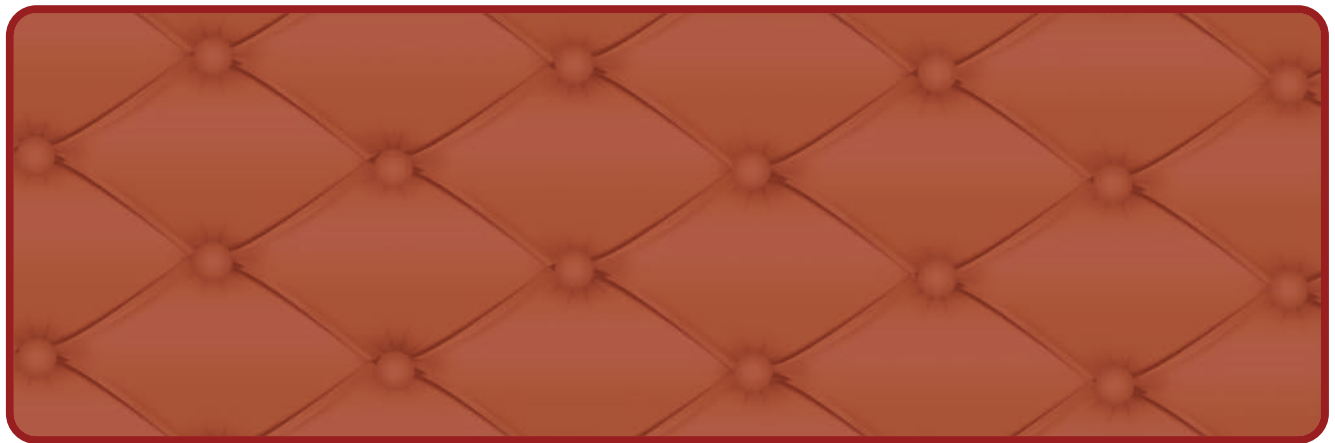


Fiche 6.2.1.

Preventie van conflicten, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag

Deze tips vormen een aanvulling op fiche 6.2. (over procedures voor geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag) en 2.2. (over soorten preventie: gevaar, risico, schade).



1. Primaire preventie

De bedoeling is om een professionele werksfeer te creëren waarin iedereen met het nodige respect met elkaar omgaat.

1.1. De risicofactoren van de werkplek identificeren

Om een doeltreffend preventiebeleid te kunnen voeren, is het zeer belangrijk om te weten welke risicofactoren in de organisatie conflicten of pesterijen veroorzaken en in stand houden. Een eerste stap is dus een kwalitatieve of kwantitatieve risicoanalyse.

1.2. Een preventieplan voor de lange termijn opstellen

Zodra de risicofactoren bekend zijn, kunnen ze gericht aangepakt worden, zodat latere gevolgen of schade voorkomen worden. Dat mag geen op zichzelf staande actie zijn. Een grondige en doeltreffende aanpak vraagt om een degelijk beleid op lange termijn, wat duidelijke preventie- en onthaalprocedures vergt. Die moeten samen in een coherent strategisch plan vervat en vervolgens ook echt uitgevoerd en opgevolgd worden.

1.3. Een code van goed gedrag opstellen

Opdat ze zich kunnen gedragen zoals van hen verwacht wordt, moeten de werknemers weten wat dat precies inhoudt. Dat is binnen de organisatiecultuur immers niet altijd even duidelijk. In een arbeidssituatie bepalen niet alleen taakgerichte indicatoren (prestaties, efficiëntie, rentabiliteit enz.) of iemand al dan niet geschikt is, maar ook de houding die hij aanneemt tegenover het publiek, zijn collega's en de hiërarchie. Het element "professionele houding" moet dus integraal deel uitmaken van de loopbaanbegeleiding en de evaluatie door leidinggevenden.

De eerste stap, een code van goed gedrag opstellen, dient om uit te leggen wat "een professionele houding" precies inhoudt. Het is dus belangrijk om dat gedrag zo concreet mogelijk te omschrijven op basis van de visie, de waarden en de cultuur die de organisatie nastreeft.

Om de basis van de code van goed gedrag zo breed mogelijk te houden, kan ze het beste in overleg met de betrokkenen opgesteld worden, bijvoorbeeld in een representatieve werkgroep onder begeleiding van een externe bemiddelaar. In die werkgroep moeten vertegenwoordigers van alle diensten zitten, en ook de directie van de organisatie moet eraan meewerken. De externe bemiddelaar begeleidt het groepsproces, formuleert vertrekpunten om de code van goed gedrag op te stellen en biedt een kader om na te denken over gewenst gedrag en gedrag dat als problematisch beschouwd wordt. Op die manier beantwoordt de code van goed gedrag het beste aan de concrete realiteit van de organisatie.

