter kunnen we zeggen dat elke situatie een discussie doet oplaaien tussen degenen die de misbruiken op de werkplek aan de kaak willen stellen, en degenen die

beducht zijn voor 'Amerikaanse wantoestanden'<sup>1</sup>, waar ook in de arbeidswereld overdreven veel rechtszaken worden aangespannen en het minste incident een bron is van kwellingen en haarkloverij.

Wijzelf zijn er diep van overtuigd dat pesterijen bestaan en dat de psychische schade die er het gevolg van is op sommige werkplekken een onaanvaardbaar peil bereikt (zie de studies van Dejours (1998), Hirigoyen (2001), Leyman (1996), Zapf (1996)). Toch willen we niet ontkennen dat sommige werknemers de term pesterij tegenwoordig misbruiken om zich te beklagen over de relaties tussen werknemer en werkgever in de organisatie. Door die sociaal zwaargeladen term te hanteren trachten ze meer impact te geven aan hun klachten over toenemende moeilijkheden op het werk<sup>2</sup>.

Een voorzichtige houding is dus van groot belang. We mogen er niet meteen al van uitgaan dat het om een situatie van dat type gaat. In onze reflectie moeten we er rekening mee houden dat er ook andere vormen van relationele moeilijkheden op het werk kunnen bestaan. Dat laat toe om aangepaste, niet-stigmatiserende oplossingen voor te stellen.

***Er niet meteen van uitgaan dat het om een situatie van grensoverschrijdend gedrag gaat, laat toe om ook oog te hebben voor andere fenomenen en aangepaste, niet-stigmatiserende oplossingen voor te stellen.***

De term grensoverschrijdend gedrag of pesterijen is zo beladen dat de term laten vallen al volstaat om de interventie moeilijker, de posities stugger en het verzet heviger te maken. Het is dus sterk aan te bevelen de termen te vermijden, vooral als er geen klacht is ingediend.

## 1.2. Wees flexibel en open

Interveniëren in peestsituaties is uiterst complex, en dit om diverse redenen:

- de zeer subjectieve kant van het fenomeen zorgt ervoor dat er over dezelfde situatie tal van uiteenlopende meningen bestaan;
- het fenomeen krijgt zoveel aandacht in de media dat het een publiek debatthema is geworden waarover iedereen zijn mening klaar heeft;
- het feit dat er een wetgeving bestaat, wekt ongerustheid bij de betrokkenen zodra de term wordt vermeld;
- de zware morele draagwijdte ervan is moeilijk te dragen voor de beschuldigten;
- de band met conflictfenomenen zorgt voor verkrampte posities bij de protagonisten;
- het verband met andere bronnen van interpersoonlijke spanningen op het werk zorgt ervoor dat cruciale gegevens worden ontdekt over een heleboel andere domeinen die kritiek zijn voor zowel de individuen als de organisaties;
- ... .

Wegens die complexiteit is het interveniëren in peestsituaties op zijn beurt onderhevig aan onvoorziene omstandigheden:

- de interventie kan onverwacht langer aanslepen;
- de situatie kan in de loop van de interventie verergeren;
- de interveniënt kan geconfronteerd worden met informatie over ernstige handelingen of aanzienlijk psychisch lijden, die geen deel uitmaakt van zijn opdracht maar waarover hij niettemin beschikt;
- tijdens de interventie kunnen belangrijke personen ontslag nemen of ziek worden;
- de interveniënt kan vanuit verschillende hoeken onder druk worden gezet;
- de directie kan de samenwerking met de interveniënt plots verbreken;
- de sociale partners kunnen zich onverwacht mengen in de situatie;
- er kunnen plots advocaten interveniëren in het proces;
- het gerechtelijk apparaat kan acties starten die met de interventie botsen.

Om al die redenen is het van fundamenteel belang dat de praktijkexpert flexibel en open is. Hij moet bereid zijn om zijn opstelling te veranderen, zijn aanpak aan te passen, zijn rol te laten evolueren..

<sup>1</sup> GROSJEAN B. (2002). Promotion université, Libération, dinsdag 19 februari 2002.

<sup>2</sup> LIEFOOGHE A.P.D. & MacKenzie Davey K., 2001

***De interveniënt moet bereid zijn om – terwijl hij toch coherent blijft – zijn opstelling te veranderen, zijn aanpak aan te passen, zijn rol te laten evolueren.***

Intussen moet hij wel coherent blijven. Hij moet dus zowel zorgen voor garanties om zijn opdracht te kunnen voortzetten, als voor de nodige speelruimte om het proces aan de omstandigheden te kunnen aanpassen.

### **1.3. Wees transparant over de aanpak**

Een andere hoeksteen van de interventie is de duidelijkheid van de interveniënt over zijn bedoelingen, benaderingswijze en doelstellingen. Om alle redenen die hierboven werden aangehaald, zijn de mensen vaak wantrouwig en ongerust. Soms zijn ze agressief, soms vestigen ze al hun hoop op de interveniënt.

Door transparant te zijn kan de interveniënt die projectie-effecten tot een minimum beperken.

De transparantie heeft betrekking op de volgende inhoud:

- de doelstellingen van zijn aanpak;
- de mensen of instanties voor wie de diagnose bestemd is;
- de eventuele vertrouwelijkheidsregels;
- de methodes die hij denkt te gebruiken;
- de aard van de feedback die wordt gegeven;
- de vermoedelijke duur van zijn benaderingswijze;
- de redenen van zijn aanwezigheid;
- als er verschillende interveniënten betrokken zijn bij de interventie: de reden van hun aanwezigheid en de reden waarom er verschillende interveniënten zijn, wie wat zal doen, wat de logica van hun taakverdeling is;
- de mensen of instanties die de interventie financieren;
- zijn contractuele banden met de opdrachtgever;
- het gevolg dat aan zijn acties gegeven moet worden;
- informatie over eventuele tussenfases;
- de limieten van zijn interventie – wat buiten de interventie valt.

Dat zal zich uiten in verschillende acties en attitudes:

- een 'bedachtzame' beschikbaarheid tijdens het hele proces;
- een duidelijke voorstelling van de informatieve gegevens in het begin van het proces en bij het begin van elke eerste ontmoeting;
- ter beschikking stellen van eventueel schriftelijke documenten met kerninformatie over de aanpak;
- een ontmoeting met de plaatselijke partners;
- een bespreking over de punten van bezorgdheid in verband met het proces;
- beschikbaarheid om dezelfde informatie over de interventie te herhalen.

Die elementen zullen wellicht niet volstaan, maar ze zouden de praktijkexpert toch moeten helpen om een aanpak te doen aanvaarden die meestal als pijnlijk - zij het nuttig - wordt ervaren.

### **1.4. Stem de interventie goed af met de hiërarchie**

De positionering van de hiërarchie tijdens een interventie lijkt cruciaal voor het uitvoeren van een psychosociale benadering. De interventie wordt immers vaak opgelegd of op zijn minst gesuggereerd door de directie van een dienst of onderneming. Ze volgt meestal op kritieke incidenten waarbij één of meer individuen handelingen hebben gesteld die als laakbaar worden beschouwd.

***De positionering van de hiërarchie bij een interventie bepaalt dikwijls het succes.***

Voor de interveniënt is het meestal makkelijker werken als de hiërarchie informatie geeft over de redenen van de psychosociale interventie. Een duidelijke positionering van de directie over de nagestreefde doelstellingen en over de handelingen die in de toekomst als toelaatbaar en ontoelaatbaar worden beschouwd, biedt de interveniënt de mogelijkheid zich toe te spitsen op de verzoeningsprocessen. Hij hoeft dan geen rol op zich te nemen die niet onder zijn bevoegdheid valt: het uitzetten van bakens voor de gedragingen en bepaalde handelwijzen in een organisatie.

Het verdient aanbeveling dat de hiërarchie de informatie over de algemene regels en het kader van de interventie verstrekt en duidelijk aanwijst in welke context de interveniënt zich zal situeren.

Het zal dan voor de partners makkelijker zijn om een coherent rolsysteem te creëren: de hiërarchie stelt een kader vast van algemene voorschriften en doelstellingen, terwijl de interveniënt binnen dat opgelegde kader een vrijheidsruimte creëert.

Zo wordt vermeden dat de interveniënt gezien wordt als een element dat stiekem door de hiërarchie wordt gemanipuleerd, als het Trojaanse paard van een autoriteit die haar naam niet wil zeggen. Of als een dubbel-agent die zijn opdracht gebruikt om het gezag te counteren, en de personen bij wie hij intervineert, een nieuwe, maar uiteindelijk illusoire vrijheid te geven.

