

De rol van de werkgever in de aanpak van agressie op de werkvloer



Het hoeft weinig betoog dat de werkgever een groot belang heeft bij het structureel voorkomen of het opvangen van de gevolgen van agressie ten aanzien van zijn personeel. Na een agressief incident op de werkvloer voelt het personeel van een onderneming zich in het algemeen immers machteloos en minder veilig. Het bedrijf kan daardoor worden geconfronteerd met een toenemend ziekteverzuim en personeelsverloop. De werkgever draagt vaak ook de financiële gevolgen van een incident, bijvoorbeeld in het geval van vernielingen, letsels of werkbekwaamheid van het slachtoffer. Er bestaat het gevaar van negatieve beeldvorming bij eventuele klanten of cliënten, of bij investeerders. Derden tenslotte (medecliënten, ouders, doorverwijzers, collega's, familieleden van de medewerker...) kunnen de organisatie onder druk zetten en ter verantwoording roepen.¹

De welzijnswet

De werkgever heeft niet enkel een groot belang in de preventie van agressie. Hij is hiertoe bovendien ook wettelijk verplicht. De welzijnswet van 4 augustus 1996 verplicht werkgevers een gezondheids- en veiligheidsbeleid te voeren waarbij ook rekening wordt gehouden met de psychosociale aspecten van het werk. De werkgever wordt met name geacht op het vlak van geweld (lees: agressie), pesten en seksueel grensoverschrijdend gedrag de risico's te elimineren en te beperken, door het uitvoeren van een risicoanalyse en het nemen van de gepaste maatregelen. Het gaat om een welzijnsbeleid gesteund op algemene principes waarbij risico's worden voorkomen, bij de bron uitgeschakeld of verminderd. De voorkeur dient te gaan naar collectieve beschermingsmiddelen boven individuele. Er gaat ook aandacht naar opleiding en informatie van de werknemers. Dit beleid moet worden geïntegreerd in het algemeen management van de onderneming.

Taak, team en organisatie bepalen de risicofactoren

Onderzoekers van de Katholieke Universiteit Leuven en de Université Catholique de Louvain deden onderzoek naar het voorkomen van geweld, pesten en seksueel grensoverschrijdend gedrag op het werk. Zij ontdekten een algemeen geldende reeks risicofactoren op het niveau van de taak, het team en de organisatie.

De relevante factoren geven samen vorm aan de bedrijfscultuur die het voorkomen van agressie in positieve of negatieve zin kan beïnvloeden:

Wat de **taak** betreft, blijken alle risicofactoren te behoren tot één van de vier grote arbeidsaspecten: de arbeidsverhoudingen (bv. contact met derden), de arbeidsomstandigheden (bv. werken in een hinderende infrastructuur), de arbeidsinhoud (bv. werkdruk, monotonie) en de arbeidsvoorwaarden (bv. jobonzekerheid).

Wat het **team en de organisatie** betreft, zijn de risicofactoren terug te brengen tot drie belangrijke dimensies:

- het centraal stellen van noden van de organisatie versus de noden van de medewerkers;
- een negatieve versus een te informele sfeer;
- te veel versus te weinig hiërarchie.

De risicofactoren situeren zich steeds op de uitersten van deze dimensies: zuiver taakgericht leiderschap, een te informeel klimaat of een machtsvacuüm, ... Preventieve factoren behoren daarentegen tot het 'gouden midden': een ondersteunende cultuur, samenhorigheid, een soepele hiërarchie,...

De bedrijfscultuur als positieve of negatieve katalysator

Een aantal taakfactoren brengt frustraties en spanningen mee, zoals een onduidelijke jobinhoud, het missen van de nodige vaardigheden voor een job, een hoge werkdruk, ... Die factoren kunnen ook leiden tot persoonlijke conflicten. Zo verhoogt een onduidelijke jobinhoud de kans op een conflict, omdat collega's of supervisors oordelen dat de medewerker niet aan de verwachtingen voldoet.

¹ <http://www.vspf.org>

Ook de factoren aan de uiterste polen van de belangrijke **team- en organisatiedimensie** kunnen bij de medewerker heel wat frustraties, spanningen of conflicten opwekken: een geseksualiseerde cultuur voor een heel conservatieve persoon, slechte informatiedoorstroming, een te competitieve sfeer, ... Risicofactoren op het niveau van team en organisatie kunnen leiden tot specifieke aspecten die ongewenst gedrag aanmoedigen of mogelijk maken. Dit heeft dikwijls te maken met de wijze waarop men binnen de onderneming of het team met elkaar omgaat (bv. een roddelcultuur).

