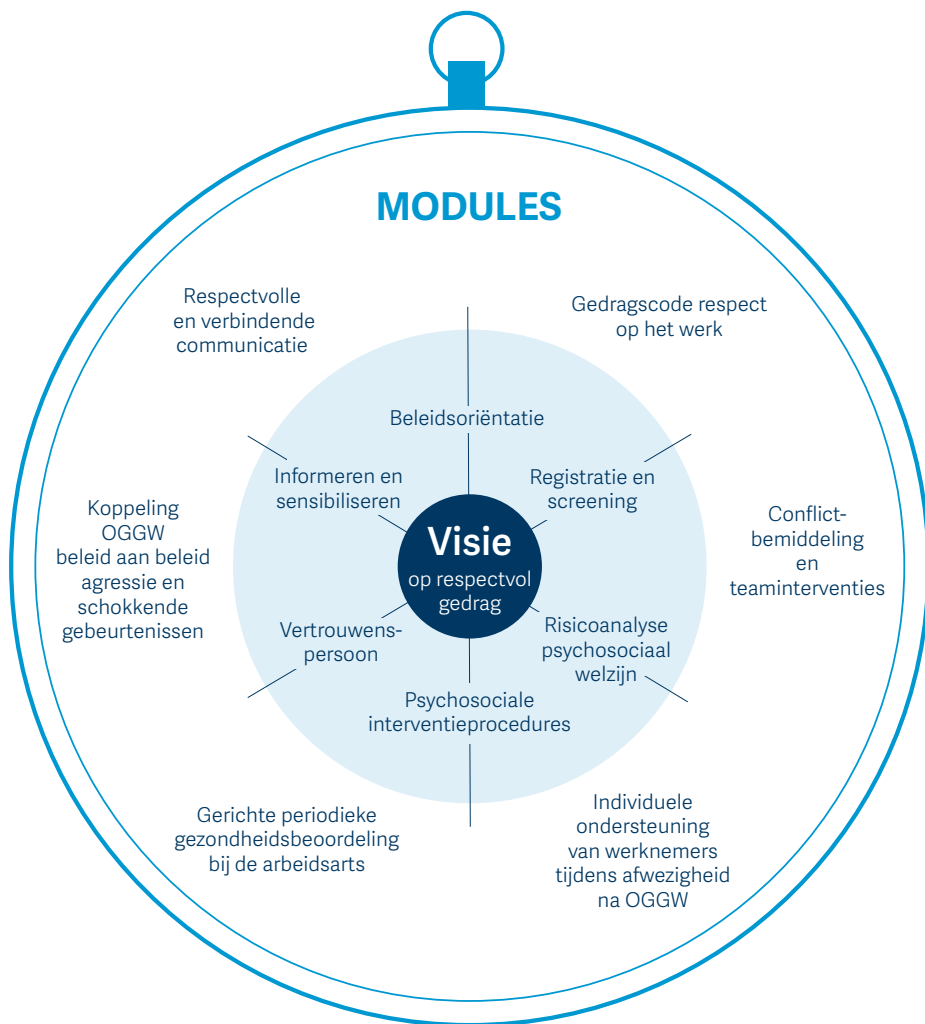


Respectvol gedrag op het werk



Hoe als werkgever omgaan
met conflicten en ongewenst
grensoverschrijdend gedrag
op het werk?

Beleidskompas voor respectvol gedrag



Inhoud

Inleiding	4
1. Een structurele aanpak van ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk	5
1.1. Beginnen met een doordachte visie	5
1.2. Gefaseerd opbouwen	5
1.3. Werken op maat van je onderneming	6
1.4. Kiezen voor een multidisciplinaire aanpak	6
2. Het beleidskompas voor respectvol gedrag	7
2.1. Wat zou je als werkgever willen? (Visie)	7
2.2. Wat zou je als werkgever moeten doen? (Basismodules)	7
2.3. Wat zou je als werkgever kunnen doen? (Aanvullende modules)	10
3. Voorwaarden voor succes	14
4. Hoe gaan we praktisch te werk?	15

Inleiding

Onze inzet voor mentaal welzijn op het werk

De huidige wetgeving rond psychosociale risico's beperkt zich niet alleen tot ongewenst gedrag. De verschillende psychosociale domeinen op het werk zijn aan elkaar gelinkt.

