



ESF- Project: Geweld op het werk II: organisationele
risicofactoren op de werkplek

**OP WELKE MANIER BEÏNVLOEDEN RISICOFACTOREN
HET ONTSTAAN EN VOORTBESTAAN VAN GEWELD,
PESTERIJEN EN ONGEWENST SEKSUEEL GEDRAG IN
KLEINE EN MIDDELGROTE ORGANISATIES?**

Een kwalitatieve studie

Juli 2005

Een project onder initiatief van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en
Sociaal Overleg, met de steun van het Europees Sociaal Fonds

Inge Neyens (KUL)

Kevin Vanoirbeek (KUL)

Cathy Dewolf (KUL)

Hans De Witte (KUL)

Onderzoekspartners:

Séverine de Thomaz (UCL)

Bernard Hacourt (UCL)

Vanessa Aquilina (UCL)

François-Joseph Sion (UCL)

Ada Garcia (UCL)



Inhoudstafel

Inhoudstafel	i
Overzicht van de figuren	v
Overzicht van de tabellen	vi
Inleiding	1

DEEL 1: HET ONDERZOEKSOPZET

1. Het doel van het kwalitatieve onderzoek	4
2. De steekproef	5
2.1. <u>De contactopname, het maken van afspraken met de organisaties en de uiteindelijke steekproef</u>	7
2.2. <u>Mogelijke vertekeningen</u>	11
3. De methode: het halfgestructureerde interview	12
4. Het testen van het interviewschema	14
5. De verwerkingsmethode	14

DEEL 2: DE RESULTATEN

1. Inleiding	18
1.1. <u>Het lezen en interpreteren van de resultaten</u>	19
2. Definitie van de drie soorten ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk	20
2.1 <u>Geweld op het werk</u>	21
2.1.1 Definitie	21
2.1.2 Kritische bedenkingen van de geïnterviewden	21
2.2 <u>OSGW</u>	22
2.2.1 Definitie	22
2.2.2 Kritische bedenkingen van de geïnterviewden	22
2.3 <u>Pesterijen op het werk</u>	24
2.3.1 Definitie	24
2.3.2 Kritische bedenkingen van de geïnterviewden	24
2.4 <u>OGGW als risicofactor</u>	26

3	Maatschappelijke factoren	28
4	Team- en organisatiekenmerken	30
4.1	<u>Organisatieverandering</u>	31
4.2	<u>Organisatiestructuur:</u>	33
4.2.1	Hiërarchie	33
4.2.2	Werknemersvertegenwoordiging	36
4.2.3	Overige structurele kenmerken: de organisatiegrootte en de geslachtsverhouding	38
4.3	<u>Organisatiecultuur:</u>	42
4.3.1	Het sociale klimaat: de relaties en de sfeer	42
4.3.2	Leiderschap: de centrale rol van de leider?	47
4.3.3	Normen en waarden: de kern van de cultuur	51
4.3.3.1	Taakgerichtheid vs sociaal-emotionele gerichtheid	58
4.3.3.2	Het familiale karakter	61
4.3.4	Regels en procedures	64
4.3.4.1	Het personeelsbeleid	69
4.3.5	Communicatie	74
4.3.6	Tolerantie, competitie en vriendjespolitiek	79
4.3.6.1	Tolerantie	79
4.3.6.2	Competitie	83
4.3.6.3	Vriendjespolitiek	84
4.4	<u>Conclusie: Team- en organisatiekenmerken</u>	90
4.4.1	Het aantal geïnterviewden dat één of meerdere verbanden legt met een team- of organisationeel kenmerk en OGGW.	90
4.4.2	Het aantal aangehaalde verbanden tussen de team- en organisatiekenmerken en geweld, OSGW en pesterijen.	91
4.4.3	Besluit	95
5	Taakaspecten	96
5.1	<u>Arbeidsinhoud:</u>	96
5.1.1	Aard van het werk	97
5.1.2	Transparantie	100
5.1.3	Autonomie	104
5.1.4	Monotonie	107
5.2	<u>Arbeidsvoorwaarden:</u>	109
5.2.1	Flexibiliteit	109
5.2.2	Promotie	112

5.2.3	Loon	114
5.2.4	Jobonzekerheid	116
5.3	<u>Arbeidsomstandigheden:</u>	119
5.3.1	Werkdruk	119
5.3.2	Infrastructuur	123
5.4	<u>Arbeidsverhoudingen:</u>	127
5.4.1	Contact met derden	127
5.5	<u>Conclusie: Taakaspecten</u>	130
5.5.1	Het aantal geïnterviewden dat één of meerdere verbanden legt met een taakkenmerk en OGGW.	130
5.5.2	Het aantal aangehaalde verbanden tussen de taakkenmerken en geweld, OSGW en pesterijen op het werk.	131
5.5.3	Besluit	134
6	Individuele kenmerken	135
7	Het functioneren van individuen in hun functies	138
8	Een vergelijking van de bevindingen uit de literatuurstudie en deze kwalitatieve studie	141
9.	Een vergelijking tussen kleine en grote organisaties wat betreft de rol van de risicofactoren in het proces van OGGW.	143
9.1	<u>Het basismodel</u>	144
9.1.1	Conflict als de basis van pesterijen	145
9.1.1.1	Conflicthantering	145
9.1.2	Frustraties en strains als de basis van pesterijen	145
9.1.2.1	De omgang met frustraties en strains	146
9.1.3	De macht van de gewoonte: specifieke omgangsvormen	146
9.1.4	Gevoelens: Een intensifiëring van de twee basisprocessen	147
9.1.5	Zijn pesterijen mogelijk (macht) of onmogelijk (zichtbaarheid/ gevolgen)?	147
9.2	<u>De rol van de risicofactoren in het basismodel</u>	149
9.2.1	Risicofactoren die aan de basis van conflict liggen	149
9.2.1.1	Risicofactoren die conflicthantering beïnvloeden	150
9.2.1.1.1	<i>Een adequate conflicthantering en constructieve macht</i>	150
9.2.1.1.2	<i>Een inadequate conflicthantering en destructieve macht</i>	150

9.2.2	Risicofactoren die aan de basis van frustraties en strains liggen	152
9.2.2.1	Risicofactoren die de omgang met frustraties en strains beïnvloeden	153
9.2.2.1.1	<i>Een adequate omgang met frustraties en strains en constructieve macht</i>	153
9.2.2.1.2	<i>Een inadequate omgang met frustraties en strains en destructieve macht</i>	153
9.2.3	Welke risicofactoren maken een escalatie tot pesterijen mogelijk (macht) of onmogelijk (zichtbaarheid en gevolgen)?	155
9.2.3.1	Risicofactoren die een escalatie tot pesterijen mogelijk maken	155
9.2.3.2	Risicofactoren die een escalatie tot pesterijen onmogelijk maken	155
9.2.4	Herhaling van de pesterijen	156
9.3	<u>Nuancering voor geweld en OSGW</u>	158
9.3.1	Nuancering van de processen bij geweld en OSGW	158
9.3.2	Nuacering van de rol van de risicofactoren bij geweld en OSGW	158
9.4	<u>Conclusie</u>	159
10.	Een algemene conclusie	160

Referenties

Overzicht van de figuren

<u>Figuur 1</u> : Het percentage geïnterviewden per geslacht.	10
<u>Figuur 2</u> : Het percentage geïnterviewden per functie.	10
<u>Figuur 3</u> : De belangrijkste basisprocessen die leiden tot OGGW of de kans op OGGW verkleinen	148
<u>Figuur 4</u> : De rol van de taak-, team- en organisationele risicofactoren in de processen die escaleren tot OGGW.	157
<u>Tekstbox 1</u> : Gender als verklaring voor OSGW?	93

Overzicht van de tabellen

<u>Tabel 1:</u> De steekproef op basis van het aantal werkgevers en werknemers	6
<u>Tabel 2:</u> De uiteindelijke steekproef (als combinatie van het aantal werkgevers en het aantal werknemers)	6
<u>Tabel 3:</u> Overzicht van de gerealiseerde steekproef	9
<u>Tabel 4:</u> Schematische weergave van één sheet uit het excelbestand.	16
<u>Tabel 5:</u> Voorbeeld van één cel binnen een excelblad	16
<u>Tabel 6:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met factor X	20
<u>Tabel 7:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met OGGW	26
<u>Tabel 8:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met maatschappelijke factoren	28
<u>Tabel 9:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met organisatie-Veranderingen	31
<u>Tabel 10:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met hiërarchie	33
<u>Tabel 11:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met de werknemersvertegenwoordiging	36
<u>Tabel 12:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met de overige structurele kenmerken	38
<u>Tabel 13:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met de relaties en sfeer	43
<u>Tabel 14:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met leiderschap	47
<u>Tabel 15:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met de culturele normen en waarden	52
<u>Tabel 16:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met taakgerichtheid	58
<u>Tabel 17:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met het familiale karakter	61
<u>Tabel 18:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met regels en procedures	65
<u>Tabel 19:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met het personeelsbeleid	70
<u>Tabel 20:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met communicatie	75
<u>Tabel 21:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met tolerantie	80
<u>Tabel 22:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met competitie	83
<u>Tabel 23:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met vriendjespolitiek	83
<u>Tabel 24:</u> Het totale aantal geïnterviewden en het totale aantal geïnterviewden dat zich baseert op een casus per team- en organisationele risicofactor voor OGGW	90
<u>Tabel 25:</u> Het totale aantal verbanden en het totale aantal casusgebonden verbanden per team- en organisationele risicofactor voor geweld (fysiek versus verbaal)	92
<u>Tabel 26:</u> Het totale aantal verbanden en het totale aantal casusgebonden verbanden per team- en organisationele risicofactor voor OSGW	94

<u>Tabel 27:</u> Het totale aantal verbanden en het totale aantal casusgebonden verbanden per team- en organisationele risicofactor voor pesterijen op het werk	95
<u>Tabel 28:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met de aard van het werk	97
<u>Tabel 29:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met transparantie	101
<u>Tabel 30:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met autonomie	105
<u>Tabel 31:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met monotonie	107
<u>Tabel 32:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met flexibiliteit	110
<u>Tabel 33:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met promotie	112
<u>Tabel 34:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met het loon	115
<u>Tabel 35:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met jobonzekerheid	117
<u>Tabel 36:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met werkdruk	120
<u>Tabel 37:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met infrastructuur	124
<u>Tabel 38:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met contact met derden	128
<u>Tabel 39:</u> Het totale aantal geïnterviewden en het totale aantal geïnterviewden dat zich baseert op een casus per taakkenmerk voor OGGW	131
<u>Tabel 40:</u> Het totale aantal verbanden en het totale aantal casusgebonden verbanden per taakkenmerk voor geweld	132
<u>Tabel 41:</u> Het totale aantal verbanden en het totale aantal casusgebonden verbanden per taakkenmerk voor OSGW	133
<u>Tabel 42:</u> Het totale aantal verbanden en het totale aantal casusgebonden verbanden per taakkenmerk voor pesterijen op het werk	133
<u>Tabel 43:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met individuele kenmerken	135
<u>Tabel 44:</u> Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met het functioneren	139

Inleiding

Het huidige onderzoeksproject vormt een aanvulling op de studie “Mobbing - Geweld op het werk II: organisationele risicofactoren op de werkplek” (Baillien, Neyens & De Witte; 2004), gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en het Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid. In de zoektocht naar de organisationele risicofactoren voor ‘ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk’ (OGGW¹) beperkte deze studie zich tot organisaties groter dan 100 werknemers. Het huidige onderzoek focust zich op een steekproef van ondernemingen met minder dan 100 werknemers.

Diverse studies tonen aan dat kleine en middelgrote ondernemingen (KMO’s) specifieke kenmerken hebben waarin zij verschillen van grote ondernemingen. KMO’s kunnen immers niet zomaar gelijkgesteld worden aan “grote ondernemingen in het klein”. Naast de organisatiegrootte zouden er ook andere, specifieke organisationele risicofactoren een rol spelen bij het ontstaan en voortbestaan van OGGW binnen KMO’s. Het huidige onderzoeksproject stelt daarom de volgende twee hoofddoelstellingen voorop:

- (1) Een identificatie van de taak-, team- en organisationele risicofactoren voor ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk (meer bepaald geweld, ongewenst seksueel gedrag en pesterijen op het werk), specifiek binnen KMO’s.
- (2) Het ontwikkelen van een bruikbaar instrument voor de detectie van deze organisationele risicofactoren, aangepast voor KMO’s. Het instrument faciliteert het diagnosticeren van de risicofactoren in KMO’s.

Het huidige kwalitatieve rapport is een vervolg op de ‘Literatuurstudie over fysiek geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk: invloed van taak-, team- en organisatiekenmerken in kleine en middelgrote organisaties’ (Neyens et al., 2005). Deze literatuurstudie is een eerste aanzet om de taak-, team- en organisationele risicofactoren te identificeren voor OGGW in kleine organisaties. In deze literatuurstudie construeerden we enkele exploratieve hypothesen over potentiële risicofactoren voor ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk. In dit kwalitatieve rapport zullen we verder exploreren welke invloed deze (en mogelijk ook nog andere) risicofactoren hebben op het ontstaan en/of voortbestaan van ongewenst grensoverschrijdend gedrag in organisaties met maximaal 100 werknemers.

¹ Onder ongewenst grensoverschrijdend gedrag verstaan we geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk

Dit rapport omvat dan ook interessante gegevens voor preventieadviseurs en werkgevers van kleine organisaties die trachten de werkplek vrij te houden van pesterijen, geweld en ongewenst seksueel gedrag op het werk (=OSGW): hoe kunnen zij ongewenst grensoverschrijdend gedrag voorkomen in hun organisatie en wat kunnen zij ondernemen om zulk gedrag stop te zetten wanneer het toch plaatsvindt? Voor de slachtoffers van ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk kan deze bundel bijdragen tot een beter begrip van wat er hen overkomt of is overkomen. Voor de daders van ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk kan het eveneens leiden tot een beter begrip van wat ze doen, dankzij de aanzet tot zelfreflectie.

De inhoud van dit rapport beslaat in een eerste deel het **onderzoeksopzet** van het kwalitatieve luik van dit project. Hierin scheppen we een beter beeld over *het doel van het opzet, de steekproef, de contactopname met de bedrijven, de interviewmethode* en de *verwerking* van de gegevens. Het tweede deel geeft de **resultaten** van deze verwerking weer, waarbij we in eerste instantie dieper ingaan op de *definitie* van de drie vormen van het ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk. Ook bekijken we welke invloed enkele bredere *maatschappelijke factoren* volgens de geïnterviewden kunnen hebben op het ontstaan en/of voortbestaan van OGGW. Vervolgens zoomen we in op de werking van *team- en organisationele kenmerken* zoals vb. de organisatiestructuur en -cultuur. Daarna gaan we specifieker in op de rol van de *taakkenmerken* (vb. werkdruk) in het proces van OGGW. Tot slot belichten we in deze resultatensectie ook welke plaats *het individu en diens functioneren* inneemt in het proces van OGGW. We besluiten dit rapport met **een theoretisch denkkader** waarin we vooreerst de latente processen voor OGGW bespreken. Het betreft de inadequate omgang met conflicten, frustraties en strains die kan escaleren tot OGGW. Ook beschrijven we welke processen de mogelijkheid resp. onmogelijkheid bieden waardoor deze processen al dan niet escaleren tot OGGW. Vervolgens bekijken we dan welke plaats de taak-, team- en organisationele risicofactoren innemen in dit model.



KATHOLIEKE UNIVERSITEIT
LEUVEN

DEEL 1: HET ONDERZOEKSOPZET



Federale Overheidsdienst
**Werkgelegenheid, Arbeid
en Sociaal Overleg**



1. Het doel van het kwalitatieve onderzoek

Deze studie streeft naar een genuanceerd inzicht in risicofactoren voor OGGW bij organisaties met minder dan 100 werknemers. Enerzijds wensen we te onderzoeken *welke risicofactoren* van belang zijn voor OGGW, anderzijds gaan we ook op zoek naar de *processen* waarlangs deze risicofactoren het OGGW beïnvloeden. Wij beschouwen een risicofactor voor geweld, pesten en OSGW als een factor die het risico inhoudt dat zulk gedrag al dan niet kan ontstaan en nefaste gevolgen kent. Daarnaast beschouwen wij ook deze factoren die het gedrag al dan niet doen voortzetten en verergeren als risicofactoren.

Om zoveel mogelijk relevante factoren te ontdekken, werden de geïnterviewden voornamelijk gekozen uit *bevoorrechte getuigen* en *organisatiekenners*. Vermits iemands perceptie met betrekking tot ongewenst grensoverschrijdend gedrag veelal gekleurd is door de eigen ervaringen op dit domein, kozen wij in eerste instantie personen met een zekere praktijkexpertise met betrekking tot OGGW (vb. een preventieadviseur psychosociale aspecten of een vertrouwenspersoon). Dankzij hun kennis ‘als buitenstaander’ zijn zij immers in staat om deze toch wel gevoelige materie met een professionele en dikwijls ook vollediger blik te benaderen. Anderen hebben echter een minder grote expertise op dit vlak, maar bezitten dan weer een rijke kennis over het algemene reilen en zeilen binnen de organisatie (vb. de leidinggevende, een medewerker van de personeelsdienst). Op basis van deze twee overwegingen werd gekozen om in iedere organisatie één of twee van de volgende mensen te interviewen:

- een directielid/leidinggevende
- een vertrouwenspersoon psychosociale aspecten (indien deze er is)
- een preventieadviseur psychosociale aspecten (indien deze er is)
- een medewerker van de personeelsdienst (indien deze er is)
- een andere medewerker

Per organisatie gingen we na welke kandidaten mogelijk in aanmerking kwamen voor een interview. Vaak betrof dit de leidinggevende en een andere medewerker omdat in kleine organisaties slechts zelden een aparte vertrouwenspersoon, personeelsverantwoordelijke of (externe) preventieadviseur psychosociale aspecten aanwezig is.

2. De steekproef

Voor de samenstelling van de steekproef selecteerden we 40 organisaties met minder dan 100 werknemers. Om achteraf een zo groot mogelijke diversiteit in risicofactoren te kunnen detecteren, hanteerden we drie criteria zodat we tot een erg heterogene steekproef kwamen. De steekproef werd zo representatief mogelijk bepaald t.a.v. *de grootte, de sector en de regio*. Hiertoe gingen we op zoek naar lijsten (RSZ, 2002) met het aantal werkgevers en het aantal werknemers per grootte (1-4, 5-9, 10-19, 20-49, 50-100) en per sector (van NACE code A tot O). In België zijn er enerzijds meer organisaties met een grootte van 1 tot 4 werknemers, maar anderzijds zijn er wel meer werknemers tewerkgesteld in de grotere organisaties. Daarom opteerden we voor een combinatie van deze twee steekproeven (zie Tabel 1). Zo ontstond een evenwicht tussen enerzijds de steekproef, indien deze enkel op het aantal werkgevers gebaseerd zou zijn en anderzijds de steekproef, indien deze enkel op het aantal medewerkers gebaseerd zou zijn. Verder bevroegen we per Vlaamse provincie (Limburg, Antwerpen, Vlaams-Brabant, Oost-Vlaanderen en West-Vlaanderen) ongeveer eenzelfde aantal organisaties. Het Brussels Hoofdstedelijke Gewest werd niet in deze steekproef opgenomen vanwege praktische redenen². De onderzoekspartners van het UCL die een analoog project in Wallonië lanceerden, namen deze regio wel in hun steekproef op. De uiteindelijke combinatie van deze twee steekproeven staat in Tabel 2.

² Op de databank van de website www.gom.be staan namelijk geen kleine organisaties uit het Brussels Hoofdstedelijk Gewest vermeld.

Tabel 1: De steekproef op basis van het aantal werkgevers en werknemers

Sector	De steekproef op basis van het aantal werkgevers					De steekproef op basis van het aantal werknemers						
	1-4	5-9	10-19	20-49	50-99	Totaal	1-4	5-9	10-19	20-49	50-99	Totaal
A	1					1	1					1
D	2	1	1			4	1	1	2	3	2	9
F	3	1	1			5	1	1	1	1		4
G	8	2	1			11	2	2	2	2	1	9
H	3	1				4	1	1	1			3
I	1	1				2			1	1	1	3
J	1					1	1					1
K	4	1	1			6	2			1	1	4
M	1					1			1			1
N	2					2				2	1	3
O	3					3	1			1		2
Totaal	29	7	4	0	0	40	10	5	8	11	6	40

Tabel 2: De uiteindelijke steekproef (als combinatie van het aantal werkgevers en het aantal werknemers)

	1-4	5-9	10-19	20-49	50-99	Totaal
A (landbouw)	1					1
D (industrie)		1		2	1	4
F (bouwnijverheid)	2	1	2			5
G (groot- en kleinhandel)	3	3	2	2	1	11
H (hotels en restaurants)		2	2			4
I (vervoer, opslag en communicatie)			2			2
J (financiële instellingen)	1					1
K (onroerende goederen, verhuur en diensten)	1	2	2		1	6
M (onderwijs)			1			1
N (gezondheidszorg en maatsch. dienstverlening)	1			1		2
O (gemeenschapsvoorzieningen, sociaalculturele en persoonlijke diensten)	1	1		1		3
Totaal	10	10	11	6	3	40

Aan de hand van de website van de Gewestelijke Ontwikkelingsmaatschappijen (www.gom.be), stelden we lijsten op van organisaties en reserve organisaties die in aanmerking kwamen voor het onderzoek. Vermits we de nodige organisaties van 1 tot 4 werknemers niet konden contacteren via deze website, waren we genoodzaakt om plaatselijke Leuvense organisaties (vb. winkels) aan te spreken over hun medewerking aan het onderzoek. Omwille van de lagere prevalentie van OGGW in KMO's werkten we ook samen met het Instituut voor Stress en Werk (ISW, een spin-offorganisatie van de KULeuven). Deze samenwerking bood ons de kans om specifiek op zoek te gaan naar organisaties waarin effectief grensoverschrijdend gedrag werd vastgesteld. Zij hielpen ons -vanuit hun praktijkervaring- een aantal KMO's te contacteren waarin zij reeds intervenieerden. Uiteindelijk leverde deze samenwerking twee organisaties op.

2.1 De contactopname, het maken van afspraken met de organisaties en de uiteindelijke steekproef

Na het selecteren van de organisaties en reserve organisaties namen wij telefonisch contact op met de vraag of zij inderdaad hun medewerking wilden verlenen aan dit onderzoek. Hiertoe vroegen we in eerste instantie naar de leidinggevende of personeelsverantwoordelijke. We situeerden beknopt het onderzoek door hen een beeld te geven over het doel, de verschillende fasen, de ingeschakelde onderzoeksgroepen en de opdrachtgevers. Wanneer de gecontacteerde persoon interesse vertoonde in een medewerking en hij of zij het ook mogelijk achtte om dit project binnen de eigen organisatie te introduceren, stuurden wij deze persoon een gepersonaliseerde e-mail, brief of fax met de schriftelijke documentatie waarin het onderzoek beschreven stond. Tijdens ons contact met organisaties van meer dan 20 werknemers benadrukten we dat zij aan hun deelname een heel concreet voordeel konden overhouden. We beloofden hen immers een beknopt rapport met de resultaten van de analyse van de risicofactoren binnen hun eigen organisatie, waardoor het voor hen mogelijk zou zijn om met deze resultaten zelf aan de slag te gaan en te werken aan de factoren die ongewenste gedragingen in de hand werken. Een dergelijk feedbackrapport konden we niet beloven aan organisaties met minder dan 20 werknemers omdat het kleine aantal werknemers een bedreiging van de anonimiteit zou kunnen vormen.

Vaak gaven de leidinggevenden tijdens het eerste telefonische contact onmiddellijk aan of zij al dan niet wensten mee te werken aan het onderzoek. Daarnaast wensten een aantal gecontacteerde personen eerst intern overleg te plegen aan de hand van de verstuurd documenten. Besloot de organisatie dat het een haalbaar voorstel was om samen te werken voor dit project, dan maakten we zo snel mogelijk concrete afspraken over welke personen we in de interviewfase zouden bezoeken. Ook legden we de datum en het uur van de interviews vast. Gaf de organisatie forfait, dan contacteerden we aan de hand van de reservelijst de eerstvolgende geselecteerde organisatie binnen dezelfde bedrijfstak, grootte en provincie.

De uiteindelijke steekproef (zie Tabel 3) verschilt in lichte mate van de steekproef die we in Tabel 2 vooropstelden. Deze verschillen zijn enerzijds ontstaan doordat we tijdens de contactopnames merkten dat de website (www.gom.be) hier en daar niet de juiste gegevens bevatte omtrent grootte van de organisatie. Deze gecontacteerde organisaties wensten toch mee te werken ondanks het feit dat hun grootte niet overeenstemde met datgene wat we zochten. Ook vonden we op deze website en in het adressenbestand geen organisaties uit de groot- en kleinhandel terug met minder dan vijf medewerkers. Vandaar dat we uiteindelijk besloten de lokale Leuvense winkels binnen te wandelen om hun medewerking te vragen. Dit leverde vele extra organisaties op. Daarnaast probeerden we omwille van praktische redenen het aantal kilometers te beperken. Door deze twee laatste factoren ontstond er voornamelijk in Vlaams Brabant (40%) een oververtegenwoordiging van het aantal deelnemende organisaties.

In Tabel 3 geven we een overzicht van de deelnemende organisaties. Hierbij geven we weer (1) in welke provincie de organisatie gelegen is, (2) het aantal interviews dat we in de organisatie afnamen en (3) het aantal organisaties dat per grootte en per sector deelnam.

Tabel 3: Overzicht van de gerealiseerde steekproef

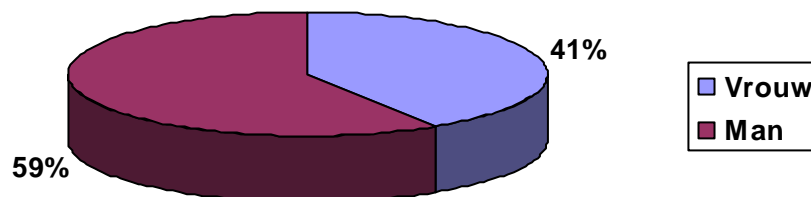
	1-4	5-9	10-19	20-49	50-99	Totaal
A		Antwerpen: 1 org., 1 int.				1
D		Vlaams Brabant: 1 org., 1 int.	West Vlaanderen: 2 org., telkens 2 int.	Vlaams Brabant: 3 org., telkens 2 int.	Limburg: 1 org., 2 int.	7
F	Limburg: 1 org., 1 int.	Vlaams Brabant: 1 org., 1 int.	Limburg (2)/ O. Vlaanderen (1) 3 org, telkens 1 int.			5
G	Vlaams Brabant: 4 org., telkens 1 int.	Limburg + Oost Vlaanderen 2 org., telkens 1 int.	Vlaams Brabant + Antwerpen 2 org., telkens 2 int.	West Vlaanderen (3) + Vlaams Brabant (1): 4 org., 2 org met 1 int., 2 org. met 2 int.	Vlaams Brabant: 1 org., 5 int.	13
H		Vlaams Brabant + Antwerpen: 2 org., telkens 1 int.	Oost Vlaanderen, West Vlaanderen + Vlaams Brabant 3 org., telkens 1 int.	.		4
I			Limburg: 1 org., 1 int.	Oost Vlaanderen: 1 org., 2 int.	Oost Vlaanderen:1 org., 3 int.	3
J	Vlaams Brabant: 1 org., 1 int.					1
K	Vlaams Brabant: 1 org., 1 int.	Vlaams Brabant + W. Vlaanderen : 2 org., -1 org. met 1 int. -1 org. met 2 int.	West Vlaanderen: 1 org., 1 int.	Limburg: 1 org., 2 int.	Antwerpen: 1 org., 2 int.	6
M			Vlaams Brabant: 1 org., 1 int.	Vlaams Brabant 1 org., 2 int.		2
N	Limburg: 1 org., 1 int.			Limburg (1) + Antwerpen (1) -1 org. met 3 int. -1org. met 1 int.		3
O		Oost. Vlaanderen: 1 org., 1 int.		Antwerpen: 1 org., 2 int.		2
Totaal: # org.³, # int.⁴	8 org. 8 int.	10 org., 11 int.	12 org., 16 int.	13 org., 24 int.	4 org., 12 int.	47 org., 71 int.

³ Org.= organisaties

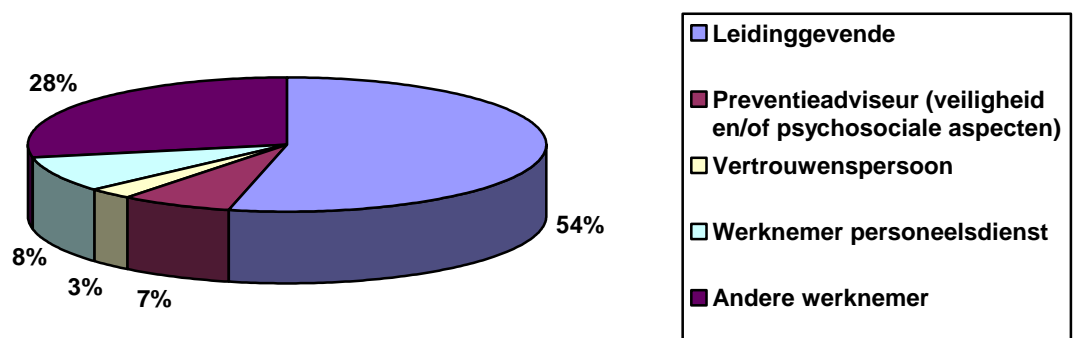
⁴ Int.= interviews

Binnen de betrokken organisaties vonden er in de interviewperiode van november 2004 tot maart 2005 in totaal 71 interviews plaats, waaronder 42 mannen en 29 vrouwen (zie Figuur 1). Met betrekking tot de verdeling van de interviews over de verschillende functies is er duidelijk een grotere vertegenwoordiging van de categorie leidinggevenden/gerants/directeurs/eigenaars (54%) (zie Figuur 2). Dit omdat deze vaak ook de functie van personeelsverantwoordelijke en vertrouwenspersoon op zich nemen. Het aandeel preventieadviseurs, vertrouwenspersonen en medewerkers van de personeelsdienst ligt dan weer eerder laag (resp. 7%, 3% en 8%), gezien deze functies niet in alle deelnemende organisaties aanwezig waren. Dikwijls werd hun afwezigheid dan ook opgevangen door een gesprek te voeren met andere medewerkers (28%).

Figuur 1: Het percentage geïnterviewden per geslacht.



Figuur 2: Het percentage geïnterviewden per functie.



2.2 Mogelijke vertekeningen

Aangezien we organisaties niet konden verplichten om te deel nemen aan het onderzoek moeten we alert zijn voor een aantal mogelijke vertekeningen in de steekproef. Er kan verondersteld worden dat net die organisaties die veel belang hechten aan de strijd tegen OGGW en waarin zich weinig casussen voordeden, een grote bereidheid vertoonden om deel te nemen aan het onderzoeksproject.

Daarbij komt dat de medewerking aan het onderzoek voor een kleine organisatie waarin zich ongewenst grensoverschrijdend gedrag voordoet wellicht erg bedreigend overkomt. Het gedrag van de medewerkers en leidinggevendenden uit kleinere organisaties is immers erg zichtbaar (zie § 8.1.4) waardoor deze zich moeilijker achter ‘anonimiteit’ kunnen verschuilen.

Deze vertekeningen probeerden we op de volgende manieren te reduceren. Vooreerst trokken we -dankzij de belofte van een feedbackrapport- ook organisaties aan die zelf nogal wat problemen kennen met ongewenst grensoverschrijdend gedrag en met het voeren van een degelijk beleid hiertegen. Hierdoor waren we in staat een al te rooskeurig beeld over risicofactoren te nuanceren en de variabiliteit van gedetecteerde risicofactoren te verhogen.

Verder stelden we het onderzoek voor als een onderzoek naar ‘het algemene welzijn en de sociale relaties binnen kleine ondernemingen’. De problematiek van OGGW kadert dan ook in dit bredere kader. Uiteraard brachten we de leidinggevende op de hoogte dat we tijdens de interviews dieper ingingen op de problematiek rond pesterijen, geweld en OSGW. Het opentrekken van deze benaming naar ‘het welzijn en de sociale relaties op het werk’ was voornamelijk een middel om niet meteen een negatieve gedachte op te wekken bij potentiële deelnemers. Het was bedoeld om de positieve zijde van het project te belichten.

Tot slot verkleinde deze vertekening ook door de deelname van één geïnterviewde, een preventie-adviseur psychosociale aspecten. Met deze persoon kwamen we in contact met de hulp van het ISW. Van deze geïnterviewde wisten we dus op voorhand dat deze een rijke kennis over OGGW bezit en ons heel wat casussen kon vertellen die zich in verschillende organisaties voordeden.

3. De methode: het halfgestructureerde interview

In onze zoektocht naar risicofactoren voor OGGW in kleine organisaties en bij het uitdiepen van de mogelijke manieren waarop deze risicofactoren leiden tot geweld, pesterijen en OSGW, baseerden we ons op een halfgestructureerd interview. Dit geeft de geïnterviewden de mogelijkheid om *vrij hun verhaal* te doen om een zo volledig mogelijk beeld te vormen over hun kennis, ervaringen en percepties op het vlak van OGGW. Tegelijk schept dit halfgestructureerde interview voor ons de gelegenheid om in te grijpen wanneer iemand zich te zeer fixeert op individuele factoren, zoals het karakter of uiterlijke kenmerken van de werknemer. Hierdoor wijkt het gesprek niet al te sterk af van de focus van organisationele risicofactoren. Om tijdens de verwerking de vergelijkbaarheid van de verschillende gesprekken te verhogen, verkozen we ook een *gemeenschappelijke kern* voor de interviews. Deze kern structureerden we aan de hand van een checklist met een aantal topics die tijdens ieder interview aan bod moesten komen. Wel werd aan de geïnterviewden de vrijheid gelaten om voor die vorm van OGGW waarover men de grootste expertise had, meer uitgebreid de risicofactoren toe te lichten. Om zeker te zijn dat alle geïnterviewden een quasi gelijkaardig beeld hanteerden over de drie besproken vormen van ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk, stelden we aan de hand van de wetgeving en van vorig onderzoek binnen dit domein een eigen definitie op om tijdens de interviews aan de geïnterviewden voor te leggen.

Het uiteindelijke interviewschema (zie Bijlage 1) en de checklist (zie Bijlage 2) construeerden we op basis van een gelijkaardige studie bij grote organisaties (Baillien et al., 2004). Daarnaast introduceerden we de factoren flexibiliteit, het loon, het familiale karakter, de werknemersvertegenwoordiging en regels/procedures in de lijn van de literatuurstudie (Neyens et al., 2005). De factoren aard van het werk, stress en geslachtsverhouding werden daarentegen niet meer bevraagd tijdens de interviews.

We vertrokken in het interview vanuit een korte voorstelling van onszelf en een schets over het onderzoek. Omdat het interview een gevoelige gespreksmaterie betrof en we voor een goede kwaliteit van het gesprek toch wel wensten dat de geïnterviewden zonder vrees hun meningen en percepties weergaven, vestigden we vervolgens de aandacht op de *anonimiteit* van het interview. Verder stelden we ook de vraag of het interview op cassette opgenomen mocht worden, wat de verwerking achteraf zou vergemakkelijken en ons de kans gaf onze

aandacht volledig aan het interview zelf te wijden (in plaats van tegelijk te luisteren en te noteren). Wanneer de geïnterviewde aangaf dat hij of zij dit liever niet had, gingen we over tot het gebruik van pen en papier.

Bij wijze van situering vroegen we voor de aanvang van het eigenlijke gesprek over OGGW eerst naar de functie en het takenpakket van de geïnterviewde. Vervolgens vroegen we of er in de organisatie een beleid rond OGGW aanwezig was en waaruit dit beleid dan bestond. Daarna startten we met het gezamenlijk overlopen van en het bediscussiëren van onze definities over fysiek geweld, ongewenst seksueel gedrag en pesterijen op het werk.

Vervolgens vroegen we de geïnterviewden naar een casus over zowel fysiek geweld, als OSGW als pesterijen binnen de eigen organisatie. Ook een voorval van verbaal geweld werd kort bevraagd. Op die manier was het mogelijk om voor iedere vorm van OGGW tenminste één casussituatie als uitgangspunt te hanteren. Kon de geïnterviewde echter geen casus aanhalen, dan werd de vraag gesteld of het naar zijn of haar aanvoelen optrad of kon optreden in de organisatie en waarom dat het geval was. Was de geïnterviewde van mening dat binnen zijn of haar bedrijf geen ongewenst grensoverschrijdend gedrag optrad of kon optreden, dan polsten we naar de factoren dit gedrag dan deden voorkomen.

Vanuit deze casussen trachtten we de risicofactoren voor fysiek geweld, ongewenst seksueel gedrag en pesterijen te achterhalen. Nadat de casus werd beschreven en er spontaan een aantal factoren werden vernoemd, overliepen we samen met de geïnterviewde de vragen uit de checklist. De geïnterviewde gaf telkens weer of het in zijn of haar ogen inderdaad ging om een risicofactor die binnen de eigen organisatie een rol speelt bij ongewenst gedrag en of deze factor dan een causale, preventieve, in stand houdende of beëindigende rol⁵ bekleedt. Verder bekeken we voor de factoren op taakniveau of de factor volgens de geïnterviewde vooral betrekking had op het takenpakket van de dader of van het slachtoffer. Tot slot werd als laatste vraag gepeild naar het individuele belang dat de geïnterviewde hechtte aan ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk.

⁵ Moedigt de factor het *ontstaan* van OGGW aan, dan spreken we over een causale risicofactor. Stimuleert de factor het *aanhouden* van de handelingen die deel uitmaken van het ongewenst gedrag, dan gaat het over een in stand houdende risicofactor. Verder kan een risicofactor het OGGW zowel bij het begin als gedurende het proces *tegengaan* door het gedrag te voorkomen (= preventieve risicofactor) of te maken dat het wordt beëindigd (= beëindigende risicofactor).

4. Het testen van het interviewschema

Om na te gaan of deze methode zowel qua duur als qua logica haalbaar was en een goede beantwoording vormde aan de doelstellingen van deze kwalitatieve fase van het onderzoek, testten we het aangepaste halfgestructureerde interviewschema éénmaal uit op een vrijwilliger. Uiteindelijk duurde het interview meestal 45 minuten tot één uur en stelden we tijdens het gesprek de vragen uit bijlagen 1 en 2. Wanneer er ons inziens echter erg interessante en relevante casussen werden aangehaald, kon het interview uiteraard meer tijd in beslag nemen.

5. De verwerkingsmethode

Op basis van het uiteindelijke interviewschema werd het mogelijk om heel wat informatie te achterhalen met betrekking tot OGGW en de risicofactoren die hierin een rol spelen. Om deze gegevens te structureren, hanteerden we een Excelfile.

Per organisatiegrootte (1-4, 5-9, 10-19, 20-49 en 50-99) gebruikten we één excelblad (zie Tabel 4) waarin alle gegevens van de organisaties die tot die grootte behoren werden gebundeld. Voor iedere organisatie gaven we de functie van de geïnterviewden in. Verder voerden we per geïnterviewde in welke risicofactoren volgens hem/haar reeds een rol speelden (casusgebonden factoren) of zouden kunnen spelen (hypothetische factoren) voor OGGW binnen hun onderneming. Er werd dus een onderscheid gemaakt tussen *casusgebonden* factoren, i.e. factoren die aantoonde al een effect te hebben gehad op ongewenst grensoverschrijdend gedrag en *hypothetische* factoren, i.e. factoren waarvan men vermoedt dat ze er een effect op zouden kunnen hebben. Daarna maakten we een onderscheid tussen factoren die op onze *checklist* stonden en *nieuwe* factoren die de geïnterviewden bespraken maar die niet op de lijst stonden vermeld. Ook gaven we telkens aan of de beschrijving van de risicofactor volgens de geïnterviewde betrekking had op het optreden van *geweld, OSGW en/of pesterijen*.

Vervolgens typten we in de ‘comment’ (zie de tekstballon in Tabel 5) van een cel telkens de letterlijke citaten over deze factoren uit. In de cellen zelf gaven we de meer specifieke

subfactor (vb. een hoge werkdruk) aan die de geïnterviewde besprak in het citaat. Ook beschreven we de rol (*causaal, preventief, in stand houdend en/of beëindigend*) die de risicofactor speelde volgens de geïnterviewden. Vervolgens vermeldden we ook de andere subfactoren waarmee de factor een *samenhang* vertoont (vb. kostenbesparing). Tot slot beschreven we kort het *proces* (vb. over zijn toeren geraken) waardoor het OGGW al dan niet kon plaatsvinden. Voor de risicofactoren op het taakniveau gaven we verder ook aan of de geïnterviewde sprak over een risicofactor die betrekking had op de job van de *dader en/of* van het *slachtoffer*. In het geval dat het geweld een verbale vorm aannam, duiden we dit ook aan bij de desbetreffende risicofactor.

Nadat we alle interviews in dit excelbestand invoerden, gingen we via een zoekfunctie na:

- **Welke risicofactoren** (en subrisicofactoren) tijdens de gesprekken aan bod kwamen
- **Op welke manier** (als oorzaak, in stand houding, voorkoming en/of beëindiging) spelen de risicofactoren bij de verschillende geïnterviewden en in de verschillende organisaties mee bij OGGW?
- **Welke samenhangen** kwamen opvallend vaak aan bod?
- Via **welke processen** beïnvloeden de risicofactoren het ontstaan en voortbestaan van OGGW?

Tabel 4: Schematische weergave van één sheet uit het excelbestand.

Grootte: vb. van 10 tot 19 WN		Casusgebonden factoren								Hypothetische factoren									
		Checklistfactoren				Nieuwe factoren				Checklistfactoren				Nieuwe factoren					
		Factor 1		Factor 2		Factor X		Factor Y		Factor 1		Factor 2		Factor X		Factor Y			
		G ⁶	OSGW ⁷	P ⁸	G	OSGW	P	G	OSGW	P	G	OSGW	P	G	OSGW	P	G	OSGW	P
Org.	Functie																		
Organisatie 1	Leiding-gevende																		
	Vertrouwens-persoon																		
Organisatie 2	Medewerk-ster																		
	Preventie adviseur																		
...	...																		

Tabel 5: Voorbeeld van één cel binnen een excelblad

Grootte: van 20 tot 49		Casusgebonden factoren	
		Werkdruk (checklist)	
		Geweld	Pesterijen
Organisatie 1	Leiding-gevende	Verbaal geweld: Hoge werkdruk: - causaal - kostenbesparing - over toeren geraken - dader	OSGW

Citaat: "Door de kostenbesparingen is de werkdruk hier erg gestegen. Die hoge werkdruk maakte dat hij helemaal over zijn toeren geraakte en een uitbarsting kreeg. Hij tierde tegen haar en riep dat ze moest oprassen."

⁶ G= Geweld op het werk

⁷ OSGW= Ongewenst seksueel gedrag op het werk

⁸ P= Pesterijen op het werk



DEEL 2: DE RESULTATEN



1. Inleiding

Na een grondige verwerking van de interviews komen we uiteindelijk bij de resultaten van de zoektocht naar risicofactoren in KMO's voor geweld, pesterijen en OSGW. Aangezien de geïnterviewden tijdens de gesprekken soms een wirwar van meerdere (delen van) voorvallen van geweld, pesterijen en OSGW aanhaalden, is het erg moeilijk om exact aan te geven hoeveel casussen wij tijdens de interviews te horen kregen. Bovendien bleken de drie vormen van ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk interdependent en mondde een verhaal dat oorspronkelijk te maken had met de ene vorm wel eens uit in een andere vorm.

Wel viel het hoge aantal pestcasussen en het lage aantal OSGW-casussen op. Een groter aantal pestcasussen kan te wijten zijn aan een werkelijk hogere prevalentie van en het persoonlijk meer in contact komen met deze soort ongehoorde gedragingen binnen de deelnemende organisaties. Anderzijds genoot deze variant van ongewenst gedrag op het werk de laatste jaren heel wat media-aandacht ten gevolge van de nieuwe pestwet en het proces van de postbode die zich naar aanleiding van pesterijen van zijn eigen leven beroofde. Hierdoor werd het bewustzijn van nagenoeg alle Belgische werknemers over deze problematiek gestimuleerd en het is dan ook niet ondenkbaar dat ook de geïnterviewden zelf al heel wat meer reflecteerden over deze soort gedragingen dan over de andere twee vormen van ongewenst gedrag. Het lage aantal OSGW-casussen kan te wijten zijn aan het (té) grote taboe die er met betrekking tot deze vorm van ongewenst grensoverschrijdend gedrag nog steeds heerst: het gaat immers om een erg gevoelig thema dat de integriteit van het slachtoffer dikwijls zowel persoonlijk als lichamelijk aantast en hem of haar tegenhoudt om met het probleem naar buiten te treden. Daarnaast kan het echter ook zijn dat ongewenst seksueel gedrag effectief minder voorkomt dan de andere twee varianten van ongewenst gedrag op het werk.

Vóór het 'echte' rapporteren van onze bevindingen, staan we in deze inleiding eerst nog even stil bij hoe deze resultaten correct geïnterpreteerd moeten worden. Daarna geven we een beeld van enkele kritische en dikwijls ook terechte bedenkingen van de geïnterviewden bij de door ons gehanteerde **definities** van geweld, pesterijen en OSGW. Vervolgens bekijken we welke invloed enkele *bredere maatschappelijke factoren* volgens de geïnterviewden kunnen hebben op het ontstaan en/of voortbestaan van OGGW. Daarna gaan we specifiek in op de werking

van **team- en/of organisationele kenmerken** zoals vb. de organisatiestructuur en -cultuur. Dan bespreken we de rol van de concrete **taakkenmerken** in het proces van OGGW. Hierbij belichten we zowel de inhoud van de functie, de voorwaarden die gepaard gaan bij het uitoefenen van de functie, de omstandigheden waarin iemand werkt, als het contact dat iemand al dan niet dient te onderhouden met personen van buiten de organisatie. Tot slot beschrijven we ook welke plaats *het individu en zijn/haar functioneren* inneemt in het proces van OGGW. Na de resultaten over welke risicofactoren een rol spelen bij OGGW, gaan we dieper in op de achterliggende processen die kunnen verklaren waarom OGGW kan ontstaan en voortbestaan.

1.1 Het lezen en interpreteren van de resultaten

Bij het lezen van deze resultatensectie moeten we steeds in het achterhoofd houden dat het gaat om de *percepties* van de bevoorrechte getuigen en organisatiekenners die in deze kwalitatieve studie werden bevraagd. Wij gaan dus na hoe zij, op basis van hun eigen ervaringen, kijken naar de realiteit van het ongewenst grensoverschrijdend gedrag in KMO's. Daarom moeten we ook rekening houden met de interpretatiekaders die zij vanuit hun werkachtergrond reeds opbouwden: omwille van de aard van de interviews gaat het hier overigens steeds over *hun retrospectieve blik* (en af en toe toekomstige blik) op ongewenst grensoverschrijdende gedragingen. Dit houdt overigens niet in dat deze gesprekken geen degelijk beeld kunnen geven over welke risicofactoren een rol spelen bij OGGW in kleine organisaties en op welke manier zij dit doen.

Tijdens het bespreken van de resultaten geven we telkens voor iedere factor aan hoe vaak de geïnterviewden deze factor in verband brengen met geweld, OSGW en pesterijen. We vertrekken eerst vanuit een tabel (zie voorbeeld Tabel 6). In deze tabel staat aangegeven *hoe vaak* de geïnterviewden de risicofactor aanhalen als een causale (oorzakelijke), in stand houdende, preventieve en beëindigende factor voor geweld, OSGW en pesterijen. Hierbij maken we een onderscheid tussen die beschrijvingen waarbij de geïnterviewden zich baseren op een **casus** en de veronderstellingen die een louter **hypothetisch** karakter hebben. In de bovenste rij geven we tussen haken ook *het aantal en het percentage geïnterviewden* aan die minstens één casusgerelateerd of één hypothetisch verband beschreven.

Voor de aspecten op het taak- en individueel niveau maken we ook een onderscheid tussen de verbanden die handelen over de taken/individuele aspecten van de **dader** en de verbanden waarbij het aspect handelt over de taken/het individu van het **slachtoffer**.

Verder maken we bij geweld ook een onderscheid tussen de verbale en fysieke component. Vermits verbaal geweld niet steeds als grensoverschrijdend wordt ervaren, plaatsen we het aantal verbanden tussen de factor en *verbaal geweld* tussen haakjes. Het aantal verbanden bij geweld dat niet tussen haakjes staat, heeft dus betrekking op de fysieke component van het geweld.

Tabel 6: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met factor X

FACTOR X (vb. werkdruk)	# verbanden gebaseerd op een CASUS (21 geïnterviewden: 29%)						# HYPOTHETISCHE verbanden (46 geïnterviewden: 63%)					
	De werkdruk van de dader			De werkdruk van het slachtoffer			De werkdruk van de dader			De werkdruk van het slachtoffer		
	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen
<i>Causaal</i>	2 (8)		9	1 (1)		8	11 (8)	1	15	6 (2)		12
<i>Instandhoudend</i>			3			6						2
<i>Preventief</i>	X	X	X	X	X	X	12 (2)	6	18	5	4	8
<i>Beëindigend</i>	1											
Totaal	3 (8)	-	12	1 (1)	-	14	23 (10)	7	33	11 (2)	4	22

2. Definitie van de drie soorten ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk

Zoals we in de bespreking van de methode reeds aanhaalden (zie deel 1, §3) boden we gedurende de interviews voor iedere vorm van OGGW een definitie aan. Daarna polsten we telkens of de geïnterviewde met betrekking tot deze bepaalde vorm van ongewenst gedrag hetzelfde beeld hanteerde als deze definitie impliceerde. Dit geeft ons de mogelijkheid om in dit rapport eveneens een overzicht te geven over enkele kritische bedenkingen die de

geïnterviewden bij onze definities maakten. Voor de gehanteerde definities baseerden wij ons op het voorgaande project over OGGW in grote organisaties (Baillien et al., 2004). Opvallend was dat de meerderheid van de geïnterviewden uit de KMO's akkoord gingen met de definities zonder dat ze er veel kritische opmerkingen over maakten. Na een samenvatting van de bedenkingen die de geïnterviewden hadden over de definities van geweld, OSGW en pesterijen, bespreken we hoe bepaalde vormen van OGGW (vb. pesterijen) gedurende de interviews een risicofactor vormden van andere vormen van OGGW (vb. geweld).

2.1 Geweld op het werk

2.1.1 Definitie

In tegenstelling tot de definitie van de wetgeving (11 juni 2002), waarbij geweld omschreven wordt als *“elke feitelijkheid waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen bij de uitvoering van het werk”*, lieten wij bij onze eigen definitie het psychische karakter achterwege. Dit deden we om te vermijden dat de bevoorrechte getuigen en organisatiekenners ook handelingen die deel uitmaken van pesterijen zouden aangeven wanneer wij slechts een discussie wilden aanwakkeren over éénmalige geweldsuitingen. Onze eigen definitie werd:

“Elke gebeurtenis waarbij een werknemer fysiek wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen bij de uitvoering van het werk. Deze gebeurtenis moet niet noodzakelijk meerdere keren optreden.”

2.1.2 Kritische bedenkingen van de geïnterviewden

Slechts drie geïnterviewden gaven een opmerking bij deze definitie. Eén geïnterviewde vond de reikwijdte van het zinsdeel *‘bij de uitvoering van het werk’* te eng. Geweld kan zich ook buiten het werk voordoen maar toch zijn oorsprong vinden in vb. problematische relaties die op het werk zijn ontstaan. Daarnaast vermeldde een leidinggevende dat niet enkel de werknemer, maar ook de *werkgever* met geweld geconfronteerd kan worden. De werkgever is echter niet in de definitie opgenomen.

Daarnaast duidde een preventieadviseur erop dat de verbale component van geweld niet persé grensoverschrijdend hoeft te zijn maar vaak enkel een alarmfunctie vervult. Ook is verbaal geweld volgens deze persoon afhankelijk van de bedrijfscultuur en de maatschappij.

“Verbaal geweld is er veel meer, het wordt ook veel meer getolereerd in onze maatschappij. Ik zal u zelfs een extreem voorbeeld vertellen. In organisatie X heeft verbaal geweld eigenlijk een positieve functie. Het is om u te laten weten 'ik sta hier', wees voorzichtig met die kraan, wees voorzichtig met die container. Hoe gek het ook klinkt, maar het is zo wel. Het heeft dus een veiligheidsfunctie. Maar die vloek en die zucht, allé zucht is het niet, het is luider en het heeft een alarmfunctie. Verbaal geweld is niet persé negatief. In organisatie X is dat dus ook volledig geaccepteerd. Verbaal geweld is niet iets dat absoluut is. Het moet gerelateerd worden tot de bedrijfscultuur waarin je je bevindt. In een bepaald bedrijf is het woord 'schatje' verbaal geweld, want een intimidatie. In organisatie X is het woord smeerslap geen verbaal geweld. Het is dus zeer sterk afhankelijk van de cultuur.”

2.2. Ongewenst seksueel gedrag op het werk (OSGW).

2.2.1 Definitie

Voor ongewenst seksueel gedrag op het werk gebruikten we een definitie die sterk aanleunt bij deze van de wet van 11 juni 2002, waarin OSGW beschreven wordt als *“elke vorm van verbaal, niet-verbaal of lichamelijk gedrag van seksuele aard waarvan degene die zich er schuldig aan maakt, weet of zou moeten weten dat het afbreuk doet aan de waardigheid van vrouwen en mannen op het werk”*. Enkel de seksuele connotatie van zulke gedragingen werd in onze eigen definitie iets centraler opgenomen:

“Elke vorm van verbaal, niet-verbaal of lichamelijk gedrag van seksuele aard of met een seksuele connotatie waarvan degene die zich er schuldig aan maakt weet of zou moeten weten dat het afbreuk doet aan de waardigheid van de vrouwen of mannen op het werk.”

