



RATOG: Risico-analyse Tool voor Ongewenst Gedrag
En
RATOG-KMO: Risico-analyse Tool voor Ongewenst Gedrag
in Kleine en Middelgrote Organisaties

Constructie en gebruiksaanwijzing

Onder het initiatief van het FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg
Met de steun van het Europees Sociaal Fonds

Elfi Baillien
Inge Neyens
Hans De Witte
Guy Notelaers

Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn
KULeuven

Inhoudstafel

<i>Inleiding</i>	4
<i>A. Achtergrond</i>	5
1. Ongewenst gedrag op het werk.....	5
2. Risicofactoren.....	5
i. Wat zijn risicofactoren?	5
ii. Welke zijn de belangrijkste risicofactoren voor ongewenst gedrag?	6
<i>B. Constructie</i>	6
1. Doelstelling van de tools.....	6
2. Welke risicofactoren worden opgenomen in de tools?.....	7
3. Bepalen van de vragen.....	9
4. Relative Operating Characteristic ('ROC') -analyses.....	10
i. Slachtoffers versus niet-slachtoffers	10
ii. Validering van de slachtoffer- en de niet-slachtoffergroep	11
iii. De overgangsscores (cut-off's)	11
<i>C. Gebruiksaanwijzing</i>	13
1. Wanneer worden de RATOG of de RATOG-KMO gebruikt?.....	13
2. Hoe worden de RATOG of de RATOG-KMO gebruikt?.....	13
i. Wie vult de RATOG of RATOG-KMO in?	13
ii. Hoe worden de RATOG of RATOG-KMO ingevuld?	14
iii. Van resultaten naar actie!	14
3. Opvolging.....	15
<i>Referenties m.b.t de studies</i>	16
<i>Referenties: andere</i>	18

Inleiding

De RATOG (Risico-Analyse Tool voor Ongewenst Gedrag) en de RATOG-KMO (Risico-Analyse Tool voor Ongewenst Gedrag in Kleine en Middelgrote Organisaties) screenen op een korte en eenvoudige wijze de belangrijkste risicofactoren voor 'ongewenst gedrag' binnen de onderneming. Beide instrumenten kaderen in de *primaire preventie* van ongewenst gedrag. Zij werden ontwikkeld op basis van twee analoge deelprojecten onder het initiatief van het FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg en het Europees Sociaal Fonds (nl. 'Mobbing 2: organisationele risicofactoren'). Het eerste deelproject detecteerde de organisationele risicofactoren die bijdragen tot ongewenst gedrag in *grote organisaties met meer dan 100 werknemers*. Het tweede deelproject onderzocht de risicofactoren in *kleine en middelgrote organisaties met minder dan 100 medewerkers* (KMO's). De RATOG en RATOG-KMO werden ontwikkeld door de Onderzoeksgroep van Stress, Gezondheid en Welzijn (KULeuven) op basis van onderzoeksresultaten uit Vlaanderen en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest¹.

Dit document beschrijft achtereenvolgens de achtergrond of context waarin beide tools ontwikkeld werden. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op de constructie van de instrumenten. Wanneer en hoe de RATOG en RATOG-KMO gebruikt worden, komt aan bod in het laatste onderdeel.

¹ De RATOG en RATOG-KMO werden ontwikkeld o.b.v Nederlandstalige data. De geldigheid van beide instrumenten voor de Franstalige gemeenschap (Wallonië en deels Brussel) is hierdoor ongekend.

A. Achtergrond

1. Ongewenst gedrag op het werk

Met ongewenst 'grensoverschrijdend' gedrag op het werk wordt verwezen naar geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk. De wet van 11 juni 2002 betreffende de bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk bepaalt wat hieronder moet worden verstaan.

- **Geweld op het werk**

Met 'geweld op het werk' wordt verwezen naar elke feitelijkheid waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen bij de uitvoering van het werk.²

- **Pesterijen op het werk**

Onder pesterijen op het werk wordt verstaan 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 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.³

- **Ongewenst seksueel gedrag op het werk of 'OSGW'**

Ongewenst seksueel gedrag op het werk omvat 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.⁴

2. Risicofactoren

i. Wat zijn risicofactoren?

Pesterijen, geweld en OSGW zijn gedragingen die de gezondheid en veiligheid van de werknemer bedreigen en aanzienlijk kunnen aantasten⁵. Daarom is het voor het welzijn van de werknemer belangrijk om de 'risicofactoren' voor zulk gedrag te detecteren. Een risicofactor voor geweld, pesterijen en OSGW is *een factor die het risico (of de kans) inhoudt dat zulk gedrag kan ontstaan en nefaste gevolgen kent, maar ook dat het wordt voortgezet en nog ernstigere gevolgen met zich meebrengt*. Afhankelijk van de plaats die de factor inneemt in het proces van pesterijen, geweld en OSGW wordt verwezen naar twee soorten risicofactoren:

- een **causale risicofactor**: de factor moedigt het ontstaan van het gedrag aan
- een **in stand houdende risicofactor**: de factor stimuleert het voortduren van het gedrag

Naast risicofactoren voor geweld, pesterijen en OSGW bestaan er ook factoren die dergelijk ongewenst gedrag tegengaan. Ook hier onderscheiden we, aan de hand van de plaats die de factor inneemt in het proces van geweld, pesterijen en OSGW, twee soorten factoren:

² Artikel 32ter, lid 1, 1° van de wet van 11 juni 2002 betreffende de bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk.