Op de werkvloer zijn verschillende risico's aanwezig: rolonduidelijkheid, te weinig autonomie, een tekort aan ontplooiingsmogelijkheden, weinig sociale steun ... Deze kunnen leiden tot stresserende situaties, die op hun beurt aanleiding geven tot conflicten en ongewenst grensoverschrijdend gedrag.

Deze conflicten, pesterijen, geweld, ongewenst seksueel gedrag en discriminatie op het werk zijn nog steeds een belangrijke graadmeter voor het welbevinden van je werknemers. Een onderneming die hier de nodige aandacht aan besteedt en een beleid uitwerkt om deze risico's te beperken, zal beter functioneren en presteren.

Veel leidinggevenden vragen zich af hoe ze hiermee aan de slag kunnen. Een standaardoplossing is niet zomaar voorhanden. Ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk (OGGW) en conflicten zijn meestal het gevolg van een complex samenspel van factoren. Alleen een doordacht, goed georganiseerd en door waarden gedreven beleid op maat van de onderneming kan deze factoren in kaart brengen, ze aanpakken en zo een respectvol klimaat creëren.

Deze brochure geeft je de nodige informatie om gericht en structureel om te gaan met conflicten en ongewenst grensoverschrijdend gedrag in je onderneming.

1 Een structurele aanpak van ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk

Onder ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk (OGGW) verstaan we pesterijen, geweld en ongewenst seksueel gedrag. Het aanbod van Groep IDEWE helpt je om OGGW in zijn geheel aan te pakken. Onze aanpak bestaat uit vier uitgangspunten.

1.1. Beginnen met een doordachte visie

Een goed beleid pakt niet enkel pesterijen, geweld en ongewenst seksueel gedrag aan. Het voorkomt ook dat conflicten escaleren tot OGGW. Een vroegtijdige signalering zorgt voor meer kansen op communicatieherstel.

Een goed beleid rond conflicten en OGGW is onderdeel van een ruimer (psychosociaal) welzijnsbeleid dat aandacht heeft voor een permanente ondersteuning en begeleiding van werknemers.

1.2. Gefaseerd opbouwen

Ons aanbod bestaat uit een gefaseerde beheersing van het probleem via verschillende modules of bouwstenen die in een meerstappenplan gegoten kunnen worden.

Een module is een min of meer afgebakend onderdeel van het beleid. Groep IDEWE biedt in iedere module het nodige werkmateriaal en de nodige begeleiding aan. Samen vertalen we de wettelijke verplichtingen in wat nuttig en nodig is binnen jouw onderneming.

Het kernaanbod bestaat uit zes basismodules:

- beleidsoriëntering;
- meten is weten;
- risicoanalyse psychosociaal welzijn;
- psychosociale interventieprocedures;
- vertrouwenspersonen;
- informeren en sensibiliseren.

Deze basismodules worden later, afhankelijk van je wensen en doelstellingen, uitgebreid met aanvullende modules. Bijvoorbeeld: als basis wordt breed gesensibiliseerd over respectvol gedrag, en in een latere fase worden alle leidinggevendenden opgeleid om conflicten aan te pakken.

1.3. Werken op maat van je onderneming

Groep IDEWE gelooft dat een duurzaam en effectief OGGW-beleid berust op een verbinding met je bestaande strategie, structuren en systemen, zoals het personeelsbeleid, het ruimere (psychosociale) welzijnsbeleid, functioneringsgesprekken, werkbeprekingen, coachend leiderschap, werken aan teamcultuur ... Onze aanpak houdt dan ook rekening met de cultuur en bestaande procedures in je onderneming.