2.2.2 Kritische bedenkingen van de geïnterviewden

Twee geïnterviewden ervaarden deze definitie als een *té ruime en alomvattende* definitie en vroegen zich af of niet enkel het lichamelijke gedrag (en dus niet het verbale en non-verbale gedrag) erin opgenomen zou moeten worden. Eén van hen beweerde dat het taalgebruik in hun organisatie vaak grof was, maar niet voor problemen zorgde, omdat het personeel hier tegen bestand was en ook de context ervan kent. Een andere geïnterviewde vond het wel

positief dat de definitie zo breed was en dat bijgevolg elke vorm van ongewenst gedrag, dus ook ongewenst gedrag op een verbale en/of non-verbale wijze, belangrijk was. Een preventieadviseur beweerde hieromtrent:

“Het is een definitie waarmee je heel veel kanten uit kunt. De context is dus belangrijk. Ik denk dat OSGW meer voorkomt dan dat je zou afleiden uit het aantal klachten. Ik heb in 50 jaar tijd maar drie klachten gehad. Ik denk dat mensen daar niet vlug mee naar buiten durven komen. Ik heb het nog nooit meegemaakt bij mannen. Dus het was telkens van de man naar de vrouw, omgekeerd heb ik het nog nooit meegemaakt. Onderschat ook de machtsfactor in het proces niet. Temeer omdat je nu meer vrouwen gaat krijgen op verantwoordelijke posities. Zij gaan het gebruiken als machtsfactor. Begrijp me niet verkeerd, niet elke vrouw zal overgaan tot dergelijk gedrag, maar je krijgt nu een situatie waarin dat mogelijk wordt. Van mannen naar vrouwen is het klassieke voorbeeld het *schouderklopje* dat men o zo graag geeft. Ik weet niet of dat dit op de schouder gebeurt, of een tik op uw achterste of zoiets. Op zichzelf is dat een verschrikkelijk onschuldig gebaar. Het is heel gek dat dit in bepaalde omstandigheden wel een seksuele betekenis krijgt en in andere omstandigheden niet. Ik ga een geraffineerder voorbeeld geven van onze eigen dienst, het is geen klacht geweest. Toen ik hier begon te werken, ik startte met nieuwjaar, kwam ik uit een milieu waarin met nieuwjaar iedereen elkaar kuste. De klassieke drie kussen bij het wensen van nieuwjaar. Wel, hier op het bureau is er een sfeer waarin men dat niet gepast vindt. Dus een aantal vrouwen vond dat ongepast. Bij sommigen kan het, bij anderen kan het niet. Mij niet gelaten, dan geef ik die een ‘polleke’ en ik doe mijn wens verbaal en de zaak is opgelost. Wat mij betreft, net zo goed, wat kan het mij schelen. Het is heel onschuldig, maar dat is hetgeen ik bedoel, dat is zoals ik het begrijp. Het heeft te maken met mijn grensoverschrijdend gedrag. Je hebt dus aan de ene kant die bedrijfscultuur, in welke mate die open, gesloten, conservatief of progressief is. Want daar heeft het allemaal mee te maken. Het zijn woorden die waarden vertegenwoordigen. Het heeft te maken met die bedrijfscultuur waar mijn persoonlijke grenzen liggen. En dan is het mijn taak -als psycholoog- van dat te gaan onderzoeken. Is het inderdaad een onschuldig gebaar, immers de ene zijn cultuur verschilt van de andere zijn cultuur en dat kan misvattingen geven, of spelen er andere factoren een rol? En dan komt heel vaak macht naar voren.”

Verder verwees één geïnterviewde naar de soms subtiele en moeilijke grens bij het OSGW. Praten over deze grens is dan ook een absolute noodzaak om zulk gedrag te voorkomen en/of te beëindigen. Tot slot wees ook een geïnterviewde op het gevaar van misbruik van de wetgeving rond OSGW. Hij staaft dit met een casus.

“Nu spreek ik over een situatie van 6 à 7 jaar geleden, waarbij de directie iemand wou ontslaan die op heterdaad betrapt was tijdens het stelen van eigendom van de onderneming. Men bracht die persoon tot bij de directie om aan te geven dat het hier ging om een vorm van diefstal. De vrouw in kwestie (de dievegge) trok echter onmiddellijk haar bloes en haar hemd wat open. Die vrouw heeft zich willen keren zoals een duivel in een wijwaterbakje om daar toch maar tegen in te gaan. Ik vermoed dat ze getracht heeft om deze stelling (OSGW) te hanteren om niet ontslagen te worden, maar de directie heeft hierop onmiddellijk accuraat gereageerd door er een getuige bij te roepen zodanig dat de directie niet alleen was met de persoon in kwestie en niet van OSGW beschuldigd kon worden.”

2.3 Pesterijen op het werk

2.3.1 Definitie

De wet verstaat onder pesterijen op het werk: *“Elk onrechtmatig en terugkerend gedrag, buiten of binnen de onderneming of instelling, dat zich inzonderheid kan uiten in gedragingen, woorden, bedreigingen, handelingen, gebaren, en eenzijdige geschriften en dat tot doel of gevolg heeft dat de persoonlijkheid, de waardigheid of de fysieke of psychische integriteit van een werknemer (of een andere persoon op wie de wet van toepassing is) 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.”*

In onze eigen definitie wezen wij echter meer op de systematiek van dergelijk gedrag en op het gegeven dat de persoon die zulke gedragingen ondergaat zelf moeite heeft om die gedragingen stop te zetten:

“Elk onrechtmatig en terugkerend gedrag, buiten of binnen de organisatie, dat systematisch wordt geuit ten aanzien van een bepaald individu dat zich moeilijk kan verdedigen. Dit gedrag heeft tot doel of als gevolg dat de persoonlijkheid, waardigheid of de fysieke of psychische integriteit van de werknemer wordt aangetast, dat zijn betrekking in gevaar wordt gebracht of dat een onaangename werkomgeving wordt gecreëerd.”

2.3.2 Kritische bedenkingen van de geïnterviewden

Vele geïnterviewden vinden dit een te lange definitie. Ook hier merken enkelen opnieuw op dat de grens tussen wat wel en wat niet als pesterijen beschouwd wordt, vaak onduidelijk en moeilijk is. Soms kunnen bepaalde gedragingen als pestgedragingen geïnterpreteerd worden, terwijl ze niet zo bedoeld zijn. De interpretatie van bepaalde gedragingen hangt volgens twee geïnterviewden dan ook opnieuw af van de bedrijfscultuur waarin dit gedrag kadert.

“Dat is trouwens een algemene opmerking naar pesterijen toe. Dat kan niet in een wet staan. Het bedrijf heeft een gedragscode. In sommige bedrijven staat dat op papier maar in het merendeel van de bedrijven natuurlijk niet. Daar is dat een informeel gegeven. Het gekke van de hele zaak is, mensen die goed aangepast zijn aan bepaalde bedrijven, die voelen, kennen instinctmatig, onbewust, die gedragscode. Die weten perfect, tot op de komma na, wat wel kan en wat niet.”

Het doelbewuste karakter van het gedrag is dan ook een criterium wat een preventieadviseur wel zou opnemen in de definitie:

“En daar zitten we dan. Het is een definitie waarmee je alle kanten uitkunt. Het belangrijkste voor mij zijn eigenlijk maar enkele woorden. De continuïteit van het gedrag, dat vind ik een heel belangrijk gegeven. De machtsfactor die erin staat, vind ik een heel belangrijk gegeven bij mijn onderzoek. En inderdaad de integriteit. 90% van wat bij mij wordt ingediend als pesterijen -en dat is maar het topje van de ijsberg- dat is eigenlijk geen pesterijen. Dat voldoet niet aan die paar woorden die ik daar zei. Voldoen wel aan een ernstig verstoorde arbeidsrelatie, maar dat is iets anders.”

Dat zijn meer conflicten dan?

“Natuurlijk. Vastgelopen conflicten. Mensen die gezwegen hebben en het dan niet meer kunnen houden.”

Het is dan terugkerend gedrag?

“Ja, het is zoals een wijzer op een plaat, het komt steeds terug.”

Maar komt er dan niet die machtsfactor bij kijken?

“Ja dat kan. In een conflict kan dat, als er een conflict is tussen werknemer en meestergast; Dan speelt zich af op het middenechelon of op het lager echelon de machtsfactor.”

Het is dan niet persé nadelig voor de integriteit?

“Jawel.”

Ik ben aan het zoeken wat dan ontbreekt in de gehanteerde definitie?

“Het is de **intentie** die ontbreekt. Ik moet, willens en wetens, de integriteit van de betrokkene die ik viseer willen schaden. In de definitie zou inderdaad nog een woordje bij moeten komen namelijk 'bewust'.”

Dus volgens u gebeurt alle pesterijen doelbewust?

“Ja.”

Dat is eigenlijk een criterium dan?

“Ja, juist.”

Kan het dan niet zijn dat mensen onbewust grensoverschrijdend handelen?

“Onbewust grensoverschrijdend handelen komt heel vaak voor, maar ik noem het geen pesterijen. Dat is een verstoorde arbeidsrelatie waarvan ik zelfs durf zeggen op een bepaald ogenblik: deze persoon in deze functie is ongeschikt. De meestergast die onbewust grensoverschrijdend gedrag doet, is niet geschikt, hij mist de sociale capaciteit. Hij moet kunnen werken met mensen. Een meestergast die niet in staat is een instructie op een convenabele manier, convenabel in termen van deze bedrijfscultuur, over te brengen, die zit niet op de juiste plaats. Dat kan de beste technicus van de wereld zijn, dat kan qua emotionaliteit de beste man zijn, maar hij is voor deze functie ongeschikt. Onbekwaamheid, indien dan niet, onvermogen. Onvermogen is legio. Als onvermogen pesterijen zou zijn, dan wordt de wereld gepest dat het niet op kan. Het is onvoorstelbaar hoeveel onbekwame mensen eigenlijk tekort schieten op bepaalde jobgerelateerde aspecten en hun functie niet aankunnen, en dit niet alleen op het niveau van het lager kader. Zeker in KMO's. Dat is onbekwaam leiderschap. Ze werken met een zeer korte termijnvisie, als ik nu vijf frank kan krijgen, dan denk ik niet aan morgen. Van het moment dat het bedrijf zich begint te structureren dan begint het te veranderen. Want dan moet je, dan begin je tijdsperspectief in te bouwen. En dat is zowel op het financiële als op het communicatieve vlak. Soms zelfs op een primitieve, primaire manier eigenlijk. Zo heb ik al klachten gehad over kaders.”

Eén geïnterviewde vond dat het aspect ‘*zich moeilijk kunnen verdedigen*’ niet steeds klopte met zijn ervaring en dit zelfs eerder beledigend zou kunnen worden ervaren door het slachtoffer. Zo kende hij een gescheiden vrouw die door haar ex-man gepest werd maar zich perfect kon verdedigen. Nochtans vond ze zijn gedrag evenzeer ongewenst en grensoverschrijdend. Tot slot gaf een geïnterviewde opnieuw aan dat we ook bij deze wet moeten opletten dat ze niet voor verkeerde doeleinden wordt gebruikt (vb. ontslagbescherming).

2.4 OGGW als risicofactor

12 geïnterviewden (16%) beschrijven ook hoe een bepaalde vorm van OGGW (vb. pesterijen) een oorzaak kan zijn voor andere vormen van OGGW (zoals vb. geweld). Het merendeel (14%) baseert zich hierbij op een casus. Eén geïnterviewde beschrijft op welke manier het OSGW stopte nadat zijzelf fysiek geweld gebruikte. Een andere persoon geeft aan dat niemand in zijn organisatie zich aan functionele pesterijen durft te wagen omdat zulk gedrag te zware gevolgen met zich meebrengt.

Tabel 7: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met OGGW

OGGW	# verbanden gebaseerd op een CASUS (10 geïnterviewden: 14%)						# HYPOTHETISCHE verbanden (3 geïnterviewden: 4%)					
	Het OGGW mbt de dader			Het OGGW mbt het slachtoffer			Het OGGW mbt de dader			Het OGGW mbt het slachtoffer		
	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen
<i>Causaal</i>	1 (1)			4 (4)		5				2 (1)		
<i>Instandhoudend</i>												
<i>Preventief</i>	X	X	X	X	X	X						1
<i>Beëindigend</i>					1							
Totaal	1 (1)			4 (4)	1	5				2 (1)		1

Een persoon kan jaloezie ontwikkelen nadat iemand niet ingaat op zijn/haar ongewenste voorstel. Het niet ingaan op deze ongewenste voorstellen (vb. iets gaan drinken) of een

slechte persoonlijke hygiëne hebben, wijzen de geïnterviewden dan ook aan als een oorzaak voor pesterijen.

“... we stappen terug in, die kerel rijdt weg, maar die rijdt niet naar mijn auto. Die rijdt onaangekondigd naar een café, en daar begon hij te vertellen. Hij had twee maanden ervoor partnerruil gedaan met zijn vriend. Dus zijn vrouw zat bij zijn vriend, en die zijn vriendin zat bij hem, twee maanden ervoor maar ja hij was het eigenlijk al moe want de vrouw van zijn vriend was vier jaar ouder dan hem. En nu zei hij dat hij voor mij altijd al een boontje had. Ik bekeek die, ik denk wat krijgen we nu. Ik heb altijd al discussie gehad met die kerel. Ge mocht blij zijn als ge er iets van gedaan kreeg en dat ge betaald kreeg wat ge gedaan had. Er was altijd discussie van teveel hier, teveel daar. Maar toen begon die op die toer te gaan. En ik dacht van nee, dat is iemand die gebruikt u, ik haal daar niks uit. Sowieso niet, het enige wat ik te grabbel gooi is mijn integriteit. Ik ben gewoon over iets anders begonnen, ik heb daar niet ja of nee op gezegd. K ben gewoon over iets anders begonnen en die praatte gewoon mee. Maar sindsdien kon ik niks meer goed doen. Toen is het begonnen, het niet ingaan op zijn avances is dus wel de aanleiding geweest tot die pesterijen.”

Allerlei pestgedragingen zoals roddelen, het zich geïnterviewde voelen en ongeoorloofde grappen, geven aanleiding tot geweld. Doordat het slachtoffer zich gepest voelt, gaat deze uit woede of uit het ‘anders interpreteren (dan wat bedoeld was) van opmerkingen’, over tot het plegen van fysiek en/of verbaal geweld.

”Ik herinner me een geval van een Marokkaan die kwam werken in de keuken, en die hadden ze wijsgemaakt dat er in préparé geen varkensvlees zit. Die man heeft daar twee maanden gewerkt, en heeft daar twee maanden boterhammen met préparé gegeten. Ik vind dat echt zwaar. Die mannen mogen vanwege hun godsdienst geen varkensvlees eten, maar in préparé zit dus wel degelijk varkensvlees, en nog geen klein beetje. Die Marokkaan is dat te weten gekomen en toen was het embrasse, en dan staan die daar met hun mannen voor de deur en dan de ander mannen uit de keuken, en dan wordt er gevochten op straat.”

Tot slot is er één geïnterviewde die beschrijft op welke manier zij het OSGW beëindigde:

“Ik zeg het, ik ben niet op mijn mond gevallen en na een week was het gedaan met aan mijn gat te zitten. Ik heb dan ene met het plat van een mes op zijn hand geklopt en het was direct gedaan. Als ge 20-30 keer vraagt vriendelijk om daarmee op te houden en dat werkt niet, en ge wilt daar graag blijven werken omdat ge dat werk graag doet, dan is dat ook gedaan.”

3. Maatschappelijke factoren

Slechts 7 geïnterviewden (10%) beschrijven enkele maatschappelijke factoren die volgens hen een invloed uitoefenen op voornamelijk geweld en pesterijen.

Tabel 8: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met maatschappelijke factoren

MAATSCHAPPELIJKE FACTOREN	# verbanden gebaseerd op een CASUS (3 geïnterviewden: 4%)			# HYPOTHETISCHE verbanden (4 geïnterviewden: 5%)		
	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen
<i>Causaal</i>	4 (1)		1	(1)		3
<i>Instandhoudend</i>	1			(1)		2
<i>Preventief</i>	 	 	 	1	1	
<i>Beëindigend</i>	1			1	1	
Totaal	6 (1)		1	2 (2)	2	5

Een slechte economische situatie en economische problemen, intolerantie en minder gehoorzaamheid zijn maatschappelijke factoren waarvan de geïnterviewden veronderstellen dat ze aan de basis liggen van pesterijen op het werk. Intolerant gedrag gaat gepaard met een gebrek aan reflectie en leidt dan ook vlugger tot pesterijen wanneer bepaalde normen worden geschonden. Economische problemen kunnen tot wrevel, onrust en onrecht leiden, wat op zijn beurt kan escaleren in pesterijen. Minder gehoorzaamheid geeft dan weer gezagsproblemen.

"Er is geen tolerantie, of beter gezegd, KMO's reageren bijzonder intolerant. Ze zijn bijzonder gevoelig voor 'mijn waarden'. Dit zijn mijn waarden, alles daarbuiten... Een beetje conservatisme eigenlijk. Allé, rigiditeit. Alles wat van die waarden afwijkt, is langharig werkschuw tuig. KMO's vertonen heel weinig openheid."

"Iedereen die afwijkt van de norm [van de maatschappelijke én bedrijfsculturele normen] moet er uit. En als dat proces niet op de gewone manier gaat, dan moet dat eigenlijk gewoon maar met pesterijen. Maar eruit moet die. Ik denk dat tolerantie maatschappelijk gesproken en niet alleen in KMO's maar ook in andere bedrijven een heel grote correlatie vertoont met pesterijen. Niet alleen pesterijen in het bedrijf, maar ook in de hele maatschappij. Ik denk nu bijvoorbeeld aan het volgende: aan wie vraagt de politie agent de identiteitskaart [vaak immigranten vb.]"

“In het andere bedrijf (waar de geïnterviewde werd gepest) waren er economische problemen, en ik denk dat wel iets met het ongewenste gedrag te maken had (bijvoorbeeld: er waren lonen te laat betaald, ze waren pas betaald op de 13 of de 14de van de volgende maand.) Maar ’s anderendaags storten ze ook al het loon van de volgende maand. Dat was om het te laat van de ene maand goed te maken met het te vroeg storten van de andere maand. In plaats van dat het eenvoudiger was geweest om te zeggen op het laatst van de maand, dat het niet zal gaan om uit te betalen. Dat had veel wrevel en onrust kunnen vermijden. ... En de lonen lagen er ook lager. Dus eigenlijk is het de familie, de directie, die logischerwijs en psychologischserwijs het meeste verantwoordelijkheid hebben en dus ook het meeste verdienen. Dat is logisch, maar daar was dat niet verdiend. Het was onrechtvaardig. Hoe meer afstand je er van neemt, hoe sterker je het gevoel hebt dat het ‘profetariaat’ was.”

Verder haalt ook één geïnterviewde aan dat de bestaande wetgeving over pesterijen, het gedrag eerder in stand houdt.

“Trouwens één van de negatieve gevolgen van de pestwet is dat de verantwoordelijkheid van de hiërarchische lijn verdwenen is in deze aangelegenheden. Als er zich een intermenselijk probleem voordoet, dan is de hiërarchische lijn de eerste verantwoordelijke. Zij moeten er nog altijd voor zorgen dat het materiaal maar ook de mensen blijven draaien. De wetgever heeft met de vertrouwenspersoon alleen gezegd: 'we geven een supplementair middel'. In het geval de betrokkene nergens weg kan, tegen niemand zijn verhaal kan vertellen, dan is er de vertrouwenspersoon die bemiddelt. Bij een goede keuze van uw vertrouwenspersoon in een bedrijf kan die dat waarmaken. Als dat iemand is, die algemeen aanvaard wordt door hoog en laag, links en rechts, van voor en vanachter, dan is dat geen enkel probleem, dan kan die dat waarmaken. Maar als ge dat ziet wat men in de meeste bedrijven als vertrouwenspersonen kiest... En in de meeste KMO's zijn er geen. Ze zijn niet bij wet verplicht.”

Bepaalde eerder vrouwonvriendelijke culturen, de vele maatschappelijke veranderingen en marginaliteit zijn volgens de geïnterviewden oorzaken die in onze maatschappij aanleiding geven tot geweld. Ook komt verbaal geweld vaak aan bod, eenvoudigweg omdat het in onze maatschappij wordt toegestaan. Daartegenover zal er juist minder OSGW optreden omdat de maatschappij dit niet tolereert.

“Zo is er op een woensdag, als de burelen niet open zijn, toch eens iemand binnengeraakt. Hij, een kandidaat huurder, kwam eigenlijk om iets te vragen aan mijn collega. Ik kijk op en ik zeg: 'meneer, we zijn wel niet open'. Dat was iemand van vreemde origine en die hebben er natuurlijk al problemen mee dat een vrouw hen durft tegen te spreken, want de vrouw in hun cultuur dat is niet veel. En die is beginnen te schelden, roepen en tieren omdat ik durfde zeggen dat het bureau niet open was. Hij begon een scheldpartij waar je eventjes niet goed van bent.”

“De maatschappij verandert ook vlug. Er zijn veel echtscheidingen, veel alleenstaanden met kinderen die bij ons terechtkomen. Ook veel buitenlanders die ondertussen wel legaal in België zijn maar die zeggen van: ‘OK, die heeft maar zolang moeten wachten en ik sta al zolang op de wachtlijst’, en die moeilijk de toewijzingsregels willen aanvaarden of kunnen aanvaarden of willen verstaan.”

4. Team- en organisatiekenmerken

Vanuit de bredere maatschappelijke factoren gaan we specifiek in op de rol van enkele risicofactoren die betrekking hebben op de teams en organisaties waarin de geïnterviewden werken. In eerste instantie kijken we naar een hedendaagse maatschappelijke trend van de vele veranderingen die ook soms de kleine organisaties ondergaan of doorvoeren. We gaan na of deze veranderingen het ontstaan en/of voortbestaan van geweld, OSGW en pesterijen in de kleine organisaties beïnvloeden.

Na de bespreking van deze meer dynamische risicofactor, staan we stil bij een meer statische factor nl. de structuur van een organisatie. Hier bekijken we de rol van de al dan niet bestaande **hiërarchie** bij OGGW, evenals de bijdrage van de aan- of afwezigheid van een **vertegenwoordiging van de werknemers** (vb. vakbond), de **organisatiegrootte** en de **geslachtsverhouding** binnen de organisatie.

Een derde deel behandelt de kwalitatieve bevindingen over risicofactoren op het gebied van de organisatiecultuur. Hierbij bespreken we achtereenvolgens de invloed van **het sociale klimaat** op OGGW, de rol van **de leider** in de teams en organisaties, het effect van de **normen en waarden** die deel uitmaken van de cultuur (vb. taakgerichtheid vs sociaal-emotionele gerichtheid, het familiale karakter), de **regels en procedures** (en het personeelsbeleid) in de kleine organisaties en de rol van **communicatie** bij OGGW. Als laatste punten staan we even stil bij de bevindingen omtrent **tolerantie, competitie** en **vriendjespolitiek** en het verband met geweld, pesterijen en OSGW.

4.1 Organisatieverandering

Slechts 18 geïnterviewden (25%) beschrijven de invloed die organisatieveranderingen uitoefenen op vooral pesterijen en geweld.

Tabel 9: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met organisatieveranderingen

ORGANISATIE- VERANDERINGEN	# verbanden gebaseerd op een CASUS (6 geïnterviewden: 8%)			# HYPOTHETISCHE verbanden (15 geïnterviewden: 21%)		
	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen
<i>Causaal</i>	(2)		6	2		6
<i>Instandhoudend</i>			3			
<i>Preventief</i>				4	1	9
<i>Beëindigend</i>						
Totaal	(2)		9	6	1	15

Deze geïnterviewden beschrijven diverse vormen van veranderingen zoals herstructureringen, kostenbesparingen, mogelijke afvloeiingen/faillissementen, overnames en fusies. Deze indringende veranderingen vormen veeleer een oorzaak van stress, overrompelingen, spanningen en wrevel die dan kunnen escaleren tot vooral pesterijen, maar ook tot geweld.

“...er is onlangs een fusie geweest van een aantal kantoren. Er was toen veel concurrentie om een post vast te krijgen in het gefusioneerde kantoor. Dat was natuurlijk niet bevorderlijk voor fysiek- en verbaal geweld en pesterijen.”

Nochtans kan een herstructurering op lange termijn -doordat deze leidt tot rustig werken en tot een hogere motivatie- wel positieve gevolgen met zich mee brengen op het gebied van grensoverschrijdend gedrag.

“Ik ben hier drie à vier jaar geleden aangekomen, en ik ben moeten beginnen met een reorganisatie van de dienst. Vroeger zaten we met minder personeel en had iedereen zijn specifieke taken, waardoor niemand het werk kon overnemen bij ziekte. Ik heb in eerste instantie gezorgd dat het werk gedeeld werd, dat er meer verscheidenheid in het werk kwam, en dat ze dus ook meer dingen moesten doen. Nu doen ze met

verschillende mensen hetzelfde werk, wat maakt dat ze onderling goed kunnen overleggen en dat bevordert de werksfeer. Wat ik vooral heel belangrijk vond, was dat ze samen kunnen overleggen. Nu zien we dat dit inderdaad zijn vruchten afwerpt. De mensen zijn blij met hun werk, zijn rustig, veel meer ontspannen en ook meer gemotiveerd. Nu doen ze veel verschillende dingen. Hierdoor wordt de druk groter want ze moeten veel onthouden en kunnen, maar ondanks dat de druk groter wordt kunnen ze toch meer ontspannen werken. Er is zoveel afwisseling in hun werk zodat ze toch plezieriger kunnen werken want het is minder saai. Misschien dat het wel verband houdt met pesteringen. Ze moeten elkaar helpen, dat werkt bevorderend voor de werksfeer. En als je een goede werksfeer hebt, is de kans op pesteringen kleiner. Anders raakt iemand misschien telkens achter op zijn werk en wordt die misschien geïsoleerd.”

Verder stimuleert het wegvallen van de directeur en het krijgen van een nieuwe leidinggevende eveneens de grensoverschrijdende gedragingen. Ook het invoeren van een nieuw computersysteem en functieveranderingen zorgen voor veel spanningen, frustraties en stress zodanig dat zelfs pesteringen kunnen ontstaan.

“De directeur is weggelaten want die was te duur. Hij heeft zelf besloten om te stoppen want hij kostte te veel en hij is elders gaan werken. Maar het heeft als het gevolg dat hij [de andere leidinggevende] kan pesten. De boekhouder die werkte hier 20 jaar en die hebben ze ook ontslagen, gewoon omdat die teveel kostte.”

Eén geïnterviewde haalt aan dat een verbouwing in hun organisatie positieve gevolgen met zich mee bracht waardoor er minder vlug in deze organisatie tot pesteringen of geweld zou worden overgegaan. Een verandering in de organisatiecultuur kan volgens andere geïnterviewden zowel een preventieve als oorzakelijke factor zijn. Hierbij geven ze ook aan dat een correcte wijze van het invoeren van zulke verandering, met o.a. een goede top down communicatie, het OGGW kan doen voorkomen.

“Veranderingen moeten op een correcte manier gebeuren. De werknemers mogen niet met hun rug tegen de muur gedrukt worden. We geven hen altijd inlichtingen op voorhand; we proberen om hen ook te laten begrijpen waarom bepaalde veranderingen moeten doorlopen worden.”

Een stabiele organisatie, met niet teveel bruuske veranderingen, wordt als een preventieve factor beschouwd voor pesteringen. Maar ook een toename van het aantal personeelsleden blijkt positieve gevolgen met zich mee te brengen waardoor het ontstaan van pesteringen minder kans krijgt.

“Er is alleen maar personeel bijgekomen, dat is een verlichting van het werk en dat is alleen maar positief naar pesteringen en dergelijke toe.”

4.2 Organisatiestructuur

Daar waar grote organisaties nood hebben aan een duidelijke en goed uitgebouwde structuur, zijn kleine organisaties veel minder geneigd om een dergelijke structuur uit te bouwen. Vandaar dat de geïnterviewden binnen de KMO's spreken over een vlakke structuur zonder hiërarchie, een structuur met slechts één leidinggevende en van de aan- of afwezigheid van een **werknemersvertegenwoordiging** in hun organisatie bij het al dan niet optreden van pesterijen, OSGW en geweld. Ondanks het feit dat we tijdens de interviews niet expliciet vroegen naar de rol van de **organisatiegrootte** en van **de geslachtsverhouding** bij OGGW, vertelden vele geïnterviewden evenzeer spontaan over de -veeleer preventieve- werking van deze factoren.

4.2.1 Hiërarchie

De factor hiërarchie speelt volgens maar liefst 44 geïnterviewden (60%) een belangrijke rol voor OGGW, zij het dan voornamelijk op preventief vlak. Slechts 9 geïnterviewden baseren zich bij hun beschrijvingen op een casus. De geïnterviewden beschrijven voornamelijk de mate van hiërarchie (veel vs weinig), de positie die een persoon inneemt in de hiërarchie en de duidelijkheid van de hiërarchische structuur als risicofactoren voor pesterijen, geweld en OSGW.

Tabel 10: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met hiërarchie

HIËRARCHIE	# verbanden gebaseerd op een CASUS (9 geïnterviewden: 12%)			# HYPOTHETISCHE verbanden (37 geïnterviewden: 51%)		
	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen
<i>Causaal</i>	(6)	1	8	2	3	7
<i>Instandhoudend</i>	(2)	3	5		1	1
<i>Preventief</i>				24	24	34

<i>Beëindigend</i>				4	4	4
Totaal	(8)	4	13	30	32	46

Enerzijds speelt *de mate van hiërarchie* een rol bij het optreden van OGGW. Zowel de - perceptie van- afwezigheid van hiërarchie, geen tussenposities in de organisatie en één leidinggevende als hiërarchie, werken preventief en beëindigend voor pesterijen, OSGW en geweld. Deze factoren verhogen dan ook de zichtbaarheid van het gedrag, verlagen de drempel om problemen met de leidinggevende te bespreken, leiden tot snelle oplossingen, zijn aangenaam en plezierig en maken macht en vooral machtsmisbruik veel moeilijker en minder frequent. Doordat er weinig verschillende niveaus zijn in de organisatie, worden communicatieve boodschappen ook meteen juist geïnterpreteerd (ze moeten geen hele weg afleggen vooraleer ze worden ontvangen) en kent men elkaar goed. Een directe communicatie, het bespreken van problemen, inspraak, gelijkheid, sociale steun, een sterke groepscohesie en een aanspreekbare leider die meteen ingrijpt bij OGGW zijn dan ook factoren die de geïnterviewden in verband brachten met een vlakke structuur.

“We hebben hier nogal een vlakke structuur. Iedereen kan bij iedereen terecht. Bij de baas kunt ge altijd aankloppen, hij is altijd beschikbaar, altijd bereid tot uitleg. Er heerst hier geen hiërarchie, het is gewoon een vlakke structuur. Iedereen is gelijk, natuurlijk zal de directeur zich anders opstellen als de bediende maar het is hier een hele vlakke structuur. Ik denk dat dit goed is voor die zaken van ongewenst gedrag. Ik denk dat het voor de drie vormen goed is.”

Daarnaast halen enkele geïnterviewden toch ook aan dat de afwezigheid van hiërarchie, de afwezigheid van tussenpersonen en één leidinggevende in de hiërarchie pesterijen veroorzaken en instandhouden. Dit omdat er geen goed management aanwezig is of omdat de leidinggevende zich in een ivoren toren bevindt en zijn macht misbruikt. De geïnterviewden brachten dan ook factoren zoals ‘laissez-faire’ leiderschapsstijl en informele communicatie in verband met een vlakke structuur.

“Iedereen was daar baas en niemand was daar baas. De bazen hadden totaal geen besef wat er in hun eigen zaak gebeurde. Die deden de hele dag niet anders dan de burgemeester ontmoeten, handjes schudden en gaan drinken met de makkers. Dan kwamen die ‘s avonds nog eens kijken of de boel nog rechtstond en dan waren ze weer weg. Ik regelde alles zelf. Ik belde voor bestellingen, ik moest daar alles regelen. Iedereen koos daar zelf zowat zijn bezigheid. En als je wat verantwoordelijkheidsgevoel had, dan deed je dat want anders was er de volgende dag geen vlees. En dan was er natuurlijk embrasse. Als gij daar stond en dacht van wat zou ik vandaag eens gaan doen, en als er dan iemand binnen kwam die hetzelfde wou gaan doen, ja, dan was het embrasse hé.”

Dus er is een vrij vlakke hiërarchie die het mogelijk maakt dat de leidinggevende vanuit zijn ivoren toren dergelijke dingen kan doen. Er zijn dus geen tussenpersonen?

“Ja, en dat is wat hier zou moeten komen want nu kunnen wij nergens terecht. Ge hebt het personeel, dan de directeur en dan heb je de raad van bestuur, en de raad van het bestuur is eigenlijk de directeur van de directeur.”

Anderzijds speelt ook *de positie die men inneemt* in de hiërarchie een belangrijke rol. Een persoon kan in de organisatie een lage positie, een tussenpositie, een hoge positie of de hoogste positie innemen. Deze posities vormen meestal een oorzaak en instandhouding van vooral pesterijen en OSGW, maar ook van verbaal geweld. Door de angst en het hiermee gepaard gaande gebrek aan verzet van het ondergeschikte slachtoffer, voelt deze zich machteloos om tegen een hogergeplaatste in te gaan en zo een einde te stellen aan het gedrag. Factoren zoals zwijgen, een hoge jobonzekerheid, vrouwelijk, jong en nieuw zijn werden hiermee in verband gebracht. Daarnaast biedt macht voor de vaak hogergeplaatste dader een middel om het grensoverschrijdende gedrag te stellen. Onbekwaam leiderschap, dreigen met ontslag, politiek, het zoeken van een zondebok en een vrouwenzot zijn, hangen hiermee samen.

“Zijn gedrag werd echt vervelend. Hij deed zijn armen rond mij en begon voorstellen te doen, maar altijd met een ondertoon van: ‘ge moet dat doen, ik ben wel hoger als u en ik kan er altijd voor zorgen dat ge uw job kwijt zijt’.”

Enkel het bestaan van een onafhankelijke, externe persoon (die men eventueel kan raadplegen bij problemen die men liever niet bij de leidinggevende kwijt wil) wordt aangehaald als een factor die preventief werkt voor het OGGW binnen een kleine organisatie.

“We hebben ook een extra consultant die aanspreekpunt is voor het personeel. Omdat sommige zaken moeilijk bespreekbaar zijn (vb. als iemand ruzie heeft met zijn diensthoofd). En dan is het soms gemakkelijker om het langs een externe persoon te laten verlopen. Als wij aanvoelen dat er iets scheelt, maar dat men het aan ons niet wil vertellen, dan kan hij dat uitzoeken.”

Ook de interactie tussen hiërarchie en de geslachtsverhouding wordt éénmaal aangehaald: wanneer de man de hoogste positie bekleedt en alle ondergeschikten vrouwen zijn, kan dit een aanleiding/instandhouding van OSGW vormen.

“Als je natuurlijk een situatie hebt waarbij de chef een man is, en al de ondergeschikten vrouwen zijn, dan is dat hetzelfde als een stier in een koeienstal. Daar moet vroeg of laat wel een ongeluk gebeuren. Dat zijn kenmerken van de situatie die eigen zijn aan het werk.”

Tot slot speelt ook de *duidelijkheid* van de hiërarchische structuur een rol. Een duidelijke hiërarchie is preventief voor OGGW (omdat er minder conflicten zijn, problemen vlugger opgelost worden en men zich goed voelt op het werk), terwijl een onduidelijke hiërarchie door conflicten voornamelijk pesterijen veroorzaken en instandhouden. Een duidelijke hiërarchie leidt volgens enkele geïnterviewden dan ook tot o.a. veel duidelijkheid in de taakomschrijving en -verdeling.

“We hebben hier een herstructurering of een reorganisatie gehad, waarin we vrij duidelijk gewerkt hebben aan een goede hiërarchie. Waarin mensen weten waar hun plaats is, en ook weten waar hun plaats niet is en waarbij iedereen weet wat hij moet doen en wat niet. Ik denk dat het alleen maar kan leiden tot duidelijkheid, tot minder communicatieconflicten en dat dit alleen maar positief kan werken voor die grensoverschrijdende gedragingen.”

4.2.2 De werknemersvertegenwoordiging

Slechts 16 geïnterviewden (22%) zien de werknemersvertegenwoordiging als een beïnvloedende factor in het al dan niet ontstaan en voortbestaan van OGGW. Vier van hen baseerden zich op een pestcasus.

Tabel 11: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met de werknemersvertegenwoordiging

WERKNEMERS- VERTEGENWOORDIGING	# verbanden gebaseerd op een CASUS (4 geïnterviewden: 5%)			# HYPOTHETISCHE verbanden (12 geïnterviewden: 16%)		
	Gewel d	OSG W	Pester ijen	Gewel d	OSG W	Pester ijen
<i>Causaal</i>						1
<i>Instandhoudend</i>			7	1		2
<i>Preventief</i>				3	2	7
<i>Beëindigend</i>				3	3	4
Totaal			7	7	5	14

Enerzijds spreken de geïnterviewden over de aan- of afwezigheid van een vakbond, het niet toelaten van een vakbond in het bedrijf, het zich al dan niet aansluiten bij een vakbond en de rol van tussenpersoon die een vakbond kan innemen. De afwezigheid van een vakbond kan pesterijen en geweld instandhouden uit gebrek aan verzet er tegen. Ook blijven pesterijen voortbestaan doordat de rol van tussenpersoon niet wordt ingenomen of een vakbond niet toegelaten is in de organisatie (omwille van de negatieve gevolgen die deze met zich kan meebrengen voor enkele bedrijfsleiders die meer illegaal te werk gaan).

“In de horeca, als ze daar nog maar het woord vakbond horen, lig je al buiten. Echt ik was gewoon lid van de vakbond, maar ik heb dat tegen niemand gezegd. Dat was gewoon heel per ongeluk. Ik ben lid geworden omdat ik vond dat ik op mijn vorig werk onheus was ontslagen. Nee, in de horeca, als ze nog maar denken dat je bij de vakbond bent, dan is het gedaan. Ga maar op een ander solliciteren! Die hebben veel te veel te verstoppen hé.”

Verder vormt de aanwezigheid van een vakbond volgens enkelen ook een preventieve factor. Anderzijds werd dit door leidinggevendenden vaak ook als een mogelijke oorzaak aangeduid, omdat vakbonden eventueel de medewerkers zouden kunnen opstoken en eerder de verschillen tussen de werknemers en werkgever zouden beklemtonen. Hierbij beklemtonen enkele leidinggevendenden dat een vakbond, door het beperkte aantal medewerkers in een KMO, tweedracht zou kunnen zaaien in de hechte sfeer die er momenteel heerst.

“Ik vind een vakbond helemaal niet nodig. Ik vind het beter dat die er niet is. Moest er een vakbond zijn, dan denk ik dat deze drie (OSGW, geweld en pesterijen) zouden voorkomen. Ja, hoe moet ik het uitleggen. Ze stoken de mensen een beetje op! En ge moet dit en ge moet dat. De vakbond, die juttten het werkvolk een beetje op, en zetten ze tegen elkaar op. De ene is voor de baas en de andere niet.”

Daarnaast zijn ook de acties die de vakbond al dan niet onderneemt van belang voor OGGW. Niet ingrijpen door de vakbond, een ‘laissez-faire’ mentaliteit en ontslagbescherming houden de pesterijen in stand.

“Sinds 2001 werden de prijzen heel slecht en de verhoudingen tussen het grote bedrijf en de kleine ondernemingen, de aannemers, waren flink verzuurd. Er waren afspraken tussen de aannemers onderling om de prijzen terug wat op te krikken omdat het grote bedrijf systematisch probeerde om die prijzen te doen zakken door vreemde aannemers erbij te halen die dan de prijs deden zakken en waarmee dan afspraken werden gemaakt. Dus hebben wij ons bijeengezet maar de beroepsvereniging, de syndicale kamer van de bouw, organiseerde die vergadering. Ze waren goed op de hoogte maar ze hebben een vuil spel gespeeld. De voorzitter van de syndicale kamer van de bouw zat immers altijd naast de grote directeur van het grote bedrijf aan tafel. Regelmatig gingen ze uit eten, op de boemel, naar feestjes, vakanties, en noem maar op. Die heeft dus eigenlijk op twee paarden gewed maar greep niet in. Dus dat is allemaal afgesprongen en de prijzen die zakten nog erger .”

Daarentegen voorkomt en beëindigt de vakbond zulk gedrag door in te grijpen en een beleid rond OGGW op te starten.

“Nee, in KMO's heb je geen syndicale vertegenwoordiging. In bedrijfjes van 20, tja. Het zou op termijn wel de bedrijven ten goede komen, want dat is een factor van de structuur die je zou binnenbrengen. Dat zou vooral pesterijen ten goede komen.”

4.2.3 Overige structurele kenmerken: de organisatiegrootte en de geslachtsverhouding

Maar liefst 43 geïnterviewden (59%) halen naast de factoren hiërarchie en werknemersvertegenwoordiging nog andere structurele factoren aan die OGGW kunnen beïnvloeden. Opvallend is dat slechts vier geïnterviewden zich daarbij baseren op een casus en dat de meerderheid van de factoren een preventieve werking hebben op het OGGW. De twee grootste subfactoren die aan bod komen, zijn de grootte van de onderneming en de geslachtsverhouding.

Tabel 12: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met de overige structurele kenmerken

OVERIGE STRUCTURELE KENMERKEN	# verbanden gebaseerd op een CASUS (4 geïnterviewden: 5%)			# HYPOTHETISCHE verbanden (39 geïnterviewden: 53%)		
	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen
<i>Causaal</i>	(2)	2	1	1	4	2
<i>Instandhoudend</i>						
<i>Preventief</i>	 	 	 	19 (1)	36	20
<i>Beëindigend</i>				1	2	2
Totaal	(2)	2	1	20 (1)	42	24

De geïnterviewden beschouwen het **kleine aantal medewerkers** (= de organisatiegrootte) in KMO's steeds als een factor die zowel pesterijen, geweld als OSGW voorkomt. In kleine groepen en organisaties is de zichtbaarheid en opvallendheid van ieders gedrag (= de sociale controle) groter, waardoor het werk vb. minder vlug kan worden afgeschoven op elkaar.

KMO's brengen ook minder anonimiteit met zich mee waardoor men elkaar goed kent en er meer samenhang en betrokkenheid ontstaat. Het familiale karakter, een goede bottom-up communicatie en een sterke groepscohesie zijn dan ook culturele kenmerken die de geïnterviewden in verband brengen met de groepsgrootte. Verder is volgens de geïnterviewden OGGW ook onleefbaar in een kleine groep.

“Wat betreft de werknemers zelf moet ik zeggen dat de groepen waarmee we werken altijd zodanig klein zijn dat dergelijk gedrag en ook fysiek geweld enzo direct zou opgemerkt en opgevangen worden door anderen. Omdat het een kleine firma is heb je geen twintig verschillende niveaus, maar enkele. Zeker dan wat betreft dergelijk gedrag van een overste tegenover iemand die onder hem staat, dat is heel weinig waarschijnlijk. Het zou ook heel vlug de ronde doen, daarvan ben ik overtuigd.”

“Niet van toepassing! In kleine bedrijven moet dat toch weinig voorvallen juffrouw? Dat zou toch meteen opvallen? En dan nog... Iedereen heeft zoveel werk hier. Er zijn geen jobs waar men met twee tegelijk aan moet werken. De ene kan dan niet tegen de andere zeggen van 'haast u een beetje' of 'je gaat te vlug!'”

“We zijn eigenlijk een kleine groep, dus kan je dat heel vlug onderkennen en opvangen. Je zit met 35 man, moest er iets verkeerd lopen, dan weet je dat. Dat is het voordeel van een klein bedrijf. Je moet er niet achterlopen. Het komt vanzelf naar boven. Je moet de mensen daar niet attent op maken, dan breng je ze op slechte gedachten.... We zitten eigenlijk met een heel kleine groep. OGGW is onleefbaar in een kleine groep. Je hebt dan de keuze, of je wordt er uitgearrangeerd, of je ziet vroeg of laat in dat je zelf een andere job moet gaan zoeken. Je kan niet blijven leven in een sfeer waar ge gepest wordt.”

Wat de **geslachtsverhouding** betreft, veronderstellen enkele geïnterviewden dat in organisaties met enkel mannen of voornamelijk mannen er voornamelijk minder OSGW maar ook minder pesterijen zullen optreden. Dit voornamelijk door de kleinere kans op contact met vrouwen.

“Het is meer een mannenwereld daarachter. Als er nog iemand op het bureau moest bijkomen, dan zou dat waarschijnlijk ook een man zijn. Moest er nu een vrouw bijkomen, dan weet ik niet hoe dat zou evolueren in het kader van OSGW, dat weet ik niet. Want het zijn vrijgezellen gelijk ik daarstraks al zei.”

Daarnaast veronderstellen sommige geïnterviewden dat in organisaties waarin enkel of voornamelijk vrouwen tewerkgesteld zijn, minder OSGW en geweld zal optreden. Hierbij redeneren de geïnterviewden dat OSGW en geweld meer door mannen gepleegd zal worden. Omdat er minder mannen in zulke organisaties zijn tewerkgesteld, zullen er volgens hen dus ook minder potentiële daders van OSGW en geweld zijn. Eén geïnterviewde veronderstelde verder dat de kans op pesterijen groter is naarmate meer vrouwen in de organisatie werken (omwille van meer jaloezie).

“OSGW is toch meestal afkomstig van mannen hé? Draai of keer het zoals ge het wilt. Die zijn hier steeds meer in de minoriteit in de onderwijssector. 80 à 90% zullen vrouwen zijn. Op die manier zou dat een verklaring kunnen zijn waarom dat zo weinig voorkomt.”

“Die vrouwen zijn allemaal jaloers op elkaar. Bijvoorbeeld: als iemand die naar het wc is gegaan, vanachter even stopt en daar twee woorden zegt, dan komt er daar dadelijk commentaar op in de trend van: ‘wij zullen hier wel werken, gaat gij maar een beetje blabla doen’. Dat is hier elke dag zo. Maar ze zeggen dat ook van elkaar, den die zegt het van de die en den die van den die.

Dus het is eigenlijk een roddelcultuur als ik het zo mag zeggen?

Ja echt wel, dat is hier één en al roddelen. Maar dat is ook omdat er hier veel vrouwen werken, en er zijn er ook veel die bij elkaar staan, dus dan kunnen ze ook veel roddelen en zeveren tegen één. Dat is de hele dag door.”

Geïnterviewden uit organisaties met een gelijk aantal mannen en vrouwen vermelden dat deze gelijke geslachtsverdeling het OSGW zowel kan veroorzaken als kan voorkomen.

“Gemengd werken, als je gemengd werkt is het logisch dat OSGW kan voorkomen. Dan is de kans groter dan dat het niet gemengd is.”

“Ik denk ook dat een gezond evenwicht tussen het aantal mannen en vrouwen ervoor zorgt dat OSGW niet voorkomt. Hierboven zitten allemaal vrouwen en twee mannen, en onder zitten allemaal mannen en twee vrouwen. Maar ik denk dat er in firma's waar heel veel mannen werken en maar 1 of 2 vrouwen, veel vlugger uitspraken gedaan worden die irriterend kunnen zijn. Maar andersom ook hé.”

Verder geven enkele geïnterviewden ook aan dat wanneer de enige vrouw een leidinggevende is, dit het interne OSGW eveneens doet voorkomen. Wanneer deze vrouwelijke bazin echter in contact komt met mensen uit andere (grote) bedrijven, kan dit wel OSGW met zich meebrengen. Zo getuigde een slachtoffer:

“Maar, ik zeg het, het zijn allemaal mannen. Ik ben een vrouw die één van die bedrijven leidt, voor de rest is het altijd een man die het bedrijf leidt. Er is wel iemand die ernaast staat, meestal een vrouw of een secretaresse die eventueel contacten met het grote bedrijf onderhoudt. Ik weet van ene aannemer, dat die altijd zijn secretaresse stuurde. Die was och arme 20 jaar en die werd dus voor de leeuwen geworpen. Die heeft dus een aanvaring gekregen met dezelfde heer waar dat ik dus een aanvaring mee heb gehad. Ze heeft haar ontslag gegeven maar het was haar bedrijf uiteindelijk niet. Dat is nog wel een verschil (bij mij ging het wel over mijn bedrijf). Ze was 20 jaar, had geen ervaring in het bedrijfsleven en in eerste instantie -ge weet hoe dat die mannen zijn- hemelden ze die meisjes wat op. En die meisjes vinden dat geweldig totdat de aap uit de mouw komt hé. Ik bedoel dan moet ge ook nog sterk staan op dat moment.”

Tot slot wordt ook de **leeftijdsstructuur** van het personeel uit de organisatie in verband gebracht met vooral OSGW. Leeftijdsverschillen en een mix van verschillende leeftijden doet volgens enkele geïnterviewden de kans op OSGW dalen.

“OSGW is nooit voorgekomen bij mijn weten. We werken hier ook met heel veel vrouwen, met mij erbij 7 vrouwen en drie mannen. Daardoor is de kans toch kleiner denk ik. De vrouwen zijn ook allemaal in de 40, de mannen zijn veel jonger.”

“De leeftijd. Ik weet niet of de leeftijd daar toe doet. Hier zitten mensen van alle leeftijden. Mensen van in de 20 tot midden 50. Ik denk een mix van leeftijd dat het wel zou kunnen helpen (tegen OSGW).”

Conclusie organisatiestructuur

De **afwezigheid van hiërarchie** en het **kleine aantal medewerkers** vormen volgens de meeste geïnterviewden preventieve factoren voor OGGW. Toch beschrijven enkele geïnterviewden ook casussen waarin een vlakke structuur juist het OGGW deed ontstaan of in stand hield. Deze uitzonderingen mogen we toch niet zomaar over het hoofd zien. Belangrijk zijn ook de samenhangen die de geïnterviewden aanhalen bij deze twee factoren. Een gebrek aan hiërarchie en de organisatiegrootte beïnvloeden zowel de communicatie, het leiderschap en de groepssfeer. Enerzijds kunnen ze leiden tot een constructieve communicatie en een baas die snel kan ingrijpen bij OGGW. Anderzijds kan een gebrek aan hiërarchie ook samenhangen met informele communicatie en laissez-faire leiderschap wat het OGGW kan veroorzaken of in stand houden (zie § 4.3.5 en § 4.3.2).

Verder zien vrij weinig geïnterviewden een verband tussen de **werknemersvertegenwoordiging** en OGGW. De meningen hierover zijn uiteenlopend. Enkele geïnterviewden veronderstellen dat een werknemersvertegenwoordiging juist problematisch zou kunnen zijn voor de sterke groepscohesie in hun organisatie. Anderen zouden het zinvol vinden wanneer zulke instantie zou kunnen ingrijpen bij grensoverschrijdende gedragingen.

Ook wat betreft de **geslachtsverhouding** komen twee verschillende visies aan bod. Enerzijds beweren sommigen dat hoe minder vrouwen werken in hun organisatie, hoe kleiner de kans op slachtofferschap van OSGW en daderschap van pesten wordt. Anderen beweren daarentegen dat des te minder mannen er werken in een organisatie, des te kleiner de kans op het daderschap van OSGW en geweld.

4.3 Organisatiecultuur

De cultuur van een team en organisatie beslaat een abstract begrip dat veel verschillende aspecten kan omvatten. Het gaat zowel over de diepste (en vaak ook abstracte) waarden en normen die leven in een organisatie en een team, over de meer concrete regels en procedures die de medewerkers volgen en over de wijze waarop deze medewerkers zich gedragen tegenover elkaar en met elkaar communiceren.

We beginnen deze paragraaf met een beschrijving van het **sociale klimaat** (de relaties en de sfeer binnen het team of de organisatie) en **het leiderschap** omdat deze factoren ontzettend vaak worden aangehaald als risicofactoren voor OGGW. Daarna gaan we dieper in op de **waarden en normen** (vb. taakgerichtheid en het familiale aspect) in KMO's en bekijken we op welke manier deze het ontstaan en voortbestaan van OGGW beïnvloeden. Vervolgens kijken we in hoeverre er concrete **regels en procedures** aanwezig zijn in KMO's en welke invloed dit heeft of kan hebben op OGGW. Nadat we weten welke waarden belangrijk zijn en volgens welke regels de personen zich horen te gedragen, krijgen we ook een zicht op de wijze waarop medewerkers zullen gaan **communiceren** met elkaar. Ook het verband tussen communicatie en OGGW bespreken we. Tot slot vermelden we ook hoe medewerkers en leidinggevendenden omgaan met verschillen (=tolerantie) en wanneer en op welke onrechtvaardige wijze ze het eigenbelang ten koste van het belang van een ander gaan vooropstellen (=competitie en vriendjespolitiek). Hierbij bekijken we opnieuw hoe deze factoren het OGGW veroorzaken en in stand houden.

4.3.1 Het sociale klimaat: de relaties en de sfeer



Maar liefst 81% van de geïnterviewden (59) ziet een verband tussen de sfeer en relaties op het werk en het al dan niet optreden van OGGW. Opnieuw valt op hoe vaak deze factor wordt aangehaald als een factor die mogelijk pesterijen, geweld en OSGW doet voorkomen. Slechts 13 geïnterviewden halen een verband aan dat gebaseerd is op een pestcasus.

Tabel 13: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met de relaties en sfeer

RELATIES EN SFEER	# verbanden gebaseerd op een CASUS (13 geïnterviewden: 18%)			# HYPOTHETISCHE verbanden (51 geïnterviewden: 70%)		
	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen
<i>Causaal</i>	(1)		12	5		8
<i>Instandhoudend</i>			3			1
<i>Preventief</i>				49 (2)	37	79
<i>Beëindigend</i>			1	4	4	3
Totaal	(1)		15	58 (2)	41	91

Een *goed functionerend team* wordt gekenmerkt door een grote collegialiteit, veel samenwerking, het verder helpen van elkaar, door maturiteit, het onderling oplossen van problemen en een constructief karakter. Frustraties worden opgevangen en grensoverschrijdend gedrag is erg zichtbaar in zulke teams. Vandaar dat het er ook minder optreedt. In een team dat echter niet zo goed functioneert en waarvan de teamleden gedemotiveerd zijn, is er maar weinig of geen constructieve samenwerking mogelijk. Dit geeft dan ook eerder aanleiding tot OGGW.

“...tja, hier is er een losse en collegiale sfeer, dat is natuurlijk preventief hé. Ik kan me niet inbeelden dat er hier onder ons drieën ongewenst gedrag zou optreden.”

“De afdelingen werken nauw samen en zitten dicht bij elkaar. Het is niet zo dat ze in een ander gebouw zitten. Die mensen zitten allemaal samen. Als er zoiets zou gebeuren, dan zou dat meteen opvallen. Als twee personen zich zouden afzonderen van de rest zou het opvallen. Het werk is zodanig verstrengeld dat het werkelijk opvallend zou worden.”

Hoe komt het dat er bij jullie zo weinig casussen zijn?

“Euhm, ik denk de grootste factor is de sfeer onderling, dat is misschien een doodoener van al die andere factoren. Misschien is er daardoor al geen kans dat pesterijen en dergelijke zouden ontstaan.”