³ Artikel 32ter, lid 1, 2° van de wet van 11 juni 2002.

⁴ Artikel 32ter, lid 1, 3° van de wet van 11 juni 2002.

⁵ Dit bleek uit o.m. reeds uit de studie van 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*, 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.

- een **preventieve factor**: de factor gaat het ontstaan van het gedrag tegen
- een **beëindigende factor**: de factor zet het gedrag stop

Verband met OGGW	Plaats in het proces	
	Basis	Proces van herhalend gedrag
+	Causale risicofactor	In stand houdende risicofactor
-	Preventieve factor	Beëindigende factor

Aangezien de RATOG en RATOG-KMO zich toespitsen op de **primaire preventie van ongewenst gedrag op het werk**, worden enkel de causale risicofactoren in kaart gebracht met deze screeningsinstrumenten.

ii. Welke zijn de belangrijkste risicofactoren voor ongewenst gedrag?

Twee analoge onderzoeksprojecten onder het initiatief van het FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg en het Europees Sociaal Fonds⁶ bestudeerden 'organisationele risicofactoren' voor ongewenst gedrag binnen Vlaamse en Brusselse ondernemingen. Met 'organisationele risicofactoren' wordt verwezen naar aspecten op het niveau van (a) de job, (b) het team of de afdeling en (c) de organisatie in haar geheel. Beide deelprojecten vertrokken vanuit een literatuurstudie waarin de belangrijkste resultaten uit reeds bestaande studies werden samengevat (Baillien et al., 2004a; Neyens et al., 2005a). Vervolgens werd aan de hand van interviews (= kwantitatieve studie) onderzocht welke mogelijke 'organisationele risicofactoren' zijn binnen Vlaamse en Brusselse ondernemingen. Ook werd bestudeerd op welke manier deze risicofactoren een rol spelen bij het ongewenste gedrag (Baillien et al., 2004b; Neyens et al., 2005b). Tot slot werd nagegaan welke risicofactoren het sterkst gepaard gaan met het slachtoffer worden van ongewenst gedrag (= kwantitatieve studie). Dit gebeurde aan de hand van een vragenlijstonderzoek (Baillien et al., 2005b; Neyens et al., 2005c).

In deze onderzoeksprojecten resulteren als belangrijkste risicofactoren voor ongewenst gedrag:

- een **lage sociale steun van de collega's**
- **functies met een hoog rolconflict**. Dit wil zeggen dat de medewerker tijdens het uitvoeren van zijn of haar job regelmatig tegenstrijdige opdrachten moet doen. Vaak weet de werknemer niet duidelijk wat wel en wat niet tot zijn of haar takenpakket behoort.
- een **hoog aantal conflicten binnen het team of de afdeling**.
- een **weinig werknemersgerichte cultuur**, waarbij onvoldoende aandacht geschonken wordt aan het welzijn en de noden van het personeel.
- frustratieverhogende aspecten zoals een **hoge jobonzekerheid**, een **lage benutting van de eigen vaardigheden** bij het uitvoeren van de job en een **lage procedurele rechtvaardigheid** (of sterke vriendjespolitiek) binnen de organisatie. Binnen KMO's moet in deze context eveneens gedacht worden aan een **hoge werkdruk**.

B. Constructie

1. Doelstelling van de tools

Met de RATOG en RATOG-KMO worden op een korte en eenvoudige wijze de **belangrijkste risicofactoren voor ongewenst gedrag binnen de onderneming in kaart gebracht**. Via het in kaart brengen van de positieve en negatieve punten binnen de organisatie dragen deze tools bij aan de **primaire preventie van ongewenst gedrag**. Zij zetten een **eerste stap** naar een dynamisch risico-analysesysteem, zoals wettelijk

⁶ Eén project bestudeerde de situatie binnen grote (Vlaamse en Brusselse) ondernemingen met meer dan 100 werknemers, het tweede project onderzocht kleine organisaties met minder dan 100 medewerkers.

bepaald met betrekking tot geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk (wet van 11 juni 2002). De RATOG en RATOG-KMO geven aan of de score van de organisatie op een bepaalde factor 'veilig', 'problematisch' of 'urgent-problematisch' (d.w.z. causaal) is voor ongewenst gedrag. Veilige factoren moeten onderhouden worden. Problematische en urgent-problematische factoren duiden op werkpunten en worden vertaald naar concrete actiepunten in het jaaractieplan (J.A.P.) en het globale preventieplan (G.P.P.).

2. Welke risicofactoren worden opgenomen in de tools?

De constructie van de RATOG en RATOG-KMO is voornamelijk gebaseerd op de resultaten van het vragenlijstonderzoek (=kwantitatieve studie) bij de twee analoge onderzoeksprojecten onder het initiatief van het FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg en het Europees Sociaal Fonds. Uit deze resultaten kan immers afgeleid worden **wanneer een bepaald taak-, team-/afdelings- of organisationeel aspect problematisch is voor ongewenst gedrag op het werk**. De vragenlijsten maken het m.a.w. mogelijk om na te gaan vanaf wanneer (=welke score) bepaalde factoren gepaard gaan met een verhoogde kans op het slachtoffer worden van ongewenst gedrag (=risicofactor).