Afhankelijk van de grootte van je onderneming en de aanwezige competenties, kunnen we de volgende aanvullende diensten bieden:

- leidinggevendenden coachen in verband met het voeren van gesprekken bij samenwerkingsproblemen;
- werknemers sensibiliseren en informeren over de interventieprocedures;
- een workshop respectvolle en verbindende communicatie voor werknemers organiseren.

1.4. Kiezen voor een multidisciplinaire aanpak



Samen zorgen we ervoor dat het OGGW-beleid in je onderneming een succes wordt. We betrekken alle actoren: de directie, het management, human resources, de leidinggevendenden, de interne preventieadviseur veiligheid, de vertrouwenspersoon, de vakbonden en uiteraard ook alle werknemers.

Groep IDEWE is je externe partner. Je kunt een beroep doen op de verschillende preventieadviseurs die aangeduid zijn als je aanspreekpunt. (bijv. de arbeidsarts, de preventieadviseur psychosociale aspecten, de ergonoom, de preventieadviseur veiligheid ...). Hun multidisciplinaire aanpak staat garant voor het beste resultaat.

2 Het beleidskompas voor respectvol gedrag

In ons aanbod maken we gebruik van het beleidskompas. In dit model krijgt de beleidsopzet vorm. Je vertrekt als werkgever vanuit een visie op wat je wilt bereiken. Vervolgens werk je een basisbeleid uit dat de wettelijk bepaalde kernelementen omvat. Daarna kun je verder vorm geven aan een breder en meer geïntegreerd beleid met betrekking tot respectvol gedrag op het werk.

2.1. Wat zou je als werkgever willen? (Visie en beginselverklaring)

Doel: De doelstellingen, motieven en waarden verwoorden om het OGGW-beleid op te bouwen.

Visie
op respectvol
gedrag

Verduidelijk bij de start waarom je onderneming wilt investeren in dit beleid en welke waarden je wilt uitdragen in de onderneming om een respectvol klimaat te creëren. Een visie geeft een kader aan het hele traject en vormt het uitgangspunt voor verdere communicatie. Bovendien schept het voor je werknemers vertrouwen in het waarom en het hoe van je aanpak. We raden je aan dit engagement goed te verankeren, bijvoorbeeld in een beginselverklaring in je arbeidsreglement.

2.2. Wat zou je als werkgever moeten doen? (Basismodules)

2.2.1 Module 'Beleidsoriëntering'

Doel: De grote lijnen van het beleid vastleggen.



De beginselverklaring vormt het uitgangspunt om je beleid te oriënteren. Dat beleid kan dan op verschillende manieren worden uitgewerkt, bijvoorbeeld in een blauwdruk, een beleidsnota en preventiedocumenten.

Uit ervaring weten we dat voor een succesvol OGGW-beleid een goed draagvlak nodig is. Daarom zijn de bespreking en de toewijzing van verantwoordelijkheden en bevoegdheden belangrijke stappen in deze fase. Groep IDEWE stelt hiervoor een korte 'beleidsaudit psychosociale risico's waaronder respectvol gedrag op het werk' ter beschikking.

2.2.2 Module 'Registratie en screening'

Doel: Conflicten en OGGW in kaart brengen en een eerste screening.

Deze module bestaat uit een registratie en screening van signalen, incidenten, conflicten en OGGW door interne werknemers, maar ook van externen (bijv. het register van feiten van derden). Een goede registratie geeft je een idee van de zaken die als eerste aangepakt moeten worden.

We bieden een sjabloon aan voor meldingen in het extern feitenregister dat je eigen kan maken aan je onderneming. Daarnaast ondersteunen we je graag bij screening en analyse van gegevens.

2.2.3 Module 'Risicoanalyse psychosociaal welzijn'

Doel: Het zichtbaar maken van de factoren die OGGW en respect op het werk bevorderen en belemmeren.

Deze module bestaat uit:

- het inventariseren en evalueren van factoren die OGGW beïnvloeden;
- het nagaan van de gevolgen op team- en ondernemingsniveau als OGGW zich voordoet.