Wanneer de hiërarchie zijn rol opneemt, hoeft de interveniënt zich geen zorgen te maken om alles wat met verplichtende regels te maken heeft. Hij kan zich concentreren op zijn echte taken: banden creëren, bemiddelen, hulp bieden bij het ontwikkelen van het systeem - op wat coherent is met de contractuele binding tussen de interveniënt en zijn opdrachtgever.

De duidelijkheid van de boodschap is van cruciaal belang. Het meer of minder dwingende karakter van het door de hiërarchie opgelegde kader zal echter variëren naargelang van de situatie. In sommige gevallen kan de interveniënt zelfs een ruime autonomie krijgen om zijn methodes en zelfs zijn doelstellingen te bepalen.

## 1.5. Doe de mensen handelen

De psychosociale interventiemodellen die in dit vademecum aan bod komen, gaan uit van de noodzaak om de mensen te betrekken bij de oplossing van het conflict.

Om de mensen een actieve rol te doen spelen, mag dus zeker niet de indruk worden gewekt dat de interveniënt zichzelf belast met het conflict en over remedies beschikt waardoor de botsende mensen zelf niets meer hoeven te doen.

De interveniënt kan verschillende middelen gebruiken om bij de protagonisten van het conflict een actieve positie te stimuleren:

- Stel je op als facilitator, niet als degene die de oplossing aanreikt.
- Let goed op je formulering van het probleem. Verwijs door je keuze van voornaamwoorden en zinsbouw naar de positie van de mensen in plaats van naar jouw positie als interveniënt: "uw probleem", "uw oplossingen", "hoe denkt u het aan te pakken", ...
- Stimuleer de betrokkenen om na te denken over de hulpbronnen, de bereikte successen of de minder problematische situaties.
- Maak gebruik van schriftelijke technieken en laat de betrokkenen de zaken neerschrijven: de feiten, wat ze voelen, hun verwachtingen, mogelijke oplossingen om de verwachtingen waar te maken.
- Laat de betrokkenen het initiatief nemen voor bepaalde contacten. Zorg ervoor dat ze zelf de nodige stappen doen om contact te nemen: de bedrijfsarts opbellen, weer contact opnemen met de interveniënt, ...
- Forceer geen oplossing of akkoord.
- Toon je niet gehaast om een oplossing te bereiken.
- Wees bereid om een stap terug te zetten in het proces als mensen of groepen niet klaar blijken te zijn.

## 1.6. Onderhandel over het interventiemandaat

Een derde kan niet in een systeem interviëren zonder mandaat. Een mandaat kan echter expliciet of impliciet zijn. In sommige gevallen wordt het mandaat vastgelegd in een gedetailleerd contract dat door alle partijen wordt ondertekend. In andere gevallen gaat het om een mondelinge verbintenis. In nog andere gevallen steunt het mandaat op impliciete communicatie-elementen: er wordt verwacht dat de interveniënt bepaalde acties stelt, bepaalde attitudes aanneemt, een deontologie in acht neemt, enzovoort. In alle gevallen wordt dus een systeem van verwachtingen gecreëerd tussen de interveniënt en het systeem.

Onderhandelen over het mandaat is voor de interventie dus een belangrijk moment. Het mandaat omvat met name: de definitie van het probleem, de beoogde acties, de verwachte resultaten, de methodologie die de



interveniënt van plan is te gebruiken, de morele en deontologische regels, de praktische afspraken, de interventietermijn, de bezoldigingswijze (als dit het geval is), het materiaal waarover hij moet kunnen beschikken.

Het onderhandelen over het mandaat kan bovendien beschouwd worden als een interventie-instrument op zich. Het stelt de interveniënt in staat een stevige basis te bouwen voor zijn positie in het conflictueuze systeem en in de organisatie. De partijen hebben de mogelijkheid de interventie te weigeren of over de voorwaarden ervan te onderhandelen. Door te onderhandelen over het mandaat kan de interveniënt reeds in contact komen met de verschillende hiërarchische niveaus van de structuur, weten welke verschillende actoren rechtstreeks of onrechtsreeks betrokken zijn bij de situatie, en poolshoogte nemen bij het systeem. Het verloop van de onderhandelingen over het mandaat is bepalend voor het vervolg van de aanpak en geeft informatie over het soort relatie dat tussen de interveniënt en de opdrachtgever zal bestaan.

De interveniënt kan op twee verschillende manieren worden gepercipieerd, die we als volgt karikaturaal kunnen omschrijven. Hij kan gezien worden als onverhoopte redder in nood, op wie de klagers al hun hoop voor een algeheel herstel vestigen. Hij kan echter ook gezien worden als de persoon die binnendringt in een gebied dat het zijne niet is en waar hij geen enkele legitiem recht tot handelen heeft.

Door de onderhandelingen over zijn mandaat stapt de interveniënt af van de almachtpositie waarin de actoren van het systeem zelf hem soms plaatsen. Tegelijkertijd kan hij bepalen welke de limieten zijn van zijn rol, wat de mensen van hem kunnen verwachten en wat ze in zijn interventie niet zullen vinden.

### 1.7. Definieer een eenheid van tijd, van onderwerp en van interveniënt

Om een interventie te kaderen en de grenzen af te bakenen, kan verwezen worden naar de regel van de drie eenheden, naar analogie van de regels van de klassieke tragedie: eenheid van tijd, van plaats en van handeling. Aangepast wordt het dus hier: eenheid van tijd, van interveniënt en van onderwerp.

Algemeen gesproken betekent dit dat er een bepaalde tijd besteed zal worden aan het behandelen van een specifieke problematiek met een welbepaalde interveniënt. Dat belet niet dat verschillende methodologieën en multithematische interventies toegepast kunnen worden en dat verschillende interveniënten ingeschakeld kunnen worden. De totaliteit van de elementen moet echter aangestuurd worden als een coherente interventie, met haar eigen (weliswaar rekbare) tijdsbestek, haar eigen (weliswaar ruime) onderwerp en haar eigen interveniënt(en).

Samengevat bestrijken de eenheden de volgende elementen:

**Eenheid van tijd:** deze regel bepaalt dat een welbepaalde tijd wordt afgemeten om de problematiek te behandelen.

**Eenheid van onderwerp:** volgens deze regel krijgt de interveniënt een specifieke problematiek te behandelen en wordt meteen ook bepaald welke onderwerpen of thema's buiten zijn interventiedomein vallen.

**Eenheid van interveniënt:** deze regel bepaalt dat een interveniënt (of een team van interveniënten) werk maakt van het aanpakken van de omschreven problematiek binnen de toegemeten tijd.

Als het nodig zou blijken andere onderwerpen aan te kaarten, andere interveniënten te zoeken of de duur te verlengen, dan zou daarvoor een nieuw mandaat moeten worden vastgelegd. Ook dan moeten weer een tijd, een onderwerp en een interveniënt worden bepaald.

De interveniënt bepaalt op deze manier de 'inwendige perimeter' - het voorwerp van zijn interventie - en de 'uitwendige perimeter' van de interventie - datgene waar hij zich niet mee bezig zal houden.

### 1.8. Laat de tijd zijn werk doen

De meeste interventieaanvragen gaan gepaard met een verzoek om snelle actie en – impliciet – snel resultaat. Er wordt een gevoel van dringendheid geformuleerd dat soms verbijsterend is, in het licht van de lange tijd die vaak al verstreken is sinds het probleem aan de oppervlakte is gekomen.

Bij het minste uitstel lijkt het dan alsof de betrokkenen en het systeem nóg meer geweld wordt aangedaan. Elke dag die voorbijgaat, maakt nog meer bewust van de tijd dat het conflict al aansleept en lijkt de protagonisten ondraaglijk.

Aan de andere kant voelen de interveniënten zich vaak aangegrepen door de dringendheid van de verzoeken. Ze zitten er ook mee verveeld omdat de dringendheid hen niet de kans geeft de nodige afstand te nemen. De tijd ontbreekt om na te denken, het verzoek te analyseren, een voorstel te doen en zich vrij te maken.

Een oplossing om uit die impasse te geraken is vrij snel een teken geven dat een probleem wordt aangepakt, zonder daarom onmiddellijk acties te ondernemen.

***Snel een teken geven dat het probleem wordt aangepakt, zonder onmiddellijk acties te ondernemen.***

Zo kan de interventie gespreid worden en kan er in opeenvolgende stappen worden gewerkt. Er worden geleidelijk aan veranderingen ingevoerd; de personen worden regelmatig, maar gespreid in de tijd ontmoet.