Een gedragscode die enkel op papier bestaat, is niet doeltreffend. Ze moet in de cultuur en de structuur van de organisatie opgenomen worden en toegankelijk zijn voor alle medewerkers. Dat kan door ze te integreren in het arbeidsreglement en ze tijdens functionerings- en evaluatiegesprekken, maar ook bij het onthaal van nieuwe medewerkers, ter sprake te brengen.

1.4. Het personeel sensibiliseren

De volgende stap bestaat erin de visie van de organisatie op gewenst (of problematisch) gedrag te communiceren aan de werknemers en hen vragen om mee te werken. Dat verloopt vlotter met een goede voorbereiding.

Na een sensibiliseringssessie moeten de werknemers:

- weten wat binnen het bedrijf beschouwd wordt als gewenst gedrag op het werk;
- weten welke interne procedure gevolgd wordt bij problematisch gedrag: Zijn er interne vertrouwenspersonen? Hoe kan je ze bereiken? Is het anoniem? Wie is de preventieadviseur?;
- weten hoe ze zich moeten gedragen tegenover werknemers en de hiërarchie.

1.5. De hiërarchie op haar verantwoordelijkheid wijzen

De hiërarchie speelt een cruciale rol in zowel de preventie als het beheer van conflictsituaties. Ze is verantwoordelijk voor de preventie van psychosociale risicofactoren in teams, en haar leiderskwaliteiten spelen een rol bij het ontstaan of uit de hand lopen van conflicten.

De manier waarop een leidinggevende reageert op relationele problemen kan overigens bepalend zijn. Hij mag niet neutraal blijven wanneer hij te maken krijgt met een conflictsituatie en zal dus duidelijk moeten bepalen wat getolereerd wordt en wat ontoelaatbaar is.

Leidinggevendens moeten zich dus bewust zijn van de rol die ze spelen in het preventieproces en van de visie die ze uitdragen over onrechtmatig gedrag (of geweld) in de organisatie. Daarnaast moeten ze die visie overbrengen op hun team en hun medewerkers controleren.

Aan het einde van een sensibiliseringssessie moeten leidinggevendens:

- weten wat de organisatie als gewenst gedrag op het werk beschouwt;
- onrechtmatig gedrag kunnen kaderen: wat is het? Waardoor ontstaat het? Waar komt het vaak voor? enz.
- weten welke interne procedure gevolgd wordt bij problematisch gedrag: Zijn er interne vertrouwenspersonen? Hoe kan je ze bereiken? Is het anoniem? Wie is de preventieadviseur?;
- weten wat hun rol als leidinggevende inhoudt.

1.6. Investeren in specifieke opleiding

Gezien het specifieke karakter en de complexiteit van het probleem, moeten diegenen die rechtstreeks bij het preventiebeleid betrokken zijn een gerichte opleiding krijgen: in de eerste plaats de leidinggevendens van de organisaties, maar ook de volledige hiërarchische lijn.

Het is aangeraden om in een algemene opleiding voor leidinggevendens van een organisatie een specifieke opleiding te voorzien over de preventie en benadering van conflicten en onrechtmatig gedrag.

Die moet weliswaar een denkkader bieden en een aantal basisprincipes voorstellen, maar het hoofddoel is om concrete vaardigheden aan te leren via rollenspelen en oefeningen.

2. Secundaire preventie

2.1. Interne/externe vertrouwenspersonen aanduiden

Ook al is het niet wettelijk verplicht, het lijkt erop dat het systeem van vertrouwenspersonen in de praktijk goed werkt. De vertrouwenspersoon is een gesprekspartner bij psychosociale problemen: als er sprake is van onrechtmatig gedrag of conflicten zorgt hij voor een eerste opvang van de betrokkenen, geeft hij informatie, biedt hij ondersteuning bij de eventuele opvolging en voert hij bemiddelingsgesprekken tussen de betrokken partijen. Hij kan er ook, op verzoek van de betrokkenen of tijdens de bemiddeling, andere leden van de organisatie bij betrekken.

Het mandaat van een vertrouwenspersoon is in de praktijk vaak onduidelijk. Vertrouwenspersonen worden vaak met argwaan bekeken. Aangezien ze actief zijn in een domein waarmee veel werkgevers nog niet goedvertrouwd zijn, worden ze vaak beschouwd als een bedreiging voor de "goede gang van zaken" en worden ze soms met een precair statuut op een zijspoor gezet. Ook gebeurt het dat een leidinggevende hen systematisch alle "probleemgevallen" stuurt, wat hun mandaat van vertrouwenspersoon ver te buiten gaat. Een duidelijk en transparant mandaat is de beste manier om argwaan en wantrouwen weg te nemen, zowel bij de werknemers als bij de directie. Zo wordt een arbeidskader gecreëerd waarin de verwachtingen duidelijk gedefinieerd zijn voor alle betrokkenen en waardoor er op een verstandige en constructieve manier gewerkt kan worden.