Het vragenlijstonderzoek toont zowel binnen de kleine als grote organisaties een sterk verband tussen 'organisationele risicofactoren' en het slachtoffer worden van 'werkgerelateerde pesterijen' en 'persoonlijke pesterijen'. Werkgerelateerde pesterijen verwijzen naar pesterijen die betrekking hebben op de eigenlijke job. Deze pesterijen belemmeren een goede uitvoering van de taken en brengen zelfs het behoud van de job in gevaar. Voorbeelden zijn het achterhouden van belangrijke informatie en de werknemer taken geven onder het niveau van zijn of haar capaciteiten. Persoonlijke pesterijen hebben betrekking op de persoonlijkheid en het privé-leven van de werknemer. Voorbeelden zijn roddelen of beledigende en spottende grapjes maken over een andere medewerker. Tussen 'organisationele risicofactoren' en het slachtoffer worden van *OSGW* of *geweld* wordt in de vragenlijststudie een minder sterk verband teruggevonden. Naast taak-, team-/afdelings- en organisationele aspecten worden deze twee vormen van ongewenst gedrag dus eveneens door heel wat andere factoren veroorzaakt.

Voor een zo hoog mogelijke praktijkwaarde van de RATOG en RATOG-KMO en voor een efficiënte primaire preventie van ongewenst gedrag spitsen de tools zich vooral toe op de belangrijkste risicofactoren voor pesterijen op het werk. Deze vorm van ongewenst gedrag kan immers het best voorkomen worden door te werken aan 'organisationele risicofactoren'. Bovendien is het slachtoffer worden van 'werkgerelateerde pesterijen' het sterkst verbonden met taak-, team-/afdelings- en organisationele risicofactoren. Dit geldt zowel binnen de grote als binnen de kleine organisaties. **De keuze van de belangrijke 'organisationele risicofactoren' voor de RATOG en RATOG-KMO bouwt dus voornamelijk voort op de resultaten voor werkgerelateerde pesterijen**. Het accent valt hierbij op factoren die ook werkelijk te 'veranderen' zijn. Zo valt o.a. de 'werkdruk' van een medewerker via subtiele maatregelen aan te passen. Dit is niet het geval bij 'werken in een familiebedrijf', dat binnen de kleine ondernemingen een toch niet onbelangrijke rol speelt bij ongewenst gedrag (Neyens et al, 2005c).

Volgende factoren werden weerhouden:

Niveau	Factor	RATOG			
		β' 'Werkgerelateerde pesterijen' (R ² = 0.43)	β 'Persoonlijke pesterijen' (R ² = 0.34)	β 'Geweld' (R ² = 0.03)	β 'OSGW' (R ² = 0.01)
Taak	Rolconflict	0.24***	0.16***	0.09***	0.06**
	Werkdruk	n.s	n.s	0.04*	n.s
	Jobonzekerheid	0.08***	0.08***	0.06***	n.s
	Vaardigheidsbenutting	-0.03*	-0.04*	n.s	n.s
Team	Frequentie conflict	0.11***	0.21***	0.07***	n.s
	Sociale steun collega's	-0.20***	-0.27***	n.s	n.s
Organisatie	Mensgerichte Cultuur	-0.18***	-0.07**	n.s	0.05*
	Procedurele rechtvaardigheid	-0.14***	-0.06**	n.s	n.s

N = 5062

*** p<0.001; ** p<0.01; *p<0.05; n.s = niet significant

⁷Gestandaardiseerde regressie-coëfficiënten o.b.v een nieuwe lineaire regressie-analyse met de geselecteerde risicofactoren.

RATOG-KMO					
Niveau	Factor	β 'Werkgerelateerde pesterijen' ($R^2 = 0.40$)	β 'Persoonlijke pesterijen' ($R^2 = 0.35$)	β 'Geweld' ($R^2 = 0.12$)	β 'OSGW' ($R^2 = 0.10$)
Taak	Rolconflict	0.23***	0.18**	n.s	n.s
	Werkdruk	0.15**	0.22***	0.15**	0.11(*)
	Jobonzekerheid	n.s	n.s	0.12*	0.12*
	Vaardigheidsbenutting ⁸	-0.09*	n.s	n.s	n.s
Team	Frequentie conflict	n.s	n.s	n.s	n.s
	Sociale steun collega's	-0.17**	-0.38***	-0.30*	-0.30*
Organisatie	Mensgerichte Cultuur	n.s	n.s	n.s	n.s
	Procedurele rechtvaardigheid	-0.22**	n.s	n.s	n.s

$N = 368$

*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; n.s = niet significant

Aan de hand van vier lineaire regressie-analyses met de weerhouden risicofactoren, werd in de RATOG 'werkdruk' geschrapt. Deze factor levert geen significante bijdrage aan de voorspelling van persoonlijke pesterijen, werkgerelateerde pesterijen en OSGW. Bij geweld speelt zij een kleine, doch te verwaarlozen rol (de gestandaardiseerde β heeft een zeer kleine waarde).