Op die manier wordt de bezorgdheid om de aanpak van het probleem getemperd, terwijl de interveniënt toch zorgt voor een operationele tijdruimte.

Deze werkwijze kan een ander effect teweegbrengen dat bijzonder interessant is wanneer er een verandering nodig is. Alleen al het aankondigen van een interventie stimuleert de krachten om te veranderen en brengt een zekere spanning in het systeem. Omdat de interventie pas na een bepaalde termijn plaatsvindt; wordt vermeden dat er te veel weerstand wordt gemobiliseerd. Het systeem is ook genoodzaakt om iets aan te vangen met het vacuüm vóór de interventie. Zo mobiliseert het geleidelijk aan de veranderingskrachten. Wanneer de interveniënt aankomt om zijn eerste effectieve interventie te doen, is het veranderen eigenlijk al begonnen.

Als de interveniënt integendeel met spoed intervenueert, ontstaat de indruk dat hij alles stante pede zal oplossen. Dan wordt het minder makkelijk om de mensen, de krachten en het systeem te mobiliseren.

De tijd wordt dus een stevige bondgenoot wanneer hij via gespreide interventies wordt gestructureerd. Dat is absoluut niet hetzelfde als de mensen of het systeem in de steek laten, in afwachting dat de situatie vanzelf kalmeert. Het komt er op aan ze te begeleiden zonder de zaken te overhaasten. Op die manier kunnen de mensen een tweede adem vinden, afstand nemen en nieuwe strategieën uitproberen.

Concrete en onmiddellijke maatregelen zijn echter wel nodig wanneer men denkt dat een persoon of een groep in gevaar verkeert. Dat staat echter niet noodzakelijk in de weg dat er tegelijkertijd ook parallel wordt gewerkt, op langere termijn en met minder tijdsdruk.

## **2. Goede praktijken in verband met de relationele context van de interventie**

---

### **2.1. Geef blijk van billijkheid, onpartijdigheid en onafhankelijkheid om een positie van 'derde' te creëren**

In een gespannen werksituatie wordt de geringste handeling van de protagonisten geïnterpreteerd in het licht van het conflict. Elke gebeurtenis ontleent zijn betekenis aan het conflict tussen de protagonisten. Op die manier wordt het conflict onderhouden.

Ook de woorden en de feiten van de personen die rond het conflict staan, worden nauwlettend in het oog gehouden en als het ware in het conflict gerecycleerd. Als een protagonist die woorden en feiten als steun beschouwt, voelt hij zich gesterkt in zijn positie. Beschouwt hij ze als steunbetuigingen aan het andere kamp, dan sterkt hem dat in de mening dat hij gelijk heeft met zich te verdedigen. In beide reacties schuilt een tendens naar escalatie en bestendiging van het conflict.

Om te vermijden dat de interveniënt het conflict in stand helpt houden, wordt vaak verwezen naar zijn neutraliteit. Neutraliteit blijkt echter een vrome, onrealistische wens, vermits hij betrokken is in het conflictstelsel. Daarom geven wij de voorkeur aan drie andere kenmerken: billijkheid, onpartijdigheid en onafhankelijkheid.

Billijkheid is volgens het woordenboek “rechtvaardig-, redelijkheid naar de omstandigheden” (van Dale, 2003). Billijkheid veronderstelt volgens ons dat de partijen niet op equivalente wijze, maar met hetzelfde respect worden behandeld. Het gaat er dus niet om de protagonisten hetzelfde voor te stellen, maar oog te hebben voor ieders behoeften en er evenwichtig op te antwoorden. Bij interventies in organisaties moet er dus op gelet worden dat symbolische billijkheidsgaranties worden gegeven, vooral in het begin van het proces wanneer de posities nog uiterst star zijn. Alle partijen moeten de garantie krijgen van gelijkwaardige feedback op het einde van de interventie en eventueel ook tijdens de interventie. Over de interventieregels en de eventuele geprivilegieerde betrekkingen met bepaalde partijen (contractuele banden, terugkoppeling van informatie, ...) moet men uiterst transparant zijn. De interveniënt moet ook de garantie geven dat hij evenveel tijd uittrekt voor iedereen, even beschikbaar is voor elke partij, enzovoort.

Onpartijdigheid veronderstelt dat geen partij wordt gekozen en dat geen van beide partijen wordt voorgehouden, noch door de toegepaste procedure noch door de relaties die men met elk van de protagonisten uitbouwt. De interveniënt kan die onpartijdigheid te kennen geven door te laten zien dat hij even gevoelig is voor elk standpunt.

Wat de onafhankelijkheid betreft, is het duidelijk dat de interveniënt meestal in het systeem binnenkomt omdat één van de partijen hem dat heeft gevraagd en zijn interventie ondersteunt. Onafhankelijkheid betekent dus niet dat de interveniënt vrij is van elke afhankelijkheid. Het betekent wel dat hij garandeert dat hij handelt vanuit een streven naar het welzijn van alle partijen en van het hele systeem, en niet volgens de wil van één van de partijen.

Volgens Merchant & Hoel (2003) vormen billijkheid en onpartijdigheid de sleuteldimensies tijdens een formele procedure van getuigenverhoor.

In de informele procedures zijn die elementen eveneens cruciaal, hoewel dat minder onmiddellijk voor de hand lijkt te liggen. In hyperconflictueuze situaties zien we immers dat er kampen zijn met een radicaal verschillend cognitief universum en dat alle tussenposities, neutrale of genuanceerde posities verdwijnen. ‘Derde’ posities krijgen bij hyperconflicten geen kans in het systeem (Faulx, Erpicum & Horion, 2005).

Doordat de interveniënt wordt gezien als onafhankelijk, onpartijdig en billijk, kan hij die ‘derde’ positie dus opbouwen - of liever creëren.

Men zou kunnen denken dat een interveniënt die in een systeem stapt, wordt beschouwd als billijk, onpartijdig en onafhankelijk. Als hij zich niet laat meeslepen in het conflictproces, zou hij die positie gewoon kunnen behouden. De werkelijkheid is anders. Uit ons onderzoek is gebleken dat de interveniënt nog vóór zijn komst in het systeem het voorwerp is van projecties, anticipaties, stereotiepen, kortom: van voorstellingen die een voorproefje geven van de manier waarop de mensen en de groepen met hem in relatie zullen treden. Klassieke uitingen die de komst van de interveniënt voorafgaan, zijn bijvoorbeeld: “hij zal partij kiezen voor de directie - hij wordt er per slot van rekening door betaald” - “hij zal het opnemen voor het slachtoffer, want het is een psycholoog” - “hij zal zeker niet tegen de vakbond ingaan, want hij zal geen risico willen lopen op een conflict” - “hij zal de mannen wel bevoordelen, want hij is zelf ook een man”.

De positie van ‘derde’ is dus eerder een theoretische hypothese dan een realiteit, zelfs aan het begin van de interventie. Er moet dus van bij het begin op deze elementen worden gelet.

## 2.2. Verruim het interpretatiekader

In de meeste zeer conflictueuze situaties vormen de conflicterende partijen zich vrij snel een voorstelling van hun ‘vijand’. Ze schrijven hem een aantal persoonlijke kenmerken, belangen, plannen en voornemens toe die deze voorstelling voeden. We noemen dat het opbouwen van een conflictueuze wereld (Monroy & Fournier, 1997; Geuzaine & Faulx, 2003).

Daarbovenop zien we klassieke fenomenen van intergroepsconflicten verschijnen: de andere groep wordt als bedreigend gezien, er ontwikkelen zich vijandige gevoelens jegens de andere groep, de solidariteit binnen de eigen groep vergroot, er worden negatieve stereotiepen over de andere groepen ontwikkeld (Azzi & Klein, 1998).

Al die elementen bevorderen een cognitieve verstarring, met beelden die onwankelbare zekerheden zijn. Het wordt heel moeilijk de evolutie van het conflict te verzachten en fenomenen als ‘hostile intention bias’ krijgen meer kans: achter elke gedraging van de andere worden systematisch kwaadwillige intenties gezocht.

Die conflictwerelden worden vaak gekenmerkt door verengende verklaringen: het conflict wordt meestal voorgesteld als het gevolg van het afwijkende gedrag van een persoon of een groep, soms als de vrucht van een relationeel probleem tussen twee partijen. Het gebeurt maar zelden dat in de verklaringen, zelfs deze van mensen die aan de rand staan van het conflict, rekening wordt gehouden met complexe belangen, betrekkingen tussen meerdere partijen of contextuele elementen.

