

The logo for DEXIA, featuring the word "DEXIA" in white capital letters on a dark blue rectangular background. The letter "X" is stylized with two white diagonal lines crossing it.

DEXIA

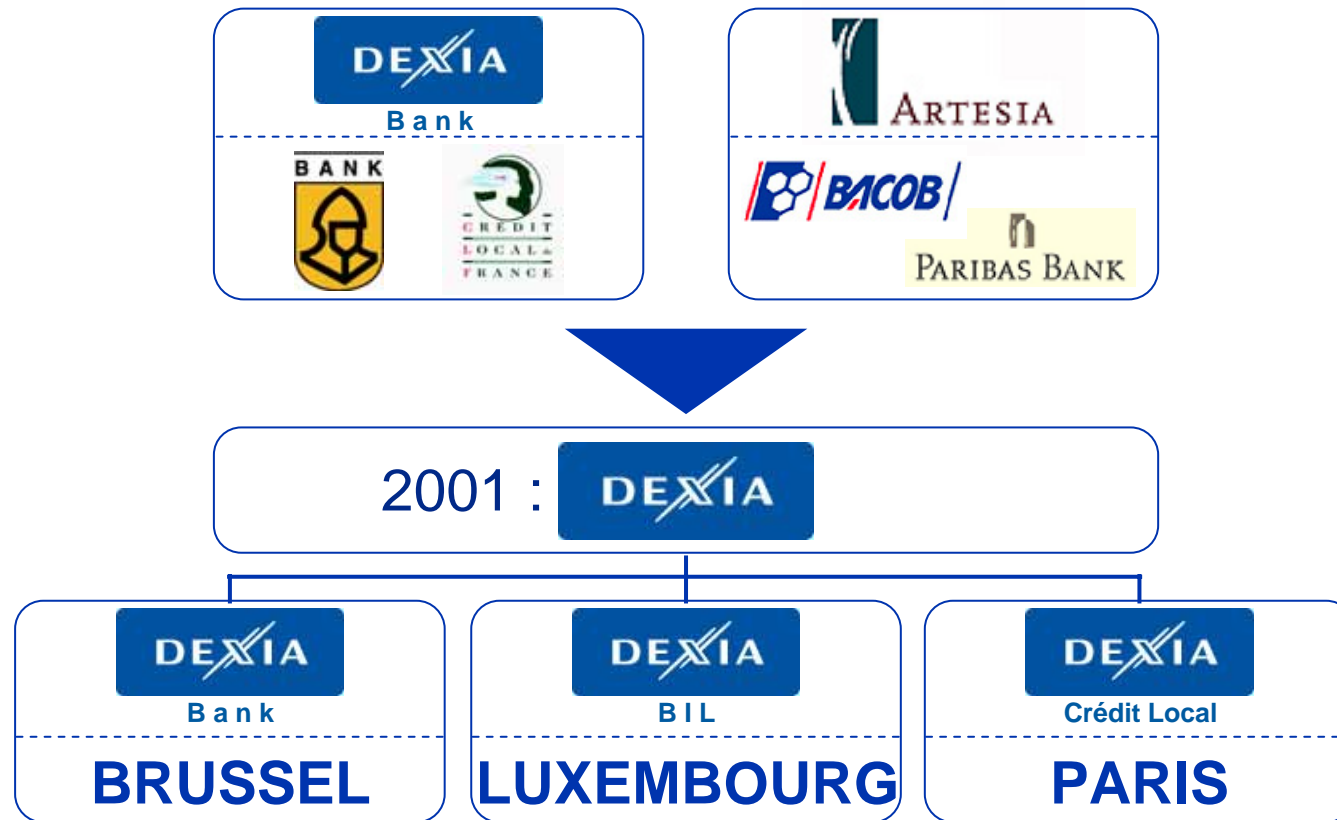
# Ongewenst gedrag op het werk

## **Vanuit de praktijk van een preventieadviseur**

Hilde CHRISTIEN  
Preventieadviseur psychosociale aspecten  
15 maart 2007

# DEXIA : een Europese bankgroep

HISTORIEK



# Welzijnswet van 4 augustus 1996

- Iedere werknemer heeft het recht zich veilig en wel te voelen op zijn werkplaats
- Verantwoordelijkheid van werkgever  
⇒ voeren van welzijnsbeleid
- Dynamisch RisicoBeheersingsBeleid:  
welzijn verbeteren
- 8 welzijnsdomeinen