Verder komt ook de *groepscohesie* naar voren als een belangrijke risicofactor voor OGGW. Hechte groepen, die een eenheid vormen, waarin medewerkers voor elkaar opkomen en er geen anonimiteit bestaat, sluiten het OGGW uit. De medewerkers kennen en begrijpen elkaar goed door deze grote groepscohesie. Dit leidt ook tot minder misinterpretaties (zaken die anders worden geïnterpreteerd dan bedoeld is). Ook zal de groep zich verzetten wanneer deze met OGGW wordt geconfronteerd. Deze sterke cohesie kan ook tot een meer *informele, losse, familiale en gemoedelijke omgang* leiden die het OGGW doet voorkomen doordat de medewerkers erg betrokken zijn in het team. Ook zullen collega's elkaar steunen bij privé-problemen, wat de kans op OGGW opnieuw verlaagt.

“Ik beschik hier over een zeer goede ploeg, die goed aan elkaar hangt, die voor mekaar iets betekent. Momenteel is de gemiddelde leeftijd van de mensen in ons bedrijf 38 jaar, met een gemiddeld aantal dienstjaren van minimum 10. Dat wil toch al wat zeggen over de ploeg.”

Daarentegen getuigt het bestaan van -al dan niet hechte- subgroepen en partijtrekken niet van een sterke groepseenheid. Subgroepering veroorzaakt het pestgedrag (door samenspannen, jaloezie, verdeeldheid en onbekendheid) terwijl het partijtrekken het eerder in stand houdt (door macht).

“Hij [de pester] zei altijd tegen die andere chauffeurs dat hij [de gepeste] kwam mouwvegen en dat die kwam babbelen. De pester zette de rest van de collega's tegen hem op. Er waren erbij die erin trapt en die hebben we naderhand ook aan de deur gezet, ene nog, die echt met hem meedeed. Hij volgde de reglementen ook niet. En ook werk weigeren en een beetje de baas willen spelen over de anderen. ... Dat [de pester en zijn opvolger] waren eigenlijk wat kameraden zogezegd hé, die kwamen eigenlijk ook veel privé bij elkaar hé.”

Het ontstaan van groepscohesie kan afhankelijk zijn van de *karakters* die in een groep samenwerken. Groepen met botsende karakters zullen pesterijen en geweld veroorzaken terwijl homogene groepen, zonder botsende karakters eerder de pesterijen zullen voorkomen doordat er minder misverstanden optreden en iedereen er wordt aanvaard.

“Doordat iedereen uit dezelfde omgeving komt en min of meer dezelfde achtergrond heeft, kennen ze elkaar en weten ze ook wel wat ze aan de andere hebben en wat niet, of wat ze kunnen verwachten en wat niet. Het zijn ook allemaal blauwe balletjes bij wijze van spreken en dat verkleint de kans op pesterijen.

Dus is het een homogene groep?

“Ja, eigenlijk is het een homogene groep. Dat is het juiste woord.”

Daarnaast kan de groepscohesie ook iets *té familiaal* of *té hecht* worden, waardoor grenzen gemakkelijker te overschrijden zijn en OGGW kan ontstaan. Een niet familiale omgang met elkaar en een duidelijke scheiding tussen het werk en privé-leven worden dan ook aangeraden om OSGW te voorkomen.

“We hebben hier iemand gehad die goed en hard werkte maar die wel heel familiair werd. Als er bijvoorbeeld telefoon was voor mij dan vroeg die: 'wie was dat'. Ze zat zelfs boven in mijn kleerkast zonder dat ik het wist. Dat is soms een beetje een probleem, *té familiaal* zo. Als we vroeger, toen de kinderen nog kleiner waren, weggingen, dan moest die ook altijd weten om hoe laat dat wij thuis kwamen. We hebben haar dan enkele keren getest door vroeger thuis te komen, en dan zat ze hier met haar vriendje te eten van charcuterie uit onze frigo en van die toestanden.”

Daarstraks, hebben we gezegd dat het familiale karakter eigenlijk preventief werkt voor deze gedragingen. Maar als ik het nu hoor, kunnen we dat dan nog wel zo ongenueanceerd stellen?

“Soms heeft dat wel zijn nadelen.”

Kan het soms eerder de oorzaak zijn van ongewenst gedrag, in al zijn mogelijke vormen, ook ten opzichte van jullie toe? Dat te familiaal, zich te fel bemoeien met de gang van zaken?

“Je mag familiaal zijn maar ge moet uw grens kennen hé. En dat is soms moeilijk, de grens waar ligt die? Voor ons, voor hun (het personeel), waar ligt die?”

Het is geen familiebedrijf, maar kan u iets zeggen over de relatie met het personeel? Is er hier een familiaal karakter?

“Nee, ik ben niet echt familiaal met mijn personeel. Ik ben daar eigenlijk gewoon tegen. Ik hou niet zo van die familiale toestanden bij het personeel. Want dan kan het soms wel eens gebeuren dat er dat gebeurt (hij wijst naar de definitie van OSGW). Ik vind niet dat het past. Ge zit met verschillende mensen in het personeel en de ene wil misschien wel wat familiair doen en de andere niet, en zo krijg je dus wel toestanden. Want als je met de één feller gaat doen als met de ander, dan gaat die denken dat je hem minder graag hebt.”

Verder zijn ook bepaalde waarden van belang voor het optreden van OGGW. Zo is er minder risico op OGGW in groepen waarin vertrouwen, respect en openheid centraal staan. Ook het blijven werken aan en het behouden van een goede groep door het organiseren van activiteiten, werkt preventief voor OGGW.

“Ik denk dat er echt respect is voor elkaar onder de collega's. Respect en vertrouwen, ja, je denkt daar niet aan om zo te gaan pesten en zo. Dat is hier zo geen mentaliteit.”

“In de omgang tussen het personeel onderling, en tussen de baas en het personeel is er een evolutie gekomen. Ik denk dat er nu min of meer een open sfeer is die door de baas wordt benadrukt, en waarbij hij ook echt iets onderneemt om die open sfeer te bevorderen. Wanneer er bijvoorbeeld nieuwe medewerkers

komen, en we stellen vast dat die bepaalde fouten blijven maken ook al werden ze er al enkele keren over aangesproken, dan windt de baas daar geen doekjes om. Hij bespreekt dat en laat het niet aanmodderen.”

“... ik ben zeker iemand die al eens lachend iets durft zeggen. Mijn collega die gaat dat zeker beamen, maar zolang dat hij al lachend reageert, weet je dat je niet te ver bent gegaan. Het werkt hier wel in twee richtingen. Als je er beide om kunt lachen, en als je merkt dat de tegenpartij evenzeer terug reageert, dan is het nog altijd op vriendschappelijke basis. Ik heb echt de indruk dat dit onze grootste troef is, dat we echt heel vriendschappelijk met elkaar kunnen omgaan, ook los van het werk.”

Eigenlijk een soort van vriendengroep ofzo?

“Ja, een uitgebreide vriendengroep. Soms organiseren wij na het werk iets waaraan alle collega's vrij kunnen deelnemen. Bijvoorbeeld, volgende week zaterdag gaan we 'carten'. We zijn ook eens samen gaan eten, en we hebben ook al eens een uitstap naar Lille gemaakt. Dat is dan echt om de sfeer op het werk te verbeteren.”

Eigenlijk kan dat beschouwd worden als een preventieve maatregel om dergelijke dingen tegen te gaan omdat jullie door die dingen de sfeer goed willen houden, en een goede sfeer impliceert dan weinig van die gedragingen.

“Wel, ik denk dat het daardoor is dat die drie punten bij ons gewoon niet voorkomen, juist omdat we ervoor zorgen dat de sfeer op het werk goed blijft. Niet alleen dat hem goed is. Je moet daar natuurlijk altijd aan werken.”

Niet alleen de relaties met collega's, maar ook deze met de leidinggevenden zijn van belang voor OGGW. Deze relatie werd als een causale én als een preventieve factor vermeld. Naast de interne werking van een team, zijn ook de relaties tussen de diverse teams van belang. Vermits er binnen KMO's vaak niet veel teams bestaan, komt dit niet zo frequent aan bod. Eén geïnterviewde beschreef hoe het niet boterde tussen haar team en een ander team.

“Tussen de teams is het een tijdje minder vlot gegaan, vooral door die nieuwe doorverwijzingsprocedures. Dat lukte precies niet meer. Dat was zeer frustrerend. De cliënten verwachtten een antwoord, maar je kon niet verder omdat de samenwerking onderling niet zo goed was. Dat was toen heel frustrerend, maar we hebben dat dan onderling wat opgevangen en daar dan hard aan gewerkt, en nu is dat dus wel heel hard verbeterd. Maar er blijft toch nog iets van 'ieder leeft op zijn eigen eilandje en is met zijn eigen dingen bezig' ...”

Over het algemeen beschouwd, kunnen we voor het sociale klimaat concluderen dat de geïnterviewden vaak preventieve factoren aanhalen. Nochtans zijn er hier en daar tekenen dat een sterke groepscohesie ook tot grensoverschrijdend gedrag kan leiden. Vandaar het volgende typerende citaat:

“Ze zijn dus hechter de relaties. En dat kan vervallen in extremen. "Les extrêmes se touchent" Dat heb ik niet uitgevonden, maar Sartre, in de jaren 50. Maar dat is dus zo hé. [als de sfeer goed is, dan is deze ook heel goed, maar zodra deze slecht is, dan gaat het ook heel slecht]”

4.3.2 Leiderschap: de centrale rol van de leider?

De geïnterviewden (69) beschrijven opvallend vaak een verband tussen leiderschap en het al dan niet optreden van geweld, pesterijen en OSGW. Maar liefst 95% haalt een verband aan en 47% baseert zich hierbij zelfs op een casus. Het is verder ook opmerkelijk dat ze leiderschap vooral in verband brengen met pesterijen. Toch komen ook geweld en OSGW ook aan bod. Tevens blijkt leiderschap pesten vaak in stand te houden. Er komen dan ook meer citaten over dit in stand houdende verband dan over een oorzakelijk verband uit de pestcasussen. Daarnaast veronderstellen de geïnterviewden opnieuw dat ook leiderschap veel van het OGGW kan voorkomen.

De geïnterviewden relateren zowel sociale als professionele onbekwaamheid van hun leider aan andere factoren zoals een gebrekkige communicatie en inspraak, het familiebedrijf, het kleine aantal tewerkgestelde personeelsleden en aan prestatiegerichtheid en piekmomenten.

Daarnaast hangt een sociaal en professioneel bekwaam leiderschap samen met directe en duidelijke communicatie, inspraak, het uitspreken van problemen, een goede top down communicatie, een vlakke structuur, veel werkgeversflexibiliteit, een open en hechte sfeer met veel sociale steun en met een grote sociaal-emotionele gerichtheid in de organisatie.

Tabel 14: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met leiderschap

LEIDERSCHAP	# verbanden gebaseerd op een CASUS (34 geïnterviewden: 47%)			# HYPOTHETISCHE verbanden (60 geïnterviewden: 82%)		
	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen

<i>Causaal</i>	(7)	1	18	2	2	9
<i>Instandhoudend</i>	2 (5)	5	22	2		5
<i>Preventief</i>	 	 	 	53 (2)	45	70
<i>Beëindigend</i>	10 (1)	5	8	25	21	25
Totaal	12 (13)	11	48	82 (2)	68	109

Wanneer we de specifiekere subfactoren onder de loep nemen, zien we verschillende manieren waarop leiderschap het OGGW veroorzaakt en vooral in stand houdt. Enerzijds kan het gedrag van een leider getuigen van een *negatieve attitude*. In zulke gevallen is deze leidinggevende meestal zelf de dader van pesterijen of ander grensoverschrijdend gedrag op het werk. Respectloos omgaan met het personeel, kwaad reageren, geen voorbeeldfunctie uitoefenen en een negatieve attitude zijn hiervan enkele voorbeelden.

“... en als er dan op een gegeven moment iets uit de hand loopt, dan is zij plotseling heel kwaad, dan roept zij iedereen bij elkaar en dan zegt zij heel kwaad waar het op staat en daar houdt het dan ook bij op; Daar komt dan geen gevolg van, daar wordt niet meer over gesproken en je krijgt niet meer de kans om te reageren of om te zeggen dat het ten onterechte is. Op die manier wordt het leiderschap hier een beetje gevoerd. Dat is zo voor alle leidinggevendenden hier.”

(De geïnterviewde voelt zich gepest door haar leidinggevende, en zij geeft o.a. volgende factor):

"En hij heeft geen beetje respect en waardigheid naar het personeel toe, want wij moeten toch maar gewoonweg uitvoeren."

Anderzijds kan het leiderschap (op professioneel vlak) *onbekwaam*, wispelturig en amateuristisch zijn wat tot spanningen, frustraties, wrijvingen, niet goed functioneren, fouten en het zoeken van een zondebok kan leiden, en op die manier het OGGW veroorzaakt en in stand houdt.

Kan u daar voorbeelden van geven?

“... hij bepaalt uw werk ook al gaat dat tegen de regels van het werk in. Bijvoorbeeld: je bent een cliënt aan het helpen op een bepaalde manier, en dan gaat die cliënt naar hem (de voorzitter) en dan durft hij u uitmaken terwijl die cliënt dat hoort: 'en gij zult dat zo doen, en wat denkt gij wel, en...’”

Echt uitschelden dus?

“Ja, hij scheldt ook echt collega's uit tot wenens toe.”

Is daar een reden voor, voor dat uitschelden?

“Hij zal daar wel een reden voor hebben, maar wij vinden dat altijd onterecht!”

Is hij dan eigenlijk onbekwaam in de dingen waar hij zich in moet?

“Ja, hij is onbekwaam denk ik. Dat vormt het grootste probleem.”

Langs de andere kant halen veel geïnterviewden ook aan dat leiderschap het OGGW doet voorkomen. Een *bekwaam leiderschap* vormt een groot pluspunt. Wanneer deze leider als correct wordt ervaren, duidelijkheid verschaft, vooruitziend is, goed leidt, consequent handelt en een probleemoplossende conflicthanteringstijl hanteert, voorkomt en/of beëindigt deze het OGGW. Deze leiderschapsstijlen leiden tot minder of geen conflicten, minder problemen en tot het uitspreken van problemen indien ze er zijn. Hierdoor kan het OGGW moeilijker ontstaan of wordt het al vlug beëindigd.

"Ik weet dat als je een probleem hebt, eender welk probleem, dat je altijd bij de personeelschef terecht kunt. En die maakt er ook altijd werk van."

"Als er duidelijke en flexibele afspraken zijn van de leidinggevende, dat werkt preventief. Zo krijg je respect. Als er geen respect is en geen meewerken van de medewerkers, dan zou het wel eens uit de hand kunnen lopen."

Verder vormt '*sociaal*' *onbekwaam* leiderschap (soms in combinatie met professionele onbekwaamheid) vaak een oorzaak en instandhouding van het OGGW. Voorbeelden hiervan zijn het niet ingrijpen bij problemen, het te laat ingrijpen, het stimuleren van het OGGW, laks leiderschap, meegaand leiderschap, teveel afwachten en een '*laissez-faire*' leiderschapsstijl. Deze stijlen van leiderschap werken het OGGW in de hand door de sociale luiheid die hierbij komt kijken. De leidinggevende wil het probleem niet verhelpen of bezit niet de nodige sociale capaciteiten om er op een adequate wijze iets aan te doen.

"Een manier van conflicthantering, die is hier gewoon niet! Als er iets voorvalt, dan hoor je dat eerder via de krant en de media dan via de personeelschef. Dat is iemand die zich nergens mee bemoeit. Dat is haar manier van ergens mee omgaan. ... Dat geeft dan weer heel veel frustraties hé. Vooral omdat er heel veel zou moeten veranderen, maar dat er helemaal niets verandert. Het probleem zit dan al bij onze chef, als zij al geen standpunt neemt en doet of haar neus bloedt over alles, dan kan je niets veranderen. En als je daar dan mee naar de secretaris gaat, dan krijg je daar hetzelfde antwoord. Onderling zijn er heel wat frustraties omdat niemand de problemen wil aanpakken. En dat leidt dan vooral tot verbaal geweld, daar komen discussies uit voort en van het één komt het ander."

"Ten eerste ligt dat pesten volgens mij grotendeels aan uw baas. Die moet zich daar niet mee. Een baas van een restaurant laat zijn personeel doen. Die is content zolang dat er goed wordt gekookt en dat alles op tijd op tafel staat. En het maakt die niet uit wie voor hem werkt, die neemt alles aan. Ik heb vijf jaar in de keuken gestaan en hoe goedkoper hoe liever, vreemdelingen enzo. Ge ziet daar van alles passeren. En als ge dan naar uw baas gaat als er iets scheelt, dan zegt die: 'allé kind, wat zijt gij nu allemaal aan het vertellen'."

“...ik ging dan onder de werkbank liggen met mijn rug naar beneden. En onze vrouwelijke collega X had altijd van die korte rokjes aan. Dus zoals afgesproken riep iemand dan collega X. Die kwam dan uit de deur van het bureau en die ging dan naast de werkbank staan. Als ze mij dan onder de werkbank zag liggen dan werd ze kwaad en dan ging ze weg.”

En wat vond zij daar dan van? Vond zij dat ook om te lachen?

“Op dat moment kon zij daar niet mee lachen. Maar daarna als ik het bureau op kwam werd ze zo rood als een tomaat natuurlijk hè.”

Maar zou zij dat ongewenst gevonden hebben of niet?

“Op dat moment wel denk ik.”

En wat zei de baas daarvan?

“Ja, die had het slijpe van collega X natuurlijk liever zelf gezien want die was een beetje gek van haar hè.”

De *sociale capaciteiten* van een leider zijn dan ook erg belangrijk in het voorkomen van OGGW. Leaders die zowel taak- als sociaalgericht handelen of vooral mensgericht handelen, empathisch zijn, hun personeel fair en gelijk behandelen, spiritueel en rustig zijn, hun personeel als een echte coach ondersteunen, eventueel waarden bijbrengen die getuigen van respect, diplomatisch omgaan met conflicten en fouten kunnen toegeven, zijn leaders die een voorbeeld vormen voor hun personeel en het OGGW doen voorkomen, of indien het toch optreedt het meteen zullen beëindigen. Opnieuw leiden deze stijlen tot een geruststelling, tot minder conflicten, wrijvingen en jaloezie en tot het uitspreken van problemen.

“Je moet als baas ook een beetje achter uw werkvolk staan hé. Je moet als baas niet enkel tegen uw personeel zeggen dat ze op een bepaald uur ergens moeten zijn hé. Je moet als baas het werkvolk ook een beetje geruststellen. Als er dan problemen zijn, dan zullen ze het dadelijk komen vertellen en er niet een week blijven mee zitten. Dat zeggen we trouwens altijd voordat we iemand aannemen: ‘als er iets is, kom dan even naar het bureau zodat we de problemen samen kunnen oplossen’.”

Verder gaat leiderschap ook steeds gepaard met macht. Wanneer de macht die een leidinggevende bezit uit balans is, of wanneer deze de *macht* die hij/zij bezit *op een negatieve manier aanwendt*, verhoogt dit de kans op OGGW. Voorbeelden van een teveel aan macht zijn autoritair en hoogmoedig leiderschap, en de ‘verdeel en heers’ strategie. Logischerwijs leiden deze factoren wel eens tot het misbruiken van macht, waardoor geweld, OSGW en pesterijen kunnen ontstaan en blijven verder bestaan.

“Als je dat nog leiderschap kunt noemen? Awel, die behandelt ons als dieren. Dat is zijn leiderschap. Hij blaft en wij moeten doen wat dat hij zegt. En als we het dan doen, dan is het nog niet goed. Die kan niets zeggen op een redelijke manier”

Daarnaast halen de geïnterviewden ook het niet worden erkend in de leiderschapsrol en het bezitten van weinig informele macht aan als factoren die geweld en pesterijen in stand houden.

“Leiderschap moet erkend worden langs boven en langs onder. Ons huidig diensthoofd (X) wordt langs onder min of meer erkend, maar ze is hier wel minder lang dan ons. Ze was een collega en nam de rol van diensthoofd over als deze ziek was. Zo is ze erin gegroeid. Eigenlijk ondersteunden wij haar (X), maar toen zij ook leider werd op papier dan werd dat zo heel raar. Het bestuur accepteert ze in mijn ogen nog steeds niet als de leider van onze dienst, ze gebruiken haar eerder. ... en dan zit je weer met dat generatieconflict want voor jonge mensen ligt dat ook weer heel anders. Die zien haar wel als diensthoofd. En het bestuur speelt het dan weer handig hé. Als de jonge mensen dan bepaalde gedragingen vertonen die het bestuur niet aanstaan, dan wordt zij (X) weer ingeroepen van 'die heeft dat en dat niet gedaan'. Ik bedoel als het er dan op aankomt om ons te verdedigen wordt ze (X) de mond gesnoerd. Dat mankement leidt, denk ik, tot een vorm van organisationele pesterijen.”

Ook het *constructief omgaan met macht* door vb. in te grijpen bij het optreden van OGGW (met sancties zoals vb. ontslag of door vb. onpartijdig te luisteren), door aan te geven wat niet kan en door het hanteren van een kleine (of onbestaande) afstand tegenover het personeel (zoals vb. de directe omgang met het personeel, het meehelpen bij de taken en het aanspreekbaar zijn) doen het OGGW voorkomen en beëindigen. Deze leiderschapsstijlen leiden tot het uitspreken van problemen indien ze er zijn, tot mogelijke sancties en negatieve gevolgen die een potentiële dader tegenhouden, tot het kalmeren en geruststellen, het toegankelijk zijn, tot een onbevooroordeeld luisteren, tot minder machtsmisbruik, minder conflicten, tot het zichzelf kunnen zijn en het zich goed voelen op het werk.

“Toen die klant kwaad bleef en bleef schreeuwen, ben ik [de leidinggevende] naar daar gegaan en heb ik ingegrepen en heb ik gezegd dat het nu wel genoeg geweest was, dat ze een klacht konden indienen bij de ombudsdienst en dat als ze nu niet wegging, ik de politie erbij zou halen.”

“Bij de vorige ploegbaas scheelde er al eens regelmatig iets, dan werd er ook al eens geroepen. Die ploegbaas liet al het vuile werk door de anderen doen. X en ik deden dat anders. Wij [de leidinggevenden] deden zelf ook het vuile werk hé. Wij kapten en slepen mee.”

Zou dat preventief kunnen gewerkt hebben?

“Ja ja.”

4.3.3 Normen en waarden: de kern van de cultuur



Maar liefst 53 geïnterviewden (73%) zien een verband tussen OGGW en de normen en waarden in hun organisatie. Toch baseert slechts 21% zich op een casus. Opvallend is dat de meeste hypothetische factoren dan ook preventief zijn, wat betekent dat de meeste geïnterviewden niet vlug OGGW verwachten in hun organisatiecultuur.

Iedere organisatiecultuur bevat zijn eigen, unieke waarden en normen. In de onderstaande tekst proberen we deze verschillende waarden en normen te clusteren volgens hun grootste gelijkenissen met elkaar.

Tabel 15: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met de culturele normen en waarden

NORMEN EN WAARDEN	# verbanden gebaseerd op een CASUS (15 geïnterviewden: 21%)			# HYPOTHETISCHE verbanden (44 geïnterviewden: 60%)		
	Gewel d	OSGW	Pesteri jen	Gewel d	OSGW	Pesteri jen
<i>Causaal</i>	6 (3)	6	6	4 (1)	6	7
<i>Instandhoudend</i>	2 (1)	7	6		1	
<i>Preventief</i>	 	 	 	48 (3)	38	57
<i>Beëindigend</i>	2		1	3	3	2
Totaal	10 (4)	13	13	55 (4)	48	66

Er bestaan culturen die impliciet of expliciet, het grensoverschrijdende gedrag *niet tolereren*. De geïnterviewden beschouwen deze norm zowel als een preventieve als een beëindigende factor voor pesterijen, OSGW en geweld. Vaak zijn dit culturen waarin de medewerkers elkaar door en door kennen, waar ze graag komen werken, waarin een grote sociale controle heerst en/of er verzet (van collega's of de leidinggevende) optreedt bij dergelijk gedrag. De geïnterviewden halen deze factor vaak aan in combinatie met factoren zoals een goede top

down communicatie en een leider die tussen de mensen staat en ingrijpt bij het OGGW (eventueel door ontslag).

“... als ik me goed herinner is er fysiek contact geweest ja. Er is ooit fysiek contact geweest maar dat is werkelijk bij een bedreiging gebeven. Eens iemand vastnemen, maar daar is het bij gebeven. De collega's zijn daar tussengekomen en dat is intussen allemaal bijgelegd. Het ging over een werkgebonden kwestie. Bijvoorbeeld: als iemand aan een collega vraagt om iets te doen om zo zijn werk te vergemakkelijken, en als die collega daar niet op ingaat en dat gebeurt één keer, twee keer en drie keer, dan wordt dat door die persoon opgevat als een pesterij hé. Maar er zijn toen geen slagen gevallen want de collega's zijn op tijd tussen beide gekomen.”

"De cultuur die hier heerst, zou zulke gedragingen zeker niet aanmoedigen. Het is meer een cultuur van het ontmoedigen van dergelijk gedrag. Dat heeft te maken met het vlugge ingrijpen als er iets niet in orde is. Uw oor te luisteren leggen op de werkvloer, weten waar de mensen mee bezig zijn. Als er zich een probleem voordoet soms ook begrip vragen (vb. iemand die een miskraam heeft gehad en het nu wat moeilijk heeft.) Die persoon is daardoor gevoeliger en dat moet je dan goed uitleggen aan de anderen en dan begrijpen ze dat ook."

Daarnaast beschrijven ze ook hoe OSGW in bepaalde culturen werd *toegelaten* en zelfs werd *gestimuleerd*.

“Een aantal mannen vonden het wel grappig dat die collega dat meisje aanraakte en dat zij niets durfde zeggen. Dat zorgde er misschien voor dat hij niet meteen stopte.”

"Ik denk dat X (werkneemster van een klein bedrijf) er wel op ingegaan is. Maar ja, ze had ook geen steun van haar baas. Haar baas schoof haar zelf naar voren als een stukje speelgoed (dit met de bedoeling om de banden met het grote bedrijf te verbeteren en zo meer winst te maken). Op die manier werd ze dus ook gepresenteerd aan die Y (dader van OSGW). Y is ook het type persoon die zal zeggen van: 'kom jongens we gaan naar een hoerentent'. En die mannen van dat grote bedrijf zijn daar niet rouwig om, echt niet. Als ge ze ziet lopen, chique mannen, maar als je dan die verhalen hoort dan denk je wel anders.”

Verder wijzen de geïnterviewden een sterk *hiërarchische* cultuur aan als een oorzaak voor pesterijen. Ze veronderstellen dat er minder ongewenst grensoverschrijdend gedrag optreedt in culturen waarin *gelijkheid* heerst als centrale waarde. Ze veronderstellen immers dat binnen deze culturen minder snel jaloezie zal voorkomen. Een vlakke organisatiestructuur vermelden ze vaak als de oorsprong van gelijkheid als de meest centrale waarde in hun cultuur.

"Hier is geen ene die smoelt (jaloers is) op de andere. Waarschijnlijk omdat ze daar geen reden voor hebben, vermits ze allemaal op dezelfde lijn staan, zowel qua uren, qua faciliteiten, als qua loon. Er steekt dus niemand niet bovenuit. 80% is getrouwd, er zijn er al een paar gescheiden. Een opmerking krijgen ze

wel eens maar dat is dus relatief, dat zal iedereen wel ne keer zeggen. Voor de rest zijn het allemaal collega's onder elkaar die men kan respecteren."

Een *mannenwereld*, een machocultuur, een seksistische en een drugcultuur, waarin krachtwoorden en antivrouwenmoppen alledaagse kost zijn, vormen culturen waarin geweld en OSGW gemakkelijker kunnen ontstaan en blijven voortbestaan. In deze organisaties zijn dan ook meer mannen tewerkgesteld. Het schenden van normen die niet tot deze mannenwereld behoren, kan een oorzaak vormen van het OGGW. Verder wordt er in een machocultuur ook veel afgelachen, wat de sfeer juist wel bevordert. Echter wanneer deze grappen escaleren en de persoonlijke grenzen gaan overschrijden, belanden we in een grappen- en/of plaagcultuur waarin pesterijen en geweld wel optreden. Ook het gebruik van bijnamen kan -althoewel oorspronkelijk grappig bedoeld- bij een andere interpretatie wel als problematisch worden ervaren.

"En dan allemaal antivrouwen moppen zo van: 'wat is er mis als uw vrouw in de living staat?', ja, dan is haar ketting te lang.' Zo van die dingen, allemaal antivrouw. Ge gaat niet rap een antimannenmop horen in een keuken. Dat zijn allemaal macho's, weet ge, een keer aan uw gat zitten en zo van die toestanden. En ge moet daar tegen kunnen want anders kunt ge daar niet blijven werken. Er zijn er menige vertrokken in tranen na de eerste dag. En mannen hebben zo meer het principe van 'ik denk het zo en ik zeg het zo'. Hé poepke van hier, kent ge dat zo, een hele andere wereld. En daar gebeuren ook regelmatig gevechten enzo."

(De fiets van een vrouwelijke werknemster (X) werd regelmatig aan de hanger van het plafond gehangen)

Waarom X? Is het omdat zij in die typische macho mannenwereld van de bouw de enige vrouw was?

"Op het einde kon ze ermee lachen (met de pesterijen), maar toen was het ook niet meer plezant voor ons. Maar in het begin heeft ze daar een beetje slecht op gereageerd. Ge kunt heel anders reageren als ge in een mannenwereld komt hè."

Hoe slecht gereageerd?

"Ja, vrouwelijk, fletsen. Flauw reageren, weet ge niet. Ofwel begint ge te wenen als vrouw, en dan 'knip knip' die fiets af van het plafond, en dan gebeurt dat niet meer. Maar zo flauw reageren. Ofwel moest ze gezegd hebben van hé mannen dat is plezant, en ons zelf iets hebben terug gelapt. Maar dat deed ze niet, dat verstand had ze niet."

Verder halen enkelen ook aan dat de mentaliteit van het beroep een causale en in stand houdende rol kan spelen bij OSGW. Daarnaast vernoemen ze een plattelandsmentaliteit en 'geen mentaliteit van het beroep' als factoren die de kans op geweld verlagen. Deze

mentaliteit wordt vaak toegeschreven aan de aard van het werk dat de medewerkers verrichten (vb. ruw werk in de bouwsector).

"Een chauffeur geeft soms wel eens een opmerking die een ander niet altijd als gepast ervaart. Het gebeurt vooral aan de weegbrug, dat weet ik. Als er iemand zegt van: 'zijt ge nog vrij' of 'ziet daar, dat is een mooie jongen voor u', valt dat dan onder die definitie? Als zich dat blijft herhalen, wordt dat vervelend. Men durft wel eens iets zeggen in de zin van 'dat schoontje aan de weegbrug' of zoiets. Dat is een vrouw die daar op een vaste post zit. Ik denk dat het gewoon een beetje de mentaliteit is onder chauffeurs, ook bij bouwvakkers in het algemeen. De mentaliteit van het beroep dus."

Daarentegen zou een *vrouwvriendelijke* cultuur en vb. het dragen van dezelfde of niet uitdagende kledij de kans op OSGW doen verlagen volgens de geïnterviewden.

"... ik ben ervan overtuigd dat het (OSGW) niet gebeurt, vooral ook omdat ik als zaakvoerder zeer vrouwvriendelijk ben. Dat komt ook een beetje uit dingen die je zelf meemaakt hebt [een zieke vrouw]. Als een vrouw bij ons zwanger is en als die naar huis moet voor de kinderen, dan heb ik daar geen problemen mee. Dat moet kunnen. Je geeft op dat moment zo een motivatie mee (zelfs ook al is het hier superdruk op dat moment) dat ze beseffen welke kansen ze krijgen en dat ze die nadien dan ook dubbel en dik teruggeven. Ik denk dat gewoon de teamspirit plus dat het inderdaad een vrouwvriendelijk bedrijf is, maakt dat het (OSGW) niet gebeurt."

Naast de mannencultuur zoals hierboven beschreven, is ook het bestaan van een *roddelcultuur* (volgens de geïnterviewden eerder een 'vrouwelijke' cultuur) problematisch voor pesterijen op het werk. Vaak leidt jaloezie dan tot deze pesterijen of eventueel tot verbaal geweld. Een roddelcultuur wordt dan ook vaker aangehaald bij organisaties waar voornamelijk vrouwen zijn tewerkgesteld en waar ze dichtbij elkaar moeten staan om hun werk uit te voeren.

"Die vrouwen zijn allemaal jaloers op elkaar. Bijvoorbeeld: als iemand die naar het wc is gegaan, vanachter even stopt en daar twee woorden zegt, dan komt er daar dadelijk commentaar op in de trend van: 'wij zullen hier wel werken, gaat gij maar een beetje blabla doen'. Dat is hier elke dag zo. Maar ze zeggen dat ook van elkaar, den die zegt het van de die en den die van den die."

Dus het is eigenlijk een roddelcultuur als ik het zo mag zeggen?

"Ja, echt wel, dat is hier één en al roddelen. Maar dat is ook omdat er hier veel vrouwen werken, en er zijn er ook veel die bij elkaar staan, dus dan kunnen ze ook veel roddelen en zeveren tegen één. Dat is de hele dag door."

Verder levert het bestaan van *onbekende of botsende subculturen* problemen op, vooral met betrekking tot het pesten. Daarnaast zou er minder OGGW optreden in *homogene* culturen en culturen die een echte eenheid vormen.

"En het type werk typeert ook de mensen die daar gaan werken. Iedereen lijkt hier fel op elkaar qua ingesteldheid. Ze komen hier allemaal hun werk doen, en ze dragen geen verantwoordelijkheid. Ze gaan 's

avonds naar huis en ze moeten er niet meer aan denken want hun werk is gedaan. Dat zijn allemaal van die mensen, die zoeken dat ergens hé. Ze willen werk zonder verantwoordelijkheid, waar ze gewoon de hele dag hun werk gaan doen, hun boterham verdienen en 's avonds naar huis gaan en zich dat niet meer hoeven aan te trekken. En ik denk niet dat je in zo een situatie van die dingen kunt voorkrijgen, tenzij je met iemand zit die wat aan de gekke kant is. Dat hebben we hier ook niet.”

Ook een *gesloten* cultuur leidt volgens een preventieadviseur tot pesterijen en OSGW doordat deze culturen weinig reflecteren over zichzelf. Zodra iemand de bestaande normen schendt, kan dit tot serieuze problemen leiden. Ook machtsmisbruik doet zich gemakkelijker voor in een gesloten cultuur. De preventieadviseur vermeldt ook dat deze gesloten cultuur vaak gepaard gaat met een gebrekkige communicatie.

“Ik denk dat er in een conservatieve bedrijfscultuur, en ik denk dat de overgrote meerderheid van de KMO's in die denksfeer zit, meer OSGW gebeurt. Omdat je meer macht hebt. Omdat je leeft in een klimaat dat uitnodigt om macht te gebruiken en dus ook te misbruiken. Wanneer uw bedrijf opener is, dan is het gemakkelijker bespreekbaar, en een heel belangrijk element is dat het ook een spelelement mogelijk maakt. Bijvoorbeeld: een handige vrouw die zich door iemand belaagd voelt, kan zich perfect redden als zij de sociale vaardigheid heeft om er een spel van te maken. Via een spel kunt ge op een heel onschuldige manier iemand iets verschrikkelijk duidelijk maken. Maar dan heb je een open sfeer nodig, anders is een spelelement niet mogelijk.”

De geïnterviewden veronderstellen verder dat in culturen waar er een grote *openheid* heerst, minder OGGW zal optreden. Deze openheid brengt volgens één geïnterviewde dan ook weinig regels met zich mee.

"We kunnen onze groep, vooral het personeel omschrijven als één groep. Het is hier vrij open van geest. Als iedereen eerlijk kan zijn tegen iedereen dan houd je in feite de pesterijen buiten hé. Dan hoeft er niemand te zeggen van: 'ja maar dit of dat', ... En iedereen weet als er iets verteld wordt enzo, dan hoort iedereen dat in feite wel. Het is niet zo van 'jij mag dat weten, en jij mag dat niet weten'. Iedereen is gelijk voor elkaar, ik ga het zo zeggen. Het is ook niet zo dat er achter het werk wordt afgesproken van 'OK, ik ga met u, maar niet met u op stap. Iedereen heeft ook wel zijn gezin, dat scheelt misschien ook wel."

Vervolgens zijn er ook *prestatieculturen* waarin zeer gestresseerd wordt gewerkt, waarin men erg uit is op resultaten en o.a. het principe van 'klant is koning' hoog in het vaandel wordt gedragen. Vaak heersen er heel wat frustraties in zulke culturen en gaat men bepaalde zaken soms anders interpreteren waardoor geweld en pesterijen sneller kunnen ontstaan en blijven voortbestaan.

"Pesterijen kun je dat niet noemen. Hier wordt men altijd uitgedaagd, maar dan in de positieve zin van het woord. Een zwakke schakel wordt bij manier van spreken gepest. Gepest, wij zien dat dus als, die moet gemotiveerd worden. Bijvoorbeeld als iemand zegt: 'ik doe er hier 60 per uur en gij maar 40, dan zijt gij

een zwakkeling'. Die gaat dat 1 of 2 keer zeggen maar als de persoon tegen wie het gezegd is een karakter heeft, dan zorgt die ervoor dat die ook die 60 haalt. Het zijn allemaal streverkes, maar omdat ze daarom een ander pesten? Ik geloof niet dat er ook maar 1 zijn ellebogen gebruikt om iets te bereiken. ...ik geloof dat iemand ooit eens gezegd heeft: 'ik kan met die persoon niet werken want die is veel te cru tegen mij'. Maar wat is cru? Als je die persoon de ganse dag liet doen, dan was er niks gedaan. Maar als je continu achter zijn veren zat en wat druk op de ketel legde, dan functioneerde die wel. Maar dan moet die dus ook niet verwachten dat we hem 47 keer op een dag aanspreken met 'meneer' hé, dan is het van: 'hey Smalle, pakt dat daar eens'. Het woord Smalle is voor mij op dat moment dus geen belediging, in zijn ogen was dat wel het geval. Of als je dus riep van: 'hey', dan zei die: 'ja, zo roept ge op een hond maar niet op mij'. Als zij dat zien als pesten, dan zeg ik altijd, ga eens naar de troepen. Dat is hier zo gegroeid, die bijnamen. Ook ik, de directeur, de meester-gast, iedereen heeft een bijnaam, ik heb dat altijd zo geweten. Vroeger noemde de directeur de Jakke (waarschijnlijk dat hij afjakkerde, van hier wordt wel gewerkt). De laatste drie of vier die hier bijkwamen, hebben nog gene bijnaam. Dat zal vroeg of laat wel eens komen."

Daarnaast wijzen enkele geïnterviewden een *harde werkerscultuur*, een dynamische en flexibele cultuur ook aan als preventieve factoren, omdat de werknemers er zodanig graag komen werken dat OGGW minder kans krijgt om op te treden.

Tot slot halen de geïnterviewden dus ook verscheidene culturen aan waarin ze verwachten dat *OGGW niet zal optreden*. Dit zijn culturen waarin goed gedrag vooropstaat, waarin veel belang wordt gehecht aan het sociale, het behulpzame en het welzijnsaspect, losse culturen, culturen waarin de arbeidsvreugde (het graag komen werken) cruciaal is, waar respect een cruciale waarde is, waarin rust en gerustheid heersen en waarin de dialoog en het praten ook een belangrijke rol vervullen. Deze culturen maken dat er minder nood aan OGGW ontstaat, dat er een positief klimaat heerst, dat machtsmisbruik minder optreedt, dat men eerlijk is tegenover elkaar, dat een adequate conflicthanteringstijl kan worden benut, dat men zichzelf kan zijn en men zich goed en betrokken voelt op het werk. Ook kennen mensen elkaar goed in deze culturen waardoor ze bepaalde minpunten van elkaar gemakkelijker kunnen relativeren. Deze preventieve culturen relateren de geïnterviewden aan factoren zoals het uitpreken van problemen, frequent overleg, de baas tussen de mensen, een gebrek aan hiërarchie en een goede sfeer.

"Mijn medewerkers zijn niet 'top of the bill' betaald, maar zijn ook niet 'below level' betaald. ...wat betreft het loon probeer ik mijn mensen altijd voor te zijn naar loonsverhoging toe. Maar in het geheel bekeken gaat het hem niet om het financiële, het gaat hem om de arbeidsvreugde. Iemand die een werk van 60.000 stuks bezig is en die heeft dat werk bijna gedaan, bied ik een glas champagne aan. En heel die ploeg staat hier dan te roepen en te juichen. Je moet dat natuurlijk niet iedere dag doen, maar regelmatig.

Het is altijd mijn bedoeling geweest, dat als men hier de deur uitgaat of inkomt, dat men zich hier jeunt (goed voelt).”

“Ik denk ook dat het een organisatie is waarbij wij, beroepshalve, proberen via gespreksvoering mensen te helpen met het oplossen van een probleem. We zitten hier dus in een organisatie met een sterk verbale cultuur. Het zou merkwaardig zijn dat men binnen deze cultuur [waarin zoveel kan worden besproken] zou overgaan tot geweld. Ik hoop dat het niet zo ver gaat komen.”

"Het enige wat ik ervan kan zeggen, natuurlijk bij collega's, woordenwisselingen zijn er altijd. Maar er is een onderscheid tussen woordenwisselingen en geweld hé. De mentaliteit. We proberen toch altijd de basisprincipes te behouden die we van onze eerste patroon hebben meegekregen. Dus, eendrachtig zijn. Die basisprincipes zijn altijd blijven hangen. Ook behulpzaam zijn en respect hebben voor mekaar horen daarbij. Die achtergrond is altijd wat gebleven. Onze principes proberen we altijd nog wat te behouden."

"Het is in elk geval zo dat in die context geweld of pesten zeker niet toegestaan worden. Moest het zich voordoen, dan wordt er direct op gereageerd. Als we zien dat iemand in een stresssituatie aankomt, dat die niet in zijn gewone doen is, dan gaan we die direct aanspreken en zeggen 'rustig, kalm'. We reageren in feite tamelijk kort naar elkaar. Omdat er heel weinig verloop is kennen we elkaar jaren en jaren en zien we als er iets scheelt. Daar kunnen we dan direct op inspelen. Onze baas zelf gaat nooit roepen op iemand of iemand kleineren. Iedereen wordt gerespecteerd. Het is niet de stijl van het bedrijf. Als de baas ook zo is, dan is de kans veel groter dat de rest van het personeel ook zo doet."

4.3.3.1 *Taakgerichtheid vs sociaal-emotionele gerichtheid*

Zoals we daarnet beschreven, vormen prestatieculturen een risicofactor voor OGGW. We vroegen tijdens de interviews dan ook expliciet aan de geïnterviewden in welke mate er in hun organisatie aandacht werd geschonken aan een goede taakuitvoering/prestaties/winst en hoeveel aandacht er bestond voor de noden en wensen van het personeel. 38 geïnterviewden (52%) verwijzen naar de prestatie- versus sociaal-emotionele gerichtheid van de organisatie als mogelijke risicofactor. Slechts 6 mensen deden dit op basis van een casus. Opnieuw veronderstellen ze vaak dat deze factor een preventieve werking kan hebben op zowel geweld, OSGW als pesterijen.

Tabel 16: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met taakgerichtheid

TAAKGERICHTHEID	# verbanden gebaseerd op een CASUS (6 geïnterviewden: 8%)	# HYPOTHETISCHE verbanden (32 geïnterviewden: 44%)
------------------------	---	--

	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen
<i>Causaal</i>	1 (2)		4	5	3	9
<i>Instandhoudend</i>	(1)		1			
<i>Preventief</i>	 	 	 	24	14	27
<i>Beëindigend</i>				2	2	3
Totaal	1 (3)		5	31	19	39

De resultaten zijn eenduidig. Zodra de onderneming enkel gericht is op het behalen van winst- of prestaties (of eventueel meer prestatiegericht wordt) en er te weinig aandacht wordt besteed aan het welzijn van de werknemers vormt dit een oorzaak of een instandhouding van voornamelijk pesterijen en geweld. Meestal leidt deze extreme mate van prestatiegerichtheid tot ongenoegen, tot het zich tekort gedaan voelen, tot een superioriteitsgevoel, frustratie, wrevel, problemen en weinig waardering, wat allemaal kan uitmonden in geweld en pesterijen of het OGGW kan verergeren. Een factor die de geïnterviewden hierbij vaak vermelden is een hoge of stijgende werkdruk.

“... prestatiegericht in de zin van het klantvriendelijk zijn, het goed ogen, het permanent beschikbaar zijn, Ik kan niet echt zeggen dat het bestuur ons iets in de weg legt, maar zo van die kleine dingen, hoe moet ik zeggen, eens een aanmoediging of zo, dat ontbreekt. Integendeel, dat ene foutje dat je maakt, dat zien ze wel. Het komt altijd weer terug op dat organisationele pesten. Van mijn collega's heb ik niks te zeggen.”

“We zijn naar de kant van het presteren opgeschoven, maar we liggen nog niet zover van het midden af. Die verandering leidt er toe dat men zich gepest voelt. We vragen nu meer dan vroeger. Sommigen hebben het gevoel dat het is om hun ‘te kloten’. Zo is er bijvoorbeeld iemand die nu iets alleen doet, terwijl ze dat vroeger met twee deden. Hij klaagt erover, maar hij doet het wel alleen. Hij heeft dat 20 jaar met twee gedaan, maar het is niet dat hij nu zwetend en kreunend hier aankomt. Die persoon heeft dus het gevoel dat hij eigenlijk 20 jaar niet goed gewerkt heeft, dat is confronterend. Vandaar dat hij excuses bedenkt van wat er niet goed gaat enzo, maar dat is eerder uit zelfbescherming.”

“Mag ik de waarheid spreken? Onze baas, dat is een groot probleem. Verbaal is dat roepen, kleineren, hij weet alles, wij niks. Hij heeft op alles iets aan te merken, we kunnen niks goed doen. Als hij nog maar ziet dat hij veel leveranciers moet betalen begint hij van zijne nek te maken. Bijvoorbeeld, iemand zet een oven in het magazijn en dat is op 220 Volt. Als de baas hem dan na een paar weken vraagt op hoeveel Volt hij die had gezet, en als die jongen dat dan niet meer weet, dan zegt hij: 'als ik het verstand had zoals jij, waar had ik nu dan gestaan?’”

Wat is daarvan de oorzaak?

“Het is vooral bij de winst dat het te doen is, dat is eigenlijk de grote oorzaak.”

Daarnaast vormen ‘af en toe’ werknemersgericht handelen, voldoende werknemersgerichtheid en eerder gericht zijn op het welzijn van de werknemers een groep van factoren die geweld, OSGW en pesterijen voorkomen en beëindigen, doordat ze leiden tot tevredenheid, geen frustratie, tot het oplossen van problemen, tot het graag komen werken, tot minder negatieve stress en tot betrokkenheid.

“Ze hebben veel werk en weinig tijd om te spelen of zich met andere zaken bezig te houden. Het is goed werken ook. Dat is misschien de eerste zaak, het is hier goed werken. Het personeelsverloop is ook heel laag. Dus ik ga ervan uit dat de meeste hier graag werken. Graag werken en langs de andere kant ook wel goed behandeld worden, sociaal en financieel. Ik heb ook in andere bedrijven gewerkt en sociaal gezien, is het hier het beste bedrijf waar ik ooit gewerkt heb. Bijvoorbeeld, als ze geldproblemen hebben, dan schiet de baas hun dat geld voor. Ik heb dat nog nooit ergens anders meegemaakt. Hier weet ik dat het kan. ...het zal dus overhellen naar de noden en de wensen van het individu en niet naar dat van 'gij moet vandaag tegen 15u dat afhebben'. Dat komt hier niet voor. Als ze hier iets vragen, dan doe je dat op het tempo zoals jij zegt. Dat moet natuurlijk geen 2 maand duren, zeker niet. Maar het is niet zo dat er een deadline of zo op is.”

Denk je dat het preventief werkt voor grensoverschrijdend gedrag?

“Misschien wel, het geeft minder negatieve stress.”

Verder wordt een *evenwicht* tussen de aandacht die geschonken wordt aan de taken, prestaties, winst en resultaten versus de aandacht die geschonken wordt aan de noden van het personeel maar liefst 40 maal als een preventieve factor vernoemd. Dit evenwicht relateren de geïnterviewden ook vaak aan een grote werknemers- en werkgeversflexibiliteit. Het beklemtoont het geven en nemen in de relatie tussen de werkgever en werknemers. Vandaar het volgende citaat van een preventieadviseur:

“Ik geloof niet dat deze karakteristiek (taakgerichtheid) van toepassing is in KMO's, eigenlijk niet.”

Hoe bedoelt u, dat er een evenwicht is?

“Ja, ik denk dat taakgerichtheid echt meer iets is voor een gestructureerd bedrijf.”

Denkt u dat het evenwicht dat in KMO's heerst verband houdt met die zaken (OGGW)? Dat het minder voorkomt?

“... ik zou durven denken van wel. Omdat het echt te maken heeft met welzijn hoor. Als je een evenwicht tussen taakgerichtheid en persoonsgerichtheid kunt bereiken dan is het automatisch goed voor beiden. Uiteindelijk is pesten enzo de negatieve kant van het welzijn. Ik denk bijvoorbeeld dat iemand die zich wel goed voelt in een bepaalde situatie ook goed zal presteren en ongelooflijk goed al de negatieve gevolgen zal kunnen verdragen. Als ik me goed voel in mijn vel, dan mogen ze mij in een kot zetten, samen met anderen, niet alleen natuurlijk. Als dat de bedrijfslocatie is, dan neem ik dat er bij.”

Denkt u dat dit vaak in KMO's zal gebeuren? Door die betrokkenheid en het familiale dat ze zich goed voelen?

“Ja zeker.”

En ook dat er meer geprofiteerd zal worden van hun?

“Nee. Het is geven en nemen. 'Mijn kind is ziek, ik kom een uur later'... 'Ok, doe maar meisje.' Bij gestructureerde bedrijven staat de controlegeneesheer aan uw deur.”

“Ik denk dat ze schoon in het midden staan (op de schaal taak- versus sociaalgericht). Ik ga niet liegen en zeggen dat ze geen winst willen maken. Ieder bedrijf wil winst maken. En ze pushen hun werknemers soms ook wel. Als er bijvoorbeeld veel interim-werkers zijn die zeggen dat ze niet meer komen, dan kunnen ze die niet op 1-2-3 vervangen hé. Dus soms moet het personeel wel een keer harder lopen, tot overmaat van ramp voor de iets ouderen hier. En dan is er wel wat gemor, van ‘we moeten eens vijf minuten langer werken’. Maar ze doen er alles aan om zo vlug mogelijk nieuwe krachten erbij te halen. En dan mogen we weer vroeger stoppen. Ik zeg het, het is echt wel in verhouding met elkaar. Hier zijt ge verplicht om uw congé op te pakken. Ik heb dan zoiets van hoe, moet dat? Vijf weken heb ik hier en ik weet niet wat ik er mee moet doen? Op het eind van het jaar moet je uw dagen oppakken.”

Ook halen heel wat geïnterviewden aan dat zowel taak- als sociaal/emotionele gerichtheid *noodzakelijk* zijn om het bedrijf goed te kunnen laten functioneren. Dit brengt minder problemen met zich mee en leidt tot meer tevredenheid en tot het zich goed voelen op het werk. Dit voorkomt OGGW.

"Zodra dat ze iets nodig hebben, is het er. Vb. een warme jas, kleding, ... Moet er iets zijn, dan krijgen ze het. Met oudejaar krijgen ze een goed cadeau. Wij gaan samen eten, en dat doen we tweemaal per jaar. In de meeste bedrijven is dat maar 1 keer. Ik denk dat de sfeer wel goed is. Die winst komt dan eigenlijk vanzelf. Dat is hetzelfde als veilig werken. Ze zeggen dat veilig werken geld kost, maar neen, dat brengt terug geld op. Het kost wel een hoop werken maar je verdient het terug. We zijn ene grote familie (bij wijze van spreken). Je moet een gezond bedrijf zijn en een gezond bedrijf moet winst maken. Als je verlies begint te maken dan gaat zich dat toch weerspiegelen op het personeel. Dat is een wisselwerking. Het is niet alleen winst maken, het één komt met het ander."

4.3.3.2 *Het familiale karakter*

41 geïnterviewden (56%) beschrijven een verband tussen het familiale karakter van een organisatie en het al dan niet voorkomen van OGGW. Opnieuw valt op dat ze vooral preventieve veronderstellingen maken en niet meteen uitspraken doen die gebaseerd zijn op een waargebeurd verhaal.

Het familiale karakter van KMO's belichten we op twee manieren. Enerzijds kan het bedrijf opgericht en overgenomen worden door familieleden. Anderzijds kunnen de medewerkers hun organisatie ervaren als een hechte familie. In dit rapport spreken we dan over 'het familiegevoel' (zie ook § 4.3.1).

Tabel 17: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met het familiale karakter

HET FAMILIALE KARAKTER	# verbanden gebaseerd op een CASUS (7 geïnterviewden: 10%)			# HYPOTHETISCHE verbanden (38 geïnterviewden: 52%)		
	Gewel d	OSG W	Pester ijen	Gewel d	OSG W	Pester ijen
<i>Causaal</i>	1 (1)		3	1	1	5
<i>Instandhoudend</i>			4			1
<i>Preventief</i>	 	 	 	25 (1)	22	34
<i>Beëindigend</i>			1	1	1	1
Totaal	1 (1)		8	27 (1)	24	41

Het *familiebedrijf* beschrijven ze meestal als een oorzaak en/of in stand houding van het pesten. Door het bestaan van nauwe banden en het beschermen van elkaar, kunnen superioriteitsgevoelens, wrevel, onrecht, onbekwaamheid en het bevoordelen van familie/vrienden/bekenden escaleren tot OGGW en het gedrag instandhouden. Wanneer de organisatie geen familiebedrijf is, zijn er duidelijkere grenzen, minder problemen, minder wrijving en minder ongenoegen waardoor OGGW voorkomen kan worden.

“Hij heeft het bedrijf van zijn schoonvader gekregen. Hij was factuur, het bedrijf werd hem in de schoot geworpen. Het zou kunnen dat hij daarom zelf niet weet hoe hij een beleid moet voeren en daarom zo doet (pest). Vroeger was er een directeur en die kwam één keer per dag langs en dan was die weg. En dan had niemand daar (van de bedrijfsleider) last van. Maar nu smijt hij iedereen buiten, ... die kost teveel en die kost teveel.”

“In de familiebedrijven was het zeker de familie die aan de basis lag. Ten eerste door hun gedrag en ten tweede door een gebrek aan communicatie.”

Hun gedrag?