Groep IDEWE ondersteunt je bij het uitvoeren van een globale risicoanalyse die rekening houdt met de psychosociale risico's, of bij het uitvoeren van een risicoanalyse van de specifieke arbeidssituatie. We werken steeds op maat van je onderneming.

2.2.4 Module 'Psychosociale interventieprocedures'

Doel: Je onderneming helpen bij het opstellen van een procedure die werknemers kunnen volgen wanneer ze ervaren dat hun grenzen overschreden worden, en bij uitbreiding wanneer ze zich niet goed voelen op en door het werk.

We denken samen na over verschillende begrippen zoals OGGW, conflicten en respect op het werk. We behandelen in deze module ook het algemene wettelijke kader met betrekking tot psychosociale risico's en de bijzondere procedure wanneer werknemers hiermee te maken krijgen. We bieden je verschillende voorbeelden, sjablonen en basisdocumenten aan waarop je verder kunt werken.

2.2.5 Module 'Vertrouwenspersonen'

Doel: Je onderneming begeleiden bij het aanstellen en opleiden van vertrouwenspersonen.

Een vertrouwenspersoon heeft de opdracht om werknemers die zich niet goed voelen op het werk (door o.a. pesterijen) te ondersteunen, te adviseren en te informeren. Groep IDEWE helpt je om een geschikte vertrouwenspersoon aan te duiden. Daarnaast voorzien we in een basisopleiding waarin zowel het wettelijk kader als de nodige kennis en vaardigheden aan bod komen. In opvolging hiervan organiseren we een wettelijk vastgelegde jaarlijkse supervisie.

Elke werkgever die aangesloten is bij Groep IDEWE heeft een team van externe preventieadviseurs psychosociale aspecten (PAPS) ter beschikking. Het is essentieel dat je vertrouwenspersoon op een vertrouwelijke en discrete manier samenwerkt met één van deze preventieadviseurs psychosociale aspecten.

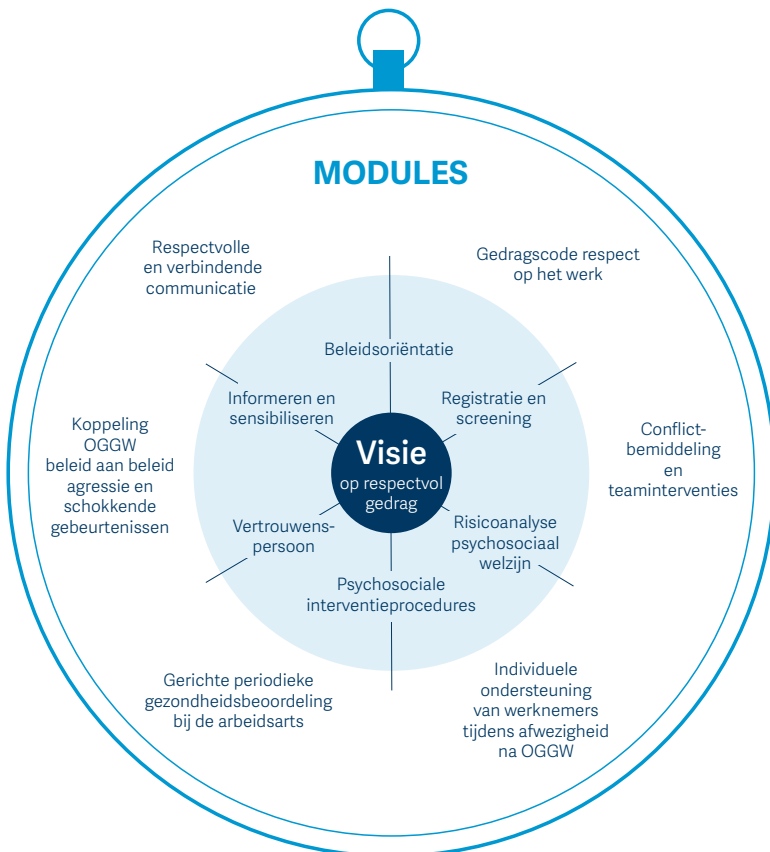
2.2.6 Module 'Informeren en sensibiliseren'

Doel: Je onderneming helpen om niet-respectvol gedrag op het werk bespreekbaar te maken.