# Welzijnsdomeinen

1. Arbeidsveiligheid
2. Gezondheid van de werknemers op het werk
3. Arbeidshygiëne
4. Ergonomie
5. Verfraaiing van de werkplaatsen
6. Psychosociale belasting veroorzaakt door het werk
7. Milieu
8. De bescherming van de werknemers tegen OGW (2002)

Toekomst: 1 domein

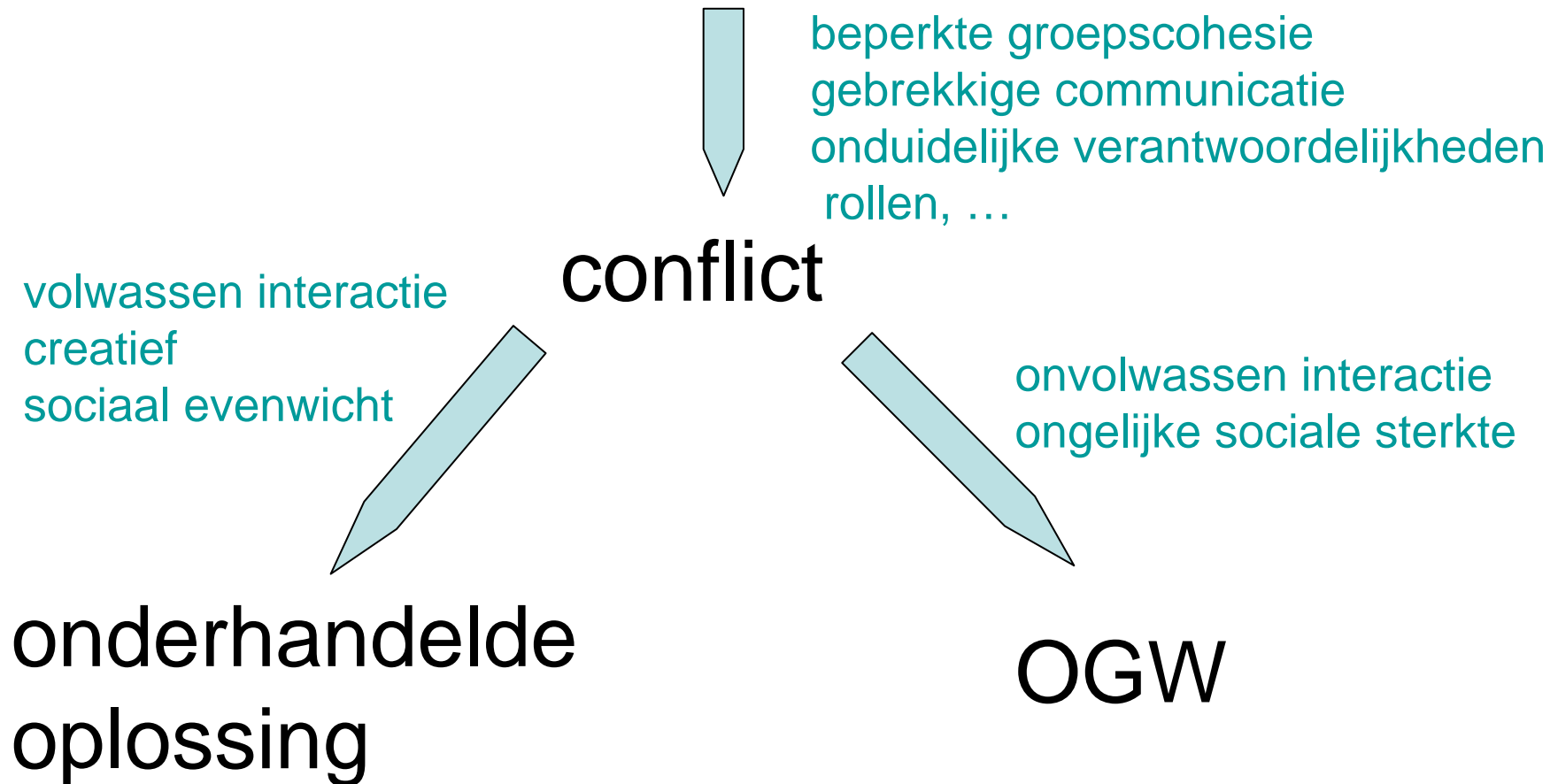
Voorkoming van psychosociale belasting op het werk  
waaronder geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag



# Eén domein

- Positief: verband tussen stress, conflicten en ogw
  - Werkstress beperken, vermindert ook ogw (onderzoek Notelaers en De Witte, 2003)
    - Stress is oorzaak en gevolg van ogw
    - Slachtoffers en getuigen (!) van ogw signaleren significant meer gezondheidsklachten en jobontevredenheid
    - Idem risicofactoren en gevolgen
    - Sterke correlatie van ogw met verzuim, burn out en verloop
- ?
  - Procedures zijn enkel toepasbaar op ogw
  - Quid interne procedures ?

# sociale stress

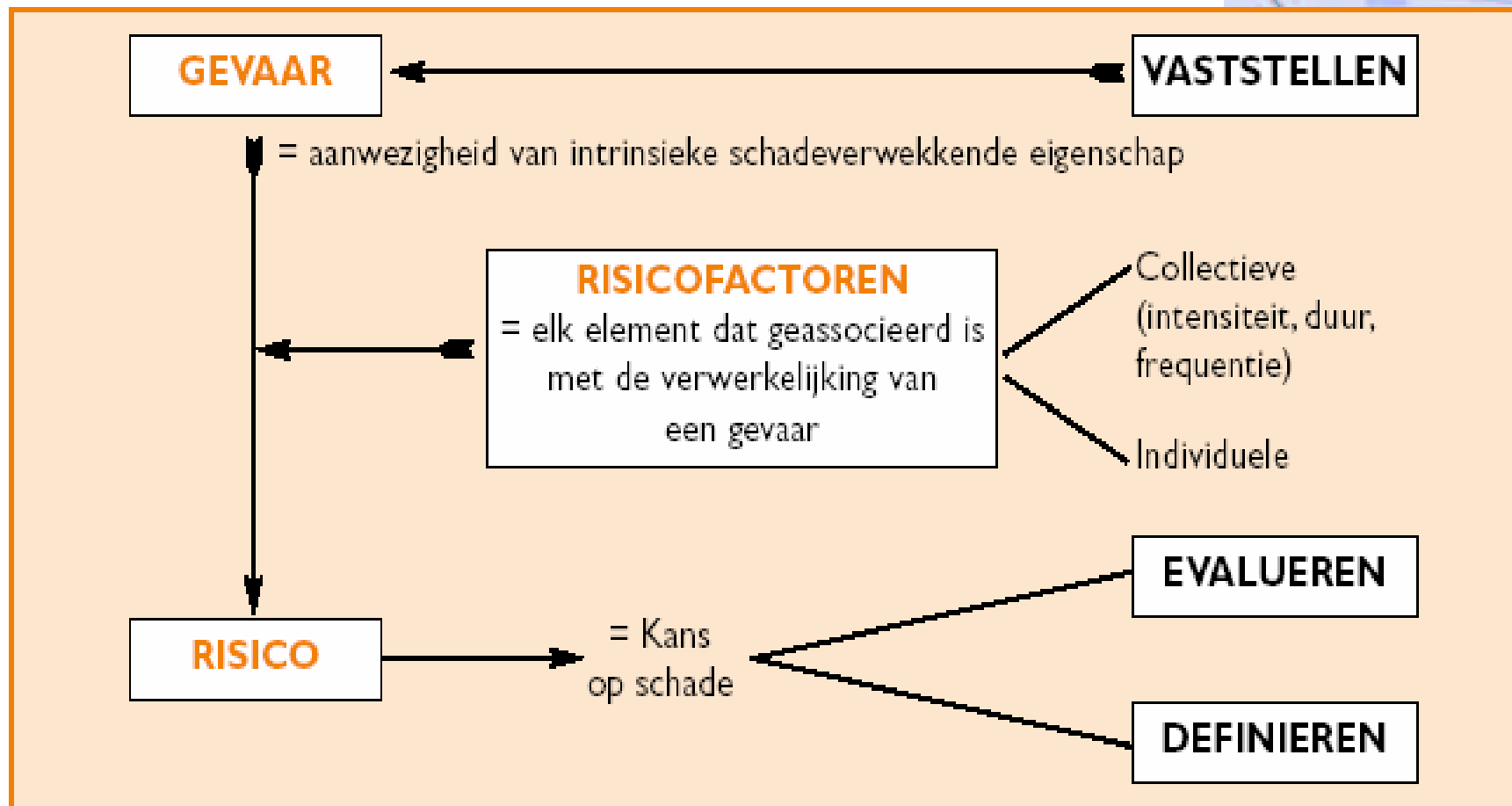


# DOELSTELLINGEN VAN DE WET

- **PREVENTIE → preventiebeleid**
  - maatregelen om risico te voorkomen, om schade te voorkomen en te beperken (risicoanalyse)
  - Preventie - hiërarchie: primaire, secundaire en tertiaire preventie
  - **zerotolerantie opgenomen in beginselverklaring Directiecomité Dexia BB + AR**
- **BESCHERMING → curatief beleid (= tertiair!)**
  - opvang van de klager
  - rechten laten gelden als preventie faalt
  - wetgever verkiest en stimuleert een interne, minnelijke oplossing



# OGW als risico op het werk (1)



# OGW als risico op het werk (2)

- Gevaar = de menselijke contacten binnen de werkomgeving die via ogw schade kunnen veroorzaken
- Subjectieve dimensie  $\Rightarrow$  gepercipieerde risico's
- Individuele en collectieve risicofactoren
- Gevolg: complexiteit van dossiers en risicoanalyse

# Oorzaken van stress op het werk = risicofactoren

## KWALITEIT van de arbeid:

- **ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN**
  - lawaai, gevaarlijke stoffen, enz + emotionele belasting (contact met andere mensen en bepaalde beroepen)
- **ARBEIDSINHOUD**
  - geheel van taken en werkorganisatie
- **ARBEIDSVERHOUDINGEN**
  - met collega's, leidinggevende, collectieve, management
- **ARBEIDSVOORWAARDEN**
  - Verloning, tijdregeling, rekrutering, opleiding, evaluatie, promotie enz.
- **INDIVIDUELE VERSCHILLEN** (positief mee omgaan)
- **SOCIO-ECONOMISCHE CONTEXT** (gelijkheid en participatie)