We weten nochtans dat het conflict zich in de meeste gevallen niet beperkt tot een tegenstelling tussen twee personen. Meestal zijn er complexere elementen in het geding. Ideologische elementen, waarden en belangen waarbij een groot aantal actoren betrokken zijn, spelen een rol (Faulx, Ericum & Horion, 2005): de plaats die elke persoon inneemt in de organisatie, de erkenning van bekwaamheden, de identiteitsbevestiging, het verdedigen van visies op de relationele en organisatorische voorschriften, het beheer van de tijdruimte van de organisatie, de inhoud van het werk, de taaktoewijzing, de legitimiteiten en de erkenning van eenieder, de kijk op de geschiedenis.

Die elementen vormen zeer gevoelige zenuwknoppunten waar de personen sterk aan vasthouden, kernpunten die hen een identiteit geven in de organisatie en die wortelen in andere gebieden van hun leven dan het werk. Iedereen zal dus verdedigen wat hem het allerbelangrijkste lijkt, ook al kan zijn strijd in de ogen van buitenstaanders onbeduidend lijken.

Het is dus belangrijk de waarden te onderzoeken waarop de posities en attitudes van de conflicterende personen steunen, de collectieve en organisatorische aspecten van dat conflict, de historische grondslagen, de identiteitsbelangen, de psychologische en organisatorische mechanismen, om alternatieve verklaringen te kunnen voorstellen. Deze werkwijze laat toe de manieren waarop de situatie wordt begrepen, te verbreden.

Daarna wordt het misschien mogelijk een reflectie te stimuleren, zodat de elementen die de oplossing van het conflict blokkeren, geleidelijk aan kunnen evolueren.

### **2.3. Verduidelijk het verzoek door het model schade-klacht-herstel te overstijgen**

Mensen die zich het slachtoffer voelen van pesterijen op het werk, denken vaak dat alleen een formele klacht hen nog voldoening kan geven. Ze stellen zich meestal ook voor dat de vertrouwenspersoon, de preventieadviseur of de psycholoog zal handelen als een advocaat die het zal opnemen voor hun standpunt en hen in hun plaats zal verdedigen.

Heel wat mensen zitten in dit schade-klacht-herstel-model. Het is een aanpak om conflicten te regelen die op heel wat terreinen van het sociale leven aanwezig is: juridisch, verzekeringen, de overheid. Als we als persoon of groep schade lijden, formuleren we een klacht, in de hoop dat we een compensatie of vergoeding zullen krijgen.

Ook al reageren de meeste mensen positief op een uitleg over oplossingen die steunen op overleg, bemiddeling of communicatie, de overwegende tendens blijft toch dat ze herstel zoeken via een klacht.

Achter die verzoeken om herstel - die zich uiten in het voornemen van een klacht - schuilen echter uiteenlopende behoeften. Bij het opstellen van een interventieplan is het dan ook onontbeerlijk om die onderliggende behoeften en verlangens te onderzoeken.

Het gaat om een heel uiteenlopende reeks: kunnen getuigen over een situatie, psychologisch opgevangen worden, financieel herstel krijgen, bestraffing van de vermoedelijke pester, een diagnosestelling van de situatie (om de vrees dat men gek is geworden te sussen), een interventie die een einde maakt aan de intriges op de werkplek, begeleiding om een andere functie te zoeken, erkend worden in zijn psychisch lijden, een empathisch luisterend oor vinden, sociale legitimatie, omgaan met een trauma, opnieuw kunnen functioneren in een specifieke omgeving, ...

Het zal dus nodig zijn de mensen te doen nadenken over de mogelijke interventies en over de mogelijke voordelen en risico's ervan. Het is vooral nuttig de procedure van de formele klacht grondig toe te lichten, om dan met de betrokkene te bekijken of deze aanpak wel het beoogde effect zal sorteren.

Wanneer de betrokkene andere oplossingen op het oog heeft, kunnen vragen helpen om een duidelijker beeld te krijgen: welk soort aanpak wenst hij (met inbegrip van de keuze tussen een formele en informele aanpak)? Welk type interventie wenst hij? Met welk doel? Wat zijn zijn verwachtingen in verband met de interventie? Wat kan hij zelf actief opnemen?

Door de mensen wegwijs te maken in de procedures kan men vooral vermijden dat ze systematisch kiezen voor de duurste en meest nadelige manieren om conflicten op te lossen (klacht, intern getuigenverhoor of rechtsvordering) ten nadele van lichtere en meer directe oplossingen.

## 2.4. Werk aan een gemeenschappelijke problematiek

Om de conflictueuze energie om te vormen tot veranderingspotentieel kan men op zoek gaan naar een probleemformulering die de partijen in staat stelt een gemeenschappelijk (of op zijn minst compatibel) begrip van het conflict op te bouwen. Door een kijk op de situatie te bieden waarin alle protagonisten zich kunnen vinden, wordt de weg geëffend voor oplossingen die berusten op overleg.

***Om de conflictueuze energie om te vormen tot veranderingspotentieel kan men op zoek gaan naar een probleemformulering die de partijen in staat stelt een gemeenschappelijk (of op zijn minst compatibel) begrip van het conflict op te bouwen.***

Het kan gaan om een gemeenschappelijk probleem in verband met het werk (task related niveau) of om gevoelens die hen dichter bij elkaar brengen (emotion related niveau)<sup>3</sup>.

### Voorbeeld I – task related niveau

Sinds zes maanden heeft de administratieve dienst een nieuw diensthoofd, dat regelmatig in conflict komt met één van zijn bedienden. Hij vindt dat de man niet duidelijk is over zijn werktijden, zijn tijdsgebruik en de vorderingen van zijn werk, dat hij altijd ontwijkende houdingen aanneemt en vaag is wat zijn doen en laten betreft. De werknemer van zijn kant voelt zich gepest door de voortdurende controles, de infantiliserende houding, de pathologische verificaties en het feit dat het diensthoofd systematisch zaken in twijfel trekt.

De diagnose brengt een gemeenschappelijk probleem aan het licht: een verandering in managementstijl. Het vorige diensthoofd hanteerde een managementstijl die ruimte liet voor een aantal autonome gedragingen in het werkbeheer: thuiswerk, planningbeheer door de werknemers, variabele werktijden, controle van de uiteindelijke werkoutput en niet van de gepresteerde uren, ... De werknemer in kwestie had daardoor de gewoonte aangenomen geen werktijden mee te delen, niet te verwittigen als hij thuis werkte, een takenspecificatie af te wachten. De nieuwe chef daarentegen hecht zeer veel belang aan een strikte controle van de werktijden en de prestaties, geeft geen tijdschema, maar vraagt een regelmatige aanwezigheid, en geeft de opdrachten beetje bij beetje naarmate bepaalde taken zijn afgewerkt.

Door het grote verschil tussen zijn eigen verwachtingen en de gedragingen van de werknemer ziet het diensthoofd de werknemer als iemand die zich ontwijkend gedraagt. Hij probeert meer te weten te komen over wat de werknemer doet. Dat wordt dan weer ervaren als wantrouwen en overdreven controle. De werknemer tracht zich daaraan te onttrekken, waardoor de vicieuze cirkel verder draait.

De twee betrokkenen hebben een gemeenschappelijk probleem: ze moeten ertoe komen de betekenis van de gedragingen van de andere partij te begrijpen. Dat kan alleen door de organisatorische context, een professionele geschiedenis en een managementconcept te herkennen. Door de dynamiek van de verandering van managementstijl te begrijpen, zullen de partijen bevrijd worden van een persoonlijke verantwoordelijkheid en van hun veronderstellingen over wederzijdse kwaadwilligheid. Zo kunnen ze beiden hun positie in de relatie en hun verwachtingen verduidelijken en onderhandelen over een functioneler systeem, rekening houdend met de hiërarchische verhouding.

<sup>3</sup> Onderscheid voorgesteld door De Dreu en Van de Vliert.

### Voorbeeld 2 – emotion related

Twee mensen hebben last van een wederzijds gevoel van afstand, kilte en misprijzen. Na veel vragen over de concrete uitingen van die afstand komen andere dingen aan het licht. De ene persoon lijdt onder het feit dat de andere haar met “u” aanspreekt en alle anderen met “je”. De andere persoon voelt zich slecht bij het feit dat de eerste haar niet groet en in de wandelgangen lijkt te ontwijken.