“Ja, de lonen, een sterk superioriteitsgevoel, zo van ‘gij werkt voor mij’. Terwijl hier (het huidige bedrijf) werkt ge voor het bedrijf. Dat is het zo een beetje. Dat superioriteitsgevoel leidde tot wrevel. En de lonen lagen ook lager. Eigenlijk is het de familie, de directie, die logischerwijs en psychologischwijs het meeste verantwoordelijkheid hebben en dus ook het meeste verdienen. Dat is logisch, maar daar was dat

niet verdiend. Het was onrechtvaardig. Hoe meer afstand je er van neemt, hoe sterker je het gevoel hebt dat het profetariaat was.”

Kunnen we stellen dat er een familiale sfeer is onder de collega's of is dat overdreven?

“Dat is overdreven, er is een goede sfeer maar geen familiale sfeer. Ik stimuleer dat ook niet, een familiale sfeer. Omdat het zou kunnen leiden tot excessen in alle mogelijke richtingen. Tolerantiegrenzen die zouden verlegd worden. En kwestie van werkdruk, ik denk dat men zou zeggen van: 'bon ok, we zullen dat wel een andere keer doen'. Ik bedoel dat men lakser wordt enzovoort. Zo zie ik het familiebedrijf.”

U denkt dat het familiale dan eerder naar de prestaties toe, een negatief effect heeft. Dus dat men eigenlijk niet meer hard gaat werken, dat men gaat proberen langs de lijnen te lopen, daar komt het op neer.

“Ja, ik weet niet of ik daar verkeerd in ben, maar ik denk dat.”

Ook de aanwervings- en vriendjespolitiek die soms bij familiebedrijven voorkomen, vormen een ontstaansbasis voor pesterijen door het bevoordelen van bepaalde familieleden.

“Het is wel zo dat er vroeger al eens gerekruteerd werd zoals ik juist zei, van kinderen of van man of vrouw van... Dat is bij mij niet zo. Als die persoon niet de beste is, dan is dat geen reden tot aanwerven... Het is dus geen criterium. Ik denk wel dat het extra moeilijkheden met zich meebrengt, als je twee werknemers hebt en van één van de twee ben je extra tevreden en van de andere niet, dan scheidt dat soms wel een rare sfeer. Dan krijg je vb. dat je de man van de boekhoudster tegen zijn voeten geeft en dan krijg je raar opmerkingen van de boekhoudster (zijn echtgenote).”

Ook wijzen ze de aanwezigheid van *familiale verwantschappen/relaties* binnen de organisatie (vb. koppels die tewerkgesteld zijn of vader en zoon zijn werknemer) aan als een oorzaak of in stand houding van pesterijen.

“Ik moet zijn verhaal vertellen. Dat ie geen vrienden had, dat als er iets scheelde of als er iets niet goed was dat hij altijd op zijn vingers getikt werd en die andere jongens niet. Er waren jongens die in dezelfde lijn stonden als hem en die kwamen hem zeggen dat hij niet hard genoeg werkte of niet snel genoeg. En hij was het altijd geweest, en die anderen allemaal niet. Er was ook een vader van een zoon die er werkte en die vader beschermde zijn zoon bij die pesterijen. Daar kwamen we ook bij uit. ... En nu is hij (de gepeste) zelf opgestapt, hij wou die ene dag eigenlijk al om 10u stoppen, maar ik heb hem nog kunnen overhalen om hier te blijven. 's Anderendaags is hij niet meer teruggekomen. Hij was hier op interim-basis. Ik had hem gezegd, ge krijgt een vast contract na 4 maanden, maar goed, hij heeft het niet uitgedaan.”

Maar tegelijk beschrijven de geïnterviewden het familiebedrijf en de familiale verwantschappen als preventieve factoren omdat de medewerkers elkaar beter kennen, er graag werken en er ook meer begrip heerst.

“Ik heb ook in andere bedrijven gewerkt en sociaal gezien, is het hier het beste bedrijf waar ik ooit gewerkt heb. Bijvoorbeeld, wanneer een werknemer geldproblemen heeft, dan schiet de baas hem dat geld voor. Ik heb dat nog nooit ergens anders meegemaakt. Hier weet ik dat dit kan. Het is een familiebedrijf in positieve zin. Als er persoonlijke problemen zijn, zijn ze altijd bespreekbaar. Het bedrijf is in de derde generatie. De vader is er ook nog altijd, die is 81 jaar maar die komt ook nog alle dagen van ‘s morgens tot ‘s avonds.”

“... de mensen zien van 8u ‘s ochtends tot de sluiting iemand van ons. Ofwel mijn vrouw, ikzelf of mijn dochter. Ze kunnen dus op ieder moment van de dag terecht bij ons met hun problemen, ook als het familiale problemen zijn of iets anders. Dat is niet mogelijk in grote hotels. Ik heb er zelf gewerkt en dat is daar niet mogelijk. Die mensen hebben daar geen tijd voor en bij wijze van spreken kennen ze elkaars naam niet. Maar hier weten ze bijvoorbeeld dat als ze iets willen verkrijgen, dat ze beter bij mijn vrouw gaan dan bij mij. Op die manier wordt veel vermeden. De grens is niet altijd gemakkelijk te bepalen, van hoever mogen we gaan. Mijn vrouw brengt soms wel eens een keer kleren van haar mee die ze niet meer wil dragen en dan geeft ze die aan het personeel. Dat is niet mogelijk in een grote organisatie. Dat kan daar dus niet hé.”

Daarnaast beschrijven de geïnterviewden het *familiegevoel* (zie ook § 4.3.1) dat in hun organisatie heerst. De organisatie waarin ze werken hoeft dan niet persé een familiebedrijf te zijn, dat werd opgericht door de baas/bazin en wordt overgenomen door familie. Meestal vormt dit familiegevoel een preventieve en/of beëindigende factor voor OGGW. Toch beschrijft iemand het éénmaal als een mogelijke oorzaak voor geweld doordat privé-conflicten worden meegenomen naar de werkvloer. Opmerkelijk is ook dat éénmaal het niet familiale gevoel als preventieve factor werd aangeduid.

Is dit eigenlijk een familiebedrijf?

“Nee.”

Maar kunnen we zeggen dat er een familiale sfeer heerst, een familiaal karakter?

“Ja, dat denk ik wel ja. We zijn allemaal aan elkaar gewend hé. Ik weet hoe ik mij moet gedragen naar hun toe, en zij weten hoe dat ze zich moeten gedragen naar mij toe. Ook zo van die kleine dingetjes. Nieuwjaar wordt hier gevierd, ze brengen al eens pralines mee voor mij als ze een chocolaterie gaan ruimen, en als er een verjaardag of een sterfgeval is dan stuur ik ook een kaartje naar die mensen thuis.”

Dus die familiale sfeer is er?

“Dat komt met de jaren hé, dat komt niet zomaar, dat weet ik ook wel. Dat creëert ge met de jaren. Moest dat hier steeds wisselend personeel zijn, dus laat ons zeggen om de twee jaar andere mensen, dan krijgt ge nooit een familiale sfeer en kunt ge nooit uw personeel volledig kennen en zullen die stresssituaties en die verbale uitingen veel erger zijn. Daar ben ik wel praktisch zeker van.”

Dus een echte familie sfeer is er niet, het is meer een harde sfeer. Houdt dat verband met één van deze gedragingen of met alle drie?

“Een echte familiesfeer zou er inderdaad wel voor zorgen dat het er iets gemoedelijker aan toegaat. Alhoewel er dan ook sommige gaan beginnen met die pesterijen en toestanden, en dan gaan ze ook naast hun schoenen gaan lopen, den ene na den andere. Dus ik ben er niet echt voor. Ik hou mij vooral bezig met ervoor te zorgen dat er hier geen problemen zijn met de mensen, en met de mensen hier te praten over de problemen die ze hier hebben. En als het moet ook over problemen die ze thuis hebben hè... In een familie doet tenslotte nog altijd iedereen zijn eigen goesting, maar in een bedrijf niet. Dus die familiesfeer, dat kweekt problemen.”

4.3.4 Regels en procedures

In deze paragraaf zullen we de abstractere normen en waarden (zie § 4.3.3) van de organisatieculturen in concretere regels en procedures vertalen. 56% van de geïnterviewden (41) ziet een verband tussen OGGW en regels en procedures. Opvallend zijn opnieuw de vele veronderstellingen die ze maken over het preventieve effect van regels en procedures op OGGW.

Eerst zullen we bespreken in welke mate regels aanwezig zijn in KMO's en hoe dit verband houdt met OGGW. Vervolgens gaan we verder in op de inhoud van de regels, procedures en het beleid. Daarna bespreken we de duidelijkheid van de regels, de wijze waarop regels kunnen worden ingevoerd en het al dan niet volgen van bepaalde regels.

Tabel 18: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met regels en procedures

PROCEDURES EN REGELS	# verbanden gebaseerd op een CASUS (15 geïnterviewden: 21%)			# HYPOTHETISCHE verbanden (31 geïnterviewden: 42%)		
	Geweld	OSG W	Pesterijen	Geweld	OSG W	Pesterijen
<i>Causaal</i>	1 (4)		8	2	1	2
<i>Instandhoudend</i>			9			4
<i>Preventief</i>	 	 	 	25 (2)	21	30
<i>Beëindigend</i>	1 (1)			5 (1)	4	6
Totaal	2 (5)		17	32 (3)	26	42

Weinig, voldoende of -soms zelfs- geen regels zijn factoren die volgens enkele geïnterviewden het OGGW doen voorkomen doordat hun niet overdreven aanwezigheid ook niet tot frustratie en stress kan leiden, en ze op die manier ook naleefbaar zijn. Ook vergroten voldoende regels de duidelijkheid en zichtbaarheid.

“Er bestaan niet veel regels. Dit heeft in positieve zin een invloed op OGGW. Elk weet wat dat hij moet doen en waar zich aan te houden en dat werkt vlot. Meer is er niet nodig van regels. Het feit dat er weinig regels zijn maakt dat ze ook hun effect hebben. Het moet naleefbaar blijven.”

“Op gebied van werk zijn er altijd wel wat regels. A ja, dat is misschien wel in verband met die functieomschrijving. Iedereen schuift wel wat door. Er zijn bepaalde regels bijvoorbeeld, als je moet kuisen, dan weet je wat wel en wat niet opgekuist moet zijn. Dat is natuurlijk wel nodig want anders heb je mensen die altijd aan het opkuisen zijn of in de keuken staan. En dat kan natuurlijk niet.”

De geïnterviewden vernoemen geen en te weinig regels echter veelal als causale en instandhoudende risicofactoren voor pesterijen en verbaal geweld. Ze verhogen de kans op conflicten, onduidelijkheden, frustraties en storingen en vormen ook een machtsmiddel voor de pester. De afwezigheid van regels brengt onduidelijkheid (in de taken) met zich mee en wordt ook gerelateerd aan het niet ingrijpen van de leidinggevende wanneer dit toch nodig is.

“Regels zijn er hier vrij weinig. Ze mogen babbelen, drinken. Alleen de pauzes zijn strikt. Het zou kunnen dat als er meer regels zouden zijn voor die zaken, dat dit misschien het roddelen zou kunnen verminderen. Bijvoorbeeld, in dat geval dat ik straks vertelde zou er een regel moeten zijn die zegt van: 'is er dat gedaan, dan pak je die zak'. Er zou strenger moet worden opgetreden zodat er minder geroddeld wordt. Dat verhoogt ook de duidelijkheid.”

“Procedures en regels zijn zeer belangrijk. Een gebrek aan regels breng ik in verband met pesterijen. Het is immers toch dankbaar voor de pester als er nooit een regel op papier staat om dan te zeggen ‘wie heeft dat regeltje overtreden? A ja, dat weet je toch, dat wij zo werken’...”

Daarnaast kan het invoeren van een regel, procedure of afspraak OGGW voorkomen doordat minder conflicten optreden. Ook kan dit OGGW doen stoppen doordat de medewerkers er vb. kalmer van worden. Vaak is het invoeren van een regel een manier van ingrijpen door de leidinggevende. Ook relateren de geïnterviewden het invoeren van regels aan factoren zoals overleg, het uitspreken van problemen, een functioneringsgesprek en een goede sfeer waarin gelijkheid, openheid en respect centraal staan.

“Er is hier iemand die altijd raastig (wild) wordt, dat is altijd dezelfde en dat was een probleem totdat ik het voor het zeggen kreeg. ...die persoon zit dan ook zijn leven lang al in de knoop met zichzelf en met zijn relaties en noem maar op. Het is een hele goede werker, maar moet ik die dan daarvoor afdanken?”

Die gaat dan op den duur ergens terecht geraken in de psychiatrie of weet ik veel. Ik wil die gewoon in dienst houden, en ik heb de anderen aangeleerd dat als die zo een woede aanval krijgt, dat ze hem dan naar mij moeten sturen. En wat deed ik dan in het begin: 'aah X, is het weer zover, kom efkens mee, ge moet nu niet werken, zet u rustig in de refter, drinkt iets, roept wat tegen die refter want ge zit hier alleen, rustig en ge kunt niemand anders kwaad doen. En als ge gedaan hebt met roepen dan moogt ge komen zeggen of ge naar huis gaat of terug gaat werken'. Ik weet dat ik op zo'n moment niet de oorzaak aanpak maar het gevolg. Ge kunt dan zeggen dat ge de oorzaak moet aanpakken maar die kunt ge soms niet aanpakken, meestal zelfs niet aanpakken. Mensen komen met problemen van thuis ook naar hier. Zo is het echtscheidingspercentage in België bijvoorbeeld het hoogste in de wereld.”

Maar het is dan toch een preventieve maatregel die u neemt. Als hij problemen heeft, stuur hem dan naar de kantine en uiteindelijk zorgt u ervoor dat er geen fysiek geweld meer tot stand komt.

“Ja. Het is inmiddels zo geëvolueerd dat ik hem niet meer naar de kantine moet sturen hé. Als die persoon nu begint te roepen dan is de reactie van zijn collega's zo van: 'ja X dat is goed, ja jonge dat is goed, ja je hebt het moeilijk.' Eigenlijk wordt die voor een stukje uitgelachen of opgevangen, in elk geval laten ze die nu doen. Het is zover gekomen dat die op de moment zelf eigenlijk al geen goesting meer heeft om zich af te reageren.”

Verder kan er al dan niet een beleid rond OGGW bestaan in de kleine organisaties. Van de 47 deelnemende organisaties zijn er slechts 10 bedrijven in orde met de wetgeving van 11 juni 2002. De overige 37 bedrijven dus niet. Hier en daar zijn enkele organisaties wel gedeeltelijk in orde doordat ze vb. enkel een vertrouwenspersoon hebben of de thematiek in het arbeidsreglement opnamen. De geïnterviewden vinden een beleid meestal onnodig omdat het OGGW niet in de organisatie voorkomt (en ze er dus ook niet bij stilstaan of verwachten dat het wel kán optreden), vaak omwille van vb. de familiale sfeer. Indien het toch zou optreden, hebben ze er alle vertrouwen in dat de leidinggevende of de hechte groep zal ingrijpen en het gedrag zal doen stoppen. Ook gaf een geïnterviewde aan dat zulk een specifiek beleid niet nodig is indien het algemeen beleid goed functioneert:

“Als je een goed beleid hebt en de procedures duidelijk zijn voor iedereen, dan heb je geen vertrouwenspersoon nodig! Een goede leidinggevende weet wat er omgaat in zijn bedrijf en grijpt op tijd in. Hij moet ook door een jarenlang proces het vertrouwen van zijn werknemers verworven hebben. Een vertrouwenspersoon kan je pas worden nadat je vertrouwen hebt gewonnen, dat krijg je niet zomaar omdat je 'vertrouwenspersoon' bent.”

Opvallend was dat het eerder de grotere bedrijven (van 50 tot 100 werknemers) uit de steekproef waren die wel in orde waren met het beleid. Daarnaast weten ook de heel kleine organisaties, die afhankelijk zijn van een grote, overkoepelende organisatie dat er ergens wel een beleid bestaat in verband met OGGW.

Toch geven enkele geïnterviewden aan dat de aanwezigheid, respectievelijk de afwezigheid van een beleid (of een gebrekkig beleid) een factor kan zijn die het OGGW voorkomt en stopt, respectievelijk instandhoudt. Ook het niet durven indienen van een formele klacht houdt het pesten in stand. Ook een politiek beleid kan tot pesterijen en verbaal geweld leiden.

“We hebben gisteren zelf contact opgenomen met een groep die zich bezig houdt met de verbetering van het werk. Omdat het [de pesterijen] echt niet houdbaar is. Ik hoop dat hij dan gaat inzien dat hij [de leidinggevende] verkeerd bezig is.”

“Ja, we hebben een werknemersvertegenwoordiging via de ondernemingsraad. De maandelijkse verslagen van de ondernemingsraad worden op het prikbord kenbaar gemaakt en tot nu toe is er nog geen van deze drie vormen van gedrag daarop vermeld geweest. Men heeft wel concreet werk gemaakt van de nodige structuur, dat indien dit zich zou voordoen dat er wel een structuur is voor de werknemers om terecht te kunnen bij een vertrouwenspersoon etc. Die structuren heeft men uitgetekend. Maar ik heb nog geen weet dat dit toegepast is.”

“Omdat ik het conflict tussen de twee opvoedsters niet opgelost kreeg via communicatie, schakelde ik de vertrouwenspersoon in, in de hoop dat die het zou kunnen oplossen, maar deze wilde niet ingrijpen. Hij oordeelde dat het geen gepest was, maar plagerijen. Dus dat hielp ook zeker niet. Hij zei van nog wat af te wachten, maar dat kon die eerste opvoedster niet meer aan, en dan heeft die gezegd ‘koste wat koste, maar ik wil hier weg!’”

Zo getuigt ook een preventieadviseur:

“Ik ben er bijna van overtuigd dat er minder klachten van KMO's tot bij mij komen. Omdat de sfeer in een KMO zo is. Trouwens iemand die hier een formele klacht zou doen... Informeel, dat kunnen ze altijd doen, dat weet niemand, dat blijft binnen deze muren. Maar zelfs dat doen ze niet. Maar een formele klacht in een KMO dat is een oorlogsverklaring. ‘De vuile was gaat hier mijn deur niet uit.’ Omdat ze vaak illegaal werken. Dus de gepeste zal gewoon zijn ontslag nemen.”

En een informele klacht?

“Dat onderscheid kennen ze niet. Als ze tot hier komen, dan denken ze meteen dat ze voor een formele klacht komen. En in sommige KMO's is de vertrouwenspersoon de bedrijfsleider. Om de problemen buiten zijn deur te houden is dat wel geen slechte zet.”

Dus dat is een factor die maakt dat pesterijen meer zullen voorkomen, dat het minder vlug opgelost geraakt?

“Overschat de daadkracht van een vertrouwenspersoon niet, die is beperkt. Trouwens één van de negatieve gevolgen van de pestwet is dat de verantwoordelijkheid van de hiërarchische lijn verdwenen is in deze aangelegenheden. Als er zich een intermenselijk probleem voordoet, dan is de hiërarchische lijn de eerste verantwoordelijke. Zij moeten er nog altijd voor zorgen dat het materiaal, maar ook de mensen blijven draaien. De wetgever heeft met de vertrouwenspersoon alleen gezegd: ‘we geven een

supplementair middel'. In het geval de betrokkene nergens weg kan, tegen niemand het kan vertellen, dan is er de vertrouwenspersoon die bemiddelt. Bij een goede keuze van uw vertrouwenspersoon in het bedrijf kan die dat waarmaken. Als dat iemand is, die algemeen aanvaard wordt door hoog en laag, links en rechts, van voor en vanachter, dan is dat geen enkel probleem, dan kan die dat waarmaken. Maar als je dat ziet wie men in de meeste bedrijven als vertrouwenspersonen kiest... En in de meeste KMO's zijn er geen. Ze zijn niet bij wet verplicht.”

Maar toch wel een preventieadviseur?

“Ik ben ervan overtuigd dat 99% nog nooit gehoord heeft van een preventieadviseur. ...Het grote woord dat daarachter steekt is amateurisme. Ik denk dat dit een Belgische ziekte is. Ik denk dat men dat in andere landen toch iets systematischer aanpakt, via opleidingen enzo.”

Verder wijzen de geïnterviewden ook de duidelijkheid van regels en procedures aan als een risicofactor voor pesterijen. Duidelijke procedures en regels doen het pestgedrag voorkomen, terwijl onduidelijke regels het gedrag eerder instandhouden. Daarnaast kan het informele karakter van regels en procedures zowel pestgedrag voorkomen als het veroorzaken en instandhouden.

“Goede afspraken en een duidelijke hiërarchie, maken ook dat het minder voorkomt. De baas is de baas, en dan heb je de secretaresse. En iedereen voelt zich goed op de positie waar die zit, laat ik het zo zeggen. Dus er is een duidelijke structuur. En er zijn veel regels. Als ge dat allemaal duidelijk regelt en goed afspreekt denk ik dat dit nuttig is voor de werksfeer en die zaken.”

Verder kunnen pesterijen en verbaal geweld ontstaan en blijven bestaan doordat mensen zich niet aan de regels houden. Deze factor wordt vermeld in combinatie met o.a. niet goed functioneren en ontslag. Zich wel aan deze regels houden doet zulk gedrag voorkomen.

“Jawel, dat is eens een keer voorgevallen. Maar ik zeg het, die [de pester] hebben we er ook uitgegooid. Het is gewoon dat er ene wat meer had gedaan dan de andere en ja, van het één kwam het ander. Tot het de ene chauffeur [de gepeste] teveel werd en het ons is komen zeggen. Toen heeft hij [de leidinggevende] gezegd van probeer het met elkaar op te lossen. De gepeste heeft gezegd: 'hij heeft me te diep gekwetst, ik doe het niet'. En na een week hebben we dus de pester ontslagen. Die de meeste ritten deed, pestte de andere van kijk, ik heb zoveel vracht meer gedaan dan u, waar hebt gij de hele dag gezeten. Ja dan was het ook: 'hoe komt het dat gij meer hebt en de andere niet'? Maar dan was de pester zijn schijf kapot of had die zijn rust niet genomen en dat pakt bij hem [de leidinggevende] niet. Je moet reglementair rijden: zoveel uren rijden en zoveel uren rust. Hij volgde de regels niet, daarom had hij ook meer vracht en de andere niet.”

“Wel, er zijn bepaalde collega's die de instructies die ze van ons krijgen niet opvolgen. Die te laat komen en bepaalde zaken die moeten worden opgevolgd, niet opvolgen. Mensen aan de receptie moeten vb. op het einde van een dienst een kassa maken. Maar er zijn er dan die dat dan niet doen. Meestal is het dan zo dat ze (de andere werknemers) naar mij komen en zeggen: 'meneer, den dien heeft zijn kas weer niet

geteld' ... We hadden een werknemer en die kwam elke dag 10 minuten te laat. Ge kunt daar dan wat van zeggen, maar dan komt hij de eerstvolgende dag op tijd, de dag erna bijna en de derde dag is het weer van hetzelfde. En kunt ge daar blijven iets op zeggen. Dat heeft wel geleid tot wat discussie en zo wat verbaal geweld zo van 'godverdomme, hij is daar weer zo laat enz.'. Mensen werken tot 21.30u, die willen ook naar huis als het zolaat is.”

4.3.4.1 *Het personeelsbeleid*

Naast het specifieke beleid met o.a. regels en procedures rond OGGW, vernoemen de geïnterviewden ook spontaan risicofactoren die behoren tot het personeelsbeleid. Deze factor stond nochtans niet op onze checklist, waardoor we er dus zelf niet achter vroegen.

Het personeelsbeleid is een veelomvattende risicofactor, die dan ook door maar liefst 35 geïnterviewden (48%) wordt vermeld. In feite behoren veel factoren die we elders bespreken (vb. het evaluatiegesprek => zie factor 'transparantie') ook tot 'het personeelsbeleid'. Vandaar dat we hier enkel stilstaan bij die factoren die we nog niet onder de loep namen en die de geïnterviewden toch aanhalen.

Tabel 19: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met het personeelsbeleid

PERSONEELSBELEID	# verbanden gebaseerd op een CASUS (20 geïnterviewden: 27%)			# HYPOTHETISCHE verbanden (25 geïnterviewden: 34%)		
	Geweld	OSG W	Pester ijden	Geweld	OSG W	Pester ijden
<i>Causaal</i>	4 (3)		4	1		1
<i>Instandhoudend</i>	1	1	2		1	1
<i>Preventief</i>	 	 	 	13 (1)	8	15
<i>Beëindigend</i>	5 (3)	4	7			2
Totaal	10 (6)	5	13	14 (1)	9	19

Omwille van de beperkte middelen van KMO's, wordt vaak een *korte termijnvisie* gehanteerd in het personeelsbeleid. Deze korte termijnvisie kan op lange termijn wel problemen opleveren voor pesterijen op het werk:

“Zeker in KMO's. Dat is onbekwaam leiderschap. Ze werken met een zeer korte termijnvisie; 'als ik nu vijf frank kan krijgen, dan denk ik niet aan morgen en ik laat morgen morgen zijn'. Van het moment dat het bedrijf zich begint te structureren, dan begint het te veranderen. Want dan begin je tijdsperspectief in te bouwen, zowel op het financiële als op het communicatieve vlak. Soms zelfs op een primitieve, primaire manier eigenlijk. Zo heb ik al pestklachten gehad over kaders.”

Een factor die de geïnterviewden vaak aanhalen betreft het indienen van *ontslag*, het beëindigen van het contract of het al dan niet ontslagen worden. Ontslag halen ze vaak aan als het resultaat van het ingrijpen door een leidinggevende wanneer een werknemer niet goed functioneert of deze OGGW stelt. Ook al dan niet gemuteerd worden (eventueel tijdelijk), wordt door de geïnterviewden af en toe aangewezen als een risicofactor. Het indienen van het ontslag, het beëindigen van het contract en het ontslagen worden, beëindigen voornamelijk het pesten, geweld en OSGW maar doen het ook voorkomen.

“Toen de vertrouwenspersoon aangeraden had om nog even af te wachten, geraakte het geduld van de opvoedster (de gepeste) op en ze zei 'koste wat koste ik wil hier weg!'. Ze dacht er dan eerst aan om iets anders te gaan doen. Omdat hare man daar ook in werkt. En dan heeft ze meegedaan aan het brevet van directeur, maar dat is helaas mislukt. Maar dan waren er in de maanden maart en april ineens examens in de gemeente, voor directeur van de gemeentelijke school. Er waren maar twee kandidaten, zij heeft het gehaald.”

“Jawel, dat is eens een keer voorgevallen. Maar ik zeg het, die (de pester) hebben we er ook uitgegooid. Het is gewoon dat er ene wat meer had gedaan dan de andere en ja, van het één kwam het ander, tot het de ene chauffeur teveel werd en die is het ons komen zeggen. Toen heeft hij (de leidinggevende) gezegd van probeer het met elkaar op te lossen. De andere chauffeur heeft gezegd: 'hij heeft me te diep gekwetst, ik doe het niet'. En na een week hebben we dus de pester ontslagen.”

“...ik heb een paar mensen in mijn bedrijf gehad die hier slechts een korte duur zijn geweest, want tenslotte moet er nog altijd gewerkt worden hé. Als ze zich komen aanbieden, dan zijn het allemaal de beste. Dat is normaal. Maar als ze dan 2 à 3 weken in dienst zijn, dan beginnen de oudere mannen wrevelig te worden in de zin van 'kijk, wij moeten zijn werk gaan doen en hij staat meer te kijken'. Je controleert dat dan, en als het waar blijkt te zijn, dan gaat die nieuweling. ... Want anders beginnen de anderen zich vragen te stellen: 'ik moet werken, hij staat hier maar wat te lummelen maar heeft bijna hetzelfde loon als mij'. Dat schept ook een slecht klimaat in uw zaak hé.”

Daarnaast verwijzen sommige geïnterviewden naar de causale en instandhoudende rol van het ontslag. In het onderstaande citaat zien we dat de geïnterviewde een samenhang beschrijft tussen het dreigen met ontslag, een hogere positie innemen en het zwijgen van het slachtoffer.

“Zijn gedrag werd echt vervelend. Hij deed zijn armen rond mij en begon mij voorstellen te doen, maar altijd met een ondertoon van: ‘ge moet dat doen en ik ben wel hoger als u, en ik kan er altijd voor zorgen dat ge uw job kwijt zijt’. Ik durfde dat toen tegen niemand zeggen, ook niet tegen mijn vriend. Maar dat loste natuurlijk ook niets op.”

“Je moet dat ook zo zien. Als gij als blanke in de horeca werkt, dan zijn ze verplicht van u een bepaald bedrag te geven. Ook al zijt ge maar een arbeider. Maar die zwarten gaan goed onder de prijs. Dus als gij ergens werkt en ge zit daar met een klik van goed bevriende mensen, want in die klik neemt iedereen het echt wel voor elkaar op, en dan wordt er ene van die klik ontslagen omdat de baas een goedkopere in de plaats wilt aannemen, dan is het toch logisch dat die nieuwe mannen niet geaccepteerd worden. Dat is allen tegen één hé. Het was al erg voor een blanke om met het minimum aan pesten (de kapotte fietsband en de ketting die daar doorgezaagd wordt) daar beginnen te werken, laat staan voor een zwarte. Die zwarten kregen het tien keer zo hard te verduren. Die kon zijne vélo uit de vaart gaan halen. Ik zeg het, ik heb daar dingen gezien waarvan ik dacht allé, maar ik heb dat nooit niet zelf meegemaakt, ik kon daar goed tegen, dat heeft me nooit gestoord. Ge weet ook aan welke prijs die mannen werken. Dat is gewoon de goedkope arbeidskracht.”

Verder vernoemen enkele geïnterviewden ook *selectie en aanwerving* erg vaak als een preventieve factor. Factoren waar men tijdens de aanwerving rekening mee kan houden zijn o.a. past de sollicitant (met zijn/haar karakter) in de groep, kan deze goed kan communiceren en is hij/zij gemotiveerd? Deze factoren voorkomen volgens de geïnterviewden voornamelijk het pesten, maar ook geweld. Verder kan men tijdens een aanwerving een vrij hoog criterium gebruiken en kan men proberen de juiste persoon op de juiste plaats te zetten, wat ook de pesterijen en het geweld buiten houdt. Een grotere garantie om te weten of iemand past in de groep en goed werk levert, is deze persoon een tijdje tewerkstellen onder een proefcontract. Ook dit halen ze aan als een preventieve factor.

“... als iemand zich komt aanbieden dan laat ik die een test doen Bijvoorbeeld: als u zich komt aanbieden, dan gaan we u een aantal dagen laten werken in de groep. Dan ga ik niet met u proberen te werken, maar zij. En als het voor hen goed is, dan is het voor mij ook goed. Als u in het kadertje past van het administratief bureau, dan is het voor mij goed. Of je nu Excell kunt of een bepaald diploma hebt behaald, dat maakt voor mij niet veel uit. En zo voorkom je die zaken ook.”

“Ik mag niet zeggen dat hier mensen niet willen werken met die of met die, dat hebben we niet. Ik ga iemand niet ergens zetten waar die echt tegen zijn goesting zit, en zich er op den duur gaat vervelen en gaat spelen en plagen. Ik probeer de juiste mensen op de juiste plaats te zetten. Ik denk dat dit wel helpt,

dan vervelen ze zich niet, en dan hebben ze er geen tijd voor. En nogmaals, ik denk niet dat we die mensen hebben die plagen of pesten.”

“En wat ik ook altijd doe, als ik iemand aanneem, bijvoorbeeld als er een vrouw komt solliciteren, dan zeg ik ook altijd tegen die andere vrouwen, ik ga ze 14 dagen op proef pakken. Klikt het niet dan pak ik ze niet; want ik vind als je met vrouwen werkt, dan moet het echt wel klikken. Dat is nog anders dan met mannen, dat vind ik toch. En wij vrouwen komen allemaal heel goed overeen maar ik kan me voorstellen als er iemand gans anders bijkomt, iemand van een heel andere mentaliteit... Maar die vrouwen die ik hier heb, zijn allemaal hetzelfde zo. Allemaal moeders, met tieners die uitgaan enzo. Als ik iemand bij aanneem, zeg ik ook altijd, luistert, 14 dagen, klikt het niet in de groep, dan mag ze nog goed werken en ze zeggen allemaal dat het de groepssfeer niet ten goede komt, dan pak ik ze niet. Diegene die solliciteert weet dat ook. Dat is gemakkelijker achteraf en die zal dat ook wel voelen dat ze niet aanvaard wordt. Maar als ge met allemaal vrouwen zit, dan moet je daar toch een beetje mee uitkijken.”

Ook wijzen de geïnterviewden op de preventieve en beëindigende rol van het volgen van *opleidingen*, eventueel specifiek met betrekking tot OGGW. De geïnterviewden halen aan dat opleidingen vooral effect hebben op het leiderschap (ingrijpen, preventief handelen) en op die manier het OGGW doen voorkomen. Ook zijn trainingen voor medewerkers die in contact kunnen komen met agressieve derden, preventief en beëindigend voor geweld.

“Ik ben 'coaching-lessen' gaan volgen, ik ben die ALFA-training gaan volgen, ik ben natuurlijk enorm bezig met 'human resources' en ik volg ook een opleiding voor druïde. Dat is een erkend diploma in de Gemeenebest landen en in Amerika ... Het is dus eigenlijk opleiding van de leider naar het probleemgedrag toe van de mensen. Ik vind dat super belangrijk. Ik probeer ook zoveel mogelijk preventief te werken.”

“...ik probeer altijd zelf tussen te komen om problemen zoals daarnet in dat extreme geval op te lossen. Daar heb ik tegen die klant gezegd: 'meneer ik zal u meteen helpen, een ogenblikje', en dan heb ik teken gedaan naar de collega dat hij een ander klant mocht gaan helpen. Dus meestal is dat een trucje om de klant al even te laten afkoelen. Er zijn wel zo van die richtlijnen die bij de opleiding horen om de klant al een beetje op zijn gemak te stellen. Hij wordt toch geholpen door de verantwoordelijke van de winkel. Soms helpt dat al wat meer om tot bedaren te komen. “

Verder vormen ook enkele kenmerken met betrekking tot de samenstelling van het personeelsbestand mogelijke risicofactoren. Wanneer het personeel voornamelijk *laaggeschoold* is, beschouwen ze dit als een potentiële oorzaak voor verbaal geweld.

Hoe erg was dat verbale geweld? Was dat vloeken of u uitmaken voor iets?

“Ja, dat is zo meer uitmaken. Zo van: 'kutwijf, als ge niet oppast dan zal ik u eens komen aanvallen' enzo”.

Er was blijkbaar ook sprake van bedreigingen, dan was dat toch wel heel serieus?

“Ah nee, ik had dat niet serieus opgenomen. Ge moet ook weten, sorry dat ik dat moet zeggen, maar dat zijn mensen met weinig studies hé. Mensen die wat meer gestudeerd hebben die relativiseren en denken meer na voor ze iets zeggen. Mensen die bij ons komen werken, die dat werk uitvoeren, dat zijn meestal mensen die maar maximum tot hun 12 à 14 jaar naar school zijn gegaan. Er zijn hier werknemers die amper kunnen schrijven. Die gaan zich sneller laten gelden door zich verbaal sterk te tonen, die gaan dat sneller op die manier uiten. Mensen die wel gestudeerd hebben, die gaan daar kalmer in zijn en die gaan dat dikwijls op een andere wijze aanpakken om iets te kunnen bereiken.”

Een personeelsbestand dat voornamelijk uit *hooggeschoolden* bestaat, werkt volgens de geïnterviewden preventief voor pesterijen.

“In die vijf jaar is hier nog niets gebeurd. Ik denk dat het een beetje te maken heeft met het feit dat het gemiddelde intellectuele niveau hier hoog is, gezien de professionalisering waarin we zitten verschrikkelijk hoog. Dat is niet vergelijkbaar met een gewone KMO. Je hebt hier waarschijnlijk andere problemen die dat met zich meebrengt. Want de differentiatie van persoonlijkheden is hier zodanig hoog, vergevorderd en ontwikkeld, dat een aantal zaken gewoon geen kans zouden krijgen omdat er onmiddellijk ingegrepen wordt. Informeel, niet door de baas. De mensen gaan zelf onmiddellijk sanctioneren, gezien hun mondigheid.”

Een personeelsbestand met veel ervaren personeel doet geweld eerder voorkomen, terwijl een organisatie, bestaande uit mensen die voornamelijk aan de rand van de maatschappij leven, als een oorzaak en in stand houding van geweld wordt vernoemd.

“Nu, wat ook opvalt is wat voor types er werken in de horeca. Ze zijn niet allemaal zo, maar 80% van de mensen zijn van die marginale alcoholisten die ergens aan de rand van de maatschappij leven. Ze willen zich ergens overeind houden maar het wil niet goed lukken. Wat ze in de keuken steken, dat valt echt wel op, allemaal gescheiden, allemaal zware drinkers of druggebruikers, ge noemt het maar. Van heel die groep was er maar ene, buiten ik, die dat allemaal niet deed. En voor de rest heb ik er zoveel zien passeren, allemaal.”

Tot slot veroorzaken verlof, een functioneringsgesprek en carpoolen volgens enkele geïnterviewden sporadisch conflicten die tot pesterijen of geweld kunnen escaleren.

“Is dat gedrag een uiting van vriendschap en collegialiteit? Misschien vond de persoon die aan de ladder aan het trekken was dat ook wel grappig, maar diegene die erop stond vond dat helemaal niet grappig. Dan komt die naar beneden en dan wordt die agressief. Hij had ook wel pas een functioneringsgesprek gehad en de evaluatie was niet goed, misschien voelde hij zich wat gezocht. Zijn werk was niet goed uitgevoerd, hij was wat lui. Hij kwam altijd heel vroeg terug.”

4.3.5 Communicatie

Communicatie wordt -net zoals leiderschap- vaak in verband gebracht met OGGW. Maar liefst 86% (63 geïnterviewden) ziet een verband en 27 geïnterviewden baseren zich op een casus wanneer ze de verbanden beschrijven. Het merendeel van de verbanden zijn preventieve en dus speculatieve verbanden. Daarnaast zijn ook heel wat beëindigende subfactoren aangehaald.

Communicatie kan betrekking hebben op **het wat** (de boodschap), **het hoe** (de wijze) en de **richting** van de communicatie (top-down, bottom-up en links-rechts communicatie). Communicatie veronderstelt ook steeds een zender en een ontvanger.

De geïnterviewden halen communicatie vaak aan in combinatie met andere factoren. Enerzijds beïnvloedt communicatie vooral de duidelijkheid bij het uitvoeren van taken. Anderzijds hangt communicatie vaak af van factoren zoals de afwezigheid van hiërarchie en het kleine aantal medewerkers (leidt tot vooral directe communicatie), regels (leidt tot formele communicatie), het familiale karakter (leidt tot informele communicatie) en leiderschap (vb. ingrijpen resp. het zoeken van een zondebok leiden tot het aanspreken resp. een gebrek aan inspraak).

Tabel 20: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met communicatie

COMMUNICATIE	# verbanden gebaseerd op een CASUS (27 geïnterviewden: 37%)			# HYPOTHETISCHE verbanden (51 geïnterviewden: 70%)		
	Gewel d	OSG W	Pester ijien	Gewel d	OSG W	Pester ijien
<i>Causaal</i>	(5)		5	1 (1)		3
<i>Instandhoudend</i>	1	3	11	2	3	3
<i>Preventief</i>	 	 	 	71 (1)	33	89
<i>Beëindigend</i>	5 (7)	10	9	12 (2)	10	15

Totaal	6 (12)	13	25	86 (4)	46	110
---------------	--------	----	----	--------	----	-----

De boodschap van de communicatie kan handelen over het OGGW, kan een andere negatieve inhoud bevatten of kan handelen over problemen/fouten. Communicatie die handelt over negatieve inhoud, duiden sommige geïnterviewden aan als een factor die pestgedrag instandhoudt. Een goede verantwoording geven, het toegeven van fouten en het uitspreken van problemen zijn preventieve factoren voor OGGW. Het spreken over OGGW en het uitspreken van daaraan gerelateerde problemen, doen het gedrag beëindigen omdat de conflicten opgelost geraken en er geen onenigheid of wrevel meer bestaat.

"... nu ik heb er ook gehad (twee werknemers) die uiteindelijk niet meer met elkaar wilden praten. Wat doet men dan; ik pak die twee en ik heb die hier gezet in den bureau, ik heb die gezegd: 'en nu gaan jullie zonder iemand erbij hierover babbelen'. De reactie van die twee werknemers: 'wah, nee dat bestaat niet.' Ik (de geïnterviewde) zeg weet ge wat, jullie blijven hier, het was één uur in de namiddag, om drie uur is het gedaan en dan gaat ge naar huis. Morgenvroeg om zes uur komt ge terug en zet ge u alle twee hier, ge pakt u maar ne koffie maar jullie blijven hier tot negen uur. Om negen uur gaat ge mee eten in de refter, om kwart na negen komt ge terug naar hier tot twaalf uur. Dan gaat ge terug eten en komt ge terug naar hier, en zo blijven jullie hier zitten tot het is uitgepraat. ... awel, na een tijd begonnen die met elkaar te praten en tegen de dag erachter waren die gelijk liedjes aan het zingen en gek aan het doen. Van het ene in het andere extreem hè. Maar ik vind dat ge dat zo oplost."

De richting van de communicatie kan verlopen van een leidinggevende naar een ondergeschikte (=top-down communicatie) wanneer deze vb. de dader van het OGGW over zijn/haar gedrag aanspreekt, van een medewerker naar een leidinggevende (=bottom-up communicatie) en tussen medewerkers onderling (= links-rechts communicatie). Ook de communicatie met klanten halen ze aan als risicofactor.

Het aanspreken van mensen op hun gedrag brengt eerder een einde aan het grensoverschrijdende gedrag, voornamelijk dan m.b.t. OSGW.

"Dat was een leerkracht die verliefd was op een andere leerkracht en die kwam dan vaak voorbij terwijl zij les gaf en zwaaide en dergelijke dingen. Na een tijdje begon hij haar op te wachten en te bellen en zo. Zij apprecieerde dit niet en stapte naar mij toe. Ik raadde haar aan om eerst zelf eens te gaan spreken met die man en duidelijk te maken dat ze dat niet wou. Ze heeft dat dan gedaan en dat is die man gestopt met haar lastig te vallen op school."

Daarentegen houdt een gebrekkige top-down communicatie het pesten in stand. Maar het kan ook de pesterijen (en geweld) veroorzaken door de frustraties, fouten en wrevel die het met

zich meebrengt. Verder houdt een gebrekkige bottom-up communicatie de pesterijen vooral in stand omdat de slachtoffers schrik hebben om er iets over te zeggen.

“Er was een gebrek aan communicatie. Hij gaf weinig instructies als je iets moest veranderen. En als het dan fout was dan kreeg ge natuurlijk de schuld. Dat was ook wel één van de redenen voor dat roepen en pesten.”

"Er is geen mogelijkheid tot inspraak. Dat maakt het moeilijk. En iedereen heeft schrik om er [naar de leidinggevende] heen te gaan om iets te gaan vragen. Dat levert zeker problemen op. Vaak is het eigenlijk beter het te vragen, maar ze durven niet. Ik ook niet. Er is geld afgehaald van de rekening, 600 euro en ik moet eigenlijk weten voor wat maar ik durf het niet te vragen. Ik ben al twee weken aan het wachten. Maar op het einde ontbreekt er ergens 600 euro in de boekhouding, dus ik moet het gewoon vragen. Hij vindt zich de beste van allemaal, een ander kan niks. Hij [de leidinggevende] vindt dat wij allemaal te min zijn, en dat uit hij met brullen en kunnen kleineren."

Een open communicatie en een vlotte top-down, bottom-up en links-rechts communicatie werken dan weer preventief voor het OGGW (doordat geen frustraties ontstaan, doordat men zich niet benadeeld voelt) en doen het gedrag soms ook beëindigen (door het oplossen van problemen, het wegnemen van wrevel en door sociale controle).

“Mijn deur staat altijd open, dat was de eerste regel die ik hier invoerde. Je bent altijd welkom als mijn deur open staat, en deze staat altijd open. Dit is heel belangrijk, dat die drempel naar de directeur toe niet groot is. De directeur mag het niet te hoog in zijn bolleke krijgen, hij is niet meer dan zijn werknemers. Hij is ook maar een mens.”

“Wel als ik naar ons bedrijf kijk, dan hebben wij een heel open communicatie. Van mij mag ons personeel zijn mening direct zeggen. Ik sta daar echt voor open, ik probeer ook om hen over elke verandering zo een beetje op de hoogte te brengen. Ik vind dat heel belangrijk, een goede communicatie.”

De wijze van communiceren bevat een groot amalgaam van diverse aspecten zoals de directheid van de communicatie (onmiddellijk, snel en/of rechtstreeks), de frequentie, het bespreken van of overleggen over bepaalde onderwerpen, het formele of informele karakter ervan, de duidelijkheid, het al dan niet spreken, zwijgen (of weigeren te communiceren) of mogen spreken (vb. inspraak), luisteren of niet luisteren, het dreigende of rustige karakter en de anonimiteit (individueel versus in groep communiceren) ervan. We zullen telkens een citaat geven voor de manieren van communiceren waarnaar de geïnterviewden het meest verwijzen.

De *'directheid van de communicatie'* vormt vooral een preventieve en beëindigende factor doordat deze een adequate conflicthantering met zich meebrengt, de zichtbaarheid vergroot, de kans op negatieve gevolgen kleiner is en problemen snel worden uitgesproken en opgelost. Ook frequent communiceren werkt preventief omwille van de regelmatige reflectie en het wegnemen van irritaties en fouten.

"... ge moet daar heel kordaat op reageren! Als ze zeggen 'zoetje', dan zegt ge ik ben uw zoetje niet. Ik reageer daar heel kordaat op. Als het gedrag niet stopt dan ga ik hem bij mij roepen en zeggen dat dit niet gepast is en zeggen dat het niet kan. Ge moet daar onmiddellijk op reageren, niet bij de pakken blijven zitten."

"Het loopt niet formeel, maar informeel en direct. Dat moet niet via een bepaalde weg lopen. Ik loop ertussen en er wordt mij gezegd dit of dat. Ik denk dat als je zo werkt, dat je minder snel pesterijen hebt of uit de hand gelopen plagerijen omdat ge er tussen loopt en het ziet aankomen. Ik mag niet zeggen dat hier mensen zijn die niet met die of die willen werken, dat hebben we niet."

Het *bespreken en overleggen* van bepaalde onderwerpen kan het OGGW voorkomen maar kan ook strubbelingen oplossen en tot meer zelfreflectie leiden waardoor conflicten en frustraties niet verder escaleren.

"... die vrouw werd daar nerveus van en belde mij op. Dan hebben we een lang gesprek gehad samen met die persoon, en die heeft dan ingezien dat ie slecht bezig was. Hij zei: 'ik zal mijn moppen een beetje aanpassen'. Ik zeg: 'kijk, ik heb liever geen moppen, doet uw cabaret na het werk'."

Het *formele karakter* van de communicatie wordt in KMO's als een preventieve en beëindigende factor aangeduid doordat het minder wrijvingen met zich meebrengt. Ook een duidelijke communicatie doet OGGW voorkomen en stoppen.

"Wij hebben ook een soort logboek in het leven geroepen. Dat is er al een paar jaar. Bij periodes wordt daar veel in geschreven, maar er zijn ook periodes dat er soms minder actief in gewerkt wordt. Maar er is in feite wel een logboek waarin dat ze problemen kunnen vermelden. Meestal zijn dat dan technische problemen. Wij proberen in de mate van het mogelijke daar gevolg aan te geven of communiceren dat we er niks aan kunnen doen: 'het kost ons te veel of we kunnen dat gewoon niet veranderen, en ja ge zult er wat mee moeten leren leven', enzo verder. Ik denk dat het ook een goed communicatiemiddel is. En er wordt gebruik van gemaakt."

Dus eigenlijk is dat ook een middel dat u in het leven heeft geroepen om ook dergelijke problemen (pesterijen, geweld en OSGW) te kunnen oplossen? Dus om beëindigend te werken en eventueel preventief?

"Ja."

Toch wijzen veel geïnterviewden ook de *informele communicatie* aan als een factor die OGGW voorkomt en beëindigt, omwille van de verhoogde zichtbaarheid en controle, de eenvoudige aard ervan en de grote toegankelijkheid. Hier en daar zorgt dit informele karakter toch ook voor een instandhouding van het OGGW.

“Ge moet goed met uw personeel kunnen praten en dat wordt hier eigenlijk heel veel gedaan. Want we hebben hier ook een kantine, daar wordt koffie gedronken en er wordt heel veel gepraat. Het is niet dat ze hun papieren zo moeten afgeven en dat ze weg zijn, dat is hier niet. Dat gaat nu wel omdat we een klein bedrijf zijn, in een groot bedrijf gaat dat niet, daar ben je meer een nummer. Maar hier gaat dat dus wel.”

“Ja, dat is een mes dat langs twee kanten snijdt. Ik ben zeer informeel, ik ben zeker niet autoritair, ik ben zeker niet directief, ik probeer altijd via gesprekken aan te tonen van, kijk het kan altijd beter op die of die manier. Laten we daar samen aan werken, maar ge ziet het, het werkt voor 90 procent. Maar bij die twee opvoedsters (de ene pestte de andere), daar hielp dit soort informele communicatie niet.”

Verder houden *zwijgen*, het weigeren te communiceren en een gebrek aan inspraak het pesten en OSGW in stand. De angst om ermee uit te komen en het gevoel van onmacht zijn factoren waardoor slachtoffers zich er niet of weinig tegen verzetten.

“Zijn gedrag werd echt vervelend. Hij deed zijn armen rond mij en begon voorstellen te doen, maar altijd met een ondertoon van: ‘ge moet dat doen en ik ben wel hoger als u en ik kan er altijd voor zorgen dat ge uw job kwijt zijt’. Ik durfde dat toen tegen niemand zeggen, ook niet tegen mijn vriend. Maar dat loste natuurlijk ook niets op.”

Daarnaast halen de geïnterviewden erg dikwijls *inspraak* aan als een preventieve resp. beëindigende factor omdat dit tot minder problemen, fouten, wrijving en stress leidt resp. deze doet verminderen.

“Er is eigenlijk veel inspraak. Ik denk dat dit bijdraagt tot de open sfeer en dat ge zo de kans op pesten verkleint. En natuurlijk moeten er af en toe knopen doorgemaakt worden. Inspraak is een soort van advies, het is niet de beslissing nemen. Maar er wordt wel naar geluisterd, en in de mate van het mogelijke wordt daar rekening mee gehouden.”

Hoe bepaalde boodschappen geïnterpreteerd worden, hangt ook af van het referentiekader (vb. de organisatiecultuur) dat de zender en ontvanger hanteren. Wanneer beide gelijkaardige kaders hanteren is de kans op het tonen van begrip en het opvangen van signalen groter. Wanneer echter een ander kader wordt gehanteerd, kan dit o.a. tot communicatieproblemen leiden.

“Verbaal geweld is niet iets dat absoluut is. Het moet gerelateerd worden tot de bedrijfscultuur waarin je je bevindt. In een bepaald bedrijf is het woord ‘schatje’ verbaal geweld, want men beschouwt het als een

vorm van intimidatie. In andere, ruwere werkomgevingen is het woord ‘smeerlap’ geen verbaal geweld. Het is dus zeer sterk afhankelijk van de cultuur.”

Verder haalt een geïnterviewde aan dat geweld, OSGW en pesterijen eigenlijk vormen van communicatie zijn waarmee een zender bepaalde boodschappen duidelijk wenst te maken aan de ontvanger. Vandaar het onderstaande citaat:

"Daar smeed je met de dingen en riep je van 'hé manneke, pakt dat, doet dat, ...'. Geweld, OSGW en pesterijen waren er eigenlijk manieren van communiceren."

4.3.6 Tolerantie, competitie en vriendjespolitiek

4.3.6.1 Tolerantie

42 geïnterviewden (58%) relateren tolerantie (=op een constructieve wijze kunnen omgaan met verschillen) met OGGW. 12 van hen baseren hun beschrijving op een casus, meestal een pestcasus. Verder veronderstellen ze vaak dat tolerantie een preventief effect kan hebben op pesterijen, geweld en OSGW.

Tabel 21: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met tolerantie

TOLERANTIE	# verbanden gebaseerd op een CASUS (12 geïnterviewden: 16%)			# HYPOTHETISCHE verbanden (33 geïnterviewden: 45%)		
	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen
<i>Causaal</i>	1 (4)		18	2 (1)		9
<i>Instandhoudend</i>	(1)		1	1	1	1
<i>Preventief</i>	 	 	 	14	10	30

<i>Beëindigend</i>						
Totaal	1 (5)		19	17 (1)	11	40

Intolerantie en de perceptie intolerant te worden benaderd, zijn voornamelijk oorzaken voor het pesten. Doordat ze leiden tot weinig reflectie, het schenden van normen en een verschillende interpretatie, kunnen ze aanleiding geven tot OGGW. Meestal vormt een *specifiek kenmerk* de basis voor de intolerante reactie. Zo halen de geïnterviewden een onaangename geur, kledij, ‘vrouw’ zijn, een andere religie/ethniciteit/cultuur en een goedkope arbeidskracht aan als risicofactoren die de kans op pesterijen en geweld verhogen doordat er conflicten ontstaan (vb. ten gevolge van vooroordelen) en doordat mensen minderwaardig worden behandeld of hun iets wordt wijsgemaakt. Een gelijke behandeling tegenover iedereen voorkomt deze problemen.

Werken hier mensen met een andere cultuur?

“Eén maar eigenlijk en dat is X, dat is een Turkse.”

En daar zijn geen problemen mee geweest?

“Nee, maar zij voelt zich soms wel gediscrimineerd. Verleden keer had dat iets te maken met verlof hoor, dan dacht zij dat het (een bepaalde beslissing) echt was omwille van haar. Maar wij zeiden van: 'X. dat is echt niet hoor, dat geldt voor iedereen, dat is niet omdat jij Turkse bent'. Zij ziet dat soms wel zo, waarschijnlijk doordat zij dat ervaart in het dagelijkse leven hè, dus niet op de werkvloer maar met haar zonen. Die zijn hier wel opgevoed, geboren euh maar toch...”

Het is eigenlijk dat ze sommige dingen verkeerd interpreteert?

“Ja, dat ze soms denkt: 'ja dat is weer speciaal voor mij'.”

“Ook qua kleding roddelen ze. En ook de ene is proper op zijn eigen en de andere niet. Ze durven het soms ook wel vaak in het gezicht zeggen, ook dat ze een reuk bij hebben. Iemand dat zich dan niet dagelijks wast, dat brengt dan een bepaalde geur mee op den duur en daar wordt dan over geroddeld. Maar als het tot aan die persoon komt, dan is die persoon ook al lastig en ambetant omdat het achter de rug werd gezegd. En voor de mensen die ermee samenwerken is het natuurlijk ook niet plezierig omdat ze er mee samen moeten werken.”