Uit ervaring weten we dat veel ondernemingen al een visie, interventieprocedure en vertrouwenspersonen hebben. Het is belangrijk dat je deze informatie intern communiceert. Hierdoor maak je ongewenst grensoverschrijdend gedrag – dat zich vaak nog in een taboesfeer bevindt – bespreekbaar onder de werknemers, worden individuele verschillen en grenzen verkend en weten personeelsleden bij wie ze terecht kunnen.

Groep IDEWE biedt ondersteuning aan in de vorm van sensibiliseringssessies voor werknemers, leidinggevendenden, je interne dienst voor preventie en bescherming en het comité voor preventie en bescherming op het werk (CPBW). Daarnaast kunnen we je helpen bij de ontwikkeling van een artikel in je personeelskrant, een presentatie voor nieuwe werknemers op een onthaaldag of een informatiefolder.

2.3. Wat zou je als werkgever kunnen doen? (Aanvullende modules)



2.3.1 Module 'Respectvolle en verbindende communicatie'

Doel: Je werknemers en leidinggevenden leren hoe ze op een respectvolle manier kunnen communiceren en hoe ze kunnen omgaan met conflicten en OGGW.

Respect hebben voor zichzelf wil zeggen dat men de eigen grenzen kent en die ook op een correcte manier communiceert. Respect hebben voor anderen wil zeggen dat je hun grenzen (h)erkent en er rekening mee houdt, ook al komen deze grenzen niet overeen met je eigen grenzen.

Groep IDEWE organiseert hierover verschillende opleidingen en workshops om werknemers te sterken in:

- respectvolle en verbindende communicatie;
- het geven en krijgen van feedback;
- het voorkomen dat een conflict escaleert tot grensoverschrijdend gedrag.

2.3.2 Module 'Een gedragscode over respect op het werk'

Doel: Je onderneming begeleiden bij het uitwerken van een positieve gedragscode die zal bijdragen tot een open bedrijfscultuur.

Een gedragscode maakt duidelijk welke waarden je belangrijk vindt en hoe die dagelijks zichtbaar zijn in de manier van werken en omgaan met elkaar.

Wij geloven dat een gedragscode pas zinvol is wanneer ze ontwikkeld, gedragen en toegepast wordt door en voor iedereen binnen je onderneming. We kunnen je hierin ondersteunen via opleidingen, workshops, actiedagen, werkgroepen en op basis van voorbeelden.

2.3.3 Module 'Omgaan met conflicten en OGGW voor leidinggevenden'

Doel: Je leidinggevenden bijbrengen hoe ze signalen rond conflicten en OGGW kunnen herkennen en hier adequaat op kunnen reageren.

We zijn ervan overtuigd dat leidinggevenden een grote verantwoordelijkheid hebben om OGGW te voorkomen en aan te pakken. In deze interactieve opleiding bekijken we met leidinggevenden welke invloed ze kunnen hebben, wat hun conflicthanteringsstijl is, hoe ze werknemers hierover kunnen aanspreken en welke rol zij kunnen opnemen als bemiddelaar.

2.3.4 Module 'Conflictbemiddeling en teaminterventies'

Doel: Je onderneming adviseren en begeleiden bij concrete problemen tussen individuen of binnen een team.

Waar mensen samenwerken, doen zich vroeg of laat conflicten voor. Mensen verschillen nu eenmaal van mening en soms leidt dat tot wrijving.

Om te voorkomen dat bestaande conflicten escaleren of uitmonden in situaties van OGGW of een hyperconflict, kan Groep IDEWE je ondersteunen bij:

- het geven van advies en coaching aan iemand van het bedrijf die zelf de situatie aanpakt;
- het opzetten van een bemiddelingstraject tussen de verschillende betrokkenen;
- het voeren van individuele gesprekken met de verschillende betrokkenen;
- het voeren van groeps gesprekken;
- het opmaken van een adviesrapport op basis van verschillende gesprekken met het oog op preventiemaatregelen (risicoanalyse van de specifieke arbeidssituatie).