Wat in de ogen van buitenstaanders een detail lijkt, ervaren de conflicterende partijen als een sterk relationeel teken en een effectieve bron van ernstige spanningen.

Het blijkt dus dat de protagonisten achter hun beschouwingen over het werk vergelijkbare gevoelens hebben. De interveniënt distilleert een gemeenschappelijke visie, een visie waarin elk van beiden gekwetst is.

De interveniënt kan wijzen op een symmetrie tussen twee standpunten, een parallel in het ongemak en het lijden: ieder lijdt onder het gedrag van de andere. Zo helpt de interveniënt de mensen om de stap te zetten van ‘fout’ naar ‘wonde’. Zo wijzigt hij hun kijk op de situatie en stelt hen in staat een gemeenschappelijke verklaring op te bouwen.

## 3. Goede praktijken in verband met de operationele dimensie van de interventie

---

### 3.1. Gebruik schrijven als hulpmiddel om het conflict op te lossen

Schrijven kan in verschillende interventiecontexten worden gebruikt.

In het geval van interventies waarbij verschillende actoren betrokken zijn (bemiddeling, interventie in een organisatie, interventie bij een team), biedt de schriftelijke instemming van de actoren de kans om na te gaan of iedereen de consensusgebieden wel juist begrijpt. Dat geeft vaak aanleiding tot een meer diepgaande gedachtewisseling en helpt soms om de discussie weer op gang te brengen. Zo kan men een oppervlakkige consensus voorkomen of een akkoord dat op onbegrip berust.

Het opstellen van een gemeenschappelijk document brengt de protagonisten er impliciet ook toe zich in te passen in een samenwerkingsproces. Nadat ze elk afzonderlijk hun conflict hebben omschreven, moeten ze immers tot een akkoord komen over een gemeenschappelijke formulering. Dat vergt een actieve samenwerking en verplicht hen los te komen van een strikt conflictueuze positie.

Schrijven is ook een bruikbaar hulpmiddel bij hulpgesprekken en dient ook daar verschillende doelen..

Schrijven activeert de reflectie. Het spoort de betrokkene aan om zijn ideeën, gedachten, gevoelens, wensen of projecten een vorm te geven.

Sommige mensen die van plan zijn ooit klacht in te dienen, doen zware inspanningen om toch maar niets van de feiten te vergeten. Zo geraken ze door de situatie geobsedeerd. Schrijven helpt hen om los te komen van die druk.

Tijdens consulten wegens pestproblemen geven mensen vaak te kennen dat zij er nood aan hebben zich hun geschiedenis weer toe te eigenen. Ze twijfelen vaak aan hun geestelijke gezondheid en willen hun verhaal doen om afstand te nemen van het gevoel van irrationaliteit. Het neerschrijven van hun verhaal stelt hen gerust dat ze begrijpelijk reageren op de ervaringen die ze hebben ondergaan.

Mensen die kampen met traumatische situaties moeten hun verhaal vele keren kunnen vertellen. Ook in dat opzicht kan schrijven de functie van een katharsis vervullen.

### 3.2. Organiseer ontmoetingen vóór de interventie

Vooraleer de verschillende protagonisten met elkaar geconfronteerd kunnen worden, is het vaak nodig ze afzonderlijk te ontmoeten.

Zo'n voorbereidende ontmoetingen leveren een waaier van resultaten op:

- Elke partij krijgt de gelegenheid om aan de interveniënt te zeggen wat hij tijdens de toekomstige ontmoetingen met meer vrijheid en sereniteit zou willen bespreken.
- De conflictspanning vermindert, zodat de ontmoetingen niet door een teveel aan spanning beschadigd wordt.
- Elke partij wordt voorbereid op de moeilijkheden die gepaard gaan met het ontmoeten van de ander(en) in een context van conflictbeheer.
- Elke partij kan zich voorbereiden om zijn boodschappen te formuleren op een manier die acceptabel is voor de anderen.
- De interveniënt kan de situatie inschatten en de gepaste interventiewijzen kiezen.

De voorbereidende ontmoetingen kunnen, als er meerdere zijn, al echte interventies worden. Ze stellen de protagonisten dan in staat te evolueren in hun perceptie van het conflict. Zonder het te beseffen geven ze al een aanzet voor toekomstige zones van overeenstemming.

***De voorbereidende ontmoetingen kunnen, als er meerdere zijn, al echte interventies worden. Ze stellen de protagonisten in staat te evolueren in hun perceptie van het conflict en, soms zonder het te beseffen, al een aanzet te geven tot toekomstige zones van overeenstemming.***

### 3.3. Leg aanvankelijk een beperkte doelstelling vast

Door hun situatie in handen van een interveniënt-derde te geven, beelden de protagonisten zich vaak in dat al hun problemen in de loop van de interventie opgelost zullen geraken. Dat beloftevolle maar ook verontwaardigend perspectief wekt heel wat hoop en weerstand op.

Met een precieze en beperkte doelstelling draagt de interveniënt ertoe bij dat de mensen niet zo ambivalent tegen de interventie aankijken. Hij beperkt de risico's van te hooggespannen verwachtingen over de interventie en vermindert de angst voor zijn vermeende almacht. Die aanpak werkt dus geruststellend, maar helpt tegelijkertijd ook om energie te mobiliseren rond realistische doelstellingen.

De doelstelling kan door de partijen zelf worden geformuleerd. Dat helpt hen om hun verwachtingen over de interventie uit te drukken en bevordert op die manier ook hun betrokkenheid bij het oplossingsproces.

Zelfs precieze en beperkte doelstellingen zijn belangrijk en soms ambitieuzer dan ze klinken. Samen kunnen werken, elkaar kunnen kruisen in de wandelgangen, sereen met elkaar kunnen praten, een bepaald project tot een goed einde kunnen brengen, ... zijn voorbeelden van doelstellingen die beperkt, maar ook belangrijk en moeilijk te bereiken zijn. Ze kunnen eventueel nog preciezer worden uitgewerkt: samen instaan voor de follow-up van een project binnen een bepaalde termijn, teamvergaderingen leiden, enzovoort.

Door een haalbare minimumdoelstelling vast te leggen maakt de interveniënt zich los van de deskundigenrol die alle verantwoordelijkheid voor de conflictoplossing op zijn schouders legt. Hij nodigt de mensen uit om samen de eerste stap naar de oplossing te zetten. Hij belooft niet dat hij in zijn eentje het kluwen van conflictrelaties zal ontwarren.

Door te werken aan beperkte doelstellingen geeft de interveniënt zichzelf ook de kans op een geslaagde interventie en kunnen de betrokkenen een succes boeken.

### 3.4. Expliciteer de communicatieregels

Eén van de kernfuncties van de interveniënt is het reguleren van de communicatie. Door de voorschriften te expliciteren kan hij nagaan of de partijen de regels goed begrepen hebben en ermee instemmen.

Er kan zelfs worden overwogen de communicatieregels aan te plakken in de ontmoetingszaal, zodat ze altijd voor iedereen zichtbaar blijven.



Hier volgen enkele voorbeelden van mogelijke regels:

- Formuleer de dingen in eigen naam, spreek met “ik” in plaats van met “jullie/je/u”.
- Richt je tot de andere (of de anderen), liever dan tot de interveniënt.
- Vermijd ironie.
- Laat de andere(n) uitspreken.
- Vraag een pauze als het nodig is.
- Verzeker de vertrouwelijkheid.
- Engageer je voor de regel dat niets een terugslag zal hebben op de betrokkene.
- Probeer het evenwicht te bewaren tussen openhartigheid (zich uitdrukken op de manier die het dichtst aansluit bij wat je voelt en denkt) en welwillendheid (zich uitdrukken op een manier die voor de anderen verstaanbaar is).
- Span je in om echt te luisteren alvorens te reageren.
- Onderhandel over de elementen die aan de buitenwereld moeten worden gemeld.

### 3.5. Vermeld van bij het begin het einde

Interventies bij mensen of groepen vormen een bijzonder moment in het gewone leven van een systeem of persoon. Zij duren dikwijls lang, maar het is (bijna) altijd de bedoeling dat er een einde aan komt.

Door van bij het begin van de interventie het bestaan van het einde aan te geven, bereidt de interveniënt het systeem en de individuen erop voor dat ze op een bepaald moment zonder hem hun eigen energie zullen moeten aanspreken. Het laat ook toe te tonen dat door de beperkte duur van de interventie ook de doelstellingen ervan beperkt zijn.