- **WORK - LIFE BALANCE**
  - Opvoeding (rechten, zelfrealisatie, onmiddellijke behoeftebevrediging)

## Wie zijn de actoren in de preventie?

- De werkgever en de leidinggevenden
- De werknemers
- Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk (IDPBW)
  - Preventieadviseurs arbeidsveiligheid (7)
  - Preventieadviseur psychosociale aspecten (1)
- Externe diensten voor preventie (Arista en Idewe)
- Comité voor Preventie & Bescherming op het Werk (CPBW)

# Psychosociaal welzijn: werkstress

- Samenwerking tussen betrokken partijen: IDPBW, arbeidsgeneesheren, sociale en medische dienst, HRM en vakbonden
- Commissie psychosociaal welzijn:
  - Verslavingsbeleid
  - welzijnsindicatoren (stress, absenteïsme, gezondheid, enz.)
  - PTO en jobstressindex (2004 en 2006)
- **Stressprocedure** (stressconsulenten = PA, arbeidsgeneesheren, medische en sociale dienst)
  - CAO 72 ter voorkoming van collectieve werkstress
- E - learning stress
- Recent: werkgroep nav PTO en stressenquête

# CURATIEF BELEID

- EU: 9% van de werknemers = slachtoffer van “intimidation” (2000)
- België (2002)
  - Geweld 3,5%
  - OSG 8%
  - Pesten 11,5%
- 1 werknemer op 10 wordt slachtoffer van ogw
- 1 op 4 werknemers heeft er tijdens loopbaan direct of indirect mee te maken

OGW is een realiteit!

# Praktijk

- Curatief beleid slorpt meeste tijd op van PAPA

- Zelf OGW meegemaakt de afgelopen 3 (2004) of 2 (2006) jaar?
- Avoir vécu des actes de harcèlement au cours de 3 (2004) ou 2 (2006) dernières années?
- Dossiers = ongeveer 0,4 % van personeelsbestand
- Onderzoek bevestigt verschil
- Meldingsbereidheid?

	2004	2006
Ja/Oui	16,5%	8,8%



# Gevolgen van ogw

- Gevolg van psychofysisch proces van stress
- Gevaar van secundaire victimisering door proces van uitsluiting
- Ogw leidt tot significant meer gezondheidsklachten en absenteïsme
- Schade is steeds SOCIALE schade
  - Gezin, vrienden, collega's, bedrijf en samenleving
  - Getuigen van ogw vertonen significant hoger stressniveau !