Daarnaast kan er ook intolerant worden gereageerd op het *professionele vlak* tegenover onderpresteerders, mensen die niet goed functioneren, nieuwelingen en mensen zonder ervaring. Dit kan via wrijvingen, verschillende interpretaties, spanningen en het niet voldoen aan de normen escaleren tot OGGW. Ook het gevoel van hulpeloosheid houdt zulk gedrag in stand. Verder maakte een geïnterviewde een negatieve ervaring mee omwille van de ‘tussenpositie’ waarin deze zat en de negatieve omgang van de leidinggevende met deze verschillende positie.

“De vreemden, ja, dat waren meestal de nieuwelingen. Er was een basis van, pak, vier of vijf man dat daar echt bleef of lang gebleven is naar mijn weten. En dan had ge de mensen die kwamen en gingen en kwamen en gingen. Die waren dan meestal slachtoffer, a ja, das gemakkelijk hé. Maar van die vaste basis van mensen, dat was een klik zeg maar. Daar werd er meestal wel niet in gepest ... En de mensen pesten, dat is ook iets dat veel gebeurde. Eerst komt ge daar binnen, ge wordt daar drie dagen vermeden en genegeerd want dat is daar zo een hecht klikske. Dan wordt ge bepoteld. En als gij u dan begint terug te trekken, als gij dat niet toelaat, dan beginnen de pesterijen hé. Dus eigenlijk loopt ge van het één in het ander. Er zijn er inderdaad veel gaan lopen. Het is een smerige wereld om te werken als vrouw. Als ge nieuw zijt, sturen ze u van het ene restaurant naar het andere voor een product te halen dat niet bestaat. Jaja, pest een nieuwe hé!”

“Vroeger, pak ongeveer een jaar of 5 à 7 terug, toen was ik hier nieuw en dat was nog wat wennen met het personeel. Dat waren mensen, allemaal eind dertig begin veertig, en toen was ik er nog maar 21 of zoiets. Toen kwam het al eens voor dat ze scholden hè, verbaal dan hè. Allé dat ze bepaalde woorden gebruikten. Ge zijt dan nog jong hé, ze willen u dan testen. Maar nu is dat niet meer.”

Was dat steeds dezelfde of waren het verschillende personen die dat gedrag stelden?

“Dat was steeds dezelfde. Dat was een personeelslid, en die is nogal agressief en die kan het verbaal nogal goed uitleggen. Die werkt hier nog steeds.”

Hoe erg was dat verbaal geweld? Was dat vloeken of u uitmaken voor iets?

“Ja, dat is u uitmaken hé. Zo van: 'kutwijf, als ge niet oppast dan zal ik u eens komen aanvallen' enzo.”

...Heeft het feit dat u vrouw was of jong was ermee te maken?

“Natuurlijk, toen op 21-22-23-jarige leeftijd kunt ge daar moeilijker mee om. Ik kwam toen juist van school, had geen ervaring op werkgebied. Dan ziet ge het op dat moment efkes niet meer zitten, van: 'oei oei wat gaat dat allemaal geven'. Maar natuurlijk met door te zetten en der meer in te gaan leven, zich meer in de leefwereld van die chauffeurs te stellen, dan staat ge der op den duur boven en trekt ge u dat ook niet meer aan, en dan durft ge al eens iets terug zeggen op een beleefde manier.”

Toch zijn er enkele geïnterviewden die beklemtonen dat zij tegenover nieuwelingen en mensen uit een andere cultuur erg tolerant zijn en er zelfs op professioneel gebied een synergie uit halen. Deze positieve omgang met verschillen is dan ook preventief voor OGGW.

“Ik denk dat er gewoon veel respect is en interesse. Mensen met een andere nationaliteit, daar wordt aan gevraagd hoe is dat eigenlijk bij u. A ja, ik vind dat zelf wel erg interessant. Zo is er hier bv. een Thais meisje, en daar vragen we bijvoorbeeld aan van: 'hoe zeg je dat in het Thais'. ... Ja, we zitten hier met heel veel nationaliteiten. Dat is ook zoiets waar je elkaar in moet kunnen laten zijn. En dat voorkomt dat [het OGGW]. Dat wordt hier in de keuken ook wat gebruikt. Bijvoorbeeld, er zijn bepaalde mensen die bepaalde kruiden goed kennen en graag gebruiken. Andere mensen kennen andere kruiden en andere recepten.”

De geïnterviewden halen heel vaak aan dat de mensen in hun organisatie over het algemeen erg tolerant zijn en dat dit pesten, geweld en OSGW doet voorkomen doordat iedereen elkaar respecteert, waardig behandelt en elkaar probeert te begrijpen. Ook het voorzichtig omspringen met nieuwelingen, een goede integratie en het ‘passen in de groep’ zijn preventieve factoren voor OGGW.

“Hier is er wel een hoge tolerantie. Er worden geen vragen gesteld over welke religie je hebt of welke gaardheid je hebt. Je moet hier geen verantwoording afleggen. We hebben hier iemand van een andere gaardheid en dat is geen probleem. Als er openheid is in het bedrijf, dan werk je sowieso zo geen dingen in de hand.”

“Van het ogenblik dat ze elkaar proberen te begrijpen, wie dat de andere is, gaat het veel beter. We hebben ooit een Marokkaanse over de vloer gehad, dat was eerst een beetje op de achterste poten staan. Maar van het ogenblik dat we het uitgelegd hebben en zij ook over haar cultuur vertelde is dat ja, was dat bruggen bouwend... Zij moest ook ingroeien in onze bedrijfscultuur gelijk een ander, dat vraagt een proces.”

Verder halen ook drie geïnterviewden aan dat hun groep erg *homogeen* is, zodanig dat er niet echt veel met serieuze verschillen moet worden omgegaan en ze elkaar goed kennen. Dit beschouwen zij als preventief voor het pesten.

“Er zijn hier geen andere nationaliteiten, dat is geen bewuste keuze. De mensen die hier werken zijn binnen het bedrijf opgeleid. Dat er geen verschillen zijn, heeft waarschijnlijk wel een positieve invloed op pesten.”

“Ik denk dat we hier weinig echte verschillen hebben. Ik denk daarom dat het zo een goede groep is. Ik kan me voorstellen als er iemand komt werken die anders is... O ja, we hebben eens een keer een jong meisje gehad dat efkes kwam werken en dat ging duidelijk niet. Die is dan ook uit haar eigen gestopt, dat heb ik niet moeten zeggen. Ze was heel anders en ze profiteerde ook zo een beetje. Als iedereen vier planten nam, nam zij er twee. En dat zeggen ze dan zelf 'hey, ge kunt er wel vier pakken hé!, wij hebben wel oude benen'. Dan zeggen ze dat als groep. En dan is het ook wel moeilijk voor iemand om erin te komen. Maar die was ook wel duidelijk aan de luie kant. Ze is weggegaan omdat ze het toch te hard werken vond, of dat het toch niet was wat dat ze dacht. Maar die paste duidelijk niet in de groep ook. En ik denk dat ze dat wel voelde.”

4.3.6.2 *Competitie*



Competitie is het streven naar het eigen voordeel ten koste van een ander. Slechts 23 geïnterviewden (32%) beschrijven een verband tussen competitie en OGGW. Vijf van hen baseren zich hierbij op een casus.

De geïnterviewden vermelden bij citaten over competitief gedrag vooral factoren zoals een hoge werkdruk, zich niet aan de regels houden en het niet goed functioneren. Duidelijke functieomschrijvingen en de afwezigheid van promotiekansen leiden tot minder competitief gedrag. Wanneer er geen competitie is, komt dit ook de sfeer ten goede.

Tabel 22: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met competitie

COMPETITIE	# verbanden gebaseerd op een CASUS (5 geïnterviewden: 7%)			# HYPOTHETISCHE verbanden (16 geïnterviewden: 22%)		
	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen
<i>Causaal</i>	(2)		5	5		9
<i>Instandhoudend</i>			1			
<i>Preventief</i>				2		9
<i>Beëindigend</i>						
Totaal	(2)		6	7		18

Wanneer er geen competitie heerst of mogelijk is in de organisatie, zal dit volgens de geïnterviewden pesterijen en geweld voorkomen.

"Als dat hier zou bestaan wel, maar het bestaat hier niet. Dat kan hier niet. Er kan niemand zeggen, 'als ik mijn best doe, ga ik meer bereiken als de rest'. Dat gaat niet want hij moet de rest sowieso meetrokken of anders is hij gedoemd om de rest te gaan helpen. Want als hij vroeger gedaan heeft dan is die verplicht om bij de niet-competitieven te gaan helpen. Dat wordt voor een stuk in de kiem gesmoord. Hier kan geen competitie ontstaan. Hier gaat niemand zeggen, ik ben beter dan de ander."

Daartegenover staat dat competitie (voor jobs, uren, verlof, onbetaald verlof, een verschillende functie, premies en bonussen) wel een oorzaak is waardoor geweld en pesterijen ontstaan. Spanning, stress, jaloezie, macht, met de eer van een ander gaan lopen, niet geliefd zijn, angst en mensen tegen elkaar opzetten, zijn de processen waardoor competitie kan leiden tot geweld en pesterijen. Ook goed willen staan bij de baas, het eerst klaar willen zijn en meer presteren, vormen causale en instandhoudende risicofactoren voor geweld en pesterijen, door het ontstaan van machtsverschillen en onrechtvaardigheid.

“Wij hebben hier één in dienst gehad en die dacht echt dat ze de madam (bazin) was! Die regelde haar uren, allé zij zei: 'ik ga hier zo werken', en ik moest mij daaraan aanpassen. En die persoon heeft hier ook enkele mensen buiten gewerkt.”

Is dat misschien iemand waarvan dat we kunnen zeggen dat ze pestte?

“Ja, die zette het personeel op tegenover mij. X is hier daarvoor ook weggegaan hé. Zij (de vermoedelijke dader van pesterijen) werkte hier als studente, en toen dat ze afgestudeerd was heeft ze die een beetje, allé ze heeft ons tegen elkaar opgezet opdat zij hier de job zou kunnen hebben. ... Eerst werkte ze hier 's zondags, gewoon als studente, en toen ze niet meer naar school moest gaan wou ze hier meer werk, en zo heeft ze in feite die anderen buiten gewerkt, door die tegen mij op te zetten.”

Om dan zelf de uren te krijgen?

“Dat was één die veel uren wou kloppen, die moest veel geld hebben op een korte tijd hé.”

“Jawel, dat (pesterijen) is eens een keer voorgevallen. Maar ik zeg het, die (de pester) hebben we er ook uitgegoid. Het is gewoon dat er ene wat meer had gedaan dan de andere en ja, van het één kwam het ander. Tot het de ene chauffeur teveel werd en die is het ons komen zeggen en toen heeft hij (de leidinggevende) gezegd van probeer het met elkaar op te lossen. Die ene chauffeur heeft gezegd: 'hij heeft me te diep gekwetst, ik doe het niet'. En na een week hebben we dus de pester ontslagen. Diegene die de meeste ritten deed, pestte de andere van kijk: 'ik heb zoveel vracht meer gedaan dan u, waar hebt gij de hele dag gezeten'. Ja dan was het ook: Hoe komt het dat gij meer hebt en de andere niet? Maar dan was die (de pester) zijn schijf kapot of had die zijn rust niet genomen en dat pakt bij hem (de leidinggevende) niet. Je moet reglementair rijden: zoveel uren rijden en zoveel uren rust. Hij volgde de regels niet, daarom had hij ook meer vracht en de andere niet.”

4.3.6.3 *Vriendjespolitiek*

Ook de factor vriendjespolitiek duiden ze niet zo vaak aan als een belangrijke risicofactor. Slechts 25 geïnterviewden (34%) zien een verband tussen OGGW en vriendjespolitiek, slechts 10 daarvan baseren dit verband op een casus. De citaten hebben meer betrekking op pesterijen op het werk dan op geweld of OSGW. Vaak veronderstellen de geïnterviewden dat pesterijen, geweld en OSGW kunnen voorkomen worden door de afwezigheid van vriendjespolitiek.

Vriendjespolitiek kan ontstaan door veel hiërarchie en hoge gerichtheid op winst. Het brengt o.a. met zich mee dat leiders niet ingrijpen indien dit nodig is, dat er een ongelijke werkgeversflexibiliteit ontstaat en dat slachtoffers minder autonomie en onduidelijke taakomschrijvingen zullen ervaren. De afwezigheid van vriendjespolitiek is vaak toe te schrijven aan de gelijkheid die heerst in de organisatiecultuur en het kleine aantal medewerkers dat er werkt.

Tabel 23: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met vriendjespolitiek

VRIENDJESPOLITIEK	# verbanden gebaseerd op een CASUS (10 geïnterviewden: 14%)			# HYPOTHETISCHE verbanden (20 geïnterviewden: 27%)		
	Gewel d	OSG W	Pester ijen	Gewel d	OSG W	Pester ijen
<i>Causaal</i>	1		6	2		8
<i>Instandhoudend</i>	(1)		4			
<i>Preventief</i>				8	5	14
<i>Beëindigend</i>						
Totaal	1 (1)		10	10	5	22

Vriendjespolitiek kan op verschillende manieren ontstaan. Zo kunnen familieleden of vrienden elkaar bevoordelen en kunnen mensen gaan ‘samenzweren’ om elkaar op een niet correcte wijze verder te helpen. Deze factoren leiden tot meer macht, tot subgroeperingen en tot het geven van opmerkingen tegenover ‘de zondebok’ waardoor pesterijen en geweld ontstaan. Daarnaast vermindert ook het verzet van het slachtoffer waardoor het pesten kan blijven voortbestaan.

“Die man blijft maar doorgaan met zijn vreemde humor. Maar er is niemand die daar echt iets over durft zeggen, want dat is een persoon die vrij goed staat met de grote personeelschef. Dat is zo iemand met twee gezichten. Als de personeelchef met hem daarover zou spreken zou dat wel helpen. Maar die doet dat niet.”

“...we hebben wel een boekhouder (X) gehad die al het mogelijke en het beste voor hem zelf deed en voor de rest kon er niks af. Zo hebben we wel jaren iemand gehad.”

Die is nu weg die boekhouder?

“Ja ja. Awel dat was er een voorbeeld van. Niet dat die iemand uitmaakte, maar ja, dat was een echte pester hè. Hij was dan ook personeelsverantwoordelijke. En dan werknemers die iets wilden in orde brengen met hun verlof of die pas beginnen te werken, enfin waarvan documenten moeten in orde gebracht worden en dit en dat. Als die (X) iets tegen die werknemer had dan was dat altijd problemen, dan wou hem dat document niet geven of hij verzon altijd iets. Die mens was zo sterk in zijn woorden zodat die altijd iets kon zeggen, enfin die had altijd een uitleg. Als werknemer, als arbeider, kan ik mij inbeelden dat ge daar dan staat van: 'Ai, wat moet ik dan doen?' Dan zei hij: 'trekt uwe plan ermee.' Maar die mens

die was daar echt niet mee voort geholpen, en die werd van het kastje naar de muur gestuurd. Er heeft hier al iemand ontslag genomen omwille van dat gedrag van die boekhouder. Buiten gepest zeg maar.”

Hoe komt dat hij dat kon doen, hoe komt dat hij dat gedrag zo een lange tijd heeft kunnen stellen?

“Awel, misschien via vriendjespolitiek met die andere leidinggevende persoon die hier het bedrijf heeft geleid eigenlijk. Niet dat die goed met elkaar konden opschieten, maar is dat vriendjespolitiek of is dat ergens chantage, dat weet ik ook niet. Denkt die van gij moet zwijgen want ik weet veel van u of zoiets?”

Dus de oorzaak dat hij (de boekhouder) het kon doen is het feit hij met die leidinggevende blijkbaar één of andere overeenkomst had van gij laat mij met rust en ik laat u met rust, want die andere was ook de baas niet. Dus de oorzaak was dat er eigenlijk geen echte controle was van de echte baas.

“Ja, dat is waardoor het zover is kunnen komen uiteindelijk hè. En eens het zover is, dat die mens redelijk veel dingen in handen heeft, dan is het wel moeilijk als baas om daar iets aan te doen.”

Dus het in stand houden van het gedrag kon dan eigenlijk door die afspraak met die leidinggevende van; ik weet veel over u, gij weet veel over mij dus laat mij maar doen.

“Ja”

Verder is niet enkel de vriendjespolitiek op zich, maar ook de perceptie van vriendjespolitiek cruciaal voor het ontstaan van pesterijen en geweld. Ook wanneer de medewerkers gaan mouwvegen bij de baas (omdat ze denken zo misschien bevoordeeld te kunnen worden) en de leidinggevende de ‘goede’ medewerkers beloont, kan dit tot pestgedrag leiden door gevoelens van weerwraak of onrechtvaardigheid.

Denkt u dat de werknemers soms de perceptie kunnen hebben van vriendjespolitiek?

“Dat denk ik soms wel ja, zo vriendjespolitiek zo. Dat ze soms anderen in een minder daglicht stellen denk ik, om bij mij op een beter blaadje te staan. Dat denk ik wel. Dus om meer gedaan te krijgen van mij. Zo goed willen staan, de anderen al eens wat slecht maken.”

Is het een beetje roddelen eigenlijk?

“Ja, soms over elkaar.”

Mensen komen gewoon roddelen over anderen tegen over u om meer gedaan te krijgen?

“Ja of om meer euh ze durven die dingen onderling niet tegen elkaar zeggen hè. Bijvoorbeeld, er komt iemand zeggen dat hij al het werk moet doen terwijl dat er een collega is die de hele dag op zijn lui gat in zijn camion zit. Maar soms is het dat ik van die ander juist het omgekeerde hoor: 'ja dat is niet waar want ik moet hier alles doen'. Maar meestal probeer ik ze dan onderling echt met elkaar te confronteren hé.”

“Dat kunt ge wel een keer tegen komen. Iemand die het goed kan uitleggen, kan wel rapper iets gedaan krijgen dan iemand die niets zegt. De chauffeur die regelmatig bij de baas geraakt en vraagt: ‘kun je dat niet maken aan mijn camion?’, en hij doet dan ook zijn werk goed, kan soms wel iets gemakkelijker gedaan krijgen dan één die alle dagen daar staat voor een prul te doen zal ik maar zeggen, en die wat minder goed in de markt ligt. Het kan misschien wel eens aanleiding gaan geven tot pesterijen.”

Een gelijke behandeling van de werknemers, de afwezigheid van vriendjespolitiek in de organisatie en het tegendeel aantonen (= aantonen dat er geen sprake is van vriendjespolitiek, indien het toch gepercipieerd wordt), zijn preventieve factoren omdat er minder kans op jaloezie ontstaat, minder wrijvingen en problemen zullen ontstaan en omdat men zich niet benadeeld voelt.

“Ik probeer zeker om vriendjespolitiek te vermijden. Er zal altijd wel iemand zijn die ge liever hebt. Maar ik probeer echt wel zelf om dat (het voortrekken van bepaalde mensen) niet te doen. Ik probeer ook altijd alles zo goed mogelijk te verdelen. Ik probeer daar echt één lijn in te trekken, te verdelen. Ge moet ze toch ook laten voelen dat ze allemaal hetzelfde zijn. Ik zou niet willen hebben dat er iemand het gevoel heeft 'die trekt die voor' want dat kan wel tot die problemen (OGGW) leiden.”

Conclusie organisatiecultuur

Tijdens de interviews beschrijven de meeste geïnterviewden leiderschap, communicatie, het sociale klimaat en de normen en waarden in hun organisatiecultuur als cruciale factoren voor het al dan niet ontstaan en voortbestaan van OGGW. Belangrijk is dat zij meestal een preventieve werking aan deze factoren toeschrijven. Hierbij dienen we te onthouden dat preventieve factoren steeds handelen over hypothetische en speculatieve veronderstellingen van de geïnterviewden.

Wat betreft het sociale klimaat vernoemen ze voornamelijk de rol van *groepscohesie* bij het optreden van OGGW. Door het kleine aantal medewerkers in de organisaties ontstaan vaak hechte groepen die het OGGW niet tolereren. Daarnaast kan deze cohesie ook juist gemakkelijk aanleiding geven tot het overschrijden van grenzen wanneer de té familiale omgang escaleert tot zulk gedrag. Ook subgroepering, partijtrekken en groepen die bestaan uit botsende karakters leiden tot meer pesterijen.

Voor leiderschap zien we voornamelijk dat *bekwaamheid* een belangrijke rol inneemt. Een professioneel (amateuristisch, wispelturig) of sociaal (niet ingrijpen, laissez-faire en meegaande leiderschapstijlen) onbekwame leider geeft vaak aanleiding tot OGGW. Wanneer de leider zowel professioneel als sociaal bekwaam is,

doet dit het OGGW voorkomen en/of beëindigen. Meestal gebruikt deze leider een probleemoplossende conflicthanteringstijl. Daarnaast is de *omgang* van de leider *met macht* ook belangrijk voor het al dan niet ontstaan/voortbestaan van OGGW. Een constructief gebruik van deze macht voorkomt en beëindigt het OGGW; een destructief machtsgebruik is vaak al een vorm van OGGW (=machtsmisbruik) en doet zulk gedrag dus ook ontstaan en voortbestaan.

De normen en waarden die centraal staan in een organisatiecultuur zijn eveneens van groot belang voor het optreden/voortbestaan van OGGW. Enerzijds vernoemen de geïnterviewden dat een norm zoals het '*niet tolereren* van zulk gedrag', het OGGW doet voorkomen en beëindigen, terwijl het gedrag in stand wordt gehouden in culturen waar OGGW wordt toegelaten en gestimuleerd. Daarnaast vormen *specifieke culturen*, zoals een machocultuur resp. een roddelcultuur rechtstreeks een aanleiding voor geweld en OGGW resp. pesterijen, voornamelijk wanneer de bestaande normen in deze culturen geschonden worden. Ook spelen heel wat waarden een rol bij het geweld, pesten en OGGW. *Gesloten culturen* en culturen waarin veel belang wordt gehecht aan *het presteren* vormen eerder culturen waarin OGGW kan ontstaan en voortbestaan. *Open culturen* en culturen waarin veel belang wordt gehecht aan sociale, *menselijke waarden* (familiegevoel, behulpzaamheid, arbeidsvreugde, respect, dialoog, ...) doen zulk gedrag voorkomen en beëindigen. Ook een *evenwichtige aandacht* van de organisatie tussen zowel taak- en prestatiegerelateerde aspecten als sociaal-emotionele aspecten, vormt een belangrijke preventieve factor. Het werken in een *familiebedrijf*, levert op het vlak van OGGW eerder problemen op door factoren zoals vriendjespolitiek. Daarnaast werkt het familiale gevoel dat vele geïnterviewden van de kleine organisaties ervaren, meestal preventief voor het optreden van OGGW.

De afwezigheid van regels, procedures en een beleid in KMO's, kan eveneens tot problemen leiden op het vlak van OGGW. Daarnaast levert het hier en daar invoeren van een regel wel een positieve bijdrage om OGGW te voorkomen en te beëindigen. Ook halen de geïnterviewden aan dat weinig regels ook een voordeel met zich meebrengen op het gebied van OGGW, doordat ze effectief worden nageleefd. Teveel regels zouden volgens hen onduidelijkheden en stress kunnen veroorzaken, die kunnen escaleren in OGGW. Opvallend is dan ook het lage aantal KMO's dat op de

hoogte is van -laat staan in orde is met- de bestaande wetgeving over OGGW. Zo een wetgeving wordt meestal overbodig geacht. De geïnterviewden geven dan ook aan dat indien het OGGW zou optreden, al vlug tot ontslag overgegaan zou worden om het grensoverschrijdende gedrag te beëindigen. Binnen de categorie '*personeelsbeleid*' vernoemen ze het ontslag dan ook vaak als een preventieve en beëindigende factor voor OGGW. Andere preventieve en/of beëindigende factoren zijn een juiste en persoonsgerichte selectie (de juiste mens op de juiste plaats) en opleiding (voornamelijk van de leider).

De laatste belangrijke risicofactor die de geïnterviewden aanhalen is de communicatie. Pesterijen, geweld en OSGW zijn dan ook op zich vormen van communicatie. Enerzijds houdt een communicatie met veeleer *negatieve boodschappen* het OGGW in stand, tenzij problemen vb. worden uitgesproken of mensen worden aangesproken op hun gedrag. Anderzijds is vooral de *manier van communiceren* cruciaal voor het al dan niet optreden van OGGW. Een directe, duidelijke communicatie met voldoende inspraak en overleg kunnen het OGGW doen voorkomen en oplossen. Zwijgen en een gebrek aan inspraak houden het OGGW vooral in stand.

Tot slot beschrijven de geïnterviewden ook hoe de destructieve omgang met verschillen (=intolerantie) het OGGW veroorzaakt en instandhoudt. Ook de aspecten competitie en vriendjespolitiek halen ze hier en daar aan als een risicofactor.

4.4 Conclusie: Team- en organisatiekenmerken

De interviews leveren ons heel wat team- en organisationele risicofactoren op die in verband worden gebracht met OGGW. Daarom maken we in deze paragraaf een kort overzicht van de meest aangehaalde en belangrijkste risicofactoren. Zo verkrijgen we een beeld over welke factoren nu vooral een rol spelen bij geweld, OSGW en pesterijen volgens de perceptie van onze geïnterviewden. Eerst schetsen we hoeveel geïnterviewden verbanden aanhalen tussen de team- en organisatiegerelateerde risicofactoren en OGGW. Hierbij belichten we voornamelijk het aantal geïnterviewden dat zich baseert op een casus. Vervolgens bekijken we ook het aantal verbanden dat de geïnterviewden leggen met geweld, OSGW en pesterijen. Opnieuw focussen we ons hier voornamelijk op de casusgerelateerde verbanden.

4.4.1 Het aantal geïnterviewden dat één of meerdere verbanden legt met een team- of organisationeel kenmerk en OGGW.

In onderstaande tabel geven we een overzicht van het aantal geïnterviewden dat één of meerdere verbanden legt tussen OGGW en een risicofactor op het niveau van het team of de organisatie.

Tabel 24: Het totale aantal geïnterviewden en het totale aantal geïnterviewden dat zich baseert op een casus per team- en organisationele risicofactor voor OGGW

	Totaal # geïnterviewden: casus en hypothetisch	Totaal # geïnterviewden: casusgerelateerd
Leiderschap	69	34
Communicatie	63	27
Relaties en sfeer	59	13
Normen en waarden	53	15
Hiërarchie	44	9
Overige structurele kenmerken ⁹	43	4
Tolerantie	42	12
Familiale karakter	41	7
Procedures en regels	41	15
Taakgerichtheid	38	6
Personeelsbeleid	35	20
Vriendjespolitiek	25	10
Competitie	23	5
Organisatieveranderingen	18	6
Werknemersvertegenwoordiging	16	4
Totaal	73	/

Opvallend is dat de meeste geïnterviewden verbanden beschrijven tussen OGGW en culturele aspecten zoals leiderschap, communicatie, relatie en sfeer en normen en waarden. Vervolgens komen ook de structurele aspecten zoals hiërarchie en de overige structurele kenmerken (geslachtsverhouding en grootte) aan bod. Belangrijk is om in het achterhoofd te houden dat deze overige structurele kenmerken en ook het personeelsbeleid niet op onze checklist stonden weergegeven. Dit betekent dat toch heel wat geïnterviewden spontaan een verband beschreven tussen deze twee factoren en het al dan niet optreden van OGGW. Dit brengt ook met zich mee dat we deze cijfers enkel onderling mogen vergelijken. Maar we mogen ze niet vergelijken met de cijfers voor de overige risicofactoren die zich wel in de checklist bevonden. Deze aspecten bevroegen we tijdens de interviews expliciet en maakten dus sowieso meer kans om te worden vermeld.

Verder valt in deze tabel op dat wanneer we kijken naar het aantal geïnterviewden die enkel casusgebonden verbanden aanhaalden, de volgorde van de risicofactoren min of meer behouden blijft. Hier en daar zijn er wel wat uitzonderingen. Zo baseren zich toch heel wat geïnterviewden op een casus bij het beschrijven de factor personeelsbeleid. Dit wijst dan voornamelijk op de subfactor ontslag die regelmatig aan bod kwam bij casussen over pesterijen, geweld en OSGW. Ook procedures en regels en vriendjespolitiek komen iets hoger in de rangschikking aan bod, indien we ons enkel baseren op de geïnterviewden die casusgerelateerde verbanden aanhalen. De overige structurele kenmerken komen juist eerder op het einde van de lijst. Vele geïnterviewden beschrijven de organisatiegrootte (behorend tot de overige structurele kenmerken) als een preventieve (en dus per definitie hypothetische¹⁰) factor voor OGGW. Daardoor stellen we relatief weinig casusgebonden verbanden vast voor deze factor.

4.4.2 Het aantal aangehaalde verbanden tussen de team- en organisatiekenmerken en geweld, OSGW en pesterijen.

In dit deel beschrijven we per vorm van ongewenst grensoverschrijdend gedrag het aantal verbanden dat de geïnterviewden aanhalen. Eerst bekijken we hoeveel verbanden tussen de team- en organisatiekenmerken en geweld zijn aangehaald. Vervolgens bekijken we hoeveel van deze verbanden gebaseerd zijn op een waargebeurde casus. Deze procedure wordt daarna herhaald voor OSGW en pesterijen.

Voor geweld zien we dat het patroon van het aantal aangehaalde verbanden (zie Tabel 25) hier en daar verschilt van het patroon uit Tabel 24. Opnieuw vormen leiderschap en communicatie de twee meest aangehaalde factoren. Vervolgens wisselen ‘relaties en sfeer’ en ‘normen en waarden’ van plaats. De structurele kenmerken zoals hiërarchie en grootte/geslachtsverhouding dalen in de rangschikking waardoor taakgerichtheid, het familiale karakter en procedures en regels iets meer stijgen. De laatste factoren uit de tabel blijven vriendjespolitiek, competitie, werknemersvertegenwoordiging en organisatieveranderingen.

Wanneer we ons echter enkel baseren op de casusgebonden vermeldingen, zien we dat leiderschap op de eerste plaats blijft staan. Vervolgens valt op dat het personeelsbeleid en de normen en waarden aan bod komen als belangrijke factoren. Zeker de invloed van het ontslag (één van de subfactoren van het personeelsbeleid) mag dus niet onderschat worden, vermits deze factor ook niet in onze checklist stond vermeld en dus puur als een spontaan antwoord door de geïnterviewden naar voren werd gebracht. Vervolgens zien we ook dat communicatie een belangrijke factor blijft. De overige factoren komen maar sporadisch aan bod in casussen over geweld.

Tabel 25: Het totale aantal verbanden en het totale aantal casusgebonden verbanden per team- en organisationele risicofactor voor geweld (fysiek versus verbaal)¹¹

	Totaal # verbanden	# casusgebonden verbanden
Leiderschap	94 (15)	12 (13)
Communicatie	92 (16)	6 (12)
Normen en waarden	65 (8)	10 (4)
Relaties en sfeer	58 (3)	(1)
Taakgerichtheid	32 (3)	1 (3)
Familiale karakter	28 (2)	1 (1)
Procedures en regels	34 (8)	2 (5)
Hiërarchie	30 (8)	(8)
Personeelsbeleid	24 (7)	10 (6)
Overige structurele kenmerken	20 (3)	(2)
Tolerantie	18 (6)	1 (5)
Vriendjespolitiek	11 (1)	1 (1)
Competitie	7 (2)	(2)
Werknemersvertegenwoordiging	7	
Organisatieveranderingen	6 (2)	(2)

Ook voor OSGW (zie Tabel 26) zien we een patroon met hier en daar enkele verschillen tegenover Tabel 24. In eerste instantie komt leiderschap opnieuw als de belangrijkste factor naar voren, vervolgens worden ook ‘de normen en waarden’ en communicatie erg vaak

aangehaald als risicofactoren voor OSGW. De andere factoren blijven eveneens over het algemeen ongeveer op dezelfde plaats staan. We stellen wel vast dat voornamelijk tolerantie en competitie dalen in de rangorde. Opvallend is ook de stijging van de rangorde van de overige structurele kenmerken. Deze stijging kunnen we toeschrijven aan het belang van de geslachtsverhouding voor het al dan niet optreden van OSGW (zie tekstbox 1: Gender als verklaring voor OSGW?).



Tekstbox 1: Gender als verklaring voor OSGW?

Uit Tabel 26 blijkt dat het structurele kenmerk 'geslachtsverhouding', i.e. de verdeling van het aantal mannen en vrouwen die zijn tewerkgesteld in een organisatie en de culturele 'mannelijke of vrouwelijke waarden' voornamelijk voor OSGW van belang zijn. De proportie mannen en vrouwen aanwezig in een organisatie, kan op twee verschillende manieren het voorkomen van OSGW beïnvloeden volgens de geïnterviewden. Enkele geïnterviewden voorspellen dat er minder potentiële slachtoffers van OSGW zullen werken in organisaties met geen of weinig vrouwen. Andere geïnterviewden beweren dan juist weer dat in organisaties bestaande uit veel vrouwen, ook minder potentiële daders (voornamelijk mannen) van OSGW zullen werken zodanig dat juist in die organisaties minder OSGW zal optreden. Tot slot veronderstellen nog anderen dat een gezonde mix in de geslachtsproportie juist minder aanleiding tot OSGW zal geven. Het kwantitatieve onderzoek, dat een vervolg is op deze studie, zal nagaan welke van deze redeneringen stand blijft houden.

In de typisch mannelijke culturen, zoals machoculturen, seksistische culturen, ... vermelden de geïnterviewden meer OSGW dan in vrouwvriendelijke culturen. Deze bevinding biedt alvast meer evidentie voor de redenering dat in organisaties waarin weinig vrouwen tewerkgesteld zijn, relatief meer OSGW zal optreden. Daarnaast brengen ook de typisch vrouwelijke culturen hun problemen met zich mee, maar dan eerder op het gebied van pesterijen op het werk. De geïnterviewden vermelden meer roddelgedrag in organisaties waarin veel vrouwen werken.



Als we dan de casusgebonden verbanden bekijken, merken we vooreerst op dat vele factoren helemaal niet aan bod zijn gekomen tijdens de casussen over OSGW. Voorbeelden hiervan zijn competitie, organisatieveranderingen, de werknemersvertegenwoordiging, vriendjespolitiek, tolerantie, taakgerichtheid, het familiale karakter, procedures en regels en zelfs ook relatie en sfeer. De communicatie, de normen en waarden en het leiderschap zijn factoren die wel vaak aan bod kwamen in OSGW-casussen. Ook het personeelsbeleid, de hiërarchie en de overige structurele kenmerken kwamen in enkele OSGW-casussen aan bod.

Tabel 26: Het totale aantal verbanden en het totale aantal casusgebonden verbanden per team- en organisationele risicofactor voor OSGW

	Totaal # verbanden	# casusgebonden verbanden
Leiderschap	79	11
Normen en waarden	61	13
Communicatie	60	14
Overige structurele kenmerken	44	2
Relaties en sfeer	41	
Hiërarchie	36	4
Procedures en regels	26	
Familiale karakter	24	
Taakgerichtheid	19	
Personeelsbeleid	14	5
Tolerantie	11	
Vriendjespolitiek	5	
Werknemersvertegenwoordiging	5	
Organisatieveranderingen	1	
Competitie	/	

Wanneer we de tabel voor pesterijen op het werk (zie Tabel 27) vergelijken met Tabel 24, zien we een gelijkaardig patroon. Opnieuw vormen de culturele aspecten leiderschap, communicatie, ‘relaties en sfeer’ en ‘normen en waarden’ de top van deze tabel. Daarnaast valt op dat de overige structurele kenmerken naar het einde van de tabel verschuiven. De andere risicofactoren blijven ongeveer in dezelfde volgorde staan, personeelsbeleid en vriendjespolitiek wisselen wel nog van plaats en de procedures en regels nemen een hogere positie in de tabel in.

Wanneer we ons baseren op het aantal casusgebonden vermeldingen, zien we dat opnieuw leiderschap en communicatie aan de top staan, maar dat tolerantie en ‘procedures en regels’ stijgen in belangrijkheid. Vervolgens komen dan de relaties en sfeer, de normen en waarden,

de hiërarchie en het personeelsbeleid (cfr. het ontslag) naar voren als factoren die vaak worden aangehaald in casussen.

Tabel 27: Het totale aantal verbanden en het totale aantal casusgebonden verbanden per team- en organisationele risicofactor voor pesterijen op het werk

	Totaal # verbanden	# casusgebonden verbanden
Leiderschap	157	48
Communicatie	135	25
Relaties en sfeer	106	15
Normen en waarden	79	13
Hiërarchie	59	13
Procedures en regels	59	17
Tolerantie	59	19
Familiale karakter	49	8
Taakgerichtheid	44	5
Vriendjespolitiek	32	10
Personeelsbeleid	32	13
Overige structurele kenmerken	25	1
Competitie	24	6
Organisatieveranderingen	24	9
Werknemersvertegenwoordiging	21	7

4.4.3 Besluit

Wanneer we dit overzicht bekijken, merken we dat éénzelfde patroon meestal voor elk van de drie vormen van OGGW terugkomt. De cijfers van zowel het grootste aantal geïnterviewden, als het grootste aantal aangehaalde verbanden wijzen uit dat leiderschap, communicatie, ‘relaties en sfeer’ en ‘normen en waarden’ de belangrijkste risicofactoren voor elk van de drie vormen van OGGW zijn. Ook op basis van het aantal geïnterviewden dat zich baseert op een casus en het aantal casusgerelateerde verbanden, zien we meestal dit patroon terug naar voren komen. Enkel de factor personeelsbeleid (cfr. de subfactor ontslag) wordt relatief vaker in *casussen* over pesterijen, geweld en OSGW beschreven

Verder zien we enkele specifieke verschillen voor iedere vorm van OGGW. Voor geweld dalen de structurele factoren (hiërarchie en de overige structurele kenmerken) in de rangorde. Voor OSGW neemt de geslachtsverhouding een belangrijke rol in en dalen de factoren competitie en tolerantie in belang. Tot slot zien we dat de overige structurele kenmerken dalen in de rol die zij spelen bij pesterijen op het werk en dat de ‘procedures en regels’ en tolerantie belangrijkere aspecten worden in het al dan niet optreden van pesterijen op het werk.

5. Taakaspecten

Vanuit de bredere team- en organisationele kenmerken, gaan we nu dieper in op de rol van concrete taakaspecten voor het ontstaan en voortbestaan van OGGW. Deze risicofactoren hebben betrekking op de functie die men uitoefent en de taken die men verricht. Ze kunnen worden onderverdeeld in vier arbeidsaspecten: arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen.

In eerste instantie bespreken we op welke manier arbeidsinhoudelijke aspecten geweld, pesten en OSGW beïnvloeden. De *arbeidsinhoud* bestrijkt aspecten die enerzijds te maken hebben met de aard van het werk dat men uitoefent en anderzijds met taakaspecten zoals transparantie, autonomie en monotonie. Vervolgens kijken we naar de invloed van de arbeidsvoorwaarden op het ontstaan en voortbestaan van OGGW. Flexibiliteit, promotiekansen, loon en jobonzekerheid zijn de belangrijkste *arbeidsvoorwaarden* die we zullen bespreken. De *arbeidsomstandigheden* handelen over de rol van werkdruk en infrastructuur bij het OGGW. Tot slot bekijken we in welke mate taakgerelateerde *arbeidsverhoudingen* (extern) geweld, OSGW en pesten beïnvloeden. Hierbij bekijken we de gevolgen van het in contact treden van medewerkers met derden, i.e. personen die niet tot de eigen organisatie behoren.

5.1 Arbeidsinhoud

Risicofactoren die inherent zijn aan de inhoud van taken en functies, noemen we arbeidsinhoudelijke taakaspecten. Voorbeelden hiervan zijn transparantie en autonomie. Deze twee arbeidsinhoudelijke aspecten maakten tevens deel uit van de checklist die we gebruikten tijdens de interviews. Daarnaast halen velen geïnterviewden spontaan ook heel specifieke kenmerken van hun werk aan. Deze aspecten clusteren we in de factor ‘aard van het werk’.

Tot slot haalt men hier en daar ook spontaan aan dat monotonie een risicofactor kan zijn voor OGGW. Deze arbeidsinhoudelijke factor stond eveneens niet op onze checklist vermeld.

5.1.1 Aard van het werk

Elke functie heeft zijn specifieke karakteristieken. Deze specifieke kenmerken plaatsen we onder de noemer 'aard van het werk'. 24 geïnterviewden (33%) duiden de aard van het werk aan als een factor die verband kan houden met OGGW, 17 geïnterviewden (23%) baseren zich hierbij op een casus.

Enkele van deze specifieke kenmerken verschillen naargelang de sector waartoe de functie behoort. Enkele geïnterviewden beschrijven het werken in de bouw, toerisme en de sociale sector als risicofactoren voor OGGW. Daarnaast halen ze ook het bandwerk aan als een oorzaak voor pesten op het werk. Verder duiden ze ook afhankelijk zijn van elkaars werk, onafhankelijk werken, werken in groepsverband en alleen werken als risicofactoren voor pesten en geweld aan. Werk verrichten dat boven of onder zijn/haar capaciteiten ligt, blijkt ook telkens een oorzaak of een instandhouding te zijn voor het geweld en pesten. Tot slot halen ze nog enkele andere factoren aan zoals nachtwerk, het werken met bekenden en de rol van het uiterlijk bij de functie.

Tabel 28: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met de aard van het werk

AARD VAN HET WERK	# verbanden gebaseerd op een CASUS (17 geïnterviewden: 23%)						# HYPOTHETISCHE verbanden (6 geïnterviewden: 8%)					
	De aard van het werk van de dader			De aard van het werk van het slachtoffer			De aard van het werk van de dader			De aard van het werk van het slachtoffer		
	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen
<i>Causaal</i>	(3)		4	2 (4)	2	2				(1)		
<i>Instandhoudend</i>			1			1						
<i>Preventief</i>	X	X	X	X	X	X	7	3	8	8	2	7
<i>Beëindigend</i>												
Totaal	(3)		5	2 (4)	2	3	7	3	8	8 (1)	2	7

Volgens enkele geïnterviewden vormt het werken in de bouw en in de sociale sector een oorzaak voor geweld en OSGW doordat het werk in de bouw ruwer is en sociale werkers vaak geconfronteerd worden met eenzame of gefrustreerde cliënten.

“... en dat is denk ik het probleem van ons vak, dit werk (sociaal werk) is onzichtbaar. Ik bedoel, wat is dat in wezen? Ge zit met een gefrustreerde mens die zijn factuur niet meer kan begrijpen, die in een kluwen terecht komt, en iedereen gaat van her naar der en die komt dan hier binnen... Is dat geweld, is dat geen geweld? Ik heb dan zoiets, het is eigenlijk een beetje eigen aan het vak en het blijft geweld, maar wel meestal vanuit een gezonde frustratie...”

Daarnaast kan het werken in de toeristische sector tot een gevoel van ontspanning leiden en worden sociaal werkers geacht veel te kunnen verdragen waardoor OGGW minder zal voorkomen.

Welke factoren zorgen er binnen de dienst voor dat er weinig van dergelijke gedragingen zijn binnen de dienst?

"Ik denk ten eerste door ons beroep (sociaal werk) zelf. Dat ge toch allemaal mensen zijt die normaal open zouden moeten staan en die normaal toch veel kunnen incasseren en kunnen omgaan met bedreigingen."

Daarnaast beschrijven enkele geïnterviewden bandwerk als een oorzaak voor pesten.

“De sfeer is momenteel heel goed. Vorig jaar zijn er twee nieuwe mensen bijgekomen en zijn er twee (de pesters) weggegaan die het niet meer zagen zitten hier. Ze waren niet meer gemotiveerd eigenlijk. Met die twee nieuwe erbij is het nog beter dan vroeger. Dat ene meisje stond aan de machines, dat is eigenlijk iedere dag hetzelfde werk. Die andere, tja, ze draaiden samen aan de machines en begonnen elkaar op te draaien en te demotiveren. Ze stond niet altijd aan de machine, meestal wel, maar soms ook wel eens iets anders.”

Verder halen ze ook ‘afhankelijk zijn van elkaars werk, onafhankelijk werken, werken in groepsverband en alleen werken’ aan als factoren die pesterijen en geweld doen voorkomen door het gebrek aan contact (bij onafhankelijk en alleen werken), het groepsgevoel en de grote sociale controle (bij het werken in groepsverband).

“Het is niet dat we het type werk doen dat zoveel stress oplevert dat je gaat doordraaien, want daarvoor (OGGW) moet je al serieus aan het doordraaien zijn volgens mij. Ik denk niet dat dit hier echt van toepassing is. Weet ge, we zijn ook niet constant met elkaar in contact. Ik denk als je echt ruzie wil maken dat je constant met elkaar moet samenwerken hé. En iedereen heeft zijn eigen band en zijn eigen werk en je rekent wel tot op een bepaald punt dat alles goed gaat maar in zoverre dat je echt gaat zitten kwaad worden op iedereen, ik zeg het daarvoor heb je geen goed bedrijf gekozen.”

Daarnaast kan het afhankelijk zijn van elkaars werk juist tot meer frustraties, stress en ontevredenheid leiden en zo een oorzaak vormen voor pesterijen en verbaal geweld. Alleen werken kan door een gebrek aan controle leiden tot OSGW.

“Dat is eigenlijk pesten en niet pesten. Ik heb geen zin om een bepaald werk te doen, dus ik laat dat aan een andere collega. Dat zijn ook zo een zaken, de ene doet dat niet, die laat die zakken hangen, maar den andere doet dat wel. Ik denk dat dit ook wel een beetje tot ergernis leidt. Ze moeten samenwerken, als ze

hun taak niet goed doen, gaan de anderen vb. iets verkeerd leggen. Voor de werknemers die achteraan werken is dat wel stresserend. Want als de werknemers vooraan niet meewerken, dan zijn de werknemers die achteraan werken daar de dupe van. ...of men laat bepaalde dingen staan voor de andere, want morgen hebben ze toch een dag verlof.”

Werk verrichten dat boven of onder zijn/haar capaciteiten ligt, veroorzaakt pesten en geweld door het niet kunnen inlossen van de gestelde verwachtingen en jaloezie. Ook is het geven van werk waarin men zijn/haar capaciteiten niet kan benutten, een machtsmiddel waardoor pesterijen verder kunnen blijven duren.

“Ik denk dat de mensen die hier vroeger zijn beginnen te werken, zeker de vrouwen, dat die misschien andere ambities hadden en om één of andere reden misschien niet gestudeerd hebben. Ze zijn intelligent genoeg maar hebben nooit gestudeerd om welke reden dan ook (bv. te vroeg getrouwd). En ja, nu doen ze werk dat beneden hun niveau ligt of waarvan ze denken dat het beneden hun niveau ligt. Zeker als daar dan een jonge leidinggevende vrouw bijkomt die wel gestudeerd heeft, dan leidt dat tot jaloezie. Vrouwen kunnen ofwel heel goed met elkaar opschieten ofwel helemaal niet. Dat schijnt wetenschappelijk bewezen te zijn. Bij vrouwen is de koppeling rationeel-emotioneel groter en bij mannen niet. Mannen kunnen dus gemakkelijker samenwerken met een ‘onwaarschijnlijke klootzak’, terwijl vrouwen, als ze een hekel aan elkaar hebben, niet kunnen samenwerken.”

"Ik denk dat ‘pesten om te pesten’ nooit voorgevallen is. Ik denk wel dat er af en toe opmerkingen gemaakt worden die bij bepaalde personen helemaal niet goed aankomen, en die na een tijdje misschien wel hun zelfvertrouwen aantasten. Ja, ze voelen zich wel wat geïsoleerd door die opmerkingen over het werk. Iemand die pas begint, in het begin heb je daar veel opmerkingen over. Na vier keer diezelfde opmerking te geven doet die dat nog steeds mis. Het is lastig, want eigenlijk heb ik dat al gezegd. Of die is dat vergeten, maar dat maakt het moeilijk want ge hebt het al vier keer gezegd. En toch moet ge dat nog een vijfde keer zeggen. Voor diegene die het moet zeggen is dat ook niet leuk. Maar zo zijn er misschien tien dingen op een dag. En dat vind ik toch wel moeilijk omdat die job zo geweldig complex is. Voor heel veel mensen is dat teveel in het begin en ik kan me voorstellen dat die zich in het begin ongemakkelijk voelen, en het gevoel krijgen dat ze geïsoleerd worden. Sommige mensen slagen erin om die fouten altijd opnieuw te zeggen, en sommige flappen er ineens uit: ‘hoeveel keer heb ik dat nu al gezegd’."

Tot slot halen ze factoren aan zoals nachtwerk, het werken met bekenden en de onbelangrijke rol van het uiterlijk in de functie. De vermoeidheid die gepaard gaat met nachtwerk zou dan een oorzaak vormen voor verbaal geweld, terwijl nachtwerk en de onbelangrijke rol van het uiterlijk bij het uitoefenen van de functie preventief zouden zijn voor respectievelijk geweld en OSGW.

“... dus vermoed ik dat in bepaalde milieus waar schoonheid meer belang heeft dan de prestatie, en ik denk hierbij aan hostesses en dergelijke waar de presentatie, het uiterlijke wat meer primordiaal is dan het

innerlijke, dat OSGW zich daar misschien eerder kan voordoen dan hier. Nu ben ik zeker niet van de oude stelling aangedaan dat een vrouw, omdat ze een kort rokje aandoet, het verdient om nagefloten te worden. Ieder zijn waardigheid daarin.”

5.1.2 Transparantie

41 geïnterviewden (56%) leggen een verband tussen transparantie in het takenpakket/functie en OGGW. In casussen vermelden ze dat zowel de (on)duidelijkheid in de taken/functie van het slachtoffer als deze van de dader een oorzaak vormt voor pesterijen en geweld. Voor OSGW maken ze enkel veronderstellingen over de preventieve werking van een duidelijk takenpakket.

De resultaten uit de interviews vormen twee duidelijk te onderscheiden clusters. Enerzijds bestaat er een cluster met alle causale en instandhoudende factoren. Deze cluster bevat enerzijds factoren zoals **onduidelijkheid** in de richtlijnen, afspraken, functieomschrijvingen, taakverdelingen, taakomschrijvingen. Ook onstabiele taken, taakomschrijvingen en taakverdelingen behoren hiertoe. Verder maken een onduidelijk en onvolledig psychologisch contract en de afwezigheid van een formele functieomschrijving deel uit van deze cluster. Ook rolonduidelijkheid en rolconflict halen de geïnterviewden aan als causale en instandhoudende risicofactoren. De factoren uit deze cluster hebben zowel betrekking op het takenpakket/functie van de dader als van het slachtoffer. Opvallend is wel dat de instandhoudende factoren voornamelijk betrekking hebben op de onduidelijkheid in het takenpakket van het slachtoffer. Verder beschrijven de geïnterviewden dat de onduidelijkheid vaak ontstaat door een onduidelijke hiërarchische structuur of door een gebrek aan hiërarchie.

Anderzijds ontstaat er een cluster die enkel preventieve factoren bevat. Deze cluster bestaat uit aspecten zoals **duidelijkheid** in de taakafbakening, taakomschrijving, functieomschrijving, taakverdeling, in het psychologisch contract, de evaluatie en doelstellingen. Ook het inspringen voor elkaar, een polyvalent takenpakket en evaluatiegesprekken werden aangehaald als preventieve factoren voor OGGW. Deze factoren hebben opnieuw zowel betrekking op de duidelijkheid in het takenpakket/functie van de dader als van het slachtoffer. De geïnterviewden halen aan dat duidelijkheid in het takenpakket tot stand komt door duidelijke regels, een duidelijke hiërarchie en een goede communicatie. Ook gaat duidelijkheid gepaard met een grote flexibiliteit en voldoende autonomie en werkdruk. Een combinatie van deze laatste taakaspecten werkt preventief voor OGGW.

Tabel 29: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met transparantie

TRANSPARANTIE	# verbanden gebaseerd op een CASUS (15 geïnterviewden: 21%)						# HYPOTHETISCHE verbanden (33 geïnterviewden: 45%)					
	De transparantie van de job van de dader			De transparantie van de job van het slachtoffer			De transparantie van de job van de dader			De transparantie van de job van het slachtoffer		
	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen
<i>Causaal</i>	2 (2)		5	2 (6)		5	1 (2)		5	1		6
<i>Instandhoudend</i>						5						
<i>Preventief</i>	X	X	X	X	X	X	27	18	36	19	13	28
<i>Beëindigend</i>												
Totaal	2 (2)		5	2 (6)		10	28 (2)	18	41	20	13	34

Rolonduidelijkheid, onstabiele taken, onduidelijke richtlijnen, onduidelijke taakomschrijvingen en taakverdelingen werken volgens de geïnterviewden vaak fouten in de hand waardoor ongewenst gedrag sneller kan ontstaan of kan blijven voortbestaan.

“...zijn taakverdeling, zijn taakomschrijving [van de pestende leidinggevende] kan wekelijks veranderen. Soms geeft hij kritiek op mensen maar dat komt omdat die mensen niet meer weten wat ze moeten doen omdat de taakverdeling continu verandert.”

“Ik ben zelf het slachtoffer geweest van pesterijen en verbaal geweld. Ik maakte mijn plannen en ontwerpen volgens de informatie die de baas mij gaf. Wanneer dan achteraf bleek dat de afmetingen veranderd waren dan gaf hij dat niet door aan mij! Gevolg was dan dat de afmetingen van de producten niet correct waren. Ik kon daar niets aan doen want ik had de plannen gemaakt volgens de informatie die ik had gekregen. Voor de werknemers gaf hij [de baas] mij dan wel de schuld. Dan werd ik belachelijk gemaakt. Er waren daar dus zeker geen duidelijk richtlijnen. Je moest maar zorgen dat het goed was, maar als het dan achteraf niet naar zijn wens was, dan werd hij kwaad.”

Onduidelijke afspraken, taakomschrijvingen en taakverdelingen, geen functieomschrijvingen en rolonduidelijkheid verhogen ook de kans op conflicten en ruzies die vervolgens kunnen escaleren in grensoverschrijdend gedrag.

“Regels zijn hier vrij weinig. Ze mogen babbelen, drinken. Alleen de pauzes zijn strikt. Het zou kunnen dat als er een regel zou zijn voor die zaken, dat dit misschien het roddelen zou kunnen verminderen. Bijvoorbeeld, zo zou er een regel moeten zijn bij dat gevalleke van: 'Is dat werk gedaan, dan pak je die zak'. Dat zou een regel moeten zijn, zodat er daar minder over geroddeld wordt. Dat verhoogt ook de duidelijkheid.”