Op die manier kan hij het demobilisatie-effect verzachten dat met het einde van een interventie gepaard kan gaan: het zal moeilijk zijn om de verbintenissen die tijdens de interventie zijn aangegaan, ook trouw te blijven in afwezigheid van de interveniënt.

De notie ‘einde’ kan op verschillende manieren worden aangegeven:

- aangeven hoelang een gesprek of een vergadering zal duren;
- informatie geven over het volledige interventieplan, inclusief de laatste etappes;
- op sleutelmomenten herinneren aan het toekomstige einde van de interventie;
- de persoon of personen en groepen helpen om te anticiperen op de fasen die zullen volgen op het einde van de interventie;
- hen uitnodigen om zichzelf te projecteren in een toekomst zonder de interveniënt.

# Hoofdstuk 5

## Bibliografie

- Arnold, J.A., & Carnevale, P.J. (1997). Preferences for dispute resolution procedures as a function of intentionality consequences expected futur interaction and power. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(5), 371-398.
- Bateson, G. (1977). *Vers une écologie de l'Esprit*. Parijs: Seuil.
- Bell, M. P., Quick, J. C., & Cycyota, C. S. (2002). Assessment and prevention of sexual harassment of employees: an applied guide to creating healthy organisations. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), 160-167.
- Bjorkqvist, K. (1997). The inevitability of conflicts but not of violence : Theoretical considerations on conflict and aggression. In D.P. Fry & K. Bjorkqvist (Eds), *Cultural variations in conflict resolution alternatives to violence*.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification*. Parijs: Gallimard.
- Bonafé Schmitt, J.P., Dahan, J., Salzer, J., Vouche, J.-P., & Souquet, M. (1999). *Les médiations, la médiation*. Parijs: Eres.
- Bréard, R., & Pastor, P. (2002). *Harcèlements: Les réponses*. Parijs: Liaisons.
- Carriere, A. (1992). La médiation interpersonnelle. In R. Tessier & Y. Tellier (red.), *Changement planifié et développement des organisations*. Québec: Presse Universitaires du Québec.
- Chappel, D., & Di Martino, V. (2000). *Violence at work*. Genève: ILO
- Cleveland, J. N., & Kerst, M. E. (1993). Sexual harassment and perceptions of power: an underarticulated relationship. *Journal of vocational behaviour*, 42, 49-67.
- Cole, L.L., Grubb, P.L., Sauter, S.L., Swanson, N.G., & Lawless, P. (1997). Psychological correlates of harassment, threats and fear of violence in the workplace. *Scandinavian Journal of Environment Health*, 23 (6), 450-457.
- Cordier, J.-P. (oktober-december, 2002). La loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail et son arrêté d'exécution : Analyse critique- En province.
- Cottreaux, J. (2001). *La répétition des scénarios de vie*. Parijs: Odile Jacob.
- Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P., & Pereira, B. (2002). Measuring workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior*, 7, 33-51.
- Coyne, I., Seigne, E., & Randall P. (2000). Predicting workplace victim status from personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (3), 335-349.
- De Dreu, C.K.W. (1997). Productive conflict : The importance of conflicts management and conflict issue. In C.K.W. De Dreu & initial. Van de Vliert (red.), *Using conflicts in organisations*.
- De Gasparo, C., & Grenier-Peze, M. (2003). Etude d'une cohorte clinique de patients harcelés : une approche sociologique quantitative. *Documents pour le Médecin du Travail*, 95(3), 307-331.
- De Seny, S. (2004). La médiation organisationnelle au sein des forces armées : Enjeux et discours autour d'une pratique. Ongepubliceerde licentietheesis psychologie. Université de Liège, België.
- De Singly, F. (2001). *L'enquête et ses méthodes : Le questionnaire*. Parijs: Nathan.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*. Parijs: Editions du seuil.
- Denis, P. (2002). *Emprise et satisfaction : Les deux formants de la pulsion* (2de ed.). Parijs: Presse Universitaires de France.
- Dezalay, Y., & Bonafé-Schmitt, J.P. (1989). Les paradoxes de la médiation. *Annales de Vaucresson*, 29.
- Di Martino, V., Hoel, H. & Cooper, C.L. (2003). Prévention du harcèlement et de la violence sur le lieu de travail. Luxembourg: Bureau voor Officiële Publicaties der Europese Gemeenschappen.
- Dollard, J., Doob, L.W., Miller, N.E., Mowrer, O.H., & Sears, R.R. (1939). *Frustration and aggression*. New Haven: Yale University Press.
- Durieux, A., & Jourdain, S. (1999). *L'entreprise barbare*. Parijs: Albin Michel.
- Eiguer, A. (1996). *Le pervers narcissique et son complice*. Parijs: Dunob.

Einarsen S., & Raknes B.I. (1997). Harassment in the Workplace and the Victimization of Men. *Violence and victims*, 12 (3).

Einarsen, H. Hoel, D. Zapft, & C.L. Cooper (red.), *Bullying and emotional abuse in the workplace : International perspectives in research and practice* (pp.338-358). Londen: Taylor & Francis.

Einarsen, S. (1996). *Bullying and harassment at work : epidemiological and psychological aspects*. PhD Thesis, Department of Psychological Science, University of Bergen.

Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 16-27.

Einarsen, S. (2000). Bullying and harassment at work : unveiling an organizational taboo. In M. Sheehan, S. Ramsay, & J. Patrick (Eds.), *Transcending Boundaries : integrating people, process and systems, Proceedings of the 2000 conference*. Brisbane 6-8 september, pp.7-13.

Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5 (4), 379-401.

Einarsen, S., & Gomze M. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. In *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, International perspectives in research and practice*, Taylor and Francis, Londen. pp. 327-339.

Einarsen, S., & Raknes, B.I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12 (3), 247-263.

Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work : Epidemiological Findings in Public and Private Organizations. *European Journal of Work and Organizational psychology*, 5 (2), 185-201.

Einarsen, S., Raknes & Mathiessen (1994), cités dans Hoel H., Rayner C. & Cooper C., *Workplace bullying*, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Cooper C.L. & Robertson I.T. (Eds.), 1999, vol. 14, pp.195-230.

Faulx D. (2000). La carte des émotions. *Les cahiers internationaux de Psychologie Sociale*, maart, nr. 45.

Faulx D., Laboury M., & Plennevaux, V. (1998). L'échangeur. *Les cahiers internationaux de Psychologie Sociale*, nr. 39, 3/98.

Faulx, D. & Geuzaine, C. (2000). Le harcèlement moral au travail : états des lieux et pistes de développements. *Médecine du Travail et Ergonomie*, 37 (3), 135-147.

Faulx, D. (2005). *Modèle d'investigation des situations de souffrance au travail*. AIPTLF, Bologna (ter perse).

Faulx, D. (Février, 2003). Vers l'identification du harcèlement moral au travail : Définitions et comportements types. *Personnel & Gestion*, 2, 2-6.

Faulx, D. (n.d.). Diagnostiquer le harcèlement moral au travail : proposition de modèle différentiel ; de la nécessité d'un modèle diagnostique du harcèlement moral.

Faulx, D., & Geuzaine, C. (oktober 1999). Le harcèlement moral au travail : Etats des lieux et pistes de développement. *Journée nationale des médecines du travail*.

Faulx, D., Erpicum, F. & Horion, E. (2005). Effet Gavroche et relations hyperconflictuelles de travail. *Interactions*, 9 (1), 89-117.

Federaal ministerie voor Arbeid en Tewerkstelling (oktober, 2002). *Wegwijs in ... de preventie en bescherming tegen geweld, pesten en ongewenst seksueel gedrag op het werk*. Administratie van de Arbeidshygiëne en de Arbeidsgeneeskunde, administratie van de Studiën, de Documentatie en de Geschillen.

Federaal ministerie voor Arbeid en Tewerkstelling. (2000). *Het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk: toelichting bij de wet van 4 augustus 1996*. Brussel.

Fischer, B.S., & Gunnison, E. (2001). Violence in the workplace : Gender similarities and differences. *Journal of Criminal Justice*, 29, 145-155.