# Proces van uitsluiting (Leymann)

- Stadium 1: Conflict
- Stadium 2: Systematisch vijandig gedrag
- Stadium 3: Identificatie als probleemgeval
- Stadium 4: Uitsluiting van de arbeidsmarkt

⇒ achterliggende oorzaken worden niet aangepakt

# Interne procedures: Informele melding

- Bemiddeling/interventie met aangeklaagde + eventueel op een informele wijze aanbrengen bij de hiërarchische lijn en/of HRM.
- Doel:
  - ogw moet stoppen.
  - geen nadelige gevolgen voor klager
  - Preventieve adviezen voor de toekomst
  - Ideaal: win – win situatie
- Vraag “waar - niet waar” wordt niet gesteld
- Meldingen zijn een signaal
- Opvang en begrip zijn belangrijk: emotionele ontlading volstaat vaak maar hoge drempel!

# Interne procedures: Formele klacht

- ◆ Gemotiveerde, schriftelijke klacht bij PA
- PA brengt werkgever op de hoogte (ontslagbescherming)
- PA onderzoekt onpartijdig de klacht
- PA stelt rapport op voor wg
  - vaststelling of weerlegging van de feiten
  - voorstel met passende maatregelen om een einde te stellen aan de feiten
- Wg neemt passende maatregelen (mogelijk sancties)
- Indien wg geen gevolg geeft of mr hebben geen resultaat
  - ⇒ PA kan beroep doen op TWW na overleg met het slo

# Toepassing binnen DBB

- Preventieadviseur psychosociale aspecten, lid van IDPBW
  - Hilde Christien
  - OK CPBW
- Vertrouwenspersonen
  - OK CPBW
  - Preventieadviseurs (IDPBW)
  - Verpleegsters en dokters (preventieve medische dienst)
- Ken je de VP en bevoegde PA?  
Ja: 31%                      Neen: 69%
- Opvangteam voor agressies (gesalarieerd kantorennet)

# Hanteren definities in de praktijk

- Moeilijk  $\Rightarrow$  “word ik gepest ?”
- Complex en subjectief begrip
- “ongewenst gedrag” maar rechtspraak !
- Gevaar : individualiseren en psychol. invalshoek
- Signalen van onwelzijn !
- Grondige risicoanalyse op alle niveaus:
  - Persoonlijk niveau
  - Leidinggevend niveau
  - Organisatorisch niveau
  - Ruimer maatschappelijk kader

# Wat is pesten niet?

- Terechte negatieve beoordeling
- Eenmalige incidenten
- Veranderingen (herstructurering) werksituatie
- Verhoging van de werkdruk oiv de bedrijfscontext
- ...
- Dit kan wel stressklachten veroorzaken en een bron van conflicten zijn!

# 2006

WELKE VORMEN VAN OGW HEB JE DE AFGELOPEN 2 JAAR MEEGEMAAKT?	AANTAL	%
NIET MOGEN OF NIET KUNNEN MIJN MENING ZEGGEN	126	40,26
RODDELEN OF LACHEN OM MIJ	78	24,92
VOOR HET WERK BELANGRIJKE INFORMATIE DIE TE LAAT OF NIET WORDT DOORGEGEVEN	28	8,95
SEKSUELE INTIMIDATIE	7	2,24
SEKSUEEL GEWELD	2	0,64
ANDER GEWELD	7	2,24
IK WAS GETUIGE VAN GEWELD, PESTEN OF ONGEWENST SEKSUEEL GEDRAG	6	1,92
PERSOONLIJKE BELEDIGING DOOR KLANTEN	22	7,03
PERSOONLIJKE BELEDIGING DOOR COLLEGA'S	21	6,71
PERSOONLIJKE BELEDIGING DOOR LEIDINGGEVENDE	16	5,11
ANDERE	126	40,26



# Wie maakt ongewenst gedrag mee?

- Iedereen kan in aanmerking komen
- Maar: meer kwetsbare groepen

# Strategie van klagers

- Niets doen (komt veel voor!)
- Inschikkelijke strategie
- Passieve opstelling
- Strijdlustige opstelling
- Assertieve opstelling = ideaal maar niet altijd mogelijk

Met wie erover gesproken?  
Avec qui en avez-vous parlé?