Omwille van de erg kleine slachtoffergroep voor geweld ($N = 6$) en OSGW ($N = 8$) binnen de kleine ondernemingen worden ditmaal alle factoren geschrapt die niet significant bijdragen in de voorspelling van zowel werkgerelateerde als persoonlijke pesterijen⁹. Zo komen 'jobonzekerheid' en 'mensgerichte cultuur' niet aan bod in de RATOG-KMO. Ook 'frequentie conflict' draagt nergens bij tot de voorspelling. Omwille van de belangrijke rol van dit aspect in de grote organisaties¹⁰, werd deze factor echter wel opgenomen in de RATOG-KMO. De uiteindelijke factoren worden:

RATOG
TAAK
Rolconflict
Jobonzekerheid
Vaardigheidsbenutting
TEAM/AFDELING
Frequentie conflict
Sociale steun van de collega's
ORGANISATIE
Mensgerichte cultuur
Procedurele rechtvaardigheid

RATOG-KMO
TAAK
Rolconflict
Werkdruk
Vaardigheidsbenutting
TEAM/AFDELING
Frequentie conflict
Sociale steun van de collega's
ORGANISATIE
Procedurele rechtvaardigheid

⁸ Binnen kleine en middelgrote organisaties bleek niet de schaal, maar wel de dummy-variabele ('lage vaardigheidsbenutting' versus 'hele, gemiddelde en hoge vaardigheidsbenutting') verbonden met het slachtoffer worden van pesterijen. Dit kan echter te wijten zijn aan toevallige kenmerken van de beperkte slachtoffergroep in de studie: het aantal respondenten N is immers kleiner dan in de studie bij grote ondernemingen. Ook het aantal slachtoffers van ongewenst gedrag ligt veel lager. Daarom wordt ook bij de kleine organisaties gewerkt met de schaal 'vaardigheidsbenutting'. Dit draagt bovendien bij aan een zekere afstemming tussen de RATOG en RATOG-KMO.

⁹ Omwille van de erg kleine slachtoffergroep voor OSGW en geweld zouden deze bevindingen wel eens kunnen volgen uit toevallige kenmerken van deze kleine groep slachtoffers.

¹⁰ Ook deze bevinding bij de kleinere organisaties zou wel eens kunnen volgen uit toevallige kenmerken van de beperkte slachtoffergroep in de studie.

Factor	Definitie	Risico op ongewenst gedrag verhoogt bij...	Risico op ongewenst gedrag verlaagt bij...
Rolconflict	De medewerker moet <u>tegenstrijdige opdrachten</u> doen (bijv. tegenstrijdige instructies van verschillende supervisors) of moet opdrachten <u>op een andere manier uitvoeren dan past</u> binnen diens functie in de organisatie (bijv. omwille van dreigende herstructureringen onder druk gezet worden om vertrouwelijke informatie vrij te geven).	Veel rolconflict	Weinig rolconflict
Werkdruk	De combinatie van de hoeveelheid werk die de medewerker moet uitvoeren (<u>werkhoeveelheid</u>) en de tijdsperiode waarin dit dient te <u>gebeuren</u> (<u>werktempo</u>).	Veel werkdruk	Weinig werkdruk
Jobonzekerheid	De onzekerheid die een medewerker ervaart over het al dan niet behouden van de job. Dit kan gaan over onzekerheid over de <u>voortzetting van het contract</u> of onzekerheid over het <u>behoud van de kenmerken van de huidige job</u> (bijv. dreigende rotatie, verandering van de jobinhoud).	Veel jobonzekerheid	Weinig jobonzekerheid
Vaardigheidsbenutting	De mate waarin medewerker de <u>mogelijkheid</u> hebben om bij hun job hun eigen <u>vaardigheden en capaciteiten te benutten</u> (bijv. werk naar opleiding).	Weinig vaardigheidsbenutting	Veel vaardigheidsbenutting
Frequentie van conflict in het team of de afdeling	<u>Hoe dikwijls</u> een team of afdeling te maken krijgt met <u>interne conflicten</u> tussen de verschillende werknemers (collega's en supervisor).	Veel conflicten	Weinig conflicten
Sociale steun vanwege de collega's	De mate waarin een werknemer <u>zich gesteund en gewaardeerd voelt</u> door zijn of haar collega's.	Weinig sociale steun van de collega's	Veel sociale steun van de collega's
Mensgerichte cultuur	De mate waarin de organisatie (en haar management) <u>bekommerd is over het welzijn van de medewerkers</u> .	Zwak mensgerichte cultuur	Sterk mensgerichte cultuur
Procedurale rechtvaardigheid	Binnen de organisatie bestaan er <u>duidelijke, correcte en rechtvaardige regels en procedures</u> rond selectie, promotie en evaluatie. Deze regels en procedures worden <u>consequent</u> toegepast. Procedurele rechtvaardigheid verwijst veelal naar het tegengestelde van 'vriendjespolitiek'.	Weinig procedurele rechtvaardigheid	Veel procedurele rechtvaardigheid

3. Bepalen van de vragen

Zowel de RATOG als de RATOG-KMO putten hun vragen uit de kwantitatieve studie binnen grote en kleine organisaties. In de lijn van de logica uit deze vragenlijststudie meten verschillende vragen of 'items' samen één bepaald 'concept' of 'organisationele factor' (bijv. sociale steun van collega's). Op deze wijze wordt zo goed mogelijk gecontroleerd voor meetfouten¹¹: de score van de respondent op een bepaalde factor is gelijk aan de gemiddelde score op alle items die verwijzen naar deze factor. De scores op deze 'concepten' of 'factoren' variëren telkens van nul (een lage score) tot en met 10 (een hoge score).