“Nu is het zo dat ze één dag per week (buiten het weekend) niet moeten werken, en die dag verspringt van week tot week. Zo krijgen ze ieder om beurt een verlengd weekend. Maar dan zijn er soms problemen als ze eens een keer onderling moeten wisselen. Bijvoorbeeld, als een persoon eens ergens naar toe moet dan moet er onderling gewisseld worden. Nu, de ene doet dat en de andere niet. Natuurlijk hebben ze allemaal graag 's vrijdags en 's maandags hun vrije dag. Niemand wisselt graag zijn maandag om voor een andere dag. Dit werkt pesten en roddelen in de hand. Dan krijgt ge zo van die reacties als: 'ik heb dat voor u gedaan (een dag gewisseld) en gij niet voor mij, ...', of 'ge moet dat aan die persoon niet vragen want die doet dat niet'. Een duidelijke afspraak zou daarin ook handig zijn.”

“Dat is nog zoiets hé, er bestaan geen functiebeschrijvingen. Papier in een KMO, dat is verboden. Men gaat allemaal voort op mondelinge afspraken en arrangementen die men ooit gemaakt heeft. Op een schone dag loopt dat dan verkeerd, en de verhouding met de baas die gisteren nog zo goed was, nog twee handen op ene buik, dat wordt nu messteken in de rug en dan begint een situatie van verzuring te ontstaan. Het perspectief van de functie die men had, de mogelijkheden, jobrotatie, dat soort dingen valt dan ineens weg. Je mag niks meer. En dat wordt heel vaak bekeken als 'mijn integriteit in dit bedrijf staat op het spel'. In die twee gevallen, het waren beide nog relatief jonge mensen, hebben ze eieren voor hun geld gekozen en hebben ze ontslag genomen.”

Ook vormen een onduidelijke taakomschrijving, onduidelijke afspraken en een onduidelijke functieomschrijving vaak machtsmiddelen die het OGGW kunnen veroorzaken en instandhouden.

“Wel, ik heb ooit een geval gehad waarin dit inderdaad aanleiding heeft gegeven tot pesten. Omdat de betrokkene geen plaats wou ruimen voor een familielid en vast hield aan haar functie, ging de bedrijfsleider haar buitenpesten. Heel doelbewust en dat is hem ook gelukt.”

Hoe heeft die dat gedaan?

“Hij heeft de betrokkene gewoon gevisieerd, ze kon niets meer goed doen. Haar continu bekritisieren, haar proberen te vinden op alle mogelijke manieren. Ze deed niets meer goed, alles wat ze deed was verkeerd: 'dat is niet gedaan en dat niet, dat moet nog gedaan worden'. Werkdruk gebruiken en allemaal van die ondermaatse opdrachten geven. En de betrokkene heeft ontslag genomen. ... Hij gebruikte ook vooral die onduidelijkheid. Hij gaf de schuld aan haar van zaken die eigenlijk fouten [onduidelijkheden] waren van

hem. Met zijn wettelijke verplichtingen bleef hij wel redelijk in orde (vb. knutselen aan loon heeft hij nooit gedaan denk ik).”

Rolconflict kan ertoe leiden dat medewerkers zich ten onrechte boven anderen gaan plaatsen en zo dader of slachtoffer worden van pesterijen op het werk.

Als we even terugkomen op de pestcasus die u daarstraks aanhaalde, over welk soort gedragingen ging het dan?

“Dat was verbaal hè, die persoon (X) gewoon continu de grond inboren.”

Negatieve opmerkingen geven?

“Als hij (X) iets wou zeggen dan zeiden ze tegen hem: ‘zwijgt gij maar, zijt al content dat ge om de 10 minuten ne zin moogt zeggen’. Ja, die jongen werd echt uit de groep gesloten. En dat gebeurt nog altijd hé! Nog altijd dezelfde gast. Hij (X) is een tijdje weg geweest, en toen hij terug kwam stond er een totaal andere ploeg op de werkvloer, maar toch heeft hij terug hetzelfde aan de hand.

Wat denkt u dat de oorzaak kan zijn?

“Ik denk omdat hij (X) zich waarschijnlijk een beetje boven een ander gaat plaatsen. Ge hebt mensen die natuurlijk gezag hebben. Aan die werkbank staat ne man of acht, en er zijn er die het gewoon het beste kunnen of het het beste weten. En dat is de reden waarom ik in deze job zit, omdat ik het het beste weet. En dan hebt ge een soort van natuurlijk gezag. Hij (X) probeert ook dingen aan anderen te commanderen als ge het mij vraagt. Terwijl dat het zijn job niet is, hij dat niet kan en het gezag niet heeft.”

Dus het is eigenlijk een soort van rolconflict dat aan de basis ligt, en dat er voor zorgt dat hij gepest wordt.

“Ja, ja.”

Is er dan onduidelijkheid over die rollen, van wie wat doet of wie welk gezag heeft?

“Nee, maar toch probeert iemand op een gegeven moment een bepaalde rol in te pakken. En dat is volgens mij altijd bij iemand die zijn plaats niet weet, en die gaat zeggen van ‘dat en dat moet nog gebeuren’. En dat de anderen gaan denken van ja, waarom zegt gij zoiets.”

Een duidelijke taakafbakening, functieomschrijving, taakverdeling, psychologisch contract en het inspringen voor elkaar zijn factoren die volgens de geïnterviewden preventief werken, vooral doordat ze de kans op problemen, wrevel en conflict verminderen.

“Iedereen heeft een beetje zijn eigen functie, dus iedereen weet heel goed wat ze moeten doen.”

Bestaan er echte functieomschrijvingen in het arbeidscontract?

“Awel, we hebben er drie verschillende. Er zijn de mensen die boven zitten, de mensen die beneden werken met de machines en dan heb je ook nog de mensen die zorgen voor de afwerking. Dus eigenlijk zijn er drie soorten contracten. En iedereen doet altijd het zelfde.”

En is dat ook duidelijk, zijn ze daarvan op de hoogte, is er daar weinig discussie rond?

“Iedereen is bezig met zijn werk. We hebben daar een aantal machines staan, en het is altijd één persoon voor één machine, dus het is eigenlijk duidelijk. Er is duidelijkheid.”

Zou dat er mee kunnen te maken hebben dat er nog nooit sprake is geweest van dergelijke gedragingen?

“Ja, dat geeft minder problemen natuurlijk.”

“En ja, de duidelijkheid. Inderdaad, dat ze zeggen, ‘dat is mijn werk niet’. Maar wij werken met een systeem waarin de ene de andere een beetje moet aanvullen. Er wordt daar dan niet over geredetwist.”

Daarnaast leiden duidelijke functie- en taakomschrijvingen, maar ook een duidelijk psychologisch contract, een duidelijke evaluatie, duidelijke doelstellingen en het inspringen voor elkaar tot het verminderen en wegnemen van frustraties, spanningen of stress. Ook dit werkt volgens de geïnterviewden preventief voor OGGW.

“Dat is heel belangrijk. Ik denk dat de communicatie tussen de directie en het personeel, de functiebeschrijving, de evaluatie en de doelstellingen die je stelt zeer belangrijk zijn om spanningen weg te nemen die op het werk tussen personen kunnen ontstaan Tussen personen onderling of tussen personen en de directie. Het is heel belangrijk dat iedereen weet wat ze moeten doen, en dat ze weten hoe en wat een ander moet doen en op welke manier. Kwestie dat men voelt dat iedereen hier duidelijke taken heeft. ... Het moeten functiebeschrijvingen zijn waarbij de groep samen naar een eindconclusie streeft. Je werkt meer in een totaalproject waar dat centraal zal blijven staan. Het is voor alledrie die zaken [van OGGW] belangrijk. Ik vind dat je alle situaties die kunnen leiden tot deze drie moet proberen uit te schakelen. Daar vind ik duidelijkheid en communicatie hele belangrijke elementen in.”

5.1.3 Autonomie

44 geïnterviewden (60%) beschrijven een verband tussen autonomie en OGGW. Slechts 10 van hen doen dit op basis van een casus. Opvallend zijn dan ook de vele veronderstellingen die ze maken over hoe autonomie OGGW kan voorkomen.

Zowel een **lage als een te hoge** autonomie (voornamelijk van de dader) vormen volgens hen een oorzaak en instandhouding van OGGW. Daarnaast voorkomt een **voldoende of een hoge** mate van autonomie (zowel van de dader als van het slachtoffer) OGGW.

Verder geven de geïnterviewden aan dat het leiderschap effecten heeft op de mate van autonomie. Daar waar een ‘alleenheerser’ zorgt voor een lage autonomie van de werknemers, zorgt een mensgerichte leider voor voldoende of veel autonomie. Een voldoende of hoge mate van autonomie wordt ook vaak aangehaald in combinatie met een hoge werkdruk, een goede omgang met werkdruk en voldoende variatie en polyvalentie. Samen zorgen deze factoren ervoor dat OGGW niet zal optreden. Daarnaast hangt een te hoge autonomie ook samen met het niet goed functioneren en leidt de combinatie van deze twee factoren al vlugger tot OGGW.

Tabel 30: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met autonomie

AUTONOMIE	# verbanden gebaseerd op een CASUS (10 geïnterviewden: 14%)						# HYPOTHETISCHE verbanden (36 geïnterviewden: 49%)					
	De autonomie van de dader			De autonomie van het slachtoffer			De autonomie van de dader			De autonomie van het slachtoffer		
	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen
<i>Causaal</i>	(2)	1	4	(2)		6	4	2	4	3	2	6
<i>Instandhoudend</i>						6			1			1
<i>Preventief</i>	X	X	X	X	X	X	15 (2)	12	23	17 (2)	13	25
<i>Beëindigend</i>												
Totaal	(2)	1	4	(2)		12	19 (2)	14	28	20 (2)	15	32

Een *lage autonomie* kan tot frustratie, ontevredenheid en conflict leiden. Vanuit deze processen zal een werknemer die weinig autonomie in zijn/haar job ervaart, vlugger overgaan tot geweld, OSGW en pesterijen.

"Volgens mij heeft dat er veel mee te maken. Als gij uw werk zelf kunt regelen zoals hier, dan hebt ge geen reden om lastig te zijn op iemand, want je doet het allemaal zelf. Terwijl als gij afhankelijk zijt van andere mensen (zoals in de keuken destijds), dan kan er al eens een reden zijn om eens goed kwaad te worden op een ander. Als iets niet juist ligt op het bord, en daardoor kunt gij uw werk niet goed doen, ja dan, ... Elke dag opnieuw zijt ge daar verplicht om samen te werken. Iemand zorgt voor het vlees, iemand voor de sla en iemand voor de sausen. Stel dat je met zes verantwoordelijk bent voor een bepaald bord. Bij een bepaald stuk vlees hoort een bepaalde soort saus op dat bord. Nu één persoon moest ervoor zorgen dat alle borden klaar stonden zodat gij er alleen uw vlees nog moest opleggen. Daarna kwam dan iemand met de saus en dan met de frieten. Maar als die borden verkeerd staan, en gij dus staat te wachten met uw stuk vlees, dat op een bepaalde manier moet gebakken zijn, dan begint de embrasse. Want tegen de tijd

dat die onnozelaar al die 15 borden herschikt heeft, is uwe steak al veel te hard gebakken. Dus dan zegt jij uw gedacht en dan zegt hij zijn gedacht en dan hebt ge problemen."

Ook kan een werknemer lage autonomie interpreteren als een pestgedrag:

"Er zijn wel eens klachten over één van de drie afdelingshoofden, die minder autonomie zou geven dan ik. En zij vindt dat ook nodig. In de zin dat sommige werknemers korter moeten gehouden worden dan andere. Volgens bepaalde werknemers komt het vaker voor dat ze teveel gecontroleerd worden. Dat zorgt toch voor een andere sfeer. Het is moeilijk te bepalen in welke mate die strenge controle al dan niet nodig is. Is het gedrag ten rechte of is het ten onrechte?"

[Zie definitie van pesterijen op het werk, § 2.3: "Elk onrechtmatig en terugkerend ..."]

Daarnaast kan een *te hoge autonomie* ook tot heel wat problemen leiden. Zo kan het meer mogelijkheden bieden om te pesten of medewerkers ongewenst seksueel te benaderen.

"Die opvoedster zei dat ze te veel werk had, maar eigenlijk had ze te weinig werk (dat blijkt nu er een vervanger is die in twee uur het werk doet waar zij een hele dag voor nodig had). Zo had ze de kans om de ander in diskrediet te brengen of te zeggen: 'kijk ik kan nu geen vervanging doen, want de directeur heeft me gevraagd dat dit werk klaar zou zijn tegen 4u', terwijl dat het helemaal niet waar was. Of: 'ik kan dat toezicht niet doen', maar ze ging dan wel in de leraarskamer zitten en daar op haar gemak een appel eten en weer zitten te vertellen en roddelen. De mate van autonomie had hier dus een zeer slechte invloed, ik had dat niet mogen toelaten. Maar ik wist het ook niet altijd natuurlijk. Dat is dan toevallig dat ik die dingen te weten kwam. Ze kon dus teveel haar zin doen. Ze kon liegen over wat ze te doen had, daar was geen controle over."

Daarnaast kan een *te hoge autonomie* ook tot pesterijen leiden wanneer werknemers/werkgevers niet goed met de autonomie overweg kunnen.

"De beslissingen die hij maakt die draaien op niks uit. En dan moeten anderen het achteraf maar opkuisen. Hij neemt vaak verkeerde beslissingen omdat hij onbekwaam is. Hij kan de hoge autonomie niet aan."

Voldoende autonomie werkt volgens enkele geïnterviewden eerder preventief naar OGGW.

"Dat [autonomie] hebben ze. Ik denk dat ze het fijn vinden dat ze zelf hun werk kunnen regelen of als ze het niet geregeld krijgen dat ze hem (de baas) efkes bellen en dat die dan zegt 'doet het zus of zo'. Nee, dat wordt eigenlijk heel goed opgelost hier. Dat doet die zaken [OGGW] alledrie eerder voorkomen."

Vooraf een *hoge mate van autonomie* vermelden ze vaak als een preventieve factor. Veel autonomie zou leiden tot zowel minder frustraties, stress, als conflicten, tot meer gevoelens van beheersbaarheid en tot het zich goed en gelukkig voelen op het werk. Door deze processen verwachten ze dat een grote autonomie OGGW voorkomt.

"Hier mag iedereen alles van zijn taken regelen. Iedereen heeft een juiste taakomschrijving. Het enige wat er wordt geëist is dat op het einde van de dag de job die toebedeeld is, gedaan werd. Hoe dat ze het doen, dat maakt niet uit. De technici beslissen zelf hoe ze hun planning doen en in de binnendienst ook. Dus men heeft veel autonomie binnen de perken. Ik vermoed wel dat het dat gedrag voorkomt. Iedereen is hier normaler wijze gelukkig in zijn job."

5.1.4 Monotonie

Slechts vijf geïnterviewden (7%) beschrijven een verband tussen monotonie en OGGW. De geïnterviewden vermelden in hun citaten over monotoon werk ook de factor bandwerk, in citaten over afwisselend werk, spreken ze over een goede sfeer.

Tabel 31: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met monotonie

MONOTONIE	# verbanden gebaseerd op een CASUS (3 geïnterviewden: 4%)						# HYPOTHETISCHE verbanden (3 geïnterviewden: 4%)					
	De monotonie van het werk van de dader			De monotonie van het werk van het slachtoffer			De monotonie van het werk van de dader			De monotonie van het werk van het slachtoffer		
	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen
<i>Causaal</i>	(1)		2									
<i>Instandhoudend</i>												
<i>Preventief</i>	X	X	X	X	X	X	1		2			2
<i>Beëindigend</i>												
Totaal	(1)		2				1		2			2

Tweemaal duiden de geïnterviewden aan dat veel monotonie een oorzaak is waardoor iemand gaat pesten.

“Achteraf bleek dat die ene werkneemster, die ik om dringende reden heb ontslaan, op zoek was naar ander werk. Zij was over alles aan het klagen en zagen en haalde de hele groeps sfeer onderuit. Ik denk dat zij een stok zocht om mee te slaan. Als je voelt dat het werk je niet ligt en dat je totaal gedemotiveerd bent, komt dat dan zeggen zodat we een uitstapregeling kunnen bekijken. Ik heb daar geen problemen mee. Maar ik denk dat ze alle twee zelf niet genoeg beseften welke mentaliteit ze naar voren brachten. Ze maakten de hele groep kapot. Die ene wou veranderen van werk door het machinewerk, dat is erg monotoon. Dat kan ik begrijpen, waarom zou dat niet kunnen. We hebben nu iemand anders erop gezet die niet liever doet dan aan de band werken.”

Daarnaast beschrijven ze tweemaal *een voldoende mate van afwisseling* (van zowel de taken van de dader als van het slachtoffer) als een preventieve factor voor pesterijen op het werk.

“Nee, er zijn hier niet echt taakomschrijvingen. Niet iedereen heeft hier bijvoorbeeld een specifieke job. Ik denk niet dat ze daar echt behoefte aan hebben. Eigenlijk is hun job afwisselend en ik denk dat dit een grote factor is, het werkt niet afstompend. Je moet daar geluk in hebben, als je aan de band moet staan in een fabriek dan kan je dat moeilijk zeggen. Het is afhankelijk van het werk dat je doet.”

Conclusie arbeidsinhoud

Eenzijds beschrijven de geïnterviewden enkele specifieke risicofactoren die betrekking hebben op de **aard van het werk** dat men verricht of het beroep dat men uitoefent. Het betreft aspecten zoals sociaal werk, bandwerk, afhankelijk zijn van anderen, onafhankelijk zijn, alleen werken, werken in groepsverband, te eenvoudig of te complex werk en nachtwerk.

Anderzijds vertellen ze dat **onduidelijkheid** (in de taakomschrijving, -verdeling, richtlijnen, ...) zowel tot fouten, conflicten en ruzies kan leiden die escaleren in OGGW. Ook kan onduidelijkheid een handig machtsmiddel zijn voor een potentiële dader van OGGW. **Duidelijkheid** (in de taakomschrijving, -verdeling, ...) doet de kans op conflicten en frustraties verminderen. Vandaar dat dit het OGGW voorkomt. Daarnaast kan duidelijkheid ook bestaande frustraties en stress wegnemen, wat een escalatie in OGGW ook doet voorkomen.

Verder veronderstellen de geïnterviewden dat voldoende en een hoge mate van **autonomie** het OGGW voorkomt doordat er minder frustraties en conflicten

ontstaan. Daarnaast leidt een lage autonomie wel tot frustraties en conflicten waardoor OGGW ontstaat. Een te hoge autonomie vormt dan weer een machtsmiddel om OGGW te plegen.

Tot slot vernoemt een geïnterviewde sporadisch dat **monotoon werk** een aanleiding vormt om te gaan pesten, terwijl afwisselend werk dit gedrag doet voorkomen.

5.2 Arbeidsvoorwaarden

Met arbeidsvoorwaarden bedoelen we zowel voorwaarden die gekoppeld zijn aan het arbeidscontract (vb. het loon) als andere voorwaarden die eerder het gevolg zijn van mondelinge overeenkomsten (vb. flexibiliteit). In deze paragraaf bespreken we achtereenvolgens welke rol flexibiliteit, promotie, loon en jobonzekerheid spelen in het ontstaan en/of voortbestaan van OGGW.

5.2.1 Flexibiliteit

De geïnterviewden brengen flexibiliteit niet zo vaak in verband met OGGW. 27 geïnterviewden (37%) halen dan wel een verband aan, maar slechts 5 van hen doet dit op basis van een casus. Dit betekent dat de geïnterviewden meestal de preventieve werking van flexibiliteit beschrijven.

De werknemers en de werkgever kunnen zich beide flexibel opstellen en gedragen. Factoren die de geïnterviewden hierbij aanhalen zijn evenveel en een grote flexibiliteit van beide partijen. Enkele geïnterviewden beschrijven dat veel flexibiliteit de sfeer en samenwerking binnen de organisatie ten goede komt.

Daarnaast kan enerzijds de werkgever zich flexibel opstellen door vb. een plotse verlofdag toe te staan wanneer een werknemer hier behoefte aan heeft (vb. een ziek kind thuis). Dit noemen we

werknemersflexibiliteit. Weinig werknemersflexibiliteit, een daling ervan, gelijke of ongelijke werknemersflexibiliteit, voldoende en een grote werknemersflexibiliteit zijn enkele aspecten die de geïnterviewden in verband brengen met OGGW.

Anderzijds kan de werknemer zich flexibel opstellen door vb. wat langer te werken en overuren te maken wanneer de werkgever dit nodig acht. Dit noemen we *werkgeversflexibiliteit*. De geïnterviewden halen een grote, gedwongen, weinig en enkel werkgeversflexibiliteit aan als factoren die een verband kunnen vertonen met OGGW.

Tabel 32: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met flexibiliteit

FLEXIBILITEIT	# verbanden gebaseerd op een CASUS (5 geïnterviewden: 7%)						# HYPOTHETISCHE verbanden (23 geïnterviewden: 32%)					
	De flexibiliteit mbt tot de job van de dader			De flexibiliteit mbt tot de job van het slachtoffer			De flexibiliteit mbt tot de job van de dader			De flexibiliteit mbt tot de job van het slachtoffer		
	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen
<i>Causaal</i>	(1)		1			1	2	1	3	1		1
<i>Instandhoudend</i>			1			4						1
<i>Preventief</i>	X	X	X	X	X	X	16	11	17	8	7	11
<i>Beëindigend</i>												
Totaal	(1)		2			5	18	12	20	9	7	13

De geïnterviewden veronderstellen dat wanneer zowel de werknemer als de werkgever zich flexibel opstellen, er minder OGGW zal optreden. Dit omdat veel flexibiliteit de sfeer ten goede komt, minder problemen met zich mee brengt, tot enige rust en tot een grotere motivatie leidt. Een geïnterviewde beklemtoonde ook dat wanneer beide partijen evenveel flexibiliteit van elkaar kunnen verwachten, dit eveneens preventief zal werken.

“Flexibiliteit heeft te maken met de werksfeer en met goede afspraken. Wij zijn zeer flexibel. We [de leidinggevenden] stellen maar 1 voorwaarde en dat is dat de werknemer weet wat er van hem verwacht wordt, en daar ook gevolg aan geeft. Als werkgever moet je erop inspelen als iemand in zijn thuissituatie problemen heeft. Anderzijds, als je met heel veel werk afkomt, dan helpen zij ook. Het is geven en nemen.

Ik denk dat flexibiliteit één van de mooie middelen is om een goede sfeer te garanderen en dus een lagere kans geeft op geweld, ongewenste intimiteiten en pesterijen.”

Een leidinggevende: “Wij zijn ook soepel met elkaar. Ze moeten hun uren doen in de week, maar ze mogen die zelf invullen. Dus, we werken niet in een ploegensysteem. Officieel zijn we zagezegd van 9 tot 17u bezig, maar als je eens een dag vroeger naar huis moet, dan kan je de dag ervoor die uren maken. Het hangt een beetje af van de hoeveel werk dat die week moet af zijn. Er is een goede beurtrol en we spreken ook altijd met elkaar af. De verlofperiodes die wij beslist hebben in het begin van het jaar, die zijn voor allemaal gelijk en dan mogen ze daartussen manoeuvreren zoals ze dat willen.”

En denk je dat het die zaken (het OGGW) doet voorkomen?

Ja, ik denk het wel. Voor ons speelt het geen rol, als op het einde van de week het werk maar af is. Of dat nu tussen 9u en 17u gebeurd is of niet, dat maakt niet uit. Wij staan dat toe, zolang dat wij alles maar op tijd kunnen leveren. ... En 't is zo gegroeid eigenlijk, het is niet opgelegd van ons. Maar als we dan vb. eens een keer dubbel werk hebben, dan is er ook geen probleem om langere uren te draaien. Dus, het is iets wat van weerskanten komt. Dat werkt goed.”

Daarnaast werken een gelijke, voldoende en grote werknemersflexibiliteit eveneens preventief voor OGGW doordat deze tot minder frustraties, minder druk, een groter welbevinden en een hogere motivatie zullen leiden.

“Iedereen regelt zijn eigen werk hier. Als iemand op vakantie wil gaan wordt dat gewoon gezegd. We zijn allemaal zelfstandigen. Het belangrijkste is dat ons werk gedaan is. Dit zou wel een positieve invloed kunnen hebben (op OGGW). Als je je wat relaxer voelt, dan zou de druk daardoor wat minder kunnen worden.”

Weinig werknemersflexibiliteit en een daling ervan leiden tot stress, spanningen of gevoelens van onderwaardering waardoor vooral pesterijen en geweld kunnen ontstaan en kunnen blijven voortbestaan. Ongelijke werknemersflexibiliteit kan ook tot gevoelens van jaloezie en onrechtvaardigheid leiden, waardoor pesterijen kunnen ontstaan.

Zie je het ook als een oorzaak?

Ja, waarschijnlijk wel. Als je hier 7 dagen op 7 werkt, en dan eens één dag verlof vraagt, dat gaat dat niet. Dan wordt hij kwaad en zot: ‘wat denkt gij wel’! Verlof pakken, dat kan hier dus niet. Dan is dat (verlof vragen) wel een reden waardoor die leidinggevende nog meer gaat pesten.”

“Het is ook vanuit schrik. Er hangen vb. allemaal papertjes om uw verlof op in te vullen, en voor de 1ste maart moet iedereen zijn verlof aangegeven hebben. Als men dus op een bepaalde dag verlof wil, dan moet men daar direct bijzijn of men zou die dag niet kunnen krijgen. Uit schrik dat men wordt achteruit gestoken. Wie het eerst het invult en het eerst het inbrengt, die heeft meer kans om dat verlof te hebben. Maar ze kunnen ook vragen naar de reden waarom dat je verlof wilt nemen? Bijvoorbeeld om te gaan winkelen of met je kind naar de kliniek te gaan. In dat geval zullen die mensen die verlof vragen voor hun kleine in de kliniek voorgaan. En dat leidt dan weer tot jaloezie en roddels.”

Verder zijn gedwongen werkgeversflexibiliteit, weinig werkgeversflexibiliteit en enkel flexibiliteit vanwege de werknemers causale en instandhoudende risicofactoren voor pesterijen (en geweld). Deze factoren verhogen de kwetsbaarheid van het slachtoffer, leiden tot profiteren en machtsmisbruik vanwege de dader en vormen anderzijds voor de dader soms een bron van spanning en ergernis. Zo getuigde een gepeste over het vorige familiebedrijf waarin deze werkte:

“De flexibiliteit kwam maar langs één kant. Wij moesten voortdurend flexibel zijn maar kregen daar niets voor terug. Zo moest ge u ook altijd verantwoorden. Als ge eens weg moest om 18u dan moest ge u nog verantwoorden, ook al werkte ge in principe maar van 8u tot 17u.”

5.2.2 Promotie

De geïnterviewden leggen niet vaak een verband tussen promotie en OGGW. Slechts 28 geïnterviewden (38%) zien een mogelijk verband, waarvan er 9 zich baseren op een casus.

De geïnterviewden halen vooral het al dan niet verkrijgen van een gewenste promotie (eventueel op basis van anciënniteit), het niet krijgen van een beloofde promotie, een dreiging met het verlies van een promotie, een verkeerde promotie, het bestaan van slechts 1 promotiekans, een daling in de loopbaanmogelijkheden en een degradatie aan als oorzaken van OGGW of factoren die het gedrag instandhouden.

Het al dan niet bestaan van promotiekansen, uitleg geven bij een promotie, op voorhand weten dat er weinig promotiekansen zijn, weinig promotie wensen en respect voor de wens om niet te promoveren, zijn volgens de geïnterviewden preventieve factoren die de kans op OGGW doen dalen.

Tabel 33: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met promotie

PROMOTIE	# verbanden gebaseerd op een CASUS (9 geïnterviewden: 12%)						# HYPOTHETISCHE verbanden (20 geïnterviewden: 27%)					
	De promotie van de dader			De promotie van het slachtoffer			De promotie van de dader			De promotie van het slachtoffer		
	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen
<i>Causaal</i>		1	4	2	1	3	6		6	1		3
<i>Instandhoudend</i>			2			1						
<i>Preventief</i>	X	X	X	X	X	X	8	3	12	1	1	3
<i>Beëindigend</i>												
Totaal		1	6	2	1	4	14	3	18	2	1	6

Promoveren en het niet krijgen van een gewenste promotie kunnen aanleiding geven tot jaloezie, hoogmoed en gevoelens van onrechtvaardigheid die kunnen uitmonden in pesterijen en geweld. Daarnaast kunnen het niet krijgen van een gewenste promotie, promoties op basis van anciënniteit, geen promotiekansen of een beloofde promotie niet krijgen, leiden tot frustraties en irritaties en het daderschap van pesterijen en geweld bevorderen.

Heb je een idee waardoor dat gepest is ontstaan?

“Ja, dat was voornamelijk omdat die ene opvoedster (X) te weinig werk had en zich begon bezig te houden met leerlingenzaken hoewel dat niet haar bevoegdheid was. Maar in het begin vond ik dat goed, ze hielp de andere opvoedster die het enorm druk had en verlichtte voor haar het werk. Maar na een tijdje begon die opvoedster (X) te denken dat zij meer recht had op die functie en werd ze lastig omdat ze die niet kreeg. Maar ja, dat gaat toch zomaar niet hé, ik had al iemand aangenomen voor die functie en zij deed dat goed, dus kon ik die persoon toch niet zomaar ontslaan. Toen die functie uiteindelijk toch weer vrij kwam was het wegens omstandigheden ook onmogelijk om opvoedster (X) die job te laten uitoefenen en dat heeft er dan weer voor gezorgd dat opvoedster (X) ook bij de nieuwe opvoedster doorging met de pesterijen, vermits ze nog altijd jaloers was.”

Ook degradatie, het bestaan van slechts één promotiekans en een daling van de loopbaanmogelijkheden geven aanleiding tot wrevel, wrijving of een gevoel van onderwaardering en doen het OGGW ontstaan en voortbestaan.

“Op een bepaald moment waren er te weinig mensen met de juiste graad om onthaalbediende te zijn, waardoor lager geschoolden een job mochten uitvoeren van een hogere rang. Op een later tijdstip waren er dan wel voldoende jonge mensen die de juiste graad hadden. De ouderen moesten die jongeren dan opleiden en verloren daarna hun positie en daalden terug in rang. Dat zorgde vaak voor wrevel, vooral als het jonge vrouwen waren die in de plaats van de ouderen kwamen. Zo raakte een oudere man vaak de

borsten van een jong meisje aan, terwijl de mannelijke collega's dit OK vonden en hier niet tegen reageerden.”

Preventieve factoren hebben meestal betrekking op de promotie(kansen) van de dader. Wanneer er geen promotiekansen zijn en promoties die plaatsvinden, goed worden uitgelegd en verantwoord (eventueel met inspraak), leidt dit volgens enkele geïnterviewden tot gerustheid en zekerheid en tot minder problemen, competitie en jaloezie.

“Hier in ons bedrijf zijn er niet te veel promotiekansen omdat er een beperkte structuur is en een beperkte groep. Er zijn bepaalde promotiekansen maar dat is heel beperkt. Dus kan dat ook geen aanleiding geven tot interne jaloezie, naijver of concurrentie.”

Er zijn dus blijkbaar toch wel bepaalde promotiekansen, al komt het weinig voor. Heeft u al ooit meegemaakt dat iemand zich dan voorbij gestoken voelde?

“Nee, want bijvoorbeeld, de huidige productiechef is tot die positie geraakt via een interne promotie. We hebben dat uitgelegd aan de mensen, en we hebben ook naar kandidaten voor die functie gevraagd. En blijkbaar had iedereen die kandidaat vooruit geschoven.”

Dus ze hadden inspraak als ik het zo hoor.

“Bij sommige heb ik het gevraagd, wat ze van die personen vonden.”

Maar er waren geen reacties van andere mensen die zich ook aan die promotie hadden verwacht en die zich nadien een beetje voorbij gestoken voelde?

“Nee, want in die zin heb ik ook een strategie. Ik vraag of er mensen zijn die ambitie hebben, maar blijkbaar hadden ze die ambitie niet. Ik heb dat willen vermijden, om achteraf geen problemen te hebben met internen.”

Ook wanneer men op voorhand weet dat er weinig kansen zijn om te promoveren, voelt men zich niet ondergewaardeerd. De geïnterviewden beschrijven dat er door de vlakke structuur weinig kansen op promotie bestaan. Hierdoor wordt ook gelijkheid een cruciale waarde in de organisatiecultuur van KMO's. Wanneer men eigenlijk niet wenst te promoveren (en deze wens wordt gerespecteerd) omdat men de job graag doet zoals ze is, zal dit ook geen aanleiding geven tot OGGW.

“We zijn maar een kleine onderneming. Dus hier is niemand die promotie maakt. Voor zover ik weet is er eigenlijk niemand die echt promotie gemaakt heeft. Dat heeft zeker niet met die drie zaken (OGGW) te maken. Je weet dat als je hier komt werken dat er geen promotiekansen zijn, dus dan ga je dat ook niet verwachten. Dan heb je ook niet het gevoel dat je ondergewaardeerd wordt. Het enige waar ik in zou kunnen promoveren is de directiefunctie maar die man is 40 jaar. Dus ik moet mij geen illusies maken, dat wist ik toen ik hier binnenkwam. Ik denk dat de meeste mensen zich ervan bewust zijn dat promotie maken iets is wat buiten de onderneming zal moeten gebeuren. Daardoor zal het niet tot één van die drie leiden.”

5.2.3 Loon

Slechts 22 geïnterviewden (30%) leggen een verband tussen het loon en OGGW. Slechts 6 personen (8%) baseren zich hierbij op een casus. Factoren die zij vooral als oorzakelijk of instandhoudend zien, zijn een laag loon, een loon dat niet in overeenstemming is met het geleverde werk, (individuele) premies, te laat worden uitbetaald, geen uitbetaling van het loon en teveel loon beloven.

Opvallend is dat ze vaak veronderstellen dat loon het OGGW doet voorkomen. Preventieve factoren zijn: voldoende loon, een hoog loon, een loon dat overeenstemt met het werk dat men verricht, een loonsverhoging en het verkrijgen van extralegale voordelen. Daarnaast zijn er twee factoren die bepaalde mensen aanduiden als een preventieve factor, terwijl andere personen er eerder een oorzaak voor OGGW in zien. Het betreft een gelijk loon en het behouden van het loon.

Tabel 34: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met het loon

LOON	# verbanden gebaseerd op een CASUS (6 geïnterviewden: 8%)						# HYPOTHETISCHE verbanden (19 geïnterviewden: 26%)					
	Het loon van de dader			Het loon van het slachtoffer			Het loon van de dader			Het loon van het slachtoffer		
	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen
<i>Causaal</i>	(1)		2	(1)		5	4	2	5	1	1	3
<i>Instandhoudend</i>					1	1						1
<i>Preventief</i>	X	X	X	X	X	X	11	2	14	5	2	6
<i>Beëindigend</i>							(1)		1	(1)		1
Totaal	(1)		2	(1)	1	6	15 (1)	4	20	6 (1)	3	11

Aspecten zoals (individuele) premies, geen loon naar werken krijgen, een laag loon verdienen, teveel loon beloven, te laat uitbetaald worden of zelfs helemaal niet uitbetaald worden, leiden

tot frustraties, irritaties, ontevredenheid, spanningen, wrevel en onrust die aan de basis kunnen liggen van pesterijen, geweld en OSGW.

Hebben ze een vast loon of worden ze op commissie betaald?

“Ze hebben sowieso een vast loon en ze worden ook op commissie betaald.”

Per product dat ze verkopen?

“Niet per product. We hebben een maandelijks target die moet gehaald worden. Heel vroeger werd nog eens persoonlijk gerekend, dan werd er echt per persoon nagekeken wat ze hadden verkocht. Maar dat was onhoudbaar. Er ontstaan dan situaties waarin klant A op een bepaalde dag een product komt bestellen maar dat pas de dag erna komt afhalen. Gevolg, dat product wordt dan afgerekend door een andere verkoper. Normaal gezien gebeurt dat dan op de naam van de persoon die de dag voordien de verkoop heeft gedaan, maar dat gebeurde blijkbaar niet altijd. Soms rekende die verkoper dan af onder zijn eigen naam waardoor hij dan commissie kreeg. Ik denk wel dat dit kan meegespeeld hebben naar het pesten. Fysiek geweld lijkt mij niet. Men heeft er zeer wijs aan gedaan omdat af te voeren.”

Een geïnterviewde duidt aan dat een hoger loon, via het ontstaan van jaloezie, aanleiding gaf tot pesterijen. Verder kunnen een gelijk loon (tengevolge van vb. een gebrek aan hiërarchie), een hoog loon, premies en loonsbehoud soms als onrechtvaardig of oneerlijk worden beschouwd en op die manier tot OGGW leiden.

“Iemand die sterk in zijn schoenen staat en haar op zijn tanden heeft, daar gaan ze dat (pesten) dus niet bij doen. Maar diegene die dat niet hebben, die vallen er hier van tussen. Maar echt, langs de kant van de directie gaat niemand zijn handje vasthouden, ge kunt er toch geen 8 uur per dag blijven bijstaan. Dus ze moeten voor een stuk zelf dat karakter hebben van ‘ik bijt hier van mij af’. Iedereen heeft hier hetzelfde loon, ongeacht zijn prestaties. Iemand die minder presteert dan de anderen, maar toch evenveel verdient, die wordt 'geviseerd'. Dat is misschien een groot woord, maar die moet dus mee.”

Daarnaast leiden aspecten zoals een loon naar werken krijgen, een hoog loon, voldoende loon, werken met open looncategorieën, loonsverhogingen en extralegale voordelen tot een hogere motivatie, tot graag komen werken, tot gelukkig zijn, geen frustraties, geen geklaag/gemekker waardoor OGGW ook minder kans krijgt om op te treden.

“Het loon is hier erg goed, zeker als je het vergelijkt met wat er betaald wordt in andere bedrijven. Ik denk wel dat als je een goed loon krijgt, dat je al sneller iets gaat doen en minder gaat mekkeren. Want pesterijen beginnen als je elke dag gemekker moet horen. Het zal er onrechtstreeks wel iets mee te maken hebben.”

Opvallend is dat de geïnterviewden in de citaten over loonsverhoging ook vaak de factor ‘geen promotiekansen’ vermelden. Enkele geïnterviewden beschouwen loonsverhoging dan ook gedeeltelijk als een beloningssubstituut voor een gebrek aan promotiekansen.

“Je zit hier dus niet met een hiërarchie. Je kan bijvoorbeeld niet doorstromen van keukenhulp naar chef. Het is eerder zo, dat als iemand langere tijd blijft en zijn werk goed doet, dat de bazin hem dan wat meer loon gaat geven. De functie blijft dan wel hetzelfde.”

5.2.4 Jobonzekerheid

30 geïnterviewden (41%) beschrijven een verband tussen jobonzekerheid en OGGW. Slechts 7 geïnterviewden (10%) halen deze factor aan tijdens een casus.

De geïnterviewden duiden vooral een **hoge jobonzekerheid** aan als een oorzaak en/of een instandhouding van het OGGW. Wanneer *de dader* onzekerheid ervaart, vormt deze meestal een oorzaak van het OGGW. Indien *het slachtoffer* onzeker is over het behoud van zijn/haar job, houdt deze meestal het OGGW in stand. Een hoge jobonzekerheid wordt vaak door organisatieveranderingen zoals kostenbesparingen, fusies, overnames en herstructureringen veroorzaakt. Ook een slechte economische situatie wordt als oorzaak aangeduid van jobonzekerheid. Daarnaast beschouwen twee geïnterviewden ook een **lage jobonzekerheid** als een oorzaak van OGGW.

Verder halen de geïnterviewden een **lage jobonzekerheid** vooral aan als een preventieve factor. Ook het wensen van een tijdelijke job en het kunnen omgaan met onzekerheid werkt volgens enkelen preventief.

Tabel 35: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met jobonzekerheid

JOBONZEKERHEID	# verbanden gebaseerd op een CASUS (7 geïnterviewden: 10%)						# HYPOTHETISCHE verbanden (24 geïnterviewden: 33%)					
	De jobonzekerheid van de dader			De jobonzekerheid van het slachtoffer			De jobonzekerheid van de dader			De jobonzekerheid van het slachtoffer		
	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen
<i>Causaal</i>	1 (1)					1	6 (1)	1	8	2	1	2
<i>Instandhoudend</i>	1 (1)				1	4			1			1
<i>Preventief</i>	X	X	X	X	X	X	7	4	10	4	3	5
<i>Beëindigend</i>												
Totaal	2 (2)				1	5	13 (1)	5	19	6	4	8

Wanneer hoge jobonzekerheid betrekking heeft op de functie van de dader, dan vormt dit door frustratie, competitie, wrijving en spanning meestal een oorzaak van het OGGW.

“In dat kleine bedrijf, waar het economisch moeilijk ging, heerste er eigenlijk toch wel veel onzekerheid. Ook door het laat uitbetalen van het loon en dergelijke. Het feit dat er meer onzekerheid was leidde ook tot competitie [waardoor uiteindelijk pesterijen ontstonden].”

Onzekerheid die betrekking heeft op de functie van het slachtoffer, houdt meestal het OGGW in stand door angst en een gebrek aan verzet. Het slachtoffer bevindt zich vaak in een ondergeschikte positie, waardoor het verhogen van de jobonzekerheid van het slachtoffer door de dader, ook kan gebruikt worden als dreigement.

“Tussen de collega's is de sfeer heel goed. Met de baas echter niet. Als er problemen zijn, komen we altijd bij elkaar, dan bespreken we altijd wat we gaan doen en hoe we iets gaan oplossen. Nu is iedereen in het magazijn gelijk voor mij, en voor hun is dat ook zo. Het effect van de pesterijen van de baas op de sfeer is wel dat we meer gaan samen clusteren. Maar er wordt geen tegenwerk geboden omdat we schrik hebben voor onze job.”

Daarnaast beschouwen twee geïnterviewden een lage jobonzekerheid als een oorzaak van OGGW doordat het meer informele macht verschaft en tot conflicten kan leiden.

“Tja, onmisbaarheid. Sommigen hebben dat gevoel wel, omdat ze hun job goed kunnen en dat ook al lang doen. En die profiteren daar dan wel wat van. Dat leidt tot roddels, anderen beginnen daarover te roddelen. Dat die zich zoveel kan permitteren. Bijvoorbeeld, als die iets misgedaan heeft en er ontstaat een ruzie, dan durft die meer antwoorden omdat ze weet dat ze onmisbaar is. Die durven ook al eens iets meer beginnen te pesten en de mensen naar hun eigen hand te zetten. In die richting zijn er hier al van die gevalletjes geweest.”

Verder is een lage jobonzekerheid volgens de geïnterviewden vaak een preventieve factor. Vermits een lage jobonzekerheid volgens hen de motivatie, tevredenheid en het zich goed voelen op het werk verhoogt, zal OGGW ook minder optreden.

“Iedereen, of toch de meesten, werken hier met een vast contract. Na een interim volgt vaak een contract van onbepaalde duur. Jobzekerheid hebt ge hier wel. Het bedrijf is in volle bloei. Hierdoor is er meer tevredenheid, en daardoor minder ongewenst gedrag.”

Conclusie arbeidsvoorwaarden

Arbeidsvoorwaarden kunnen negatieve effecten met zich meebrengen voor OGGW. Jaloezie, een gevoel van onderwaardering en onrechtvaardigheid zijn processen die de geïnterviewden aanduiden als gevolg van:

- weinig werknemersflexibiliteit, gedwongen/enkel werknemersflexibiliteit, ...

- het niet krijgen van een gewenste promotie, geen promotiekansen, degradatie, ...
- geen loon naar werken krijgen, premies, te laat/niet uitbetaald worden

Andere processen zoals frustraties, spanningen en conflicten worden eveneens door deze factoren en bovendien door een hoge jobonzekerheid veroorzaakt. Al deze processen geven aanleiding tot OGGW.

Een grote flexibiliteit (vooral vanwege de werkgever), een lage jobonzekerheid en voldoende/hog loon motiveert daarentegen de medewerkers en voorkomt op die manier het OGGW. Voor promotie vinden we dit resultaat niet terug, aangezien er in KMO's überhaupt weinig kansen op promotie zijn. Hiervoor trachten de werkgevers eerder te compenseren aan de hand van loonsverhoging en betrokkenheid.

Eén geïnterviewde besluit:

“Ik denk sowieso dat zowel jobonzekerheid, flexibiliteit, loon en promotie ertoe kunnen leiden dat mensen gemotiveerd geraken. Dat het altijd wel positief werkt, zowel op de werksfeer als op het werk zelf. Ik denk wel dat ze eerder preventief werken.”

5.3 Arbeidsomstandigheden

Het uitvoeren van bepaalde taken en functies, brengt ook aspecten mee die de omstandigheden waarin iemand werkt beïnvloeden. In deze paragraaf bespreken we zowel de rol van de belasting die werkdruk met zich mee kan brengen, als de invloed van de infrastructuur op het OGGW.

5.3.1 Werkdruk



Maar liefst 60 geïnterviewden (82%) beschrijven een verband tussen werkdruk en OGGW. Meestal beschrijven zij een **hoge, hogere en stijgende werkdruk** als factoren die geweld en pesterijen veroorzaken en instandhouden. Verder duiden zij ook de werkdruk tijdens **piekmomenten en -periodes** aan als causale en/of instandhoudende factoren voor geweld en pesterijen. Ook een **lage werkdruk** is volgens hen een oorzaak om te gaan pesten en geweld te plegen.

Daarentegen geven ze ook vaak aan dat **voldoende werkdruk** (en soms zelfs ook hoge werkdruk!) en het **kunnen omgaan** met deze werkdruk een preventieve werking hebben voor geweld en pesterijen. Het niet meekunnen met de heersende werkdruk vormt dan weer een oorzaak voor pesterijen en geweld. Opvallend is dat geen enkele geïnterviewde een OSGW-casus kon vertellen waarbij werkdruk een rol speelde.

De geïnterviewden beschrijven ook hoe een streverscultuur die erg prestatiegericht is, aanleiding geeft tot een hoge werkdruk en op die manier de kans op OGGW doet stijgen. Verder duiden ze ook op de wisselwerking tussen een hoge werkdruk, een hoge autonomie, een grote flexibiliteit en een duidelijke taakomschrijving. Deze wisselwerking doet de kans op OGGW dalen.

Tabel 36: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met werkdruk

WERKDRUK	# verbanden gebaseerd op een CASUS (21 geïnterviewden: 29%)						# HYPOTHETISCHE verbanden (46 geïnterviewden: 63%)					
	De werkdruk van de dader			De werkdruk van het slachtoffer			De werkdruk van de dader			De werkdruk van het slachtoffer		
	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen
<i>Causaal</i>	2 (8)		9	1 (1)		8	11 (8)	1	15	6 (2)		12
<i>Instandhoudend</i>			3			6						2
<i>Preventief</i>	X	X	X	X	X	X	12 (2)	6	18	5	4	8
<i>Beëindigend</i>	1											
Totaal	3 (8)	-	12	1 (1)	-	14	23 (10)	7	33	11 (2)	4	22

Een *hoge werkdruk* voor de dader, die o.a. ontstaat door deadlines, een hoge emotionele belasting of door een personeelstekort, leidt volgens de geïnterviewden vaak tot strains¹² (spanningen, problemen, ongenoegen, irritatie, prikkelbaarheid) en stress. Vanuit deze strains/stress gaat men over tot geweld en pesterijen. Zo nam een leerkracht, een leerling die weigerde te luisteren bij de kraag, en duwde deze tegen de deur. De geïnterviewde haalde m.b.t. de werkdruk van deze leerkracht aan:

“Hij zei ook dat hij te veel werk had en dat het de druppel was die de emmer deed overlopen. En dat was ook zo. Dat is een man die naast zijn lesopdracht nog voor vele andere zaken instond, waaronder het financiële beleid en een stukje leerlingenbegeleiding. Dat was zijn probleem.”

De werkdruk hoeft echter niet constant hoog te zijn. In KMO's zijn er vaak *piekmomenten en piekperiodes*. Tijdens deze piekmomenten heerst er vaak een grotere spanning en stress, en ontstaan er ook al vlugger frustraties. Volgens de geïnterviewden leiden deze processen ertoe dat de werknemers tijdens deze piekmomenten vlugger overgaan tot geweld (voornamelijk verbaal geweld) en pesterijen.

Doen de chauffeurs dat ook onder elkaar, dat roepen en vloeken?

“Weinig. Wel al eens op heel drukke momenten, tijdens stress-situaties. Wanneer de ene minder werkt dan den andere, dan wordt er wel al eens gevloekt van: 'die doet niks' en 'ik wil daar morgen niet meer mee werken'. Maar als dat in kalmere periodes valt, dan lukt dat allemaal vrij vlot. Dan zijn er weinig of geen problemen.”

“... ik merk dat ook bij mezelf. Er zijn hier periodes geweest dat het hier echt ontzettend druk was, met lange werkdagen, en dan gebeurde het wel eens dat ik verbaal uitschoot. Niet alleen naar de klanten toe, maar ook naar het personeel. Dat gebeurde ook wel eens.”

“Tijdens het seizoen zijn er pieken van hoge werkdruk. Er komen dan een aantal seizoenwinkels bovenop de gewone klanten. Als mensen dan een hoge werkdruk hebben, raken ze sneller gefrustreerd en dat kan wel zorgen voor geweld of pesten”.

Ook een *hoge werkdruk* van het slachtoffer vertoont verbanden met geweld en pesterijen. Hierbij geven de geïnterviewden aan dat werkdruk de kwetsbaarheid van het slachtoffer verhoogt, waardoor deze prikkelbaarder gaat reageren, fouten begint te maken of de werkdruk niet meer aankan. Ook deze processen leiden volgens hen tot een grotere kans op pesterijen en geweld.

“... toen ik hier nog maar pas werkte, werd ik er echt ingesmeten. Ik moest heel veel werken en toen zei die iets tegen mij. Ik was gewoon iets vergeten en hij zei: ‘hoe kan dat’? Ik zeg: ‘het gaat allemaal niet, ‘t is te druk’. Dan antwoordde hij zo van: ‘als ge het niet kunt onthouden, want in dat koppeke van u kan niet veel in, dan moet ge dat opschrijven’. En dat is op alles zo, continu beledigingen. Hij zegt over zichzelf dat hij geen enkele fout maakt. En als hij een fout maakt, is het iemand anders geweest. Eigenlijk mag hij content zijn dat hij nog zo een gasten heeft, want ik heb zoiets van mannen, stap het af. De mannen komen wel tot bij mij om erover te klagen. Maar iedereen heeft er schrik van. Ik ook als ik iets moet vragen, dan ga ik eerst naar iemand anders. Maar als ge zo moet werken, dat is echt niet plezant.”

Niet enkel de absolute mate van werkdruk (veel versus weinig), maar ook de perceptie van de relatieve werkdruk ten opzichte van collega’s, speelt volgens enkele geïnterviewden een rol bij het ontstaan van pesterijen en geweld. Doordat een werknemer een *hogere werkdruk* ervaart dan zijn/haar collega’s kunnen jaloezie, gevoelens van onrechtvaardigheid en wrevelingen/conflicten ontstaan. Deze processen vormen dan het vertrekpunt voor pestgedrag en geweld door deze werknemer.

“Ze gaan ook roddelen uit jaloezie. Dat is, denk ik, de hoofdzaak waarom een persoon roddelt. Bijvoorbeeld: meisje A staat graag aan de kleinvoet, meisje B staat graag aan de spons. Maar meisje B moet nu aan de mangel staan en meisje A aan de spons. Ze staan daar geen één van de twee graag. Ze willen allebei graag een andere plaats. Als ze den indruk hebben dat er ergens een rustiger postje is, waar ze meer zouden kunnen rondraaien en vaker een tasje koffie zouden kunnen drinken, dan willen ze daar natuurlijk allebei staan. Wat ik wil zeggen is dat ze jaloers zijn op die ander omdat ze denken dat die minder hard moet werken. Wat ook niet 100% klopt, want wie moet ge er nu achter zetten? ... En die jaloezie dat sommige collega’s het misschien wat rustiger hebben, daardoor zitten ze ook op mekaars kap.”

Een *stijging van de werkdruk van het slachtoffer*, houdt het pesten in stand. Door een stijging van de werkdruk verhoogt men de strains van het slachtoffer waardoor deze gemakkelijker

een slachtoffer blijft van de pesterijen. Daarnaast kan een stijging van de druk ook leiden tot een groter machtsgevoel van de dader tegenover het slachtoffer. Ook dit houdt het pestgedrag in stand.

“De mannen moeten hier hard werken. Hij heeft nu 7 man op economisch werkloos staan om te besparen in de kosten. Maar dan moet hij die opbellen want hij krijgt het werk niet gedaan. Geld, geld, dat is het enigste wat telt voor hem. Dat is het belangrijkste. Dus hij verhoogt de druk..”

Dus het is meer een vorm van pesten?

“Ja.”

Zie je het ook als een oorzaak?

“Ja, want als ze 7 dagen op 7 werken, en ze vragen 1 dag verlof, dan gaat dat niet. Dan wordt de baas kwaad en zot, van: ‘wat denkt gij wel’. Verlof pakken dat kan dus niet. Dit (verlof vragen) is dan wel een reden waardoor de baas nog meer gaat pesten.”

Denk je dat de werkdruk hun kwetsbaarder maakt?

“Ik denk het wel. Ze proberen goed te doen, maar ze kunnen niet goed doen.”

Door een *lage werkdruk van de dader* heeft deze de tijd om over te gaan tot pestgedrag. Ook kan, volgens de geïnterviewden, de dader zich in die mate gaan vervelen dat hij/zij tot meer afwisseling tracht te komen via pestgedrag.

En dat van die fiets, jullie hadden die fiets dus aan het plafond gebonden?

“Maar dat deden we vijf keer per maand hè.”

Vijf keer per maand?!

“O twintig keer per maand, als we niet wisten wat doen.”

En wat zei die dan? Vond die dat echt grappig of durfde ze niet anders dan daarmee lachen?

“Een paar keren natuurlijk. In het begin vond ze dat om te lachen.” [maar na een tijd ervaarde ze het als pestgedrag]

En waarom X?

“Wie moesten we anders pakken? Der kwam er maar één met de fiets”

Enkele geïnterviewden gaven ook aan dat de kans op pesterijen en geweld verhoogt wanneer een werknemer *niet meekan met de heersende werkdruk*. Deze persoon zal dan eerder een slachtoffer worden van het pesten en geweld.