- Folkman S. (1984). Personal control and stress coping processes :A theoretical analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 839-852.
- Garcia, A., Hue, C., Opdebeeck, S., & Van Looy, J. (juli 2002). Violences au travail: Harcèlement moral et sexuel- Caractéristiques et conséquences sur les travailleurs féminins et masculins.
- Geuzaine, C., & Faulx, D. (2003). Au-delà de l'irrationalité :Vers une psycho-logique du phénomène de harcèlement moral. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 58, 7-18.
- Girard, R. (1982). *Le Bouc émissaire*. Parijs: Grasset & Fasquelle.
- Giust, A.C. (2002). D'un inacceptable à l'autre ou les avatars du harcèlement moral au travail. *Revue Internationale de Psychologie*, 19(8), 87-110.
- Gold, L.H. (2003). PTSD in employment litigation. In R.I. Simon (Ed.), Post traumatic stress disorder in litigation :Guidelines for forensic assesment. Washington: American Psychiatric Publishing.
- Groebelingoff D., & Becker M. (1996). A Case Study and The Clinical Treatment of Mobbinng Victims. *European Journal of Work and Organizational psychology*.
- Guillaume- Hofnung, M. (1995). *La médiation*. Parijs: Presses Universitaires de France.
- Healy, J., Brennan, P.C., & Costelloe, J.P. (2002). Violence at work :a major radiographic issue. *Radiography*, 8, 85-90.
- Hirigoyen, M.-F. (1998). *Le Harcèlement Moral, la violence au quotidien*. Parijs: Syros.
- Hirigoyen, M.-F. (2001). *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle*. Parijs: Syros.
- Hirigoyen, M.-F. (2001). *Malaise dans le travail: harcèlement moral – démêler le vrai du faux*. Parijs: Syros.
- Hoel, H. ; Rayner, C., & Cooper, C. (1999) Workplace bullying. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Cooper C.L. & Robertson I.T. (red.), vol. 14, pp.195-230.
- Hoel, H., Cooper, C.L., & Faragher, B. (2001). The experience of bullying in Great Britain :The impact of organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 443-465.
- Hoel, H., Rayner, C., & Cooper C.L. (2003). Worplace bullying. *Intenational Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 195-230.
- Hogh, A., & Dofradottir, A. (2001). Coping with bullying at work. *European Journal of Work and Oraganizational Psychology*, 10(4), 485-495.
- Hubert, A.B., & van Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for undesirable behavior and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 415-424.
- Hyndman, K., & Acorn, S. (2003). Workplace violence in Alberta and British Columbia hospitals. *Health Policy*, 63, 311-321.
- Icenogle, M.L., Eagle, B.W., Ahmad, S., & Hanks, L.A. (2002). Assessing perceptions of sexual harassment behaviors in a manufacturing environment (abstract). *Journal of Business and Psychology*, 16(4), 601-616.
- Jacqmain, J. (augustus 2002). La loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail. *Bulletin social du Guide social permanent*, 137, 1-37.
- Journal of Managment*, 13(1), 149-161.
- Keashly, L. (2001). Interpersonal and systemic aspects of emotional abuse at work :The target's perspective. *Violence and Victims*, 9(4), 341-357.
- Keashly, L., & Branda L. N. (2003). Conflict, conflict resolution and bullying. In S.
- Keashly, L., & Jagatic, K. (2003). By any other name :American perspectives on workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.-L., Cooper (red.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (chap.2 pp. 31-61). Londen: Taylor & Francis.

- Kellens, O. (november 2001). Harcèlement sexuel: quelle définition légale? Presentatie op het congres Stress, Harcèlement & Alcoolisme au travail, Brussel, België.
- Kubr, M. (1998). *Le conseil en management, guide pour la profession*, derde editie. Genève: Bureau International du Travail.
- Lalivie d'Épinay, C. (1985). Récit de vie et projet de connaissances scientifiques. *Les méthodes en sociologie*, (16), 243.
- Lascoux, J.-L. (2003). *Pratique de la médiation : Une méthode alternative de résolution des conflits*. Parijs: ESF Editions.
- Lazarus, R. S., & Folkman S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York, Springer.
- Le Goff, J.-P. (1995). *Le mythe de l'entreprise*. Parijs: La Découverte.
- Lerner, M.J. (1970). The desire for justice and reaction to victims. In J. Macaulay & L. Berkowitz (red.), *Altruism and helping behaviour: Social psychological studies of some antecedents and consequences* (pp. 205-229). New York: Academic Press.
- Leyens, J.-P., & Yzerbyt, V. (1997). *Psychologie sociale*. Sprimont, België: Mardaga.
- Leymann H. & Gustaffson A. (1996). Mobbing at Work and the development of Post-Traumatic Disorders, *European Journal of Work and Organizational psychology*, P. Henriot (red.)
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, Vol. 5, nr.2.
- Leymann, H. (1996). *Mobbing, la persécution au travail*. Parijs: Seuil.
- Leymann, H. (1996). *Mobbing, la persécution au travail*. Parijs: Seuil
- Leymann, H. (1996a). The Content and Development of Mobbing at Work. *European journal of work and organizational psychology*, 5 (2), 165-184.
- Liefooghe, A., & Davey, K.M. (2001). Accounts of workplace bullying : The role of the organization. *European journal of work and organizational psychology*, 10 (4), 375-392.
- Liefooghe, A.P.D., & Mackenzie Davey, K. (2001). Accounts of workplace bullying: The role of the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 375-392.
- Liefooghe, A.P.D., & Mackenzie Davey, K. (2001). Accounts of workplace bullying : the role of the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 375-392.
- Lourau, R. (1978). *L'État inconscient*. Parijs: Minit.
- Luyens, M. & Thys, A. (2003). *Grenzen op het werk. Een praktische gids rond ongewenst gedrag*. Lannoo.
- Malarewicz J.-A. (2000). *Systémique et entreprise*. Parijs: Village Mondial.
- Mathiesen, S.B., & Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 467-484.
- Matthiessen, S.B., & Einarsen, S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *British Journal of Guidance and Counseling*, 32 (3), , 335-356
- Mertens C. (2000). Le service humanisation de la province du Hainaut. Handelingen van het colloquium van het ministerie voor Arbeid en Tewerkstelling.
- Mertens C. (2000). Le service humanisation de la province du Hainaut. *Actes du Colloque du Ministère de l'Emploi et du Travail*.
- Mikkelsen, E.G., & Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 87-111.
- Mikkelsen, E.G., & Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 393-413.

- Mogens, A., & Mikkelsen, E.G. (2004). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work & Stress*, 18(4), 336-351.
- Monroy, M., & Fournier, A. (1997). *Figures du conflit : Une analyse systémique des situations conflictuelles*. Parijs: Presse Universitaires de France.
- Mucchielli, R. (1983). *La dynamique des groupes*. Parijs: ESF
- Nield, K. (1996). Mobbing and well-being : Economic and Personnel Development Implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 239-249.
- O'Connell, C. E., & Korabik, K. (2000). Sexual harassment: The relationship of personal vulnerability, work context, perpetrator status, and type of harassment to outcomes. *Journal of Vocational behaviour*, 56, 299-329.
- Onkelinx, L. (2001). Lutte contre les violences: violences au travail, harcèlement moral et sexuel. Persconferentie 31/08/2001.
- Opdebeeck, S. e.a. (2002). *Mobbing: pesterijen, ongewenst seksueel gedrag en fysiek geweld op het werk*. Leuven: LUCAS K.U.Leuven. 279 p.
- Paterson, B., McCornish, A., & Bradley, P. (1999). Violence at work. *Nursing Standard*, 13(21), 43-46.
- Perrone, R. & Nannini, M. (1996). *Violence et abus sexuels dans la famille : Une approche systémique et communicationnelle*. Parijs: ESF.
- Popovich, P.M., & Licata, B.J. (1987). *A role model approach to sexual harassment*.
- Provincie Veiligheidscomité Limburg (2003). *Pesten op het werk*.
- Rayner, C. & Hoel, H. (1997). A summary review of Literature Relating to Workplace Bullying. *Journal of community & Applied Social Psychology*, vol.7, 181-191
- Resch M. & Schubinski M. (1996). Mobbing, Prévention and management in organizations. *European Journal of Work and Organizational psychology*.
- Richard, J.-F. (1998). *Les activités mentales. Comprendre, raisonner, trouver des solutions*. Parijs: Armand Colin.
- Schuster, B (1996). Rejection, Exclusion and Harassment at Work and in Schools. *European Psychologist*, vol.1, nr. 4, dec. 1996, pp. 293-317.
- Scott D. (1986). Conflict Handling : A Map for Managers. *Organizational development journal*, 4 (2), pp. 53-56
- Seron, C., Wittezaele, J.J., Fish, R., Watzalwick, P., & Weakland, J. (2003). *Aide ou contrôle : L'intervention thérapeutique sous-contrainte*. Brussel: De Boeck.
- Singly, F. (2001). *L'enquête et ses méthodes: Le questionnaire*. Parijs: Nathan.
- Six, J.F. (1990). *Le temps des médiateurs*. Parijs: Seuil.
- Six, J.F. (1995). *Dynamique de la médiation*. Parijs: Desclée de Brouwer.
- Spurgeon, A. (2003). Bullying from a risk management perspective. In *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, International perspectives in research and practice*, Taylor and Francis, Londen. pp. 327-339
- Stimec, A. (2003). La médiation : Un recours pour gérer les conflits en entreprise? *Gestion des Ressources Humaines*, 49, 25-41.
- Stimec, A. (2004). *La médiation en entreprise*. Parijs: Dunod.
- Tehrani, N. (2004). Bullying, a source of chronic post traumatic stress ? *British Journal of Guidance and Counseling*, 32 (3), 357-366
- Symonds, M. (1975). Victims of violence: Psychological effects and after-effects. *American Journal of Psychoanalysis*, 35, 19-26.
- Thyelfors, I. (1987). Scapegoates. On exclusion and bullying in working life. Stockholm, Nature och Kulture. Cité dans Zapf, D. (1999). *European Research on Bullying at work*.