2.3.5 Module 'Individuele ondersteuning van werknemers die afwezig zijn ten gevolge van OGGW'

Doel: De werkhervatting bevorderen en vergelijkbaar verzuim in de toekomst voorkomen.

Als een werknemer uitvalt als gevolg van een conflict of OGGW ondersteunt Groep IDEWE samen met je onderneming deze persoon en het team tijdens en na de periode van afwezigheid.

De werknemer kan op aanraden van de leidinggevende(n) en/of personeelsdienst op gesprek komen bij de preventieadviseur-arbeidsarts en/of de preventieadviseur psychosociale aspecten. In deze contactmomenten verkennen we de voorwaarden voor werkhervatting en de arbeidsgeschiktheid. We gaan ook na wat de behoeften zijn van het team en de leidinggevende. Mogelijk is het nodig om nog voor de hervatting rond de tafel te gaan zitten met alle betrokken partijen en een aantal zaken uit te klaren. Dat kan de drempel

verlagen om het werk te hervatten en het psychosociaal welzijn bevorderen. Naast deze specifieke dienstverlening adviseren we je om deze thematiek structureel op te nemen in je ziekteverzuimbeleid.

2.3.6 Module 'Koppeling van het OGGW-beleid aan een agressiebeleid en een beleid rond schokkende gebeurtenissen'

Doel: Je onderneming ondersteunen en begeleiden bij het uitwerken van een geïntegreerd psychosociaal welzijnsbeleid met bijzondere aandacht voor agressie en de opvang na schokkende gebeurtenissen.

Werknemers die langdurig in contact komen met grensoverschrijdend gedrag op het werk vertonen in 95% van de gevallen symptomen van angststoornissen en posttraumatische stressstoornis. Ook kan het zijn dat werknemers een eenmalig agressie-incident ervaren als een schokkende gebeurtenis.

Groep IDEWE ondersteunt je bij:

- de opzet van een beleid rond schokkende gebeurtenissen en agressie;
- opleidingen omgaan met agressie voor leidinggevenden en werknemers;
- het opvangen van eigen personeel bij een schokkende gebeurtenis;
- opvanggesprekken met de verschillende betrokkenen;
- het opleiden van een team van werknemers om zelf deze psychologische ondersteuning aan te bieden bij een schokkende gebeurtenis.

2.3.7 Module 'Een gerichte periodieke gezondheidsbeoordeling bij de arbeidsarts'

Doel: Het in kaart brengen van de algemene psychosociale risico's en signalen van conflicten en OGGW tijdens het periodiek gezondheidstoezicht bij de arbeidsarts.

Groep IDEWE brengt het psychosociaal welbevinden van werknemers in kaart aan de hand van een korte bevraging tijdens het periodiek onderzoek, bijvoorbeeld met het screeningsinstrument 'de psychosociale barometer.'

Naast de inventarisatie kan de arbeidsarts en/of arbeidsverpleegkundige individuele tips geven en een werknemer ertoe aanzetten actie te ondernemen om een moeilijke arbeidssituatie bespreekbaar te maken.