"Pesterijen kun je dat niet noemen. Hier wordt men altijd uitgedaagd, maar dan in de positieve zin van het woord. Een zwakke schakel wordt bij manier van spreken gepest. Gepest, wij zien dat dus als, die moet gemotiveerd worden. Bijvoorbeeld als iemand zegt: ‘ik doe er hier 60 per uur en gij maar 40, dan zijt gij een zwakkeling’. Die gaat dat 1 of 2 keer zeggen maar als de persoon tegen wie het gezegd is een karakter heeft, dan zorgt die ervoor dat die ook die 60 haalt. Het zijn allemaal streverkes, maar omdat ze daarom een ander pesten? Ik geloof niet dat er ook maar 1 zijn ellebogen gebruikt om iets te bereiken. ...ik geloof dat iemand ooit eens gezegd heeft: ‘ik kan met die persoon niet werken want die is veel te cru tegen mij’.

Maar wat is cru? Als je die persoon de ganse dag liet doen, dan was er niks gedaan. Maar als je continu achter zijn veren zat en wat druk op de ketel legde, dan functioneerde die wel. Maar dan moet die dus ook niet verwachten dat we hem 47 keer op een dag aanspreken met ‘meneer’ hé, dan is het van: ‘hey Smalle, pakt dat daar eens’. Het woord Smalle is voor mij op dat moment dus geen belediging, in zijn ogen was dat wel het geval. Of als je dus riep van: ‘hey’, dan zei die: ‘ja, zo roept ge op een hond maar niet op mij’. Als zij dat zien als pesterijen, dan zeg ik altijd, ga eens naar de troepen. Dat is hier zo gegroeid, die bijnamen. Ook ik, de directeur, de meestergast, iedereen heeft een bijnaam, ik heb dat altijd zo geweten. Vroeger noemde de directeur de Jakke (waarschijnlijk dat hij afjakkerde, van hier wordt wel gewerkt). De laatste drie of vier die hier bijkwamen, hebben nog gene bijnaam. Dat zal vroeg of laat wel eens komen.”

Tot slot kunnen pesterijen en geweld juist worden voorkomen door op een constructieve wijze *om te gaan met een hoge werkdruk*. Ook een *voldoende mate* van werkdruk (van zowel de dader als het slachtoffer) verlaagt volgens de geïnterviewden de kans op geweld en pesterijen. Potentiële daders hebben minder tijd om zulk gedrag te stellen en zullen ook niet teveel spanningen, strains en stress ervaren waardoor de kans op het OGGW verkleint.

“Als mensen heel betrokken zijn op de werksituatie, ambitieus zijn, en als ze een duidelijke opdracht hebben die ze goed willen doen, dan hebben ze hun handen vol. Dan heb je geen tijd meer om ruzie te maken. Er moet dan hard worden gewerkt.”

Of zoals een leidinggevende aangaf:

"Ik ben gene die met de zweep achter de mensen staat, dat is gepasseerd. Dat is de tijd van de Romeinen en de Egyptenaren. Ze moeten hun werk doen, maar ik ga ze ook niet gaan opjagen. Ik denk dat dit wel preventief kan werken voor die zaken ja."

5.3.2 De infrastructuur

53% van de geïnterviewden (39) halen de factor infrastructuur aan als een mogelijke risicofactor voor OGGW. 16 geïnterviewden doen dit op basis van een casus.

Een gebrek aan middelen, landschapsbureaus of gemeenschappelijke ruimtes, aparte ruimtes, geen aparte ruimte, het gebruik van gemeenschappelijk materiaal, ergens alleen zijn, dichtbij elkaar staan, het onderhoud en nieuw materiaal, zijn allen factoren waarvan de geïnterviewden vertellen dat ze OGGW veroorzaken en/of instandhouden.

Voldoende middelen, open ruimtes, gemeenschappelijke ruimtes, aparte ruimtes, geen aparte ruimte, alleen ergens zijn, niet dichtbij elkaar staan, dichtbij elkaar staan en bewaking zijn volgens enkele geïnterviewden risicofactoren die het OGGW doen voorkomen en/of beëindigen.

Zoals u kan opmerken veroorzaken bepaalde factoren zoals vb. gemeenschappelijke ruimtes en dichtbij elkaar staan het OGGW, maar doen het ook voorkomen en/of beëindigen. Belangrijk is dan ook om meer inzicht te verkrijgen in de processen die schuilen achter deze factoren. Enerzijds geven ze aanleiding tot frustraties en conflicten wat leidt tot OGGW, anderzijds kunnen ze ook de sociale controle verhogen, wat het OGGW voorkomt/beëindigt.

De belangrijkste samenhang die de geïnterviewden beschrijven is dat aspecten die betrekking hebben op de ruimte (vb. een aparte ruimte achter glas), vooral het geweld vanwege derden beïnvloeden.

INFRASTRUCTUUR	# verbanden gebaseerd op een CASUS (16 geïnterviewden: 22%)						# HYPOTHETISCHE verbanden (31 geïnterviewden: 42%)					
	De infrastructuur mbt tot de job van de dader			De infrastructuur mbt tot de job van het slachtoffer			De infrastructuur mbt tot de job van de dader			De infrastructuur mbt tot de job van het slachtoffer		
	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen
<i>Causaal</i>	1 (6)		2	2 (4)		3	4 (3)	1	5	3 (2)	1	4
<i>Instandhoudend</i>			2			4						1
<i>Preventief</i>	X	X	X	X	X	X	14 (1)	12	8	14 (1)	8	6
<i>Beëindigend</i>	1 (1)		1	2 (1)		2		1		1	1	1
Totaal	2 (7)		5	4 (5)		9	18 (4)	14	13	18 (3)	10	12

Tabel 37: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met de infrastructuur

Een gebrek aan middelen en landschapsbureaus zijn factoren die aanleiding kunnen geven tot frustraties en storingen, en vormen op die manier mogelijke oorzaken voor geweld en pesterijen. Daarnaast gaf een geïnterviewde uit een klein bedrijf aan op welke manier een groot bedrijf de pesterijen tegenover hen kon blijven voortzetten.

“... ondanks dat de deadline was gesteld op midden juni zijn we pas eind juni kunnen beginnen omdat het groot bedrijf ons toen pas het materiaal leverde. Wij moesten dus alleen maar diensten leveren. Maar ons werk werd steeds opnieuw onderbroken omdat bepaalde stukken ontbraken of omdat ze (het groot bedrijf) bepaalde onderdelen fout geleverd hadden. Dus we konden die drie zaken niet afmaken terwijl zij (het

groot bedrijf) telkens maar vertelden van: 'uwe deadline heb je overschreden'. Maar als je geen materiaal hebt, dan kan je dat natuurlijk ook niet afmaken hé. Op die manier pestten zij ons maar voort."

Een gebrek aan middelen, een gemeenschappelijke ruimte, het gebruik van gemeenschappelijk materiaal, dichtbij elkaar staan en de aanwezigheid van nieuw materiaal kunnen leiden tot conflict, wrevel, wrijving, spanning, jaloezie en het indringen in de persoonlijke ruimte van iemand. Wanneer deze processen escaleren, kunnen ze resulteren in geweld, pesterijen en OSGW.

"Ik zal zeggen, ze staan dicht tegen één. Als er dan bijvoorbeeld iemand vanachter staat die een beetje teveel roept dat ze niet kan volgen, dat ze dat niet allemaal alleen kan plooiën, dan hebben ze commentaar van: 'ze kan weer niet volgen', of 'god, we moeten weer naar vanachter'. Dat is dan weer ambetant voor die vanachter en dan begint die er weer over. Dat hangt allemaal vast aan jaloezie over wat iemand doet. Het geeft ook aanleiding tot roddelen."

Voldoende middelen, een aparte of een gemeenschappelijke ruimte kunnen conflicten, problemen en frustraties doen voorkomen en oplossen waardoor de kans op OGGW verkleint.

"Ik denk dat ze het hier slim gezien hebben als bedrijf. In het magazijn werken alleen maar vrouwen.. En beneden zijn al de chauffeurs mannen, op uitzondering van drie vrouwen waarvan er één verkeert met een chauffeur. Weet ge, dat is slim gezien van het bedrijf. Om geen conflicten te krijgen, doet ge beter zo hé. En aangezien we nooit echt met elkaar in contact komen... Wij zien hun niet en zij zien ons niet."

"Op een gegeven moment werk je in team en als je een team hebt waarin mensen moeten samenwerken dan kun je ze ook samen zetten. Als je op een gegeven moment echter merkt dat het team te groot wordt en dat bepaalde karakters verschillen, dan moet je daar ook proberen barrières in te bouwen. Dat hebben we dan ook bewust gedaan. We hebben bewust een aantal mensen die samenwerken bij elkaar gezet en een kleine barrière gebouwd (door een kast er tussen te plaatsen) naar andere mensen, zodanig dat de conflicten die er af en toe waren door het samen zitten en het niet overeenkomen dat die toch een beetje verminderden."

"Dat fysieke geweld is erna niet meer voorgevallen, we hebben die mensen op een andere plaats gezet, zodat ze elkaar niet meer zagen."

Een aparte ruimte en niet dichtbij elkaar staan verkleinen de kans op conflicten, leiden tot minder indringen in de persoonlijke ruimte en tot minder contact, en kunnen op die manier ook preventief werken voor OGGW.

"Het is hier ruim, iedereen heeft zijn persoonlijke ruimte en ge zit niet op elkaar. Ik denk dat dit er iets mee te maken heeft. Boven hebben ze, allé op de bureaus die daar zijn, heeft iedereen voldoende plaats."

Dus u denkt dat het feit dat ge niet op mekaars schoot zit als het ware, ervoor zorgt dat ...?

“... viola, dat kan er misschien ook voor zorgen dat er geen problemen zijn op dat gebied.”

“Als ieder voor zijn eigen stuk verantwoordelijk is, zult ge dat minder hebben. Ik probeer iedereen zijn eigen werkterrein te geven. Dat geeft geen conflicten.”

Alleen of in een aparte ruimte werken, kan leiden tot meer onbekendheid, onverstaanbaarheid en onbegrip. Ook dat biedt een basis waardoor OGGW kan ontstaan en voortbestaan.

“Maar met andere diensten ligt het niet zo goed. Maar dat is al 22 jaar zo, wij zijn een speciale dienst. Ik denk dat het vooral met een groeiproces te maken heeft. Wij zaten vroeger in de oude blok, wij zaten apart in een los gebouw terwijl voor de rest iedereen hier bij elkaar zat. Eigenlijk is er geen band met hun, alleen een band van 'ik moet van u iets weten'. We waren een wereld van onbekendheid, we hadden weinig gemeenschappelijk. Dat leidde soms tot zo van die opmerkingen. Het waren niet echt typische pesterijen, maar ze waren toch wel heel erg onaangenaam. ... Maar als je niets kunt zeggen tegen elkaar, dan krijg je last van spanningen en stress. Dat zijn zo van die dingen. Het heeft ook veel te maken met weinig gemeenschappelijk hebben. Onbekend is onbemind.”

Daarentegen verhogen open ruimtes, een gemeenschappelijke ruimte en dichtbij elkaar staan de sociale controle en opvallendheid van gedrag waardoor de kans op OGGW daalt.

“We hebben een open school, met zeer veel ramen en zo, ge ziet iedereen. De leerkracht in het ene lokaal kan zien wie in het andere lokaal lesgeeft en of alles daar goed verloopt. Dus ik denk dat de infrastructuur er wel een positieve rol in speelt om ongewenste gedragingen op het werk te verhinderen. Er is een sociale controle aanwezig, ze controleren elkaar.”

Conclusie arbeidsomstandigheden

Wat betreft werkdruk zien we dat zich enerzijds door een te hoge werkdruk (evtl. tijdens piekmomenten) of te lage werkdruk processen zoals frustraties, strains, stress resp. verveling voordoen waardoor iemand tot OGGW overgaat. Anderzijds vormen processen zoals jaloezie en onrechtvaardigheid ten gevolge van vb. een hogere gepercipieerde werkdruk een aanleiding tot het daderschap van OGGW. Daarnaast leiden een hoge en stijgende werkdruk ook tot een grotere kwetsbaarheid (en strains) en tot het maken van fouten waardoor men gemakkelijker slachtoffer wordt van OGGW.

Voor de factor infrastructuur zien we dat bepaalde factoren zowel oorzakelijk als preventief/beëindigend kunnen werken. Belangrijk is het proces dat achter deze factoren schuilt. Enerzijds leiden een gebrek aan middelen, gemeenschappelijke ruimtes, aparte ruimtes, dichtbij elkaar staan, ... tot frustraties en conflicten die kunnen escaleren in OGGW. Anderzijds verhogen open en gemeenschappelijke ruimtes en het dichtbij elkaar staan de sociale controle, wat het OGGW voorkomt/beëindigt.

5.4 Arbeidsverhoudingen

Ook kunnen taken en functies inhouden dat men genoodzaakt is om te werken met derden, i.e. personen die niet behoren tot de organisatie waarin men werkt. In deze paragraaf gaan we kijken welke gevolgen deze factor heeft voor OGGW.

5.4.1 Contact met derden

De factor contact met derden bevond zich niet in onze checklist, waardoor wij dit niet bevroegen. Bijgevolg zijn alle citaten die toch naar voren kwamen over deze factor, spontaan beschreven door de geïnterviewden. In contact komen met derden vertoont volgens 26 geïnterviewden (36%) een verband met het al dan niet optreden van vooral fysiek en verbaal geweld, maar soms ook van OSGW en pesterijen. Maar liefst 25 geïnterviewden (34%) baseren zich hierbij op een casus.

Het ingrijpen van de leidinggevende, een goede communicatie en het inschakelen van de politie doen het geweld vanwege derden voorkomen en/of beëindigen. Sociaal werk, piekmomenten, gebrekkige communicatie en onduidelijke procedures doen de kans om geconfronteerd te worden met geweld vanwege derden stijgen.

Tabel 38: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met contact met derden

CONTACT MET DERDEN	# verbanden gebaseerd op een CASUS (25 geïnterviewden: 34%)						# HYPOTHETISCHE verbanden (8 geïnterviewden: 11%)					
	De dader heeft contact met derden in zijn/haar job			Het slachtoffer heeft contact met derden in zijn/haar job			De dader heeft contact met derden in zijn/haar job			Het slachtoffer heeft contact met derden in zijn/haar job		
	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen
<i>Causaal</i>	2			17	5	2			1	1 (1)		
				(22)								
<i>Instandhoudend</i>						1						
<i>Preventief</i>	X	X	X	X	X	X				4	1	
<i>Beëindigend</i>												
Totaal	2			17	5	3			1	5 (1)	1	
				(22)								

Bepaalde werknemers zijn in hun functie vaak genoodzaakt om in contact te treden met derden. Door het contact dat deze medewerker onderhoudt met vaak ongeduldige, ontevreden, agressieve en angstige klanten, kandidaten, huurders, cliënten of ouders (van leerlingen), kan deze vaak slachtoffer worden van geweld, OSGW en pesten. Frustratie, ontevredenheid, ongeduldigheid, woede, stress, ongenoegen, het zich benadeeld voelen, conflict, wrijving en het zich machteloos/hopeloos voelen zijn factoren waardoor deze derden tot verbaal en/of fysiek geweld overgaan.

"Wat onlangs is gebeurd, ongeveer een kleine maand geleden, is dat een persoon langskwam in de winkel omdat hij de adapter van zijn scherm verloren was tijdens zijn verhuis. Hij eiste meteen een nieuwe adapter. Voor ons is dat niet altijd even gemakkelijk want wij moeten die zelf bestellen. Toeval wou natuurlijk dat wij hetzelfde scherm nog in voorraad hadden. Nadeel is natuurlijk, als we die adapter geven dat we het bewuste scherm niet meer konden verkopen. Dan is er een beetje een discussie geweest. De persoon kon ook niet voorleggen of hij het wel degelijk bij ons had gekocht en dergelijke. En die dreigde met fysiek geweld tegen mijn collega. Ik stond daar iets naast. Ik heb dan eerst mijn klant verder geholpen, en ik heb dan tegen die meneer (de lastige klant) gezegd: 'een ogenblikje'. Ik heb mijn collega dan weggestuurd en dan heb ik met die persoon proberen te babbelen, die dreigde ook met fysiek geweld tegen mij en dan heb ik gezegd: 'het is zo of niet'."

Wat is de aanleiding, de context waarin dat gebeurt?

"Dat is een context waarin mensen zich benadeeld voelen. ... ze willen natuurlijk zo snel mogelijk geholpen worden en dat lukt jammer genoeg voor ons niet altijd. En dat wordt een beetje op onbegrip onthaald. En dan ontstaan zo'n dingen."

Ik probeer na te gaan hoe het komt dat uw werknemers worden blootgesteld aan verbaal geweld? Is dat typisch met mensen die iets kwijt zijn of die iets kapot hebben?

“Vooral problemen met klanten die meteen willen geholpen worden, die, ik zal maar zeggen, ‘à la minute’ willen geholpen worden. Dat kunnen wij niet altijd doen, alhoewel wij dat altijd proberen natuurlijk. Als wij een klant kunnen helpen dan gaan wij dat meteen doen. Maar het is eigen aan de job, jammer genoeg is dat eigen aan de job. Ik bedoel, niet alle klanten zijn poeslief, dus het is eigen aan de job.”

Ook het contact met mannelijke klanten of patiënten, oudere klanten, werknemers/werkgevers die tot een andere organisatie behoren en onbemiddelde en/of allochtone kandidaten/huurders zijn risicofactoren die de kans op OGGW vergroten volgens de geïnterviewden.

“Hetgeen we wel hebben in dit hotel, is dat ze (de kuisploeg) af en toe lastig gevallen worden door mannelijke klanten, die bijvoorbeeld in hunne blote de deur opendoen ofzo. Dat is wel lastig voor die vrouwen, of dat ze (de klanten) er achterlopen en er lastig tegen doen.”

“Ook mensen die niet kunnen betalen en die dan worden aangezet om te betalen, die kunnen ook wel eens uit de bol gaan. We proberen dat dan fysiek te voorzien. Bij de ontvangst met glazen afscherming, is er toch ook een hele passage. Ook als je weet dat iemand waarschijnlijk agressief gaat worden dan geven we dat ook door aan elkaar. Van kijk, pas op. Als ik iemand anders heel hard hoor brullen, dan ga ik wel eens kijken en de andere mensen doen dat ook. En dan heb ik ook een paar keer mensen buitengezet. Die moeten hier dan weg omdat ze naar mijn zin te hard en te agressief aan het brullen waren. Anderzijds zijn er ook een paar mensen, niet zoveel, die niet anders dan hard brullend kunnen spreken. Dat is misschien maar 0,5% van het publiek.”

Daarnaast halen de geïnterviewden een aantal factoren aan die OGGW vanwege derden doen voorkomen. Zo draagt een respectvolle en begripvolle omgang tegenover deze derde bij tot meer erkenning. Ook het werken met klanten die men na een tijdje al goed kent en met klanten die zelf hulp nodig hebben van de medewerkers, hebben een preventieve werking. Verder verkleint de kans op OGGW wanneer de klanten een eerder alternatieve levenswijze volgen en zeer bewust weten waarvoor ze naar de organisatie komen.

“Heel veel praktische dingen, bijvoorbeeld het onthaal. Dat mensen hier direct de glimlach krijgen. Ik bedoel een stukje glimlach in de zin van 'ja, ge moogt hier ook binnenkomen, kom maar binnen'. Bijvoorbeeld de wachtzaal, vroeger hadden we er geen en dan stonden ze aan de muren voor te kruipen in de gang. Terwijl nu hebben we dus dit onthaal waarbij persoon X en Y vertrouwde gezichten zijn en die er dan ook in slagen om naast hun telefoons en die zaken, te vragen 'en hoe is 't?', 'De medewerkster die u zo meteen gaat helpen, is nog bezig, ge zult nog efkes moeten wachten'. De eerste knop is dan al omgedraaid. Ge moogt in de wachtzaal een boekje lezen. Heel veel van die kleine dingen, in de zin van begint ge in het algemeen Nederlands te spreken of in het dialect. Ik zal nooit blijven zitten, ik ga altijd kijken wie hier is. Ik ga de mensen ook altijd halen en niet zoals een dokter blijven zitten. Uit respect. Ik denk dat het dus te maken heeft met respect en dat de mensen het gevoel hebben van die wil naar mij luisteren. Dat is het

onthaal, daar begint het eigenlijk mee. We leggen ook uit, wie ben ik en wat is onze instelling. Dus leg ik eerst uit wat we doen en wat kan. Eigenlijk geef ik de erkenning die we allemaal willen en dat werkt preventief voor geweld.”

Conclusie arbeidsverhoudingen

Werken met derden die kampen met frustraties, ontevredenheid, ongeduld, stress, gevoelens van machteloosheid, ... vergroot de kans om slachtoffer te worden van geweld. Een respectvolle omgang met deze personen verlaagt de kans op OGGW. Ook zullen derden minder vlug tot geweld overgaan wanneer zij bekend zijn bij de medewerkers en beseffen dat zij hun hulp nodig hebben.

5.5 Conclusie: Taakaspecten

De interviews leveren ons dus eveneens heel wat taakgebonden risicofactoren op. Daarom geven we in deze paragraaf een kort overzicht van de meest aangehaalde en belangrijkste risicofactoren op het taakniveau. Zo verkrijgen we een beeld over welke taakfactoren vooral een rol spelen bij geweld, OSGW en pesterijen volgens de perceptie van onze geïnterviewden. Eerst schetsen we hoeveel geïnterviewden verbanden aanhalen tussen de taakkenmerken en OGGW. Hierbij belichten we voornamelijk het aantal geïnterviewden dat zich baseert op een casus. Vervolgens bekijken we ook het aantal verbanden dat de geïnterviewden leggen met geweld, OSGW en pesterijen. Opnieuw focussen we ons hier voornamelijk op de casusgerelateerde verbanden.

5.5.1 Het aantal geïnterviewden dat één of meerdere verbanden legt met een taakkenmerk en OGGW.

In onderstaande tabel geven we een overzicht van het aantal geïnterviewden die één of meerdere verbanden leggen tussen OGGW en een taakkenmerk.

Tabel 39: Het totale aantal geïnterviewden en het totale aantal geïnterviewden dat zich baseert op een casus per taakkenmerk voor OGGW

	Totaal # geïnterviewden: casus en hypothetisch	Totaal # geïnterviewden: casusgerelateerd
Werkdruk	60	21
Autonomie	44	10
Transparantie	41	15
Infrastructuur	39	16
Jobonzekerheid	30	7
Promotie	28	9
Flexibiliteit	27	5
Contact met derden	26	25
Aard werk	24	12
Loon	22	6
Monotonie	5	3
Totaal	73	/

Opvallend is dat de meeste geïnterviewden de arbeidsomstandigheden (werkdruk en infrastructuur) en de arbeidsinhoud (autonomie en transparantie) aanhalen als risicofactoren voor OGGW. Vervolgens komen de arbeidsvoorwaarden (jobonzekerheid, promotie en flexibiliteit) en de arbeidsverhoudingen (contact met derden) aan bod. Op het einde van de tabel verschijnen: aard van het werk, loon en monotonie.

Wanneer we echter naar het aantal geïnterviewden kijken dat zich baseert op een casus, zien we ineens twee opvallende veranderingen. De factor ‘contact met derden’ verschijnt plots op de eerste plaats en de factor ‘aard van het werk’ stijgt naar de vijfde positie. Vervolgens blijven de arbeidsomstandigheden (werkdruk en infrastructuur) en de arbeidsinhoudelijke aspecten (transparantie, aard van het werk en autonomie) wel aan de top. Daarna komen opnieuw de arbeidsvoorwaarden (promotie, jobonzekerheid, loon en flexibiliteit) naar voren. Monotonie blijft de factor die de geïnterviewden het minst aanhalen.

5.5.2 Het aantal aangehaalde verbanden tussen de taakkenmerken en geweld, OSGW en pesterijen op het werk.

In dit deel beschrijven we het aantal verbanden dat de geïnterviewden aanhalen voor iedere vorm van ongewenst grensoverschrijdend gedrag. Eerst gaan we na hoeveel verbanden de geïnterviewden beschrijven tussen de taakkenmerken en geweld. Vervolgens bekijken we

hoeveel van deze verbanden gebaseerd zijn op een casus. Deze procedure herhalen we dan telkens voor OSGW en pesterijen op het werk.

Tabel 40: Het totale aantal verbanden en het totale aantal casusgebonden verbanden per taak-kenmerk voor geweld

	Totaal # verbanden	# casusgebonden verbanden
Transparantie	52 (10)	4 (8)
Infrastructuur	44 (19)	6 (12)
Autonomie	39 (8)	(4)
Werkdruk	38 (21)	4 (9)
Flexibiliteit	27 (1)	(1)
Contact met derden	24 (23)	19 (22)
Jobonzekerheid	21 (3)	2 (2)
Loon	21 (4)	(2)
Promotie	18	2
Aard werk	17 (8)	2 (7)
Monotonie	1 (1)	(1)

Wanneer we bovenstaande tabel vergelijken met Tabel 39, dan merken we dat er zich voor geweld op het werk ongeveer éénzelfde patroon manifesteert. De top van de tabel blijft bestaan uit de factoren werkdruk, autonomie, transparantie en infrastructuur, die onderling wel wat wisselen van plaats. Vervolgens komen opnieuw de arbeidsverhoudingen (contact met derden) en de arbeidsvoorwaarden (zoals flexibiliteit, jobonzekerheid, loon en promotie) aan bod. Tot slot blijven de arbeidsinhoudelijke aspecten ‘aard van het werk’ en ‘monotonie’ achter in de lijst.

Indien we het aantal casusgerelateerde verbanden onder de loep nemen, zien we opnieuw dat de factor ‘contact met derden’ zich als belangrijkste factor manifesteert. Dit kan eenvoudigweg te verklaren zijn door de grote rol die deze factor inneemt bij het verklaren van het externe geweld dat plaatsvindt vanwege derden. Vervolgens komen de arbeidsomstandigheden (infrastructuur en werkdruk) en de arbeidsinhoudelijke aspecten (transparantie en aard van het werk) aan bod. Autonomie daalt in de rangorde. Verder staan de arbeidsvoorwaarden weer achteraan in de tabel, en tot slot eindigen we met de factor ‘monotonie’.

Tabel 41: Het totale aantal verbanden en het totale aantal casusgebonden verbanden per taakkenmerk voor OSGW

	Totaal # verbanden	# casus- gebonden verbanden
Transparantie	31	
Autonomie	30	1
Infrastructuur	24	
Flexibiliteit	19	
Aard werk	17	2
Werkdruk	11	
Jobonzekerheid	10	1
Loon	8	1
Contact met derden	6	5
Promotie	6	2

Voor OSGW vinden we wederom drie (transparantie, autonomie en infrastructuur) van de vier belangrijkste factoren terug aan de top. Opmerkelijk is wel dat ‘werkdruk’ een lagere plaats inneemt en dat ‘aard van het werk’ stijgt in de rangorde. Vervolgens komen we weer uit bij de arbeidsvoorwaarden (flexibiliteit, jobonzekerheid, loon en promotie) en arbeidsverhoudingen (contact met derden). ‘Monotonie’ komt helemaal niet aan bod.

Indien we enkel kijken naar de casusgebonden verbanden, dan valt op dat ‘contact met derden’ opnieuw de belangrijkste risicofactor vormt. Vervolgens komen ‘aard van het werk’, ‘promotie’, ‘autonomie’, ‘loon’ en ‘jobonzekerheid’ sporadisch aan bod. Over OSGW werden dus er weinig casussen verteld. Tot slot zien we dan ook dat er helemaal geen casussen werden verteld waarin de andere taakaspecten aan bod kwamen.

Tabel 42: Het totale aantal verbanden en het totale aantal casusgebonden verbanden per taakkenmerk voor pesterijen op het werk

	Totaal # verbanden	# casusgebonden verbanden
Transparantie	90	15
Werkdruk	81	26
Autonomie	76	16
Infrastructuur	41	16
Flexibiliteit	40	7
Loon	39	8
Promotie	34	10
Jobonzekerheid	32	5
Aard werk	23	8
Monotonie	6	2
Contact met derden	4	3

Inzake pesterijen op het werk dringt zich een gelijkaardig patroon op als in Tabel 39. De arbeidsinhoudelijke aspecten (transparantie en autonomie) en de arbeidsomstandigheden (werkdruk en infrastructuur) vormen opnieuw de top van de tabel. Vervolgens komen alle arbeidsvoorwaarden aan bod. Tot slot eindigt de tabel met de factoren ‘aard van het werk’, ‘monotonie’ en ‘contact met derden’.

Een analoog patroon manifesteert zich wanneer we ons enkel baseren op het aantal casusgebonden verbanden. ‘Aard van het werk’ is gestegen in de rangorde. Wederom zijn de arbeidsomstandigheden (werkdruk en infrastructuur) en de arbeidsinhoudelijke aspecten (autonomie en transparantie) de meest aangehaalde factoren. Deze factoren zijn onderling wel van plaats gewisseld, waarbij ‘werkdruk’ duidelijk de belangrijkste risicofactor wordt. Vervolgens komen de arbeidsvoorwaarden aan bod en tot slot zien we de factoren ‘contact met derden’ en ‘monotonie’.

5.5.3 Besluit

Wanneer we kijken naar de cijfers voor het aantal geïnterviewden dat een verband legt met OGGW en het aantal verbanden (dus zowel de casusgebonden als hypothetische verbanden) met elke vorm van OGGW, dan valt op dat één gelijkaardig patroon telkens terugkomt. De arbeidsinhoudelijke aspecten (transparantie en autonomie) en de arbeidsomstandigheden (werkdruk en infrastructuur) worden het meest gerelateerd met geweld, pesterijen en OSGW. Vervolgens komen meestal de arbeidsvoorwaarden naar voren (flexibiliteit, jobonzekerheid, loon en promotie). Op het einde komen factoren zoals ‘contact met derden’, ‘aard van het werk’ en ‘monotonie’ aan bod. Nochtans staat ‘contact met derden’ bij geweld toch al halverwege de tabel, evenals ‘aard van het werk’ bij OSGW in het midden van de tabel terug te vinden is.

Indien we echter kijken naar de casusgerelateerde verbanden dan observeren we wel opmerkelijke verschillen in de gevonden patronen. Wat hierbij opvalt is dat ‘contact met derden’ erg vaak aan bod komt bij casussen over (extern) geweld en OSGW. Deze factor stond niet in de checklist waardoor de kans groter is dat de geïnterviewden zich baseren op een casus uit de organisatie wanneer ze deze factor aanhalen. Daarentegen is de kans uiteraard kleiner dat ze veronderstellingen gaan maken over de rol van een factor die wij niet bevroegen. Vandaar dat het ergens logisch is dat factoren die niet in de checklist staan, zullen

stijgen in de rangorde wanneer we overgaan naar enkel de casusgebonden verbanden. Inzake pesterijen op het werk blijft het globale patroon wel behouden, en blijft ‘contact met derden’ bijgevolg wel op het einde van de lijst staan.

6. Individuele kenmerken

40 geïnterviewden (55%) beschrijven spontaan op welke manier bepaalde individuele kenmerken een rol spelen bij het al dan niet ontstaan of voortbestaan van geweld, OSGW en pesterijen. Deze factor stond niet op de checklist. Ze baseren zich dus vaak op een casus en vermelden vooral individuele kenmerken die *aan de oorsprong* liggen van het OSGW.

Tabel 43: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met individuele kenmerken

Individuele kenmerken	# verbanden gebaseerd op een CASUS (31 geïnterviewden: 42%)						# HYPOTHETISCHE verbanden (19 geïnterviewden: 26%)					
	De individuele kenmerken van de dader			De individuele kenmerken van het slachtoffer			De individuele kenmerken van de dader			De individuele kenmerken van het slachtoffer		
	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen
<i>Causaal</i>	14 (12)	4	19	2 (1)	1	11	4 (1)	6	4	1 (1)	3	6
<i>Instandhoudend</i>	1	2	3	1	1	4		1			1	1
<i>Preventief</i>	X	X	X	X	X	X	3	1	4	3	1	4
<i>Beëindigend</i>				1	4	3				1	1	1
Totaal	15 (12)	6	22	4 (1)	6	18	7 (1)	8	8	5 (1)	6	12

Veel van de aangehaalde individuele kenmerken handelen over karaktertrekken (van zowel de dader als het slachtoffer) die volgens de geïnterviewden aan de basis liggen van geweld, pesterijen en OSGW. Kenmerken zoals een stoker zijn, zich niet kunnen beheersen, autoritair zijn, agressief zijn en explosief zijn, leiden tot het plegen van verbaal en/of fysiek geweld.

“Nee nee, het was verbaal, zware schuttingtaal naar de collega's toe. Die had echt een probleem met conflictbeheersing. Als iets hem niet aanstond, dan liep zijn emmer over. Dan viel hij vanwaar dat hij stond de meiskes aan met zware schuttingtaal.”

Enkel de meiskes?

“Naar mij deed die dat dan ook ja. Hij was een zeer stevig figuur. Ik heb dan tweemaal een gesprek gehad samen met hem en met X en Y, dat zijn de dames die hier het langst werken. Dat zijn mijn twee rechterhanden. Dan heb ik ook nog een keer een gesprek gehad met hem en X... En dan heb ik een half jaar erna nog een functioneringsgesprek daar rond gehad, want dat was nog niet opgelost. En dan heeft er uiteindelijk iemand van de winkel op een bepaald moment een ultimatum gesteld, die zei van: ‘ofwel gaat hij ofwel ga ik want dit gaat niet meer’. En dan hebben we nog een aantal keer serieus gebabbeld, maar hij zei op een bepaald moment ook zo van; 'dit is sterker dan mezelf en ik weet dat'.”

Een vrouwenzot en iemand die geen moraal heeft, zal al vlugger tot OSGW overgaan:

“Ik heb het [OSGW] voor gehad op mijn ander werk. Dat was helemaal anders. Dien was verzot op vrouwen, dat was meer zijn persoonlijkheid. De hiërarchie maakte het hem wel gemakkelijker. En natuurlijk ook 'ge gaat uw werk kwijt geraken anders'. Ik zei, ok, doe maar, dat zeggen ze dan maar, maar voor mij heeft dat gene invloed. Hij zou ook geld geven als ik mee zou gaan met hem.”

Verder vormen steeds in de belangstelling willen staan, een vreemde vorm van humor hanteren, kleinmenselijk zijn, agressief zijn, explosief zijn en een echt pestkarakter hebben, een oorzaak om te gaan pesten.

“Het lag niet aan de gepesten, wel aan de opvoedster [de pestster]. Aan haar persoonlijkheid. Want die tweede opvoedster [de tweede gepeste] was heel lief en vriendelijk en verdraagzaam en toch begonnen de problemen opnieuw.”

Daarnaast zijn er ook enkele kenmerken die betrekking hebben op het slachtoffer. Wanneer deze erg gevoelig is voor verbaal geweld, kan dit al vlug als grensoverschrijdend worden ervaren. Wanneer deze uitdagend gekleed gaat, vergroot de kans op OSGW. Tot slot vormen het klagen, het opscheppen en het zeer punctueel zijn van het slachtoffer mogelijke bronnen waardoor iemand overgaat tot pesterijen op het werk.

“... iemand gelijk X (een collega) dat is iemand die alles veel te goed wil doen. Die kan heel moeilijk het belangrijke van het onbelangrijke onderscheiden. Die moet alles tot in de puntjes juist hebben, maar gezien de werkdruk gaat dat dus niet. En dan maakt die altijd veel overuren en dat krijgt die toch van veel collega's nogal eens te horen. Dan heb ik altijd de neiging om X te gaan verdedigen. Dan denk ik altijd van: 'Oei dat moet die erg vinden!'.”

Wat? Omdat ze kritiek krijgt over haar manier van werken?

“Ja ja.”

Dat is enkel over haar manier van werken dat ze kritiek krijgt?

“Ja en over haar thuis ook wel hoor. Ze gaat dan met haar kinderen ook zo om. Ze wil dat dan allemaal zo goed doen, zo goed doen dat ze er niet meer uit geraakt hè.”

Verder halen enkele geïnterviewden aan dat botsende karakters een oorzaak kunnen vormen waardoor geweld en vooral pesterijen kunnen ontstaan. De afwezigheid van botsende karakters werkt dan weer preventief.

“... dus enerzijds had je iemand die niet veel kan verdragen, en anderzijds had je iemand die heel snel op haar paard zit. Dat geeft spanningen. Daarom hebben we die bewust wat uit elkaar getrokken en sindsdien gaat het veel beter. Het is niet geëscaleerd doordat ik met hun gesproken heb en oplossingen bereikt heb. We hebben dus een barrière gemaakt, met de kast hebben we een afscheiding gemaakt.”

Naast de karaktertrekken, halen de geïnterviewden ook een gebrek aan enkele persoonlijke capaciteiten aan als een risicofactor voor OGGW. Deze hebben betrekking op het slachtoffer. Zo halen ze aan dat personen die verbaal niet sterk of intelligent zijn, een zwakke(re) persoonlijkheid hebben, verkeerd reageren en weinig intelligent zijn, vlugger gepest worden doordat ze bestaande normen schenden, bepaalde zaken anders interpreteren of zich niet kunnen verdedigen. Ook haalt iemand aan dat een gebrek aan assertiviteit het OSGW in stand hield doordat het slachtoffer zich hier niet tegen verzette.

“Dus als ze beginnen met echt belangrijke dingen van die persoon weg te steken, bijvoorbeeld een portefeuille, en dat die zijn portefeuille dan gedurende vijf dagen niet vindt, toen heb ik gezegd van kijk dat kan niet. Dat zijn dingen die niet kunnen, en meestal gebeurde dat wel met dezelfde omdat die verbaal minder sterk was. Die persoon liet zich dan een beetje gaan en die durfde daar ook niet echt op ingaan.”

Die is er niet meer, die persoon van wie de portefeuille is weggestopt?

“Ja ja, die is hier nog wel, maar omdat ze nu met vier zijn die eigenlijk heel goed overeenkomen gebeuren zo een dingen eigenlijk bijna nooit niet meer. Vroeger toen dat er nog ander personeel was, gebeurde dat wel eens dat het altijd bij dezelfde was, omdat die zich liet doen hè.”

Wanneer het slachtoffer verbaal sterk is, assertief is en een sterke persoonlijkheid heeft, voorkomt en/of beëindigt deze vooral het OSGW en pesten.

“Er zijn hier maar drie vrouwen tussen alle chauffeurs. Die kunnen hun manneke wel staan. Als er een vrouw nieuw is, worden er wel grapjes gemaakt, maar ze kunnen zich goed verdedigen.”

Ook halen ze vaak aspecten aan die met het privé-leven te maken hebben. Privé-problemen in het verleden, een gewenste relatie op het werk, verliefd zijn en de opvoeding kunnen OSGW veroorzaken en in stand houden. Daarnaast kan de tussenkomst van een vriend het OSGW doen stoppen.

“Dat is begonnen bij een activiteit op school, het schoolbal, hij was verliefd op haar en zij is een heel knappe vrouw en op dat ogenblik zei zij dat ze nooit had gedacht dat het zo ver zou evolueren. Totdat die hier dan telkens voor de klas stond en zo van die zaken...”

Problemen thuis, persoonlijke, financiële en relationele problemen vormen een oorzaak waardoor iemand gaat pesten. Daarnaast werkt een scheiding tussen het werk- en privé-leven preventief voor pesterijen en geweld.

“Langs de ene kant wordt het verhaal van de werkneemster X (de pestster) wel begrijpelijker als je rekening houdt met haar problemen. Ze heeft het niet makkelijk! Enkele maanden geleden werd er borstkanker ontdekt bij haar, ze moet nu vaak naar het ziekenhuis. Ook vroeger heeft ze het niet makkelijk gehad, ze werd thuis mishandeld, geweld door haar ex-vriendjes, veel problemen met haar dochter...”

Vreemd gaan, alcoholmisbruik, problemen thuis, relationele, persoonlijke en financiële problemen en leven aan de rand van de maatschappij zijn aspecten waardoor iemand verbaal en/of fysiek geweld kan gaan plegen. Ook halen twee geïnterviewden aan dat persoonlijke problemen en het leven aan de rand van de maatschappij ook het slachtofferschap van geweld kunnen veroorzaken.

“Geweld komt heel weinig voor. Die enkele keren dat dit is gebeurd was dat echt een verschijnsel van ‘acting-out’ gedrag, en dat ‘acting-out’ gedrag dat past dan meestal wel in een pathologie om niet te zeggen in de psychiatrie. Komt heel weinig voor. Het laatste geval dat ik gehad heb, dat is een middelgroot bedrijf geweest en dat was iemand die gewoon iemand naar de keel gevlogen is, die zich niet meer kon beheersen. Echt doorgeslagen dus.”

Wat was de aanleiding?

“De man had een hoop moeilijkheden in zijn privé-leven, voelde zich ook bedreigd en door bepaalde mensen geïsoleerd.”

“Het is één keer voorgevallen (fysiek geweld), ver voor mijn tijd, zeker 10 jaar geleden, maar is erna niet meer voorgevallen. Dat waren twee collega's die eenzelfde atelier deelden. Dat waren twee stoelen naast elkaar. Ze hadden privé problemen onder elkaar. De ene keer waren het vrienden, dan weer niet. Er is dan een uitbarsting geweest tussen die twee, ze zijn op de vuist gegaan met elkaar. De ene had dan ook met de andere zijn vrouw gefroemeld.”

7. Het functioneren van individuen in hun functies

Het aspect functioneren handelt over de interactie van individuen met hun taken. Bezit het individu de juiste capaciteiten om zijn/haar taken goed uit te voeren en op welke manier houdt dit verband met OGGW? Deze vraag zullen we in de volgende paragraaf proberen te beantwoorden.

21 geïnterviewden (29%) beschrijven spontaan een verband tussen het functioneren (van zowel de dader als het slachtoffer) en OGGW. 17 geïnterviewden baseerden zich daarbij op een casus. Geen enkele geïnterviewde haalt een verband aan tussen het functioneren en OSGW.

Voorals het 'niet goed' functioneren van een medewerker/leidinggevende zorgt nogal eens voor problemen. Dit kan zowel op professioneel (vb. niet fris zijn op het werk, niet volgens de algemene normen functioneren) als op sociaal vlak (vb. collega's niet bijspringen). Maar ook kan 'goed' functioneren soms tot problemen leiden. Nochtans haalt iemand dit ook aan als een preventieve factor, net zoals het hebben van veel ervaring (waardoor men goed o.a. goed kan functioneren) preventief zou werken voor pesterijen en geweld. Geen ervaring (van het slachtoffer) werd dan weer aangeduid als een causale en instandhoudende risicofactor voor pesten en verbaal geweld.

FUNCTIONEREN	# verbanden gebaseerd op een CASUS (17 geïnterviewden: 23%)						# HYPOTHETISCHE verbanden (6 geïnterviewden: 8%)					
	Het functioneren van de dader			Het functioneren van het slachtoffer			Het functioneren van de dader			Het functioneren van het slachtoffer		
	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen	Geweld	OSGW	Pesterijen
<i>Causaal</i>	2 (2)		7	2 (6)		7				(1)		4
<i>Instandhoudend</i>			4			1						
<i>Preventief</i>	X	X	X	X	X	X				1		
<i>Beëindigend</i>												
Totaal	2 (2)		11	2 (6)		8				1 (1)		4

Tabel 44: Het aantal casusgebonden en hypothetische verbanden met het functioneren

Niet goed functioneren leidt tot conflict, frustratie, woede en jaloezie die kunnen uitmonden in het daderschap van pesterijen en geweld. Zo vertellen een preventieadviseur psychosociale aspecten en een slachtoffer van pesterijen op het werk:

Kan het dan niet zo zijn dat mensen onbewust grensoverschrijdend handelen?

“Onbewust grensoverschrijdend handelen komt heel vaak voor, maar ik noem het geen pesterijen. Dat is een verstoorde arbeidsrelatie waarvan ik zelfs durf zeggen op een bepaald ogenblik: deze persoon in deze

functie is ongeschikt. De meestergast die onbewust grensoverschrijdend gedrag doet, is niet geschikt, hij mist de sociale capaciteit. Hij moet kunnen werken met mensen. Een meestergast die niet in staat is een instructie op een convenabele manier, convenabel in termen van deze bedrijfscultuur, over te brengen, die zit niet op de juiste plaats. Dat kan de beste technicus van de wereld zijn, dat kan qua emotionaliteit de beste man zijn, maar hij is voor deze functie ongeschikt. Onbekwaamheid, indien dan niet, onvermogen. Onvermogen is legio. Als onvermogen pesten zou zijn, dan wordt de wereld gepest dat het niet op kan. Het is onvoorstelbaar hoeveel onbekwame mensen eigenlijk tekort schieten op bepaalde jobgerelateerde aspecten en hun functie niet aankunnen, en dit niet alleen op het niveau van het lager kader. Zeker in KMO's. Dat is onbekwaam leiderschap. Ze werken met een zeer korte termijnvisie, als ik nu vijf frank kan krijgen, dan denk ik niet aan morgen. Van het moment dat het bedrijf zich begint te structureren dan begint het te veranderen. Want dan moet je, dan begin je tijdsperspectief in te bouwen. En dat is zowel op het financiële als op het communicatieve vlak. Soms zelfs op een primitieve, primaire manier eigenlijk. Zo heb ik al klachten gehad over kaders.”

“Als er iets misliep, dan was het steeds iemand van ons die het gedaan had. Terwijl hij op bepaalde vlakken een krak in zijn vak was, maar op sociaal gebied totaal onbekwaam was. Hij zocht altijd een zondebok, ook voor zijn fouten.”

Daarnaast kan het niet goed functioneren ook leiden tot spanning, storing, jaloezie, zich tekort gedaan voelen, conflict, gevoelens van onrechtvaardigheid, woede, stress, wrevel, demotivatie en hulpeloosheid. Door deze processen kan het slachtofferschap van pesten en geweld ontstaan of blijven bestaan.

Hoe komt het dat er binnen de organisatie zoveel geroddeld wordt?

“Er wordt veel over het werk geroddeld, niet zozeer over de thuissituatie.”

Dus over de manier waarop mensen hun werk doen?

“Dus over de manier waarop wij ons werk doen. En over wie wordt nog veel geroddeld, dat is over X (leidinggevende). Ook omdat wij vinden dat het een slechte leidinggevende is. Dat is geen leidinggevende, die neemt het niet voor ons op als leidinggevende. En daar wordt dus heel veel over geroddeld. Er wordt ook geroddeld over Y. Die denkt dat ze leidinggevende is. Haar cliënten, dat zijn allemaal modelcliënten, haar begeleiding is allemaal modelbegeleiding en daar wordt dus ook heel veel over geroddeld. Maar over de andere collega's niet.”

Hoe komt dat er zoveel geroddeld wordt? Is dat door hun slecht functioneren?

“Ja, X functioneert slecht.”

Wanneer een werknemer goed functioneert, kan dit ook een bedreiging vormen waardoor een collega overgaat tot pesten.

“Die jong deed constant door en zij zaten er te babbelen met drie, vier bijeen. En die jongen (de gepeste) deed gewoon zijn werk verder omdat hij hun toch niet verstond [=slechthorig]. Misschien vormde hij wel een bedreiging voor hen. Hij was een stoffeerder en die anderen niet. De andere zijn schrijnwerkers of een

losse medewerker die er al twee jaar staat. Een bedreiging? Ja goed, hij zou zijn stiel wel beter kunnen dan de anderen, dat wel.”

8. Een vergelijking van de bevindingen uit de literatuurstudie en deze kwalitatieve studie

In het laatste deel van onze **literatuurstudie** (Neyens et al., 2005a) stelden we vast dat heel wat onderzoekers minder OGGW vaststellen in KMO's dan in grote organisaties (Zapf, 1999; Van Dam & Engelen, 2004; Einarsen & Skogstad, 1996; Opdebeeck et al., 2002; Garcia et al., 2002). We gingen op zoek naar een verklaring voor dit verschil in prevalentie.

We stelden twee clusters van hypothesen op. De eerste cluster bevat risicoverhogende factoren voor OGGW die *minder* in KMO's dan in grote organisaties worden geconstateerd. Deze bieden een eerste verklaring voor de lagere prevalentie. In vergelijking met de grote organisaties observeren we in KMO's meer afwisseling, een hogere autonomie, een grotere flexibiliteit, een grotere groepscohesie, een gezond evenwicht tussen organisatie- en mensgerichtheid, een meer directe communicatie, een vlakkere structuur en een kleinere afstand tussen de werkgever en de werknemer. Dit zijn allemaal factoren die we terugvonden in de literatuurstudie en die kunnen verklaren waarom er minder ongewenst grensoverschrijdend gedrag voorkomt in kleine dan in grote organisaties.

In de **kwalitatieve studie** gingen we echter niet op zoek naar een verklaring voor het verschil in prevalentie. We beperkten ons enkel naar de zoektocht voor factoren die het OGGW beïnvloeden. Nochtans, wanneer we de resultaten vergelijken, zien we dat de bovenstaande factoren uit de literatuurstudie vaak in het rapport worden vernoemd als preventieve factoren die OGGW in KMO's doen voorkomen.

Maar enkele resultaten uit de interviews wijzen ook op de causale rol van een lage autonomie, weinig flexibiliteit, monotoon werk en een vlakke structuur (in combinatie met informele communicatie en laissez-faire leiderschap) bij het ontstaan van OGGW in KMO's. Niet in alle KMO's is er dus een hoge autonomie, veel flexibiliteit en veel afwisseling in het

werk. In de enkele KMO's waarin deze kenmerken minder vaak aan bod komen, zal wel OGGW optreden. Deze factoren komen wel slechts sporadisch tijdens de interviews aan bod, waardoor we kunnen blijven verwachten dat de bovenstaande factoren een verklaring bieden voor de lagere prevalentie van OGGW in KMO's dan in grote organisaties.

De tweede cluster uit de **literatuurstudie** bevat hypothesen over risicoverhogende factoren die wel *meer in KMO's* voorkomen dan in grote organisaties, maar wellicht toch niet tot een escalatie in OGGW zullen leiden. Zodra deze factoren immers aanleiding geven tot conflicten, frustraties en strains, zal in KMO's al vlug tot ontslag worden overgegaan. Vandaar dat deze processen niet verder kunnen escaleren tot OGGW. Een hoge werkdruk, een hoge jobonzekerheid, minder promotiekansen, een lager loon, werken met derden, een gebrek aan een preventiebeleid, de afwezigheid van een werknemersvertegenwoordiging, een gebrek aan formele inspraak, het aanwerven van familieleden, autoritair leiderschap, meegaand leiderschap, rolconflict, jobambigüiteit, organisatieveranderingen en een gebrek aan tolerantie zijn allen factoren die de kans op ongewenst grensoverschrijdend gedrag in kleine organisaties zouden doen toenemen.

Ook hier zien we grote gelijkenissen wanneer we de resultaten uit het **kwalitatieve rapport** naast deze hypothesen leggen. De bevindingen uit het kwalitatieve rapport doen geen uitspraak over het minder of meer voorkomen van OGGW in KMO's in vergelijking met grote organisaties. Maar toch zien we dat de hypothesen uit deze tweede cluster overeenkomen met de causale en instandhoudende factoren uit dit kwalitatieve onderzoek.

Daarnaast halen de geïnterviewden wel aan dat een lage jobonzekerheid en een voldoende/hog loon motiverend werken en op die manier het OGGW doen voorkomen. Ook duidelijkheid in de job leidt tot minder OGGW. Verder veronderstellen enkele geïnterviewden dat ook een lage werkdruk frustreert en op die manier eveneens aanleiding kan geven tot OGGW. Nochtans verwachtten we uit de bevindingen van de literatuurstudie over het algemeen niet meteen een lage jobonzekerheid, een voldoende/hog loon, veel duidelijkheid of een lage werkdruk in KMO's. Toch rapporteren enkele geïnterviewden dat dit in hun organisatie wel optreedt, en dat dit meestal een preventieve werking heeft voor OGGW (met als uitzondering dan de lage werkdruk).

Ook geven enkele geïnterviewden aan dat een werknemersvertegenwoordiging zou kunnen leiden tot problemen op het gebied van OGGW doordat de groepscohesie zou worden doorbroken. Ook dit was niet helemaal volgens onze verwachtingen uit de literatuurstudie.

Zoals we echter in de literatuurstudie opmerkten, kan een escalatie van de risicofactoren uit de tweede cluster tot langdurig en sluimerend OGGW voorkomen worden door het vlugge ontslag in KMO's bij conflicten, agressief gedrag en het schenden van normen (vb. fouten maken). Dit komt tijdens de interviews ook effectief naar voren. Binnen de categorie 'personeelsbeleid' is *ontslag* de belangrijkste preventieve en beëindigende factor voor OGGW. Ook geven de geïnterviewden aan dat vb. een beleid rond OGGW in hun organisatie niet nodig is, want zodra er enig teken zou zijn van OGGW zou er toch tot ontslag worden overgegaan. Naast ontslag grijpt de leidinggevende -door de kleine afstand tegenover de werknemers- ook op andere manieren vlug in, bijvoorbeeld aan de hand van sancties. Dit is eveneens een factor die de escalatie van conflicten in OGGW tegenhoudt.

9. Een vergelijking tussen kleine en grote organisaties wat betreft de rol van de risicofactoren in het proces van OGGW.

Om een vollediger overzicht en een beter inzicht te verkrijgen in de processen die leiden tot pesterijen, geweld en OSGW, ontwikkelen wij een model dat dient als een kapstok waaraan we onze bevindingen met betrekking tot de risicofactoren kunnen ophangen. Dit model is gebaseerd op de processen die de geïnterviewden aanhaalden tijdens het bespreken van de *pestcasussen* en de beïnvloedende risicofactoren hierbij. Het pestmodel handelt telkens over de processen en het gedrag van één individuele medewerker (en dus niet vanuit het team of de organisatie).

Opvallend is dat het model erg analoog is aan dit uit het kwalitatieve rapport over OGGW in grote organisaties (Baillien et al., 2004). Nochtans merken we enkele nuanceringen op zoals de belangrijke preventieve rol van *de sociale controle en de zichtbaarheid* van zulk gedrag in KMO's. Na het beschrijven van dit basismodel, plaatsen we de taak-, team- en organisationele

risicofactoren hierin zodat we kunnen begrijpen op welke manier deze factoren een invloed uitoefenen op de basisprocessen.

Doorheen de interviews kwamen slechts weinig casussen over fysiek geweld en OSGW naar voren. Vandaar belichten we op het einde van deze paragraaf bondig de voornaamste verschillen ten opzichte van het pestproces en de rol van de taak-, team- en organisationele aspecten hierin.

9.1 Het basismodel

Het model vertrekt vanuit twee basisprocessen die zowel in kleine als grote organisaties een aanleiding kunnen vormen voor pesterijen. Enerzijds vormen **conflicten** vaak een ontstaansbasis voor pesterijen, anderzijds vormen ook **frustraties en strains** een mogelijke voedingsbodem. Dit wil niet zeggen dat elk conflict, frustratie of strain per definitie escaleert in pestgedrag. Belangrijk is de wijze waarop de medewerkers omgaan met deze conflicten, frustraties en strains. Vandaar dat we ook zullen toelichten welke *conflicthanteringstijlen* en welke *omgang met frustraties en strains* de geïnterviewden uit KMO's in hun citaten vermelden. Naast deze twee basisprocessen, bestaan enkele specifieke culturele aspecten die bestaan uit gewoontegedrag (vb. roddelen, antivrouwenmoppen vertellen) en rechtstreeks aanleiding geven tot pesterijen op het werk.