- Touzard, H. (1977). *La médiation et la résolution de conflits*. Parijs: Presses Universitaires de France. Traumatic Disorders. *European Journal of Work and Organisational psychology*, 5 (2), 251-275.
- Van de Hove (1972). Conflit, médiation et observation :Analyse théorique. *Revue de Psychologie et des Sciences de l'Éducation*, 7, 279-298.
- Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E., & Janssen, O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 475-491.
- Van den Bossche, S., de Jonge, J., & Hamers, J. (2001). Antecedenten en consequenties van ongewenste omgangsvormen op het werk. *Gedrag en Organisatie*, 14(6), 359-377.
- Vartia (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well being of its targets and the observers of bullying . *Scandinavian Journal of Work environment and health*, 27(1) 63-69.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying: Psychological Work Environment and Organisational Climate; *European journal of work and organizationnal psychology*, 5 (2), 203-214.
- Vartia, M. (februari 2003). Workplace bullying: A study on the environment, well-being and health. Academische dissertatie.
- Vartia, M., & Hyyti, J. (2002). Gender differences in workplace bullying among prison officers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 113-126.
- Viitasara, E., & Menckel, E. (2002). Developing a framework for identifying individual and organizational risk factors for the prevention of violence in the health-care sector. *Work*, 19, 117-123.
- Watzlawick, P., Beavin J.H., & Jackson D.D. (1972). *Une logique de la communication*. Parijs: Syros.
- Weathley, R. (1999). *Dealing with Bullying at Work*. London : Institute of Management.
- Wiener, R. L., et al. (2004). The effects of prior workplace behavior on subsequent sexual harassment judgments. *Law and Human Behavior*, 28(1), 47-67.
- Wittezaele, J.-J., & Garcia T. (1998). *A la recherche de l'école de Palo Alto*.
- Zapf D., & Bulher, K. (1998). Exclusion and stigmatisation at work.
- Zapf, D., Knors C., & Kulla M. (1996). On The Relationship between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes, *European Journal of Work and Organizational psychology*.
- Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497-522.
- Zapft, D., & Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trend in research and practice- an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 165-184.
- Zapft, D., & Leymann, H. (1996). Mobbing and victimization at work. *European journal of work and organizationnal psychology*, 5 (2), 161-164.



# Hoofdstuk 6

## Bijlagen

## Overzicht

Bijlage 1: Voorbeeld van een gedragscode

Bijlage 2: Checklist voor het voeren van opvanggesprekken

Bijlage 3: Boordtabel voor het opvolgen van meldingen van grensoverschrijdend gedrag

### Bijlage 1: Voorbeeld van een gedragscode

De tekst hieronder is een voorbeeld van een gedragscode die opgenomen werd in het arbeidsreglement van een organisatie. Sancties waren in deze organisatie niet mogelijk omdat het om een overheidsinstantie gaat. Daarom staan ze ook niet vermeld in de tekst.

De tekst werd op verschillende manieren geïmplementeerd: hij werd ingevoegd in het arbeidsreglement en door elke teamleader in zijn team besproken, hij wordt doorgenomen bij de introductie van nieuwe medewerkers en ligt op tafel bij elk functionerings- en evaluatiegesprek.

De tekst is opgesteld met het doel het gewenste gedrag te expliciteren. Het was niet de bedoeling een catechismus te maken met lijsten van alles wat wel en niet kan. De uitspraken zijn voldoende veralgemeend, zodat ze toepasbaar zijn bij vele vormen van grensoverschrijdend gedrag. Toch zijn ze gebaseerd op heel concrete gedragsproblemen waar deze organisatie mee kampte.

Organisatie X staat voor **respect** als basishouding.

Dit impliceert beleefdheid in taalgebruik, respect voor ieders aard en mogelijkheden. We verwachten respect voor gemeenschappelijk materiaal.

Organisatie X is een dienstverlenende organisatie en staat voor **klantgerichtheid**. Dit impliceert mensen aanspreken, wegwijzen in de organisatie en tijdig corresponderen.

We verwachten **correct en nauwkeurig werk**. Dit impliceert respect voor werktijden en deadlines.

We hechten belang aan **goede samenwerking en collegialiteit**. Dit impliceert open overleg, respect voor ieders mening en het delen van een gemeenschappelijk doel.

We bieden **zelfstandigheid**, beslissingsruimte en autonomie op niveau van ieders functie.

We achten ieder **gelijkwaardig** en vragen **verdraagzaamheid** voor verschillen. Kritiek kan op een constructieve wijze.

### Bijlage 2: Checklist voor het voeren van opvanggesprekken

- Neutrale identificatiegegevens slachtoffer en aangeklaagde:
  - Naam
  - Leeftijd
  - Coördinaten
- Professionele situatie:
  - Functie (rol eventueel)
  - Anciënniteit in organisatie en in functie
  - Werkcontext / afdeling
  - Professionele geschiedenis
- Expliciteren van de melding:
  - Sinds wanneer?
  - Indien verergerd: sinds wanneer en vermoedelijke oorzaak.
  - Concreet waarover? Waarin voelt men zich bedreigd? Gedrag!
  - Hoe vaak?
  - Impact op het werk en dagelijks functioneren
  - Door slachtoffer vermoede reden van ongewenst gedrag
  - Enkel binnen werk of ook daarbuiten?
  - Betrokkenen

- Neutrale informanten
- Persoonsgerelateerd of werkgerelateerd?
- Eerdere ervaringen?
- Wat is tot op heden ondernomen door slachtoffer? Coping.
- Gevolgen voor het slachtoffer?
- Voelt betrokkene zich het enige slachtoffer?
- Andere levensstressoren?
- Psychische en lichamelijke klachten?
- Expliciteren verwachtingen:
  - Gehoord worden
  - Vergelding
  - Verdere stappen ondernemen
  - Willen ontsnappen
  - Een oplossing
  - Advies om het zelf op te lossen
  - Wat verwacht slachtoffer van werkgever?
  - Wat verwacht slachtoffer van aangeklaagde?
  - Wat verwacht slachtoffer van u?
- Hoe ziet slachtoffer oplossingen?
  - Wat moet ophouden? Verwachtingen in termen van gedrag: zwart / wit.
  - Wat zou de situatie reeds iets draaglijker maken? Verwachtingen in termen van gedrag: gradaties.
- Leidinggevende betrekken?
- Andere instanties binnen organisatie betrekken?
- Aangeklaagde: moet hij worden ingelicht?

**Bijlage 3: Boordtabel voor het opvolgen van meldingen van grensoverschrijdend gedrag met fictief voorbeeld**

Datum en nummer melding	Contactmoment en (en de duur)	Coördinaten slachtoffer	Coördinaten aangeklaagde	Afspraken	Interventies	Afloop
1. 14/02/05	Eerste opvang: 1,5u	Mevr Slachtoffer Afdeling X Telnr werk: Telnr privé:	Mevr Aangeklaagde Afdeling X	Nadenken over verwachtingen tegen tweede afspraak	Opvang	Zeer emotioneel, verward verhaal. Voelde zich gehoord.
	Tweede opvang: 1u			- Zelf aanspreken Mevr. Aangeklaagde - Follow-up op eigen vraag	Vorbereiden gesprek	Constructief gesprek, wil eigen oplossing
						Opgebeld om te zeggen dat gesprek goed verlopen was.





Het Europees Sociaal Fonds  
investeert in uw toekomst



Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid,  
Arbeid en Sociaal Overleg  
<http://www.werk.belgie.be>