3

Voorwaarden voor succes

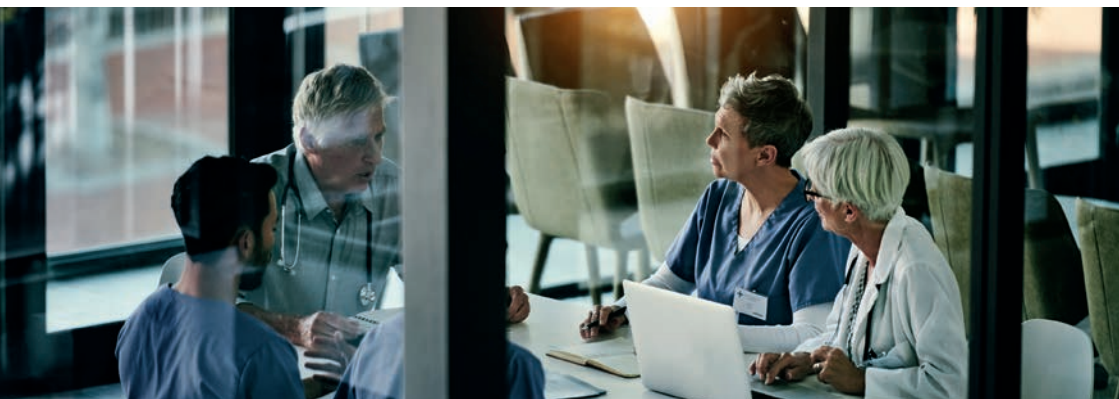
- De top van je onderneming zet de visie en de lijnen uit.
- Jij als werkgever en je leidinggevenden tonen betrokkenheid en voorbeeldgedrag.
- Je maakt de nodige budgetten, menselijk kapitaal en voldoende tijd vrij.
- Je OGGW-beleid moet een beleid zijn dat méér is dan wat beschreven staat in documenten. Dit delicate thema vereist een bereidheid tot experimenteren en leren. Ieders rol heeft erkenning nodig en dat vraagt afstemming en duidelijke afspraken.
- Zorg voor een actieve werkgroep met een sterk mandaat die de verschillende modules uitwerkt en uitdraagt als ambassadeurs.
- Veranker het OGGW-beleid via het CPBW in de preventiewerking en via de HR-afdeling en de hiërarchische lijn in de dagelijkse werking.



4

Hoe gaan we praktisch te werk?

- Je laat ons weten dat je een beroep wilt doen op onze diensten om een OGGW-beleid of een deelaspect ervan uit te werken.
- We organiseren een verkennend gesprek waarin we nagaan hoe je tegen OGGW en respectvol gedrag op het werk aankijkt en wat je wensen en verwachtingen zijn.
- We begeleiden je bij:
 - Het opstarten van een werkgroep die beleidsvoorbereidend werk doet, het geheel coördineert en opvolgt.
 - Het verkennen van de bestaande situatie aan de hand van een beleidsaudit.
We bekijken de bestaande registratie en de behoefte aan een ruimere risicoanalyse.
 - Het schrijven van een beginselverklaring.
 - Het uitwerken van een beleidsnota met een actieplan. Hierin kunnen de beschreven modules ingepast worden.
 - Het regelmatig evalueren van de vooruitgang en de impact op het welzijn van je werknemers.
 - Het verankeren van het beleid in een geïntegreerd (psychosociaal) welzijnsbeleid.



Regionale kantoren Groep IDEWE

Contacteer ons - Wij helpen je graag verder!

Antwerpen

Tel. 03 218 83 83
antwerpen@idewe.be

Hasselt

Tel. 011 24 94 70
hasselt@idewe.be

Namur

Tel. 081 32 10 40
namur@idewe.be

Brussel

Tel. 02 237 33 24
brussel@idewe.be

Leuven

Tel. 016 39 04 38
leuven@idewe.be

Roeselare

Tel. 051 27 29 29
roeselare@idewe.be

Charleroi

Tel. 071 23 99 11
charleroi@idewe.be

Liège

Tel. 042 29 71 91
liege@idewe.be

Turnhout

Tel. 014 40 02 20
turnhout@idewe.be

Gent

Tel. 09 264 12 30
gent@idewe.be

Mechelen

Tel. 015 28 00 50
mechelen@idewe.be

www.idewe.be | info@idewe.be

© IDEWE – Niets uit deze uitgave mag, in enige vorm of op enige wijze, verveelvoudigd of openbaar gemaakt worden zonder schriftelijke toestemming van de uitgever. Verantwoordelijke uitgever: prof. dr. Lode Godderis, IDEWE, Interleuvenlaan 58, 3001 Leuven. 6365-2.1-202311-20385.