Om de belangrijke 'organisationele risicofactoren' met een minimum aan vragen zo goed mogelijk te meten, werden twee¹² van de langste metingen uit de vragenlijst (nl. 'procedurele rechtvaardigheid' en, voor de RATOG, 'mensgerichte cultuur') ingekort. Hiertoe werden de items die het minst bijdroegen aan de meting van het concept (= een lage 'factorlading' hebben of geen sterk aandeel hebben in de 'sterkte' of 'interne consistentie α ') geschrapt. Wat betreft 'procedurele rechtvaardigheid' bedraagt de nieuwe meting 5 in plaats van de 7 items uit de vragenlijststudie (de nieuwe α bedraagt 0.87 voor de kleine en 0.87 bij de grote organisaties). De nieuwe meting van 'mensgerichte cultuur' bevat 5 vragen in plaats van de oorspronkelijke 16 items (de nieuwe $\alpha = 0.92$ in de grote organisaties).

¹¹ Bijv.: de respondent begrijpt een vraag niet goed of beantwoordt niet alle vragen even aandachtig.

¹² Ook 'vaardigheidsbenutting' werd gemeten aan de hand van heel wat items. Toch werden voor deze factor geen items geëlimineerd: dit zou problemen opleveren bij de ROC-analyses (zie later: AUC < 0.60).

4. Relative Operating Characteristic ('ROC') -analyses

De RATOG en de RATOG-KMO geven aan wanneer de organisatie zich in een 'veilige zone' (=groene zone), 'problematiese zone' (=oranje zone) of 'urgent problematische zone' (=rode zone) bevindt met betrekking tot de belangrijkste 'organisationele risicofactoren' voor ongewenst gedrag. Om de overgangsscores tussen deze verschillende zones te berekenen, werden de opgenomen factoren onderworpen aan ROC-analyses. Deze analyses bepalen de overgangsscores of 'cut off's' van de factoren (vb. sociale steun van de collega's) in functie van een maximale discriminatie tussen 2 subgroepen binnen de onderzoeksgroep. Voor de RATOG en RATOG-KMO zijn deze subgroepen de 'slachtoffers' versus de 'niet-slachtoffers' van ongewenst gedrag.

i. Slachtoffers versus niet-slachtoffers

Voor het definiëren van de slachtoffergroep en de niet-slachtoffergroep werd uitgegaan van het meest eenduidige externe criterium m.b.t ongewenst gedrag: het '**criterium van Einarsen**' (Einarsen et al, 1994). Dit criterium spitst zich voornamelijk toe op pesterijen en stelt dat men pas slachtoffer is van pesterijen wanneer:

- de negatieve handelingen **herhaaldelijk** optreden
 - ⇒ d.w.z. minstens twee pestgedragingen gebeuren minstens éénmaal per week:
De items uit de vragenlijststudie die peilden naar pesterijen op het werk werden gehercodeerd. Gaf een respondent aan dat hij of zij wekelijks of dagelijks het gedrag uit het item onderging, dan kreeg dit item een score 1. Maakte de respondent dit gedrag minder vaak mee, dan kreeg dit item een score 0.
- de negatieve handelingen **langdurig** optreden
 - ⇒ d.w.z. de negatieve gedragingen treden op gedurende 6 maanden:
De periode van 6 maanden in de vragenlijststudie werd letterlijk opgenomen in de vragen omtrent ongewenst gedrag.

Recente studies naar ongewenst gedrag volgens de methode van Latente Clusteranalyse (Notelaers et al, 2005) toonden aan dat persoonlijke pesterijen sterker bijdragen tot een daling in psychosociaal welzijn dan werkgerelateerde pesterijen. Dit houdt in dat gedragingen die verwijzen naar **persoonlijke pesterijen een grotere rol spelen in 'het slachtoffer zijn van ongewenst gedrag' dan werkgerelateerde pesterijen**. Om die reden zullen persoonlijke pestgedragingen dan ook zwaarder doorwegen in het definiëren van de slachtoffergroep dan werkgerelateerde pestgedragingen.

Een respondent wordt bijgevolg beschouwd als een slachtoffer wanneer:

$$\begin{aligned} & (\Sigma \text{ gehercodeerde scores op de items omtrent persoonlijke pesterijen}) \\ & + \\ & \frac{1}{2} (\Sigma \text{ gehercodeerde scores op de items omtrent werkgerelateerde pesterijen}) \\ & \geq 2 \end{aligned}$$

Dit houdt in dat een slachtoffer van ongewenst gedrag gedurende 6 maanden *wekelijks of dagelijks minstens 2 persoonlijke pestgedragingen, minstens vier werkgerelateerde pestgedragingen of minstens 1 persoonlijk pestgedrag en twee werkgerelateerde pestgedragingen* onderging¹³.

Een respondent behoort tot de groep van niet-slachtoffers als:

¹³ In de lijn van het criterium van Einarsen et al. (1994) spitsen de RATOG en RATOG-KMO zich voor het bepalen van de slachtoffer- en niet-slachtoffergroep eveneens toe op de pesterijen. In de studie binnen de kleine ondernemingen bleek het aantal slachtoffers van OSGW en geweld immers erg beperkt, waardoor zij eerder bijdragen tot bias (=fouten) dan tot betrouwbare resultaten. Door in beide tools OSGW en geweld buiten beschouwing te laten, wordt er bijgedragen aan een zekere afstemming tussen de RATOG en RATOG-KMO.