Daarnaast zijn er gevoelens die gepaard gaan bij de ervaring van conflicten, frustraties en strains. Vaak zijn deze zowel een gevolg als een versterking van de conflicten, frustraties en strains. Het betreft het zich gewaardeerd voelen, de job graag doen, het ervaren van onrecht, jaloezie of oneerlijkheid, zich hulpeloos of angstig voelen en zich superieur voelen.

Tot slot zijn er twee nevenprocessen die inspelen op de twee basisprocessen. Enerzijds bieden bepaalde omstandigheden de *mogelijkheid* om over te gaan tot pestgedrag doordat de medewerker hiertoe de macht heeft. Hoe de medewerkers met deze macht omgaan, biedt eveneens een verklaring voor het al dan niet escaleren van de conflictueuze relatie. Anderzijds wordt de kans op pesterijen kleiner door een *grote zichtbaarheid* en sociale controle van dit gedrag, zeker wanneer pesten negatieve gevolgen met zich meebrengt voor de potentiële dader. De geïnterviewden uit de kleine organisaties vermelden zowel het machtsgebruik (vb.

ontslag ter beëindiging van conflict) als de zichtbaarheid en sociale controle opvallend frequenter in hun beschrijving van preventieve factoren dan in de kwalitatieve studie die we in de grote organisaties uitvoerden.

9.1.1 Conflict als de basis van pesterijen

In de interviews beschrijven de deelnemers uit de KMO's vaak de rol van conflicten bij pesterijen. Deze conflicten kunnen in eerder lichtere vormen voorkomen zoals vb. misverstanden, wrijving en wrevel en ontstaan door vb. onverstaanbaarheid, onbegrip en onbekendheid. Maar ze kunnen ook de vorm aannemen van echte ruzies, competitieve gedragingen en zware twisten.

9.1.1.1 Conflicthantering

Er bestaan diverse wijzen om met deze conflicten om te gaan. Meestal beschrijven de geïnterviewden processen waardoor de conflicten opgelost geraken, zoals vb. het uitspreken van problemen, snel en rechtstreeks het conflict bespreken, het wegnemen en oplossen van wrevel en strubbelingen en proberen elkaar te begrijpen. Dit noemen we een *probleemoplossende* conflicthantering. Daarnaast beschrijven ze ook het belang van (zelf)reflectie bij het uitklaren van een conflict. Wanneer iemand bijvoorbeeld zijn/haar fouten inziet en hieraan werkt, kan dit eveneens het conflict beëindigen.

Verscheidene andere manieren van conflicthantering zijn echter niet zo adequaat en laten het conflict wel escaleren in pesterijen. Het betreft in eerste instantie een eerder passieve omgang met het conflict, door zich bijvoorbeeld niet te verzetten, door sociale luiheid en door een gebrek aan (zelf)reflectie. Maar ook enkele actieve conflicthanteringstijlen geven aanleiding tot meer pesterijen. Het betreft voornamelijk subgroepering, verdeeldheid, tweedracht en samenspannen, en het daarmee gepaard gaande bevoordelen en beschermen van personen. Ook het blijven aanhouden en benadrukken van een verschillende interpretatie en de reactie van weerwraak op een conflict vergroten de kans op een escalatie in pestgedrag.

9.1.2 Frustraties en strains als de basis van pesterijen

Frustraties, problemen, irritaties, storingen, ergernissen, spanningen, ongenoegen, onrust, verveling, overrompeling en vermoeidheid zijn allemaal processen waarvan de geïnterviewden -net zoals de geïnterviewden uit de studie in de grote organisaties- veronderstellen dat ze aan de basis liggen van pestgedrag.

9.1.2.1 De omgang met frustraties en strains

Deze frustraties en strains kunnen opgevangen, verminderd of weggenomen worden en de medewerker kan gekalmeerd of gerustgesteld worden. Dit zal de kans op een escalatie in pesterijen doen verkleinen. Wanneer deze frustraties en strains echter blijven voortbestaan, kunnen de medewerkers er enerzijds op een passieve manier mee omgaan en er niet echt veel aan proberen te veranderen. Het gevolg hiervan is dat de kwetsbaarheid en prikkelbaarheid van deze medewerker verhoogt, en dat deze geleidelijk aan de bestaande normen begint te schenden (bijvoorbeeld door fouten te maken). Hierdoor zullen andere medewerkers verveeld raken en sneller grensoverschrijdend gedrag stellen ten opzichte van de betreffende medewerker. Deze medewerker kan dan een slachtoffer worden van pestgedrag. Anderzijds kunnen medewerkers op een actieve manier omgaan met deze frustraties en strains door prikkelbaar en agressief te reageren en een zondebok te zoeken. Deze werknemer wordt dan eerder een dader van het pestgedrag.

9.1.3 De macht van de gewoonte: specifieke omgangsvormen

Conflict, frustraties en strains kunnen eerder onrechtstreeks escaleren tot pesterijen. Daarnaast vormen bepaalde specifieke, culturele gewoonten een rechtstreekse aanleiding hiervoor. Hierbij denken we aan aspecten zoals roddelen in een roddelcultuur, het vertellen van antivrouwenmoppen in een seksistische cultuur, elkaar uitmaken in een machocultuur, enz. Omdat pesterijen alledaagse kost zijn in zulke organisaties, is de kans op zulk gedrag per definitie groot. Daardoor zal een slachtoffer zich 'gepest' of 'ongewenst benaderd' voelen, wanneer deze niet echt past in deze culturen en niet wenst mee te doen met vb. het roddelgedrag en dergelijke. Of dit gedrag dan ook als gericht tegen de persoon wordt ervaren, is echter moeilijker te bepalen (vanuit het perspectief van buitenstaanders). Veel van dit gedrag kaderen de medewerkers zelf trouwens in hun bedrijfscultuur en schrijven ze daar ook aan toe (en dus niet zozeer aan een individu die het gedrag ten opzichte van hun zou stellen) waardoor dit niet altijd als een serieus probleem wordt aangevoeld.

9.1.4 Gevoelens: een intensifiëring van de twee basisprocessen

Verder zijn er ook een aantal gevoelens die een rol spelen bij conflicten en strains. Deze versterken vooral de ervaring van het conflict, de frustraties en de strains. Het betreft de volgende vijf categorieën:

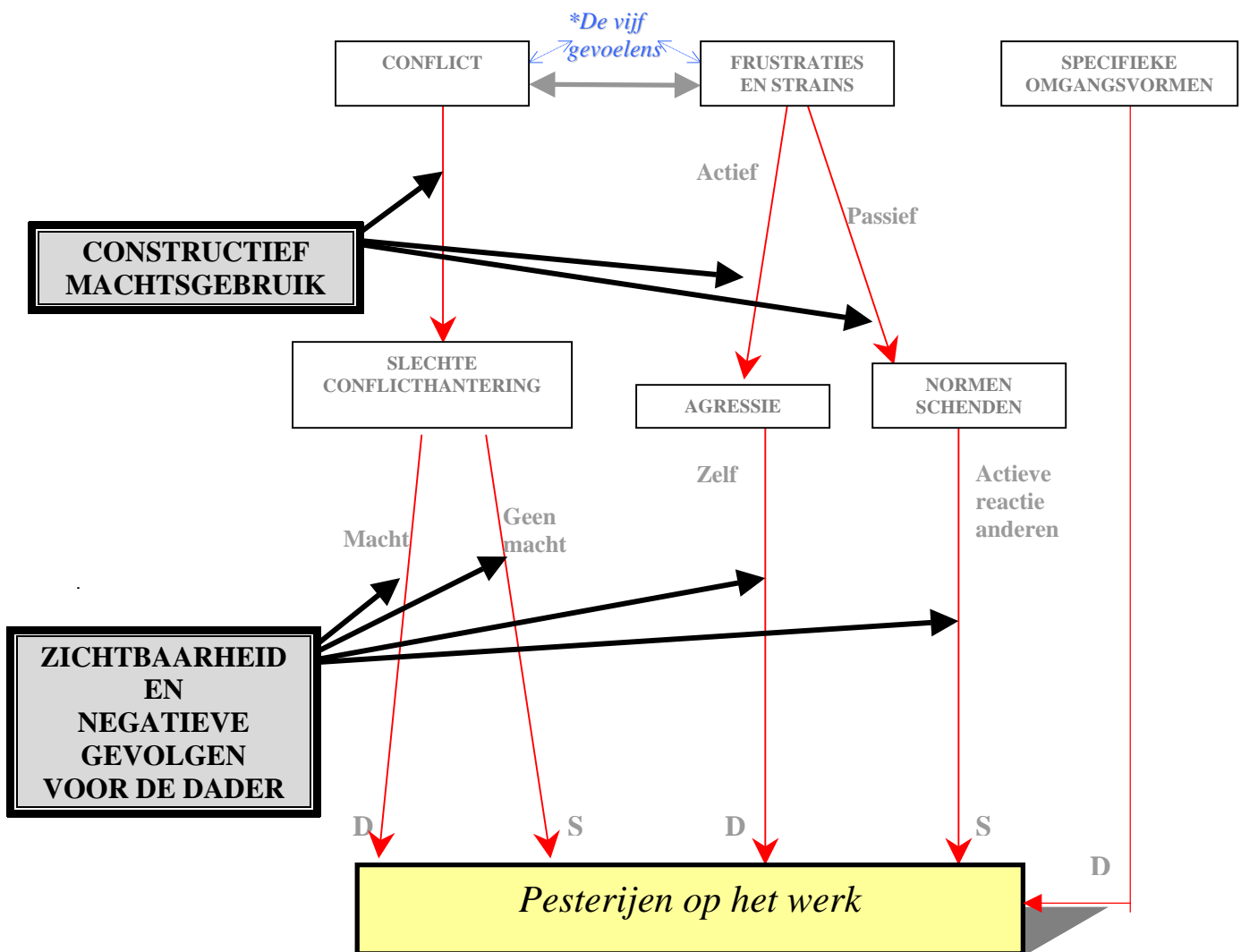
1. Voelt de medewerker zich gewaardeerd (versus voelt deze zich tekort gedaan/benadeeld)?
2. Doet de medewerker zijn/haar job graag, is deze betrokken bij de job/het team en voelt deze zich gelukkig?
3. Ervaart de medewerker onrecht, jaloezie of oneerlijkheid?
4. Voelt de medewerker zich hulpeloos of angstig?
5. Voelt de medewerker zich superieur?

9.1.5 Zijn pesterijen mogelijk (macht) of onmogelijk (zichtbaarheid/ gevolgen)?

Het model zou niet volledig zijn indien we enkel aangeven dat pesterijen ontstaan door een inadequate omgang met conflicten, frustraties en strains en door de intensifiëring ervan via gevoelens. Het grensoverschrijdende gedrag kan pas optreden wanneer de medewerkers ook de mogelijkheid hebben om deze inadequate conflicthantering en inadequate coping met frustraties en strains toe te passen. *Macht* schept meer mogelijkheid om over te gaan tot het daderschap van pesten. Nochtans kan deze medewerker de formele en/of informele macht die hij of zij bezit ook op een constructieve manier aanwenden om het conflict (zie § 9.1.1) en de frustraties (zie § 9.1.2) op te lossen, en zo het grensoverschrijdende gedrag te voorkomen. Dit proces beschrijven de geïnterviewden uit KMO's opvallend vaker dan deze uit de grotere organisaties. Daarnaast kan de onmogelijkheid of machteloosheid er juist voor zorgen dat een medewerker beperkt wordt in de keuzemogelijkheden om met de conflicten, de frustraties en de strains om te gaan. Door deze onmacht zal hij/zij overgaan tot een eerder passieve omgang en slachtoffer worden van het grensoverschrijdende gedrag.

Zichtbaarheid en sociale controle zijn twee processen die de pesterijen eerder onmogelijk maken. Een potentiële dader die ervaart dat zijn/haar grensoverschrijdend gedrag erg zou opvallen, bedenkt zich al vlugger om dit gedrag te stellen, zeker indien dit negatieve gevolgen met zich mee zou kunnen brengen. Ook dit proces halen de geïnterviewden uit KMO's vaker aan dan dat de geïnterviewden uit de grote organisaties.

Figuur 3: De belangrijkste basisprocessen die leiden tot OGGW (conflict, frustratie/strains, specifieke omgangsvormen) of de kans op OGGW verkleinen (constructief machtsgebruik, zichtbaarheid/negatieve gevolgen)



D = Dader
S = Slachtoffer

**De vijf gevoelens zijn:*

- *onderwaardering vs waardering*
- *onrecht/oneerlijkheid/jaloezie*
- *superioriteit*
- *gelukkig/tevreden/betrokken*
- *angst/hulpeloosheid*

9.2 De rol van de risicofactoren in het basismodel

De verschillende risicofactoren beïnvloeden telkens de processen die we zonet bespraken. We zullen dan ook voor ieder proces aangeven welke risicofactoren volgens de geïnterviewden hier aanleiding toe geven.

9.2.1 Risicofactoren die aan de basis van conflict liggen

De geïnterviewden vermelden werkdruk (de perceptie van een hoge werkdruk t.o.v. de werkdruk van een ander), veel onduidelijkheid (rolonduidelijkheid, onstabiele taken, onduidelijke richtlijnen en taken), een lage autonomie, weinig promotie (degradatie en een daling in de loopbaanmogelijkheden), zowel een lage als een hoge jobonzekerheid en de infrastructuur (het gebruik van een gemeenschappelijke ruimte/middelen, een gebrek aan middelen, een aparte ruimte en alleen werken), als taakaspecten die tot conflicten leiden die later al dan niet in pesterijen escaleren. Daarentegen geven ze aan dat een duidelijk takenpakket, voldoende of veel autonomie, voldoende middelen en een aparte ruimte de kans op conflicten en dus op pesterijen verlagen.

Op team- en organisationeel niveau vormen onbekwaam leiderschap, het familiebedrijf, geen of te weinig regels en een slechte top-down communicatie de basis voor conflicten die later escaleren in pesterijen. Verder vergroten ook organisatieveranderingen (herstructureringen, fusies, overnames, ...), teams bestaande uit botsende karakters, prestatieculturen en competitie de kans op conflicten die later eventueel leiden tot pesterijen. Bovendien vormt een onduidelijke hiërarchie ook nog een basis waaruit conflicten kunnen ontstaan die later escaleren. Een duidelijke hiërarchie, homogene teams, een sterke groepscohesie, (sociaal) bekwaam leiderschap, geen familiebedrijf, het invoeren van een regel, het aanwerven van personen die passen in de groep, het ontslaan van personen die niet passen in de groep, een formele en duidelijke communicatie, inspraak en de afwezigheid van vriendjespolitiek zijn

allemaal factoren waarvan de geïnterviewden veronderstellen dat ze de kans op conflicten en dus op pesterijen verlagen.

9.2.1.1 *Risicofactoren die conflicthantering beïnvloeden*

Eenmaal deze conflicten zijn ontstaan, stellen we ons ook de vraag hoe de medewerkers met deze conflicten omgaan. We spreken van een adequate conflicthantering als het conflict niet verder kan escaleren en stopt. Meestal is dit het gevolg van een probleemoplossende conflicthanteringstijl (en reflectie) en een constructief gebruik van macht. Wanneer het conflict niet opgelost raakt, kunnen pesterijen ontstaan door een inadequate conflicthantering en een destructieve omgang met macht.

Een belangrijke factor waarvan enkele geïnterviewden aanhalen dat deze de conflicthanteringstijl beïnvloedt, is het klimaat waarin grenzen overschreden kunnen worden. Ze beschrijven dat een té hechte sfeer onder de medewerkers, het overschrijden van grenzen en het overgaan tot pesterijen vergemakkelijkt.

9.2.1.1.1 Een adequate conflicthantering en constructieve macht

Organisaties met geen of weinig (gepercipieerde) hiërarchie, en organisatieculturen waarin op zijn minst ‘af en toe’ aandacht wordt geschonken aan het welzijn van de medewerkers, moedigen het *oplossen van problemen en conflicten* aan. Ook het uitspreken van problemen, voldoende inspraak en een open, vlotte en directe communicatie beëindigen vaak het conflict. Ook kunnen problemen worden opgelost door de tolerante houding die de medewerkers aannemen en doordat men elkaars gedrag en gedachten beter probeert te begrijpen. Ook moedigt een frequente communicatie en het bespreken van problemen zelfreflectie aan waardoor fouten kunnen worden toegegeven en het conflict kan worden beëindigd.

Een adequate conflicthanteringstijl die pesterijen kan voorkomen en beëindigen, blijkt ook uit het constructief gebruik van de macht die verbonden is met een bepaalde hiërarchische positie. Zo halen enkele geïnterviewden aan dat wanneer de leidinggevende zijn/haar macht gebruikt om in te grijpen bij het conflict (door vb. daders aan te spreken op hun gedrag of hen te ontslaan), dit pesterijen voorkomt en beëindigt. Ook het ingrijpen van een vakbond kan pesterijen doen stoppen.

9.2.1.1.2 Een inadequate conflicthantering en destructieve macht

Een *gebrek aan verzet* is een inadequate conflicthanteringstijl die een gepeste vaak aanwendt. Dit gebrek aan verzet vindt dikwijls zijn oorsprong in de machteloosheid van het slachtoffer. Zo vormt de afwezigheid van een vakbond ook een factor die maakt dat er maar weinig verzet kan plaatsvinden tegenover een dader van pesterijen. Ook een slechte bottom-up communicatie (van de ondergeschikte naar de leidinggevende) en het bevoordelen van familie/vrienden/bekenden houden de pesterijen in stand doordat er weinig verzet kan plaatsvinden.

Verder kan ook *sociale luiheid* het conflict instandhouden en laten escaleren. Een (sociaal) onbekwame leider die vb. een 'laissez-faire' leiderschapstijl hanteert, laat toe dat het conflict blijft bestaan waardoor het verder kan escaleren. Een slechte top-down communicatie is vaak een factor die eveneens maakt dat het conflict niet opgelost geraakt. Daarnaast geraakt het conflict soms ook niet opgelost doordat de medewerkers niet reflecteren over hun eigen gedrag en de tweedracht blijft bestaan. Aanhoudende intolerantie (vb. door een gebrek aan openheid) vormt vaak de oorzaak van dit gebrek aan reflectie.

Ook zaaien conflicten *tweedracht*. Wanneer de medewerkers zich gedragen naar deze verdeeldheid en deze nog eens extra beklemtonen door het vormen van subgroeperingen, door samen te zweren en bepaalde medewerkers te beschermen en te bevoordelen (vb. in een familiebedrijf) kunnen deze conflicten al snel escaleren tot pesterijen. Ook de aanwezigheid van vb. een vakbond (beklemtoont de verschillende belangen van de werknemer en werkgever) zou volgens geïnterviewden aan de basis kunnen liggen van deze verdeeldheid.

Daarnaast kan ook de perceptie van vriendjespolitiek aanleiding geven tot een reactie van *weerwraak* ten opzichte van de 'zogenaamde' bevoordeelde waardoor eveneens pesterijen kunnen ontstaan.

Verder kan ook het gebruik van macht de conflicthanteringstijl beïnvloeden. Een te hoge autonomie en een lage jobonzekerheid leiden tot meer macht die een dader op een destructieve wijze kan gebruiken tijdens het conflict. Taakaspecten die vaak gebruikt worden als machtsmiddelen in de omgang met conflicten zijn; werk geven dat ver boven of onder de capaciteiten van de medewerker ligt, onduidelijke en onstabiele richtlijnen en taken voorzien,

rolonduidelijkheid creëren, enkel van de werknemer flexibiliteit verwachten/afdwingen en de werkdruk verhogen.

Daarnaast geniet de leidinggevende vaak meer macht doordat hij/zij werkt in een organisatie met slechts weinig hiërarchische niveaus of omdat hij/zij werkt in een hoge of de hoogste positie. Team- en organisatiekenmerken die gebruikt worden als machtsmiddelen in de omgang met conflicten zijn autoritair leiderschap, het partijtrekken, het niet ingrijpen van de vakbond, een gesloten cultuur, het bevoordelen van familie/vrienden/bekenden en het gebrek aan regels.

9.2.2 Risicofactoren die aan de basis van frustraties en strains liggen

Naast conflicten kunnen ook frustraties en strains de basis vormen voor het grensoverschrijdende gedrag. Taakaspecten waarvan de geïnterviewden aangeven dat ze leiden tot frustraties of strains, zijn de aard van het werk (afhankelijk zijn van elkaar voor het werk en nachtwerk), een lage autonomie, het loon (premies, geen loon naar werken, een laag loon, niet worden uitbetaald en teveel loon beloven) en een hoge jobonzekerheid. Deze aspecten kunnen de frustraties en strains zodanig verhogen dat medewerkers overgaan tot pesten of er slachtoffer van worden. Verder leiden flexibiliteit (enkel/gedwongen werkgeversflexibiliteit en weinig werknemersflexibiliteit), de afwezigheid van promotiekansen (en het niet krijgen van een gewenste promotie), een gebrek aan middelen en werkdruk (een hoge, stijgende of te lage) eveneens tot frustraties of strains die achteraf in pesterijen escaleren.

Daarnaast brengen taakaspecten zoals het werken in de toeristische sector, een duidelijk takenpakket, voldoende en veel autonomie, zowel flexibiliteit vanwege de werknemers als vanwege de werkgever (en voldoende tot grote werknemersflexibiliteit), de afwezigheid van promotiekansen (en een goede verantwoording van een promotie), het loon (een loon naar werken, een voldoende en hoog loon, een loonsverhoging en extralegale voordelen), voldoende werkdruk en voldoende middelen juist geen frustraties en strains met zich mee waardoor pesten niet zal ontstaan.

KMO's waarin organisatieveranderingen (herstructureringen, het wegvallen van de directeur, een nieuwe leidinggevende krijgen, overnames, ...) plaatsvinden, presteren de belangrijkste waarde is, waarin geen of te weinig regels zijn en waar een slechte communicatie bestaat vanuit de leidinggevende naar de ondergeschikten toe, creëren eveneens veel frustraties en strains voor de medewerkers. Daarnaast zullen volgens de geïnterviewden minder frustraties, strains en conflicten optreden in organisaties die geen familiebedrijf zijn en waarin een evenwicht bestaat tussen werknemers en taakgerichtheid, waarin geen/weinig of voldoende regels bestaan, waarin een open en vlotte communicatie heerst en er voldoende inspraak is.

9.2.2.1 Risicofactoren die de omgang met frustraties en strains beïnvloeden

Eenmaal deze frustraties en strains zijn ontstaan, stellen we ons ook de vraag hoe de medewerkers hiermee omgaan. Enerzijds kunnen bepaalde taak-, team- en organisatieaspecten er toe leiden dat de frustraties en strains verdwijnen, verminderen of worden opgelost, eventueel door een constructief gebruik van macht. Anderzijds, indien de frustraties blijven bestaan, kan er zowel op een passieve als op een actieve manier mee worden omgegaan.

9.2.2.1.1 Een adequate omgang met frustraties en strains en constructieve macht

Het kunnen omgaan met werkdruk en een verduidelijking in het takenpakket kunnen de frustraties en strains doen verminderen. Ook kan een hechte groep veel steun bieden waardoor frustraties verdwijnen. Daarnaast kunnen bekwame leiders deze strains en frustraties verminderen door hun macht constructief aan te wenden. Het invoeren van een regel of procedure kan hierbij helpen. Verder doen ook een open, vlotte en frequente communicatie en inspraak de frustraties, strains en conflicten verdwijnen.

9.2.2.1.2 Een inadequate omgang met frustraties en strains en destructieve macht

Onduidelijkheid (rolonduidelijkheid, onstabiele en onduidelijke taken en richtlijnen), werk verrichten onder of boven de capaciteiten, gedwongen werkgeversflexibiliteit en een hoge werkdruk zijn taakaspecten die veeleer leiden tot het maken van fouten en het schenden van bestaande normen als een eerder passieve reactie op de frustraties en strains. Onbekwaam leiderschap en organisaties met een gesloten cultuur, een slechte top-down communicatie en intolerantie zijn organisationele aspecten die deze passieve reactie in de hand werken.

Langs de andere kant moedigen een onbekwaam leiderschap, het niet kunnen omgaan met hoge werkdruk en hoge autonomie een actieve reactie aan op de frustraties, strains en conflicten. Een destructief gebruik van macht kan dan ook tot vergaande agressieve reacties op deze frustraties en strains leiden, waardoor pesten ontstaat.

Intensifiëring door gevoelens

De vijf soorten gevoelens die gepaard gaan met de conflicten, frustraties en strains binnen de werkcontext, versterken de werking van deze processen. In deze paragraaf zullen we beschrijven welke risicofactoren vooral tot deze vijf gevoelens aanleiding kunnen geven.

Waardering

Taak- en organisatiekenmerken zoals weinig werknemersflexibiliteit, degradatie (en een daling in de loopbaanmogelijkheden) en enkel gericht zijn op het presteren, geven blijk van een tekort aan waardering. Weten dat er weinig kansen bestaan op promotie, tolerantie en een gelijke behandeling van de werknemers leiden daarentegen niet tot gevoelens van onderwaardering.

Onrecht/oneerlijkheid/jaloezie

Werk verrichten onder/boven de capaciteiten, ongelijke flexibiliteit (niet iedereen ervaart evenveel flexibiliteit), het niet krijgen van een gewenste promotie, loon (premies, geen loon naar werken krijgen, een laag loon krijgen, teveel loon beloven, niet worden uitbetaald, iemand anders die een hoger loon krijgt), de infrastructuur (een gemeenschappelijke ruimte en middelen en een gebrek aan middelen) en het ervaren van meer werkdruk dan een collega, zijn taakaspecten waardoor gevoelens van onrecht, oneerlijkheid en jaloezie ontstaan. Daarentegen leidt de afwezigheid van promotiekansen (en het goed verantwoorden van een promotie) minder tot deze gevoelens. Ook organisaties waarin hiërarchie belangrijk is, waar competitie heerst, organisaties die familiebedrijven zijn en waarin vriendjespolitiek wordt gepercipieerd, geven aanleiding tot gevoelens van onrechtvaardigheid, jaloezie en oneerlijkheid. In organisaties waar er gelijkheid heerst en geen vriendjespolitiek ontstaat, zullen deze gevoelens minder optreden.

Superioriteit

Rolconflict (zich boven de ander plaatsen), neerkijken op collega's die anders zijn (afwijken van de gangbare norm), familiebedrijven (familieleden voelen zich beter) en organisaties waarin enkel het presteren telt, vergroten het superioriteitsgevoel.

Gelukkig/tevreden/betrokken

Voldoende en veel autonomie, flexibiliteit (zowel werknemers- als werkgeversflexibiliteit, voldoende/veel werknemersflexibiliteit), het loon (een loon naar werken krijgen, een hoog/voldoende loon verdienen, loonsverhoging en extralegale voordelen) en een lage jobonzekerheid verhogen de tevredenheid, de betrokkenheid en het geluk van de werknemers. Afhankelijk zijn van iemand anders in het werk, leidt eerder tot ontevredenheid. Familiebedrijven, organisaties met weinig medewerkers,

organisaties met weinig (maar duidelijke) hiërarchie en organisaties waarin het welzijn voorop staat en hard gewerkt wordt maar er geen competitie aanwezig is, leiden tot meer tevredenheid, betrokkenheid en geluk.

Angst/hulpeloosheid

Veel jobonzekerheid en werken in een ondergeschikte, afhankelijke positie vergroten de gevoelens van angst en hulpeloosheid bij de gepeste, waardoor deze uiteindelijk ook minder snel tot verzet overgaat en vlugger zal zwijgen over de problemen.

9.2.3 Welke risicofactoren maken een escalatie tot pesterijen mogelijk (macht) of onmogelijk (zichtbaarheid en gevolgen)?

9.2.3.1 Risicofactoren die een escalatie tot pesterijen mogelijk maken

Pesterijen zijn dus een gevolg van de inadequate omgang met conflicten, frustraties en strains. De coping met de frustraties, strains en conflicten wordt ook beïnvloed door factoren die deze coping al dan niet mogelijk maken. Zo zullen macht, zichtbaarheid van gedrag en negatieve gevolgen bij pesterijen, een invloed hebben op het al dan niet uiten van het grensoverschrijdende gedrag. Het constructieve of destructieve gebruik van macht, bespreken we reeds bij de hantering van conflict (zie §8.2.1), frustraties en strains (zie §8.2.2) en zal hier dus niet meer worden toegelicht.

9.2.3.2 Risicofactoren die een escalatie tot pesterijen onmogelijk maken

Het model zoals we het tot nu toe beschreven, is erg analoog aan het model dat we uit het onderzoek in de grote organisaties distilleerden (Baillien et. al., 2004). Tijdens de interviews in de kleine organisaties beschrijven heel wat geïnterviewden echter nog een belangrijk proces dat minder aan bod kwam in de grote organisaties, namelijk dit van ‘zichtbaarheid van het pesten en de gevolgen ervan’. Zoals macht voor een dader de mogelijkheid vergroot om te pesten, zullen een grote zichtbaarheid van zulk gedrag en de potentiële negatieve gevolgen deze persoon eerder tegenhouden. Een opvallend resultaat in dit rapport is dat in kleine organisaties, met weinig hiërarchie, voldoende regels en een directe en informele communicatie de zichtbaarheid van het gedrag van medewerkers en leidinggevendens vergroot. Ook vallen pesterijen meer op wanneer dit in teams met een sterke groepscohesie gebeurt. Verder vergroten de infrastructuur (een open, gemeenschappelijke ruimte) en de aard van het werk (afhankelijk werk) deze zichtbaarheid en opvallendheid van gedragingen. In grote organisaties, met vaak veel hiërarchie en een minder sterke groepscohesie, zal pestgedrag minder vaak worden opgemerkt. Wellicht is dit een belangrijke verklaring waarom

verscheidene studies uit de literatuur (zie Literatuuroverzicht: Neyens, De Witte, Vanoirbeek & Dewolf; 2005) steeds een lagere pestprevalentie in KMO's dan in grotere organisaties vaststellen.

De pesterijen kunnen ook tot een aantal gevolgen leiden. Eénmaal gaf een geïnterviewde aan dat pestgedragingen dienden om een communicatieve boodschap over te brengen. Deze grensoverschrijdende communicatie trok zeer sterk de aandacht waardoor de boodschap zeker juist werd geïnterpreteerd. De duidelijke communicatie was dan eerder een positief gevolg van de pesterijen waardoor deze ook eerder werden aanvaard.

Maar meestal brengen pesterijen negatieve gevolgen met zich mee. Deze (potentieel) negatieve gevolgen kunnen de (potentiële) dader afschrikken en tegenhouden om zulk gedrag te stellen. Een directe communicatie, een leidinggevende die sancties zal treffen bij pestgedrag en een vakbond die een beleid voert tegenover pesterijen, zijn factoren die het stellen van grensoverschrijdende gedrag eerder zullen tegenhouden. Ook wanneer de gevolgen voor het productieproces te dramatisch zouden zijn, zal dit de potentiële pester tegenhouden.

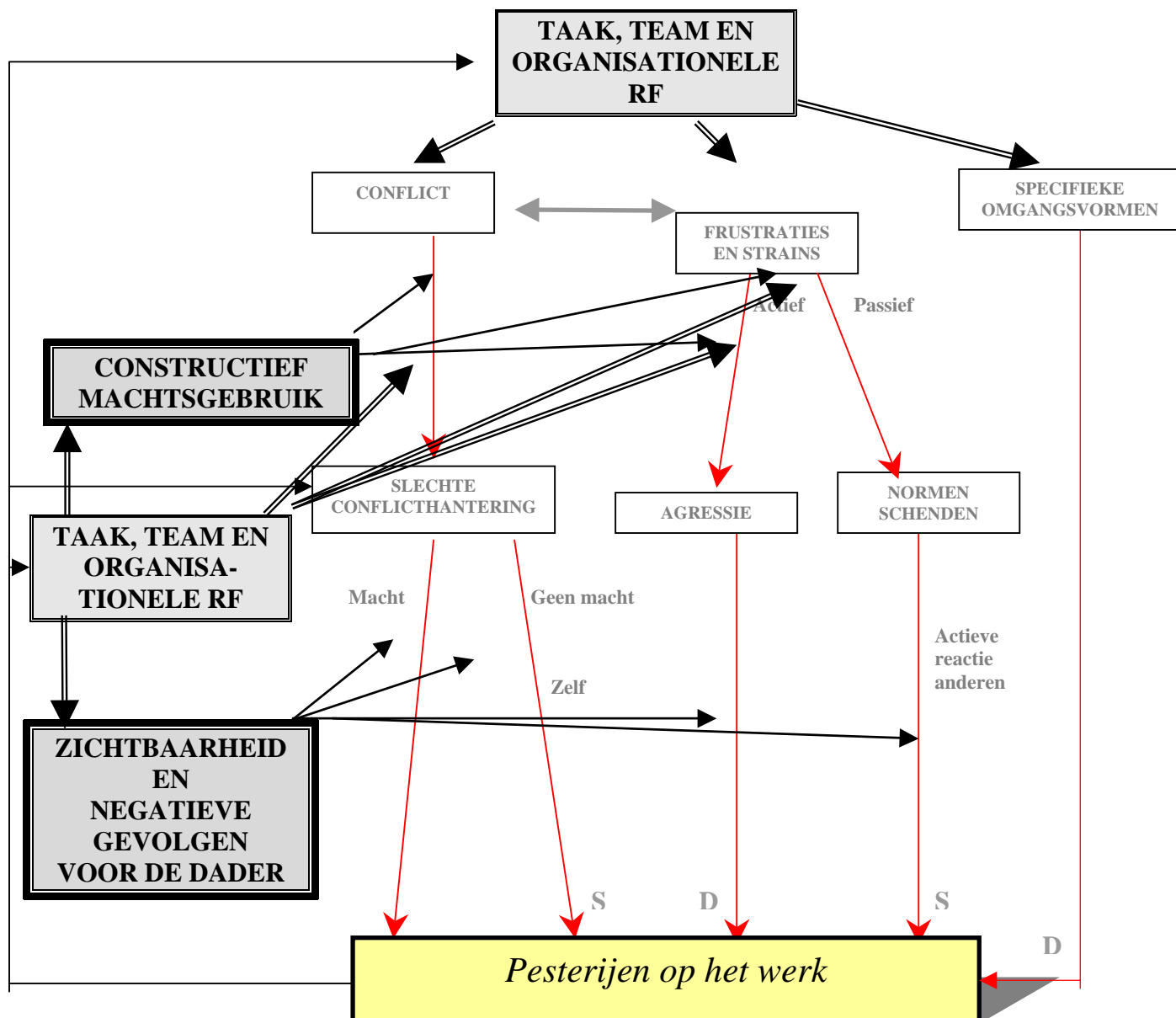
9.2.4 Herhaling van de pesterijen

Eénmaal het pestgedrag gesteld is, zal dit gedrag zich vaak blijven herhalen en zichzelf instandhouden. Het gestelde gedrag kan de taak-, team- en organisationele aspecten wijzigen waardoor opnieuw conflicten, frustraties en strains kunnen ontstaan en escaleren tot nieuwe grensoverschrijdende gedragingen. Zo kan een pester vb. tijdens het pestproces de werkdruk van het slachtoffer zodanig verhogen, zodat deze minder weerbaar wordt tegen de volgende reeks van pestgedragingen die de dader zal stellen. Ook brengen pesterijen weer nieuwe frustraties, strains en conflicten met zich mee die kunnen escaleren tot nieuwe en andere vormen van OGGW. Zo vertelden geïnterviewden hoe slachtoffers van pesterijen overgingen tot fysiek geweld als reactie op de frustraties die bij het pestproces kwamen kijken.

Ook de wijze waarop nieuwe conflicten, strains en frustraties worden aangepakt, zal worden beïnvloed door het grensoverschrijdende gedrag dat al gepleegd werd. Naarmate het slachtoffer meer en meer pestgedrag ondergaat, zal deze steeds minder moed vinden om zich

te verzetten en machteloos worden om iets te veranderen aan zijn/haar moeilijke situatie. De dader zal zich steeds machtiger voelen en de zichtbaarheid van diens grensoverschrijdend gedrag trachten te verkleinen door bepaalde taak-, team- en organisationele aspecten te veranderen. Op die manier kan deze zulk gedrag blijven stellen.

Figuur 4: De rol van de taak-, team- en organisationele risicofactoren in de processen die escaleren tot OGGW.



D = Dader
S = Slachtoffer

- *De vijf gevoelens zijn:
- onderwaardering vs waardering
 - onrecht/oneerlijkheid/jaloezie
 - superioriteit
 - gelukkig/tevreden/betrokken
 - angst/hulpeloosheid

9.3 Nuancering voor geweld en OSGW

Daar waar het bovenstaande model betrekking heeft op pesterijen op het werk, kunnen we de meeste bevindingen ook toepassen op de andere twee vormen van OGGW, namelijk geweld en ongewenst seksueel gedrag op het werk (OSGW). In deze paragraaf belichten we enkel de belangrijkste verschillen. Eerst bespreken we in hoeverre de basisprocessen voor geweld en OSGW afwijken van de processen die escaleren in pesterijen op het werk. Vervolgens bekijken we waarin de rol van de risicofactoren verschilt bij het optreden van geweld en OSGW.

9.3.1 Nuancering van de processen bij geweld en OSGW

Voor pesterijen op het werk bepaalt het *machtsaspect* -bij het slecht hanteren van een conflict- of men al dan niet ‘de pester’ (de machtige) of ‘de gepeste’ (de machteloze) wordt. Voor fysiek geweld zal een slechte conflicthantering echter steeds aanleiding geven tot daderschap ervan, losstaande van het al dan niet ‘machtig’ zijn. Voor OSGW blijft het machtsaspect wel belangrijk om te differentiëren tussen het daderschap en slachtofferschap van zulk gedrag. Bij deze vorm van grensoverschrijdend gedrag spelen frustraties en strains dan weer een minder belangrijke rol dan in het optreden van pesterijen.

Ook verschillend met het pestmodel, is dat er voor geweld en OSGW een ander belangrijk nevenproces meespeelt. Daar waar macht aan een dader van pesterijen de mogelijkheid verschaft om dergelijk gedrag te stellen, schept het ‘*hebben van contact met agressieve of intimiderende mensen*’ de mogelijkheid om slachtoffer te worden van geweld of OSGW door deze mensen.

9.3.2 Nuancering van de rol van de risicofactoren bij geweld en OSGW

Het merendeel van de risicofactoren die een invloed hebben op de verscheidene processen bij geweld en OSGW, zijn ook terug te vinden in het pestmodel. Enkel voor het specifieke

nevenproces *'mogelijkheid tot contact'*, nemen we bij geweld en OSGW ook andere risicofactoren in overweging.

Vermits de mogelijkheid tot contact een belangrijk proces is voor geweld en OSGW, vormt vanzelfsprekend *'contact met derden'* een risicofactor die dit proces bepaalt. Daarnaast halen enkele geïnterviewden ook de infrastructuur (onafhankelijk werken en werken in een aparte ruimte) en de geslachtsverhouding aan als factoren die beïnvloeden of men al dan niet contact zal hebben met bepaalde mensen. In organisaties met voornamelijk mannen, bestaat er minder contact met vrouwen waardoor er minder potentiële slachtoffers van OSGW zouden kunnen zijn. Tegelijkertijd bestaat er minder contact met mannen in organisaties die bestaan uit voornamelijk vrouwen. In deze organisaties zullen er volgens de geïnterviewden minder potentiële daders van OSGW en geweld zijn. Daarnaast vormt *'alleen werken'* een factor waardoor de zichtbaarheid daalt. Dit bood dan ook de mogelijkheid om tot OSGW over te gaan.

9.4 Conclusie

Net zoals in de studie over pesterijen, geweld en OSGW in de grote organisaties (Baillien, Neyens & De Witte, 2005) zien we dat deze grensoverschrijdende gedragingen in KMO's op éénzelfde manier ontstaan en voortbestaan. Specifieke structurele en culturele kenmerken in KMO's, zoals het kleine aantal medewerkers, een kleine afstand ten opzichte van de leidinggevende en de sterke groepscohesie zorgen er echter voor dat veel grensoverschrijdend gedrag zichtbaarder is in deze kleine organisaties. Deze zichtbaarheid zal potentiële daders tegenhouden om zulk gedrag te gaan stellen, ook al kampen zij met frustraties, strains en conflicten. Tot slot speelt ook het constructieve machtsgebruik een belangrijke rol. Deze leidt er bv. toe dat bij het vaststellen van conflicten al vlug wordt overgegaan tot ontslag waardoor een verdere escalatie van grensoverschrijdend gedrag wordt tegengegaan. Het feit dat deze twee *'preventieve'* processen vaker in KMO's aan bod komen dan in de grote organisaties kan een verklaring bieden waarom verschillende studies (zie Literatuuroverzicht: Neyens, De Witte, Vanoirbeek & Dewolf, 2005) vaststellen dat er minder OGGW voorkomt in kleine dan in grote organisaties.

10. Een algemene conclusie

Het eerste doel van deze kwalitatieve studie is te identificeren welke risicofactoren een invloed uitoefenen op OGGW in organisaties met minder dan 100 werknemers. Daarnaast zochten we ook naar de processen en de manier waarop deze factoren hun invloed uitoefenen in deze organisaties. Hiertoe namen we 71 halfgestructureerde interviews af in 47 heterogene organisaties.

We beschreven eerst de kritische bedenkingen die enkele geïnterviewden maakten over de definities van OGGW. Vervolgens behandelden we de resultaten waar o.a. maatschappelijke factoren, team- en organisatiekenmerken, taakaspecten, individuele kenmerken en het functioneren van individuen deel van uitmaken. Wat betreft de team- en organisatiekenmerken vonden we dat de structuur (de hiërarchie, de geslachtsverhouding, de organisatiegrootte en de werknemersvertegenwoordiging) en cultuur van de organisatie en het team het meeste invloed uitoefenen op OGGW. Wat betreft de culturele aspecten kwamen voornamelijk leiderschap, de normen en waarden, het sociale klimaat en communicatie naar voren als cruciale factoren voor OGGW. Voor de risicofactoren op taakniveau zien we dat zowel de arbeidsinhoudelijke (aard van het werk, transparantie, autonomie, monotonie) als de arbeidsvoorwaardelijke (flexibiliteit, promotie, loon en jobonzekerheid) aspecten vaak in verband worden gebracht met OGGW. Ook de arbeidsomstandigheden (werkdruk, infrastructuur) en de arbeidsverhoudingen (contact met derden) relateren de geïnterviewden aan het al dan niet ontstaan en voortbestaan van OGGW.

Tot slot vergeleken we de voorliggende studie enerzijds met de bevindingen uit het literatuuroverzicht omtrent OGGW in KMO's (Neyens et al., 2005), en anderzijds met het verklarende model over OGGW in de grote organisaties (Baillien, Neyens & De Witte, 2004b). In vergelijking met het literatuuroverzicht stelden we geen sterk opvallende verschillen vast. Ten opzichte van het OGGW-model in de grote organisaties vonden we dat nevenprocessen zoals de zichtbaarheid en sociale controle van ongewenst gedrag en het constructieve gebruik van macht, meer van toepassing zijn in KMO's dan in grote organisaties.

Referenties

- Baillien, E., Neyens, I., & De Witte, H. (2004). Kwalitatieve studie over fysiek geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk: invloed van organisatie-, team- en taakkenmerken. Geweld op het werk II: organisationele risicofactoren op de werkplek. Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, Europees Sociaal Fonds. Leuven: Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn.
- 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.
- Garcia, A., Hue, C., Opdebeeck, S., & Van Looy, J. (2002). *Geweld op het werk, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag: eigenschappen en gevolgen voor de mannelijke en vrouwelijke werknemers*. Project gefinancierd op het initiatief van het Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid, Directie van de humanisering van de arbeid, met de steun van het Europees Sociaal Fonds. Louvain La Neuve: UCL
- Neyens, I., De Witte, H., & Vanoirbeeck, K. (2005). Waarom zijn er minder pesterijen, geweld en ongewenst seksueel gedrag in kleine en middelgrote organisaties? Een literatuurstudie. Project gefinancierd op het initiatief van het Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid, Directie van de humanisering van de arbeid, met de steun van het Europees Sociaal Fonds. Leuven: Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn.
- Opdebeeck, S., Pelemans, I., Van Meerbeeck, A. & Bruynooghe, R. (2002). *Mobbing: Pesterijen, ongewenst gedrag en fysiek geweld op het werk*. Leuven: Lucas-KULeuven.
- Van Dam, Y. & Engelen, M. (2004). *Evaluatie van de Arbowet inzake ongewenste omgangsvormen*. Eindrapport. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Zapf, D. (1999). Mobbing in Organisationen- Überblick zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43 (1), 1-25.

Bijlage 1:

Vooraf

Telefonisch contacteren:

- Vragen naar Preventieadviseur (PA) => indien niet in de KMO, de bedrijfsleider (verantwoordelijke voor het personeel) contacteren.
- Toelichten: wie ben ik? Waarom bel ik?
- Aantal werknemers
- Mogelijk om zulk een onderzoek (twee interviews en vragenlijsten) uit te voeren binnen de organisatie?

Nadruk leggen op het pluspunt: een gratis RA

Wil de PA zich inzetten om dit te lanceren bij de directie? Of kan hij/zij ons doorverwijzen naar degene die hierover beslissingsrecht heeft?

Opmerking: Als extern -> vragen aan hem/haar wie best contacteren

Coördinaten doorgeven en vragen indien bereid mee te werken
(bijschrijven in excell-bestand 'contacten')

Brief versturen:

- Voorstel van het onderzoek (ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk)
- Voordeel van eigen deelname aan dit onderzoek (wet)
- Bereid deel te nemen?
- Waarborgen van confidentialiteit
- Uitleggen wat we met de data gaan doen
- Coördinaten

Contacteren voor **afspraken**:

- Liefst meteen telefonisch, anders per mail/post
- Trachten zoveel mogelijk mensen binnen de organisatie op 1 dag te plaatsen
- Duur interview: 1 uur

Het Interview

Onszelf even voorstellen:

- Inge Neyens/Kevin Vanoirbeek/Cathy De Wolf, wetenschappelijk medewerkster Katholieke Universiteit Leuven,
- onderzoeksproject van het ESF en het MTA over “Pesten, Fysiek geweld en Ongewenste Seksueel Gedrag op het Werk”.

Hoofdpunten uit de brief/mail herhalen

“Ik ga u nu dus enkele vragen stellen met betrekking tot geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk. Wat uw antwoorden betreft, wil ik u eerst en vooral op het hart drukken dat alles wat u zegt volledig anoniem is. Dat wil zeggen dat ik nergens uw naam vernoem binnen het eindrapport voor deze organisatie. Voor ons uiteindelijk rapport van alle organisaties wordt eveneens uw naam en deze van de organisatie niet vermeld. Uw antwoorden worden dus zo verwerkt dat ze niet naar u persoonlijk en de organisatie kunnen worden teruggekoppeld.”

Bent u er mee akkoord dat ik voor dit interview een cassette recorder gebruik? (zo neen, pen en papier klaar houden!)

2.1 Basisvragen

2.1.1 Situering van de geïnterviewde

- ✓ Beschrijf kort uw functie binnen het geheel van de organisatie
 - Wat zijn uw taken?

2.1.2 Specifieke bevraging ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk

- ✓ Dit onderzoek handelt zoals aangekondigd over ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk. Hierbij gaat het om een koepelbegrip dat drie gedragingen omvat:
 - Fysiek geweld
 - OSGW
 - Pesterijen

BELEID

- Is er een beleid aanwezig tegen zulke gedragingen? Zo ja, leg uit. Zo neen, hoe wordt er dan omgegaan met geweld, pesten en OSGW?
- Wordt dit beleid gecommuniceerd naar de werknemers?
Hoe?
Hoe vaak?

✓ Definitie aanbieden van de drie gedragingen

○ Fysiek geweld

“Elke gebeurtenis waarbij een werknemer fysiek wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen bij de uitvoering van het werk. Deze gebeurtenis moet niet noodzakelijk meerdere keren optreden.”

○ Ongewenst Seksueel Geweld op het Werk

“Elke vorm van verbaal, niet-verbaal of lichamelijk gedrag van seksuele aard of met een seksuele connotatie waarvan degene die zich er schuldig aan maakt weet of zou moeten weten dat het afbreuk doet aan de waardigheid van de vrouwen of mannen op het werk”

○ Pesterijen

“Elk onrechtmatig en terugkerend gedrag, buiten of binnen de organisatie, dat systematisch wordt geuit ten aanzien van een bepaald individu dat zich moeilijk kan verdedigen. Dit gedrag heeft tot doel of als gevolg dat de persoonlijkheid, waardigheid of de fysieke of psychische integriteit van de werknemer wordt aangetast, dat zijn betrekking in gevaar wordt gebracht of dat een onaangename werkomgeving wordt gecreëerd.”

✓ (alledrie apart overlopen)

- Heeft u binnen deze organisatie gehoord van anderen dat er zulke gedragingen optreden de laatste 2 jaar?

(- Heeft u het zelf zien gebeuren gedurende de laatste 2 jaar?)

- Heeft u ze zelf ondergaan?

✿ JA

Gaat het hier over 1 of meer gevallen van ‘...’ ?

Eén: Kunt u in enkele zinnen uitleggen wat er net gebeurde?

Meer: Kunt u de meest typische (en recentste) casus binnen het bedrijf of de casus die u het best is bijgebleven voor de geest halen? Kunt u in enkele zinnen uitleggen wat er net gebeurde?

Op welke plaats speelde dit gedrag zich af?

Heeft u ook enig idee waarom dit gedrag optrad?

Wat deed het gedrag volgens u ontstaan/langer doen duren?

Als u dit geval vergelijkt met andere gevallen binnen de organisatie, zijn er dan oorzaken/ in stand houdende factoren die nu niet optraden en in die andere gevallen wel? Zo ja, welke?

Is er een einde gekomen aan die gedragingen?

JA

Hoe?

NEEN

Waarom niet?

Hoe zou het kunnen beëindigd zijn?

checklist overlopen en de resterende topics bevragen voor beiden (oorzaak + instandhouding) gelijk

✿ NEEN

Denkt u dat dit optreedt binnen de organisatie?

JA

- Waarom denkt u dat?
- Op welke plaats zou dit dan kunnen zijn?
- Welke oorzaken zouden hier dan aan de basis liggen?
- Welke factoren zouden ervoor zorgen dat dit gedrag kon blijven duren?
- (eventueel: welke factoren deden het gedrag beëindigen / zou het kunnen beëindigd hebben?)

NEEN

Denkt u dat er specifieke kenmerken zijn binnen de organisatie die maken dat het ongewenste gedrag niet optreedt?

Tot slot:

- ✓ Welk belang hecht u zelf aan deze gedragingen binnen de organisatie?

Bijlage 2:

Checklist

Opmerking: steeds goed onderscheiden -> slachtoffer en dader!

1 TAAK

“In hoeverre spelen/speelden de volgende taakkenmerken mee bij het ontstaan/voortbestaan van het gedrag?”

1.1 Werkdruk (hoeveelheid werk en werktempo)

1.2 Autonomie (‘mate waarin de werknemer zijn of haar werk zelf kan regelen’) te kort/ te veel?

1.3 Duidelijkheid

‘bestaan van duidelijke functiebeschrijvingen’

1.4 Arbeidsvoorwaarden

Jobonzekerheid: kans op werkloosheid

loon

flexibiliteit

promotie

1.5 De infrastructuur

2 ORGANISATIE OF TEAM

2.1 CULTUUR

“Denkt u dat er binnen de organisatie of het team een cultuur (indien men moeilijkheden heeft met dit begrip, beschrijven we dit als: ‘ ongeschreven wetten met betrekking tot hoe zich te gedragen binnen de organisatie, hoe het werk af te leveren, hoe zich te kleden, ...’) heerst die zulke gedragingen eerder aanmoedigt? Leg uit”

2.1.1 Sociaal-emotionele gerichtheid

“Is deze organisatie eerder sterk gericht op het presteren en bereiken van de doelstellingen of houdt ze erg rekening met de noden, wensen en verwachtingen van de individuele werknemers? Situeer op het continuüm.” “Denkt u dat deze positie van de organisatie eventueel een rol speelde?”

2.1.2 Familiale karakter

“Is de organisatie een familiebedrijf?”

JA: Speelt dit een rol bij het ontstaan/voortbestaan van het gedrag?

2.1.3 Leiderschap

“Droeg de houding van de leidinggevende(n) naar uw inzien bij tot deze gedragingen? Leg uit”

- conflicthantering

2.1.4 Organisatiepolitiek

“Denkt u dat competitie bijdroeg tot ...?”

“Denkt u dat vriendjespolitiek bijdroeg tot ...?”

2.1.5 Communicatie

“Zou het ontstaan/voortbestaan van deze gedragingen te wijten zijn aan problemen in de informatie doorstroming? Leg uit”

5.2.4.1 Vorm van de communicatie: Informeel? Direct?

5.2.4.2 Mogelijkheden tot inspraak

2.1.6 Werknemersvertegenwoordiging

“Bestaat er een formele werknemersvertegenwoordiging waarbij werknemers terecht kunnen met hun problemen of klachten?” “Heeft dit volgens u een impact op het gedrag gehad?”

2.2 STRUCTUUR

“Droegen bepaalde kenmerken van de structuur binnen de organisatie misschien bij tot ...?”

(Gebrek aan) Hiërarchie

Gebrek aan procedures/regels

2.3 ORGANISATIEVERANDERINGEN

“Is de organisatie momenteel of de afgelopen twee jaar onderworpen aan **organisatieveranderingen**?”

JA

- Onder welke vorm? (fusie, downsizing, herstructurering)
Bracht dit veranderingen met zich mee in het personeelsbestand? Leg uit. (sociale verhoudingen!)
Hoe werd het personeel ingelicht?
Had het personeel inspraak?

2.4 TEAM (als het team verschilt van de organisatie)

“ Denkt u dat de onderlinge relaties een impact hebben gehad op het ongewenst gedrag? Leg uit”

collega's binnen team

collega's van verschillende teams

met supervisoren

2.4.1 Sfeer

“Denkt u dat de sfeer binnen de organisatie of binnen het team een rol speelde?”

- sociale steun

2.4.2 Tolerantie

“ Speelde de manier waarop er binnen het team wordt omgegaan met verschillen in persoonlijkheid, levensstijl, opvattingen, ...volgens u een rol in het ontstaan/voortduren van deze gebeurtenissen?”