**Nieuw – Nouveau 2006**

<b>MET WIE GESPROKEN?</b>	<b>AANTAL</b>	<b>%</b>
DE BEVOEGDE PREVENTIEADVISEUR	22	7,21%
EEN VERTROUWENSPERSOON	32	10,49%
EEN LEIDINGGEVENDE	70	22,95%
DE SYDICAAL AFGEVAARDIGDE	32	10,49%
HRM	4	1,31%
DE ARBEIDSGENEESHEER	4	1,31%
DE HUISARTS	30	9,84%
DE SOCIALE DIENST	13	4,26%
EEN FAMILIELID OF VRIENDEN	26	8,52%
COLLGA('s)	31	10,16%
NIEMAND	39	12,79%
ANDERE	2	0,66%

# Gevolg aan meldingen 2004 - 2006

<b>Emotionele opvang (verschillende gesprekken)</b>	<b>(1)</b>
<b>Registratie van melding</b>	<b>(2)</b>
<b>Tussenkoms HRM</b>	<b>(3)</b>
<b>Gesprek met leidinggevende die probleem aanpakt</b>	<b>(4)</b>
<b>Advies (wat kan ik zelf doen?) Opvang door opvangteam gesalarieerd net</b>	<b>(5)</b>
<b>Mutatie (op vraag van slachtoffer)</b>	<b>(7)</b>
<b>Gesprek met aangeklaagde</b>	<b>(8)</b>

# Door wie? De la part de qui?

	2004	2006
M.Collega Collègue M	(2)	(1)
V.Collega Collègue F	(3)	(3)
Groep van collega's Groupe de collègues	-	(4)
Clienten/Clients	(4)	(5)
Leidinggevende Sup. Hiérarchique	(1)	(2)
Anderen/Autres	(5)	(6)

## Top 5 van de meest voorkomende gedragingen / basis: individuele meldingen

1	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Discriminatie mbt taakverdeling, opleiding, evaluatie, enz (favoritisme)</b></li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Onterechte en overdreven kritiek leveren op het werk</b></li><li>• <b>Excessief toezicht op het werk</b></li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Het verspreiden van kwaadwillige geruchten of laster</b></li></ul>
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Contact weigeren (visueel contact vermijden, afwijzende gebaren, enz.)</b></li><li>• <b>Een werknemer taken opdragen die ver onder zijn bekwaamheden liggen</b></li></ul>
5	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Het systematisch weigeren om met een werknemer te praten</b></li><li>• <b>Iemand in een moeilijke positie brengen door hem onjuiste of onvolledige inlichtingen te verstrekken</b></li></ul>

# Register van extern geweld

<b>Externe feiten van OGW in 2003, 2004 en 2005</b>	
<b>Verbale agressie</b>	<b>5</b>
<b>Fysieke agressie</b>	<b>1</b>
<b>Hold-up</b>	<b>1</b>
<b>Inbraak</b>	<b>2</b>
<b>Stalking</b>	<b>1</b>
<b>Agressie op weg van en naar het werk</b>	<b>4</b>

# Valkuilen curatief beleid

- Slorpt meeste tijd op
- Oorzaken ook zoeken in groep en organisatie
- Klachtenbank / shoppen
- Wit + zwart = grijs
- Melder ziet VP als bondgenoot, als “advocaat”
- Beroepsgeheim
- Klager heeft melding in handen
- Formele klacht schrikt af
- Waar kunnen PA en VP zelf terecht?



# Positieve punten curatief beleid

- Bespreekbaarheid en bewustwording
- Centraal thema (vragen in JSI)
- Positieve respons
- Escalatie wordt voorkomen
- Keuze voor informeel
- Paritaire samenwerking

## ? bij huidige wetgeving

- Concretiseren van preventiebeleid?
- Methodiek van risicoanalyse?
- Onduidelijkheden
- Interne interpretatie verschilt van bedrijf tot bedrijf
- Rol PaPa in formele procedure: noch politie noch onderzoeksrechter
- Efficiëntie van informele procedure?
- Geen maatschappelijke consensus over definities
- Rechtspraak is opvallend streng