(Σ gehercodeerde scores op de items omtrent persoonlijke pesterijen)

+

$\frac{1}{2}$ (Σ gehercodeerde scores op de items omtrent werkgerelateerde pesterijen)

< 2

ii. Validering van de slachtoffer- en de niet-slachtoffergroep

Om na te gaan of het gehanteerde criterium 'valide'¹⁴ is, werden beide groepen getoetst aan andere externe criteria. Deze externe criteria werden geput uit de vragen omtrent psychosociaal welzijn uit de vragenlijststudies binnen grote en kleine ondernemingen, nl. 'herstelbehoefte' (=de nood aan herstel of recuperatie na een werkdag) en 'jobsatisfactie' (=arbeidstevredenheid).

Internationaal onderzoek toonde aan dat slachtoffers van ongewenst gedrag een significant hogere herstelbehoefte en een significant lagere jobsatisfactie hebben dan niet-slachtoffers (o.a. Zapf et al., 1996). Dit was eveneens het geval bij de slachtoffer- en niet-slachtoffergroep uit de RATOG en RATOG-KMO: telkens vonden we een significant verschil tussen de gemiddelde scores van de slachtoffers versus deze van de niet-slachtoffers. Bij slachtoffers van ongewenst gedrag steeg de herstelbehoefte. De jobsatisfactie daalde. De slachtoffers en niet-slachtoffers werden dus op een correcte wijze van elkaar onderscheiden.

		RATOG			T	RATOG-KMO			
		N	Gem.	SD		N	Gem.	SD	T
Herstelbehoefte (Z-score¹⁵)	Slachtoffers	330	0.65	0.07	-12.85***	27	0.76	0.80	4.17**
	Niet-slachtoffers	4088	-0.06	0.01		326	-0.05	0.99	
Jobsatisfactie (Z-score)	Slachtoffers	331	-0.89	1.26	13.67***	27	-0.69	1.09	-3.82*
	Niet-slachtoffers	4144	0.10	0.94		326	0.06	0.97	

*** p<0.001; ** p<0.01; *p<0.05

iii. De overgangsscores (cut-off's)

In een laatste stap van de ROC-analyses wordt voor de risicofactoren uit de RATOG en RATOG-KO nagegaan vanaf welke score deze van 'veilig' (=groene zone) overgaan naar 'problematisch' (=oranje zone) of 'urgent problematisch' (=rode zone). Dit is echter enkel mogelijk wanneer elke risicofactoren bijdraagt tot een **goede discriminatie tussen slachtoffers en niet-slachtoffers**. Hoe beter deze discriminatie, hoe hoger de 'area under the curve (AUC)'. Enkel wanneer de AUC-waarde hoger is dan 0.60 (en significant kan discrimineren tussen de subgroepen: p is kleiner dan 0.05), kunnen betrouwbare overgangsscores of cut-off's bepaald worden. Dit is het geval voor elk van de factoren uit beide tools.

FACTOR	RATOG: AUC	RATOG-KMO: AUC
Rolconflict	0.73***	0.60(*)
Werkdruk	/	0.69**
Jobonzekerheid	0.64***	/
Vaardigheidsbenutting	0.60***	0.61(*)
Frequentie conflict	0.77***	0.70**
Sociale steun collega's	0.80***	0.78***
Mensgerichte cultuur	0.78***	/
Procedurale rechtvaardigheid	0.76***	0.61(*)

*** p<0.001; ** p<0.01; * p<0.05; (*) p <0.10

De factor (bijv. rolconflict) wordt '**problematisch**' (=oranje zone) vanaf de waarde (=score op rolconflict) waarbij de factor:

- zoveel mogelijk slachtoffers classificeert als 'slachtoffers' (=sensitiviteit)
- én zoveel mogelijk niet-slachtoffers toekent aan de groep van 'niet-slachtoffers' (=specificiteit)

¹⁴ Dit wil zeggen: het toepassen van de sommen zorgt ervoor dat er een correct onderscheid gemaakt wordt tussen slachtoffers en niet-slachtoffers van ongewenst gedrag.

¹⁵ Een z-score varieert tussen -1 en 1. Zij volgt steeds een 'normale verdeling' met als gemiddelde 0 en als SD 1.

De cut-off-score voor de problematische zone heeft dus een maximale som van sensitiviteit en specificiteit. De factor (bijv. rolconflict) wordt 'urgent problematisch' (=rode zone) op die score (op bijv. rolconflict) waarbij de kans dat de factor een slachtoffer als 'niet-slachtoffer' classificeert (en dus een fout maakt) slechts 0.10 bedraagt. De specificiteit wordt in dit geval groter dan 0.90. Voor de RATOG en RATOG-KMO vinden we:

RATOG																				
Rolconflict			Jobonzekerheid			Vaardigheidsbenutting			Conflict in team			Sociale steun			Mensgerichte cultuur			Procedurale Rechtvaardigheid		
(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
0	.98	.04	0	.83	.29	10	1	0	2	.91	.35	10	1	0	10	1	0	10	1	0
0.83	.96	.12	0.83	.73	.47	9.52	.99	.01	4	.74	.69	9.5	.99	.10	9.32	1	.04	9.38	1	.04
1.67	.92	.25	1.67	.63	.57	9.05	.98	.03	6	.47	.90	9	.96	.15	8.66	.99	.10	8.75	.99	.07
2.5	.80	.47	2.5	.53	.68	8.57	.96	.05	8	.21	.98	8.5	.95	.21	7.99	.98	.11	8.13	.98	.10
3.33	.54	.80	3.33	.44	.77	8.1	.92	.10	10	0	0	8	.94	.27	7.33	.98	.15	7.5	.97	.14
4.17	.36	.93	4.17	.29	.87	7.62	.88	.16				7.5	.91	.36	6.66	.95	.23	6.88	.94	.26
5	.22	.97	5	.23	.92	7.14	.81	.23				7	.86	.50	5.99	.88	.48	6.25	.90	.37
5.83	.12	.99	5.83	.17	.95	6.67	.72	.32				6.5	.81	.60	5.33	.81	.61	5.63	.86	.46
6.67	.06	.99	6.67	.14	.96	6.19	.66	.43				6	.76	.68	4.66	.74	.68	5	.82	.55
7.5	.02	1	7.5	.09	.97	5.71	.59	.54				5.5	.71	.76	4	.66	.74	4.38	.73	.66
8.33	.01	1	8.33	.07	.98	5.24	.49	.63				5	.66	.82	3.33	.60	.81	3.75	.66	.74
9.17	.01	1	9.17	.05	.99	4.76	.41	.73				4.5	.57	.87	2.66	.50	.89	3.13	.57	.81
10	.00	1	10	.00	1	4.29	.35	.80				4	.51	.91	2	.39	.93	2.5	.47	.86
						3.81	.27	.87				3.5	.40	.94	1.33	.32	.95	1.88	.34	.91
						3.33	.20	.91				3	.34	.96	0.67	.26	.97	1.25	.27	.94
						2.86	.13	.95				2.5	.26	.97	0	.17	.98	0.63	.20	.95
						2.38	.10	.97				2	.21	.98				0	.14	.98
						1.9	.06	.98				1.5	.17	.99						
						1.43	.05	.99				1	.14	.99						
						0.95	.04	.99				0.5	.11	.99						
						0.48	.02	.99				0	.07	1						
						0	.01	1												

RATOG-KMO																	
Rolconflict			Werkdruk			Vaardigheidsbenutting			Conflict in team			Sociale steun			Procedurale Rechtvaardigheid		
(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
0	.96	.06	0	1	.01	10	1	0	2	.85	.35	10	1	0	10	1	0
0.83	.96	.16	0.83	1	.02	9.52	1	0	4	.70	.60	9.5	.96	.17	9.38	1	.07
1.11	.96	.17	1.67	1	.05	9.05	1	.01	6	.44	.83	9	.93	.23	8.75	.96	.12
1.67	.85	.31	2.5	1	.11	8.57	1	.04	8	.19	.98	8.5	.93	.28	8.33	.90	.17
2.22	.85	.31	3.33	.85	.35	8.1	1	.09	10	0	1	8	.90	.33	8.13	.90	.18
2.5	.63	.52	4.17	.82	.48	7.62	1	.15				7.5	.90	.37	7.5	.90	.26
3.33	.26	.80	4.44	.82	.48	7.14	.96	.21				7	.90	.50	6.88	.85	.34
4.17	.15	.93	5	.74	.60	6.67	.89	.32				6.5	.82	.59	6.67	.74	.43
5	.11	.97	5.83	.56	.72	6.19	.89	.38				6.25	.78	.68	6.25	.74	.43
5.56	.07	.97	6.67	.30	.85	5.71	.74	.47				6	.78	.68	5.63	.70	.52
5.83	.04	.99	7.5	.19	.91	5.56	.59	.53				5.5	.70	.75	5	.52	.58
6.67	0	1	7.78	.19	.91	5.24	.59	.54				5	.59	.79	4.38	.41	.67
7.5	0	1	8.33	.11	.96	5	.56	.63				4.5	.48	.87	3.75	.33	.75
			9.17	.07	.99	4.76	.56	.63				4	.44	.91	3.33	.30	.83
			10	0	1	4.29	.33	.70				3.5	.37	.94	3.13	.30	.83
						3.81	.19	.77				3	.30	.96	2.5	.18	.88
						3.33	.11	.82				2.5	.15	.97	1.88	.15	.93
						2.86	.11	.88				2	.07	.97	1.25	.11	.96
						2.78	.11	.92				1.5	.04	.99	0.63	.07	.96
						2.38	.11	.93				1	.00	.99	0	0	.98
						1.9	.07	.95				0	0	.99			
						1.67	.04	.97									
						1.43	.04	.97									
						0.95	0	.99									
						0.48	0	.99									
						0	0	.99									

(1)= score (schaal van 0 tot en met 10, waarbij 0 een lage score is op het aspect en 10 een hoge score op het aspect)¹⁶

(2) = sensitiviteit

(3) = specificiteit

¹⁶ 'Vaardigheidsbenutting', 'sociale steun van de collega's', 'mensgerichte cultuur' en 'procedurale rechtvaardigheid' worden omgekeerd weergegeven. Zij hebben een omgekeerd verband met ongewenst gedrag: een hoge score gaat ongewenst gedrag tegen, een lage score werkt ongewenst gedrag dan weer in de hand.