2.2. Een goede informele opvangprocedure uitwerken

Die procedure bepaalt met wie men contact kan opnemen, welke begeleiding geboden wordt, in welke omstandigheden enz. De informele weg is verreweg de beste optie. Het grote voordeel ervan is dat er nog steeds naar oplossingen gezocht kan worden zonder dat het juridische kader van de formele procedure en de stigmatiserende taal van de wetgeving dat bemoeilijkt. Begeleiding en bemiddeling zijn hier vaak het meest doeltreffend. De discussie gaat dan niet over schuld of onschuld of over bewijslast en rechten/plichten van een "dader" en een slachtoffer. Er kan dus meer aandacht gaan naar het interactieproces zelf en het is gemakkelijker om constructieve oplossingen te vinden die bevredigend zijn voor alle partijen.

2.3. De formele opvangprocedure op punt stellen

Ook al is de informele opvangprocedure in de praktijk het meest doeltreffend, toch kan in sommige gevallen een formele (juridische) procedure niet vermeden worden.

Een formele opvangprocedure is aanbevolen wanneer de informele procedure niet volstaat gezien de aard of de ernst van de situatie, wanneer de omstandigheden te complex zijn voor een informele regeling of wanneer de informele procedure mislukt is.

2.4. Ervoor zorgen dat de opvangprocedure gekend en toegankelijk is voor iedereen

Een cruciale stap om een opvangprocedure efficiënt in te voeren, is ze communiceren aan het personeel. Gebruik daarvoor bij voorkeur de eigen kanalen van het bedrijf. Verstrek informatie: wie aanspreken, wanneer, in welke omstandigheden, wat te verwachten van de maatregelen en wat zijn de mogelijke gevolgen.

2.5. Investeren in specifieke opleiding

Vertrouwenspersonen, preventieadviseurs of andere mensen die de betrokkenen begeleiden bij onrechtmatig gedrag en conflicten moeten een grondige opleiding krijgen. Ze hebben vooral behoefte aan een praktische en gerichte opleiding die hen voorbereidt op alle aspecten van hun rol.

Heel wat vertrouwenspersonen komen rechtstreeks uit het personeel en hebben niet noodzakelijk de achtergrond of de nodige vaardigheden om hun rol op een constructieve manier te vervullen (of hebben geen voorafgaande opleiding genoten).

Een basisopleiding voor vertrouwenspersonen moet minstens 3 dagen duren. Dat is nodig om een juridisch en inhoudelijk kader te kunnen scheppen, maar ook om praktische vaardigheden te kunnen oefenen door middel van rollenspelen en groeps gesprekken.

Het pedagogische effect van zo'n opleiding is in de praktijk echter vaak al verdwenen wanneer de vertrouwenspersoon met een concreet geval te maken krijgt. Bovendien is het domein waarin vertrouwenspersonen werken zodanig complex en specifiek dat één enkele opleiding niet alle thema's kan bestrijken. Naast de basisopleiding kan daarom het beste een permanent systeem op basis van intervisie ingevoerd worden. Daarbij kunnen vertrouwenspersonen met collega-specialisten overleggen, concrete gevallen aandragen, over problemen praten en hun eigen methodes vergelijken met de ervaring en deskundigheid van anderen. Intervisie kan zeer doeltreffend zijn, aangezien de tijd beperkt is en het resultaat onmiddellijk relevant is voor de dagelijkse werking van de specialisten op het terrein.

2.6. De cijfers en klachten voor pesterijen en ongewenst seksueel gedrag in de organisatie analyseren

De analyse van de cijfers en klachten voor pesterijen en ongewenst seksueel gedrag biedt belangrijke informatie, die gebruikt kan worden om ze beter te verhelpen. De analyse beperkt zich dus niet tot "tellen" alleen: via de cijfers wordt gezocht naar eventuele verbanden tussen situaties.

Om de gegevens te kunnen analyseren, is het van essentieel belang dat klachten goed en systematisch geregistreerd worden.

Daarom moeten de vertrouwenspersonen van een organisatie praktische instrumenten hebben (bijvoorbeeld: een dashboard). Alle informatie moet geregistreerd worden om het preventiebeleid te kunnen verbeteren. Op basis van de gegevens worden er vervolgens hypothesen geformuleerd, die tot gerichte maatregelen leiden. Die maatregelen kunnen op hun beurt geëvalueerd worden met behulp van nieuwe informatie.

Referentie

- FOD Werkgelegenheid, Van meningsverschil tot hyperconflict. Gids voor wie beroepsmatig tussenkomt en geconfronteerd wordt met conflicten en grensoverschrijdend gedrag op het werk, 2009.