# Positieve punten

- Wet wordt niet afgeschaft
- Wegwerken van wettelijke onduidelijkheden
- Versterking van het preventieve luik
- Verruiming tot alle uitingen van psychosociale belasting: stress, ogw en conflicten
- Globale risicoanalyse + veel voorkomende feiten
- Versterking van de informele procedure

# Preventief beleid

- Preventief ogw - beleid heeft grootste slaagkans als het ingebed wordt in het welzijns- en personeelsbeleid

# Stappenplan = procesmatige aanpak

- 1. Werking opzetten en draagvlak creëren
- 2. Uitvoeren van een risicoanalyse
- 3. Analyseren van de gegevens en ophoofden van de risicofactoren
- 4. Bepalen van de preventiemaatregelen
- 5. Sensibilisatie en opleiding
- 6. Evaluatie van het beleid

# Stap 1. Werking opzetten en draagvlak creëren

- aanstelling van specifieke PA en VP
- Beleidsverklaring OGW + deontologische groepscode
- Procedures en aanpassing AR
- Aanpassing GPP
- Informeren en betrekken van leidinggevenden, werknemers en CPBW
- *Bedrijfseigen gedragscode*
- *Actualisering van de interne procedures (wetswijziging)*
- *Sensibilisatie en opleiding leidinggevenden*
- *Interne brochure*
- *Werkgroep*
- *Evalueren werking VP*

# Stap 2. Overzicht van de risicoanalyse

## Psychosociale aspecten

- Project welzijnsindicatoren
- Tevredenheidsenquête en Jobstressindex
- Participatieve risicoanalyse in de kantoren: Sobane – Déparis

## OGW

- Analyse op individueel niveau:
  - OGW gedeelte van tevredenheidsenquête
  - Individuele meldingen en klachten
  - Register van extern geweld
- Analyse op groepsniveau: participatieve risicoanalyse (PRA)
- Analyse op organisatorisch niveau: PRA met sleutelfiguren
- Telkens rekening houden met de 4 A's van de arbeid (inhoud, voorwaarden, verhoudingen en omstandigheden) om risicofactoren te ontdekken

# Stap 3 Oplijsten risicofactoren

- Bedrijfseigen risicoanalyses + literatuurstudie
- Elke factor positief en negatief bekijken
- Voorbeelden:
  - organisatie = deel van banksector, waar meer werkdruk, jobonzekerheid en emotionele belasting wordt ervaren
  - Groot bedrijf
  - Organisatie is sterk cliëntgericht
  - Context van fusie en organisatieverandering
  - Enz.



# Stap 4. Preventiemaatregelen

- Gericht op de 4 A's
- Collectieve heeft voorrang op individuele
- Primaire maatregelen hebben voorrang op secundaire en tertiaire
- Voorafgaand akkoord CPBW
- Tweesporenstrategie: ogw én psychosociale
- Kanaal: Commissie psysoc welzijn
- Wat volgt = slechts richtlijn

# Stap 4. Primaire preventie (1)

- Schade voorkomen door de risico's te elimineren
  - Streven naar een bedrijfscultuur waar wordt gewerkt in een sfeer van vertrouwen, respect en openheid
- 1) Materiele inrichting van de arbeidsplaatsen: streven naar een veilig en vertrouwd werkklimaat waar alles goed functioneert
    - Eigen werkplek met privacy én sociale controle
    - Internet en e-mailpolicy
    - Monitoren van arbeidsomstandigheden
  - 2) Politiek van zerotolerantie
    - Beginselverklaring Directie
  - 3) Beleid tegen alcohol en andere drugverslaving

# Stap 4. Primaire preventie (2)

## 4) Verbeteringen communicatie en leidinggeven

- Belangrijkste actiepoint
- Maar: “sandwichpositie” leidinggevenden
- DBB: meer peoplegericht leiderschapsmodel (Leadership traject + Start to lead)
- Aandachtspunten:
  - Participatief beleid
  - Transparant taakbeleid (werkdruk)
  - Teamgericht werken
  - Geen favoritisme !
  - Hrm correct instrumenten hanteren
  - Open communicatie, enz.