De risicofactoren bepalen de omgang met conflicten

De boven genoemde risicofactoren zijn in interactie met elkaar bepalend voor de omgang met frustraties, spanningen en conflicten door het personeel van de onderneming.

Op **taakniveau** kan een factor zoals hoge jobonzekerheid bepalen hoe de medewerker op frustraties en spanningen reageert. Jobonzekerheid kan een agressieve reactie veroorzaken waarbij alle spanningen tegelijk naar boven komen. Ze kan echter ook leiden tot machteloosheid en hulpeloos gedrag; de medewerker distantieert zich van de werkomgeving (de bron van de spanningen) en schendt de normen van de werkomgeving, waarop de collega's dan weer negatief reageren. Ook op de omgang met conflicten kunnen taakfactoren een invloed hebben. Bij een hoge werkdruk bijvoorbeeld is er dikwijls onvoldoende tijd of energie om het conflict constructief aan te pakken.

Op **team- en organisatieniveau** zijn de aspecten belangrijk die tot de extremen van de drie belangrijke dimensies behoren; ze kunnen de manier bepalen waarop een medewerker het hoofd biedt aan frustraties, spanningen en conflicten. Bij een uitgesproken taakgericht leiderschap, een te strakke hiërarchie en weinig gehoor bij collega's kan een gefrustreerde werknemer zich behoorlijk machteloos voelen, waardoor hij zowel dader als slachtoffer kan worden. In organisaties met een goed evenwicht tussen taak- en mensgerichtheid, een goede sfeer en voldoende hiërarchie kan men een verdere escalatie van een conflict doorgaans wel vermijden.

De risicofactoren bepalen de ernst van de agressie

Ook de ernst van het ongewenste gedrag wordt beïnvloed door factoren op het niveau van taak, team en organisatie. Op **taakniveau** zal een werknemer minder vlug grenzen overschrijden wanneer hij of zij weet dat het gedrag zichtbaar is voor collega's (in een landshapsbureau bijvoorbeeld). Een werknemer zal ook afgeremd worden op het **organisatieniveau** wanneer hij of zij weet dat de directe chef bij ernstige feiten optreedt.

Ook het omgekeerde is waar: een chef die al eerder ongewenst gedrag weglachte, haalt de drempel naar omlaag.

De risicofactoren houden agressief gedrag in stand

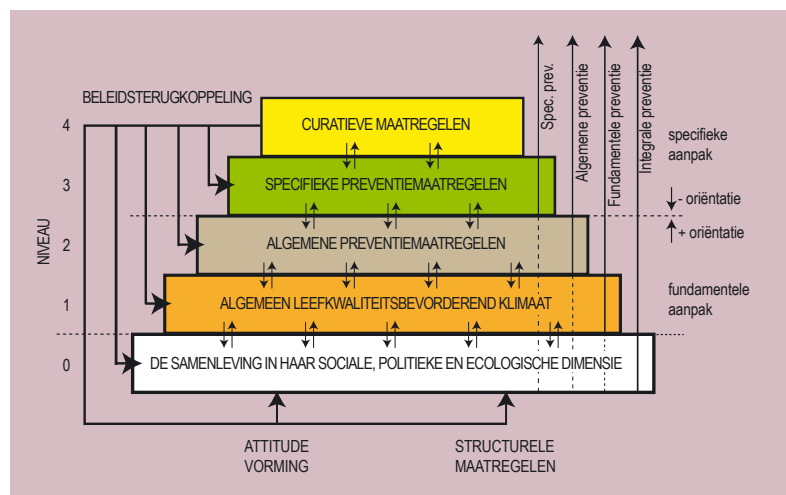
Voor het slachtoffer brengt ongewenst gedrag vaak veranderingen mee op het niveau van taak, team en organisatie. Dit verhoogt de dosis frustraties, spanningen en mogelijke conflicten. Op die manier zorgt ongewenst gedrag soms zelfs voor herhaling en verergering.

Vinden er anderzijds voor de dader daarentegen geen veranderingen plaats, dan kan dat een reden zijn om opnieuw - en misschien nog erger - ongewenst gedrag te vertonen. Voor het slachtoffer betekent de ervaring met ongewenst gedrag bovendien een ernstige sociale stressfactor. Ook dat verhoogt frustraties en spanningen. Slaagt hij of zij er niet in die constructief te hanteren, dan is alweer een aanleiding voor nieuw grensoverschrijdend gedrag gecreëerd.²



Paul Robrechts, afgevaardigd bestuurder Robrechts & Thienpont

Een beleidsgericht referentiekader: de preventiepiramide



Wanneer men binnen het bedrijf concrete maatregelen overweegt om agressie op de werkvloer te voorkomen, dan kan men op verschillende niveaus te werk gaan. Elk niveau levert hierbij zijn eigen bijdrage aan een integraal preventiebeleid.

² Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn van de KUL en Département des Sciences politiques et sociales, unité SPRI van de UCL, Ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk; Organisatorische risicofactoren, Algemene Directie voor Humanisering van de Arbeid van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, 2006.



Annemie De Boye, zaakvoerder Modus Operandi en senior security consultant Robrechts & Thienpont

De verschillende niveaus waarop aan preventie kan worden gedaan, werden door J. Deklerck³ schematisch ondergebracht in de zogenaamde preventiepiramide. Deze ordent de maatregelen en interventies van een curatief niveau (de smalle top van de piramide waar men vooral post-factum werkt), tot een zeer algemeen preventieniveau (de brede basis die de algemene bedrijfscultuur vorm geeft en niet specifiek op agressie is gericht, doch er wel een grote invloed op uitoefent).

Op het niveau van de curatieve maatregelen tracht men de schade zoveel mogelijk in te dijken. Op het ogenblik dat een incident zich voordoet is het bijvoorbeeld essentieel dat de betrokken werknemer zo snel mogelijk hulp en bijstand kan inroepen. Maatregelen op dit niveau hebben vooral betrekking op interventie en communicatie : installatie van een centraal noodnummer, interne alarmsystemen, handalarmen, interventieprocedures, ... Ook samenwerkingsafspraken met politie, opvang en begeleiding van slachtoffers, herstel van de schade en opsporing van eventuele daders zijn te bewandelen pistes.

Specifieke preventiemaatregelen zijn erop gericht concrete agressie-incidenten te voorkomen of in de kiem te smoren. Op dit niveau situeren zich bijvoorbeeld maatregelen met betrekking tot toegangsbeheer en toegangscontrole, het afbakenen van risicozones, het beperken van cash-geld-stromen, aandacht voor sleutelbeheer, het opvoeren van de sociale controle door het personeel, het beveiligen van de fysieke omgeving, of het voorzien in specifieke opleidingen.

Algemene preventiemaatregelen zorgen voor een ruim preventief veiligheidsdenken binnen de onderneming.

³ J. Deklerck, Preventie van ziekenhuiscriminaliteit ; een integrale benadering vanuit de preventiepiramide, informatievergadering "Ziekenhuiscriminaliteit", Brussel, 8 mei 2008.

Maatregelen op dit niveau hebben betrekking op de herkenbaarheid van personeel, een aangenaam werkklimaat, klantvriendelijk onthaal, een overzichtelijke fysieke omgeving, het algemene onderhoud van gebouwen, het voorkomen van wachttijden (en dus frustraties) bij klanten en personeel.

Een **algemeen leefkwaliteitsbevorderend klimaat** binnen de onderneming tenslotte is er op gericht ervoor te zorgen dat zowel personeel als cliënteel zich goed voelen binnen de organisatie. Transparantie van besluitvorming, competentie- en talentmanagement, regelmatige bijscholingsmomenten, voorzien van de benodigde werkmaterialen, het zijn allemaal maatregelen die de werktevredenheid ten goede komen. Op dezelfde lijn staan een goede verloning, het aanpakken van interne conflicten, het voorzien van inspraakkanalen, of een positieve communicatie tussen directie en personeel.

Besluit

Agressie doet zich voor in een bepaalde context, een organisatie, een structuur waarbinnen dader en slachtoffer functioneren. De omkaderende structuur heeft te maken met regels en afspraken op het niveau van het bedrijf, met de accommodatie, de werking van het team, de manier waarop leiding wordt gegeven, de verantwoordelijkheden van de werknemers, de manier waarop het contact met het cliënteel is georganiseerd, de algemene bedrijfscultuur, ... De diverse actoren interageren binnen die structuur met elkaar ; met andere woorden, niet enkel de agressor, maar ook het potentiële slachtoffer en de context spelen een rol in het ontstaan of in stand houden van de agressie. Vandaar het grote belang van de preventiepiramide : aan de hand van dit schema kunnen preventieve maatregelen worden genomen die zowel op het niveau van het (potentiële) slachtoffer, als op het niveau van de organisatie als geheel een plaats vinden.

Voor wie zijn of haar eigen organisatie aan een kritische toets met betrekking tot het agressie-preventiebeleid wil onderwerpen, zorgden we voor een check-list die als analysetool kan worden gebruikt. Deze check-list is opgesteld volgens dezelfde piramide-structuur als in het artikel beschreven. De tool kan u vinden op www.voka.be/kempen/nieuws