# Stap 4. Primaire preventie (3)

## 5) Individuele maatregelen

- Sensibilisatie voor zelfzorg (e-learning stress)
- In house training interpersoonlijke vaardigheden

## 6) Sensibilisatie leidinggevenden

- voorkomen én ingrijpen
- Pilootsessies / Managementtrajecten

## 7) Informatie en vorming werknemers

## 8) Informatie en vorming CPBW

# Stap 4. Secundaire preventie

- Beginnende schade ontdekken en voorkomen door direct te reageren op feiten van OGW
- Streven naar werkklimaat waarin mensen tijdig signalen durven geven!
  - Rol leidinggevenden
  - Info over de procedures
    - Belang van lage drempel en discretie
    - Keuze VP en middelen (competenties?)
    - Bekendmaking
  - Snel en onpartijdig onderzoek: wetswijziging

# Stap 4. Tertiaire preventie

- Voorkomen van chronische schade door in te werken op de gevolgen van OGW
- Opvang, psychologische ondersteuning en wedertewerkstelling → onthaal en advies
- Opvang na gewelddaden in de banksector → OPVANGTEAM DBB
  - Externe cliënten
    - Zeer eisend en mondig
    - Risico: verbale beledigingen tot fysiek geweldpleging
    - Preventief: maatregelen om irritatie en frustratie tot minimum te beperken
    - *Opleiding en training in omgaan met moeilijke cliënten en situaties*
    - Risicogroepen: kantoorpersoneel, onthaalfuncties, call center en debiteurenbeheer

# Stap 5 Sensibilisatie en opleiding

Type	Doelgroep	Inhoud	Middel
Sensibilisatie en vorming	Alle werknemers	Wat is OGW, effecten, risicofactoren, procedure, beleid, taken en verantwoordelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Folder</li> <li>•Intranet</li> <li>•Elektronisch magazine</li> <li>•Voorstelling van PA en VP</li> <li>•E learning module</li> <li>•Werkoverleg in aanwezigheid van PA of VP</li> </ul>
Onthaal	Alle werknemers en contractors	Idem als hierboven	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Folder</li> <li>•Come in sessies</li> </ul>
Sensibilisatie en vorming	Leidinggevenden	Idem + dubbele rol leidinggevenden	Aparte sessies + inbouwen in managementtrajecten
Vorming en training	VP en PA		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Basisopleiding</li> <li>•Jaarlijkse terugkomdag</li> <li>•Ad hoc volgens aanbod</li> <li>•Conflicthantering en bemiddeling</li> </ul>

# Stap 6. Evaluatie van het beleid

- Dynamisch meerjarenplan
- Terugkoppeling in functie van belangrijke veranderingsprocessen
  - Worden de procedures nageleefd?
  - Hoe wordt de werking van de preventieadviseur en de vertrouwenspersonen ervaren?
  - Is er sprake van oneigenlijk gebruik en misbruik van de procedures?
  - Zijn er nieuwe problemen ontstaan door de invoering van het beleid?
  - Is er nog nood aan informatie?



- Zichtbare steun en reëel engagement van directie en management = onontbeerlijk.
- Preventie is vaak een aanvullende opdracht zodat de actoren over te weinig tijd beschikken. Alle diensten moeten dus samenwerken.
- Participatieve risicoanalyse gericht op vinden van oplossingen en niet alleen inventariseren van problemen of opstellen van diagnoses
- Niet beperken tot één methode van analyse maar aanpassen aan het bedrijf en zelfs aan groepen van functies en aan afdelingen.
- Combinatie van maatregelen gericht op de werknemers en op het werk met voorrang voor collectieve en organisatorische maatregelen
- quick wins als stimulans kunnen gevoel geven dat situatie verbeterbaar is.

# ALGEMEEN BESLUIT

- Uitgangspunt: basisrecht van elke werknemer om zich veilig en wel te voelen op de werkplek tegen de achtergrond van bedrijfswaarden en geïntegreerde benadering welzijn
- Stress en OGW zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden
- Dus: globale benadering van de kwaliteit van de arbeid
- Zichtbare steun en reëel engagement van directie en management = onontbeerlijk.
- Preventie is vaak een aanvullende opdracht zodat de actoren over te weinig tijd beschikken. Alle diensten moeten dus samenwerken.
- Participatieve risicoanalyse gericht op vinden van oplossingen en niet alleen inventariseren van problemen of opstellen van diagnoses
- Niet beperken tot één methode van analyse maar aanpassen aan het bedrijf en zelfs aan groepen van functies en aan afdelingen.
- Combinatie van maatregelen gericht op de werknemers en op het werk met voorrang voor collectieve en organisatorische maatregelen