De overgangsscores op een schaal van 0 (een lage score op het aspect) tot en met 100 (een hoge score op het aspect) zien eruit als volgt:

RATOG		
	Naar oranje zone (problematisch)	Naar rode zone (urgent problematisch)
Rolconflict	33.3	41.7
Jobonzekerheid	33.3	50
Vaardigheidsbenutting	42.9	33.3
Frequentie conflict	40	60
Sociale steun collega's	50	40
Mensgerichte cultuur	40	20
Procedurele rechtvaardigheid	37.5	18.8

RATOG-KMO		
	Naar oranje zone (problematisch)	Naar rode zone (urgent problematisch)
Rolconflict	22.2	41.7
Werkdruk	50	75
Vaardigheidsbenutting	61.9	27.8
Frequentie conflict	40	80
Sociale steun collega's	60	35
Procedurele rechtvaardigheid	56.3	18.8

C. Gebruiksaanwijzing

1. Wanneer worden de RATOG of de RATOG-KMO gebruikt?

De RATOG en RATOG-KMO worden gebruikt als een **algemene screening** van de belangrijkste risicofactoren voor ongewenst gedrag. De RATOG doet dit voor organisaties met meer dan 100 medewerkers. Werken er minder dan 100 personeelsleden in de organisatie, dan wordt de RATOG-KMO gebruikt. Beide tools geven **een eerste feedback** over de toestand binnen de onderneming in haar geheel. Zij vormen m.a.w. een eerste stap binnen het wettelijk bepaalde dynamische risico-analysesysteem voor ongewenst gedrag (wet 11 juni 2002). Door de RATOG of RATOG-KMO op een regelmatig tijdstip af te nemen, kunnen zij de effectiviteit van de actieplannen binnen dit risico-analysesysteem opvolgen: evolueren alle risicofactoren naar de 'veilige zone'?

Voor een efficiënte preventie van ongewenst gedrag worden de resultaten van beide tools **aangevuld met andere informatie over risicofactoren binnen de onderneming**. Voorbeelden zijn:

- een bottom-up bevraging van het personeel
 - vragenlijstonderzoek bij (een deel van) het personeel
 - participatieve methoden met een werkgroep
- analyse van de klachtendossiers

Vooraf voor de preventie van geweld en OSGW is aanvullende informatie vanuit andere bronnen erg gewenst. De **RATOG en RATOG-KMO leggen de klemtoon immers op de preventie van pesterijen** via het werken aan 'organisationele risicofactoren', nl factoren op niveau van de job, het team/de afdeling of de organisatie.

2. Hoe worden de RATOG of de RATOG-KMO gebruikt?

i. Wie vult de RATOG of RATOG-KMO in?

De RATOG of RATOG-KMO worden ingevuld door een medewerker:

- die zelf contractueel verbonden is als werknemer aan de te screenen organisatie
- die een goede know-how heeft over het reilen en zeilen binnen de organisatie

- die kennis ter zake heeft op het gebied van ongewenst gedrag op het werk
- die een neutrale positie bekleedt binnen de organisatie (dus bijv. geen deel uitmaakt van het directiecomité)

Het gaat m.a.w. om een 'neutrale' medewerker die een breed en volledig beeld heeft over de organisatie én ongewenst gedrag binnen deze organisatie. Om die redenen wordt, voor het invullen van beide tools, prioriteit gegeven aan **de interne preventieadviseur psychosociale aspecten**. Is er binnen de onderneming géén preventie-adviseur psychosociale aspecten aangesteld, dan vult een **interne vertrouwenspersoon** de RATOG of RATOG-KMO in. Wanneer er binnen de onderneming ook geen vertrouwenspersoon is, dan wordt de RATOG of RATOG-KMO afgenomen door **een andere medewerker die intern een belangrijke plaats bekleedt in het preventiebeleid voor ongewenst gedrag**. Opgelet: indien er geen interne preventie-adviseur psychosociale aspecten aangesteld werd, moeten de resultaten van de RATOG en RATOG-KMO steeds overlopen worden met de externe preventie-adviseur. Enkel deze persoon is wettelijk bevoegd (wet 22 juni 2002) voor het vertalen van de risico-analyse naar actiepunten in het jaaractieplan (J.A.P.) en het globale preventieplan (G.P.P.)!

Het is bovendien mogelijk om de RATOG en RATOG-KMO in te vullen met een **werkgroep** van organisatiekenners en praktijkexperts. Op die wijze worden verschillende invalshoeken gecombineerd en worden meerdere standpunten in acht genomen in de resultaten.

ii. Hoe worden de RATOG of RATOG-KMO ingevuld?

De RATOG en RATOG-KMO peilen beiden naar de situatie van **de gemiddelde werknemer** binnen de organisatie. Bij het invullen van de tools is het dus belangrijk om de toestand binnen de organisatie 'van bovenuit' als observator te bekijken. Bij elke vraag wordt één van de 4 of 5 antwoordalternatieven aangeduid. Elk antwoordalternatief gaat samen met een score. Na het afronden van de RATOG of RATOG-KMO worden de scores op alle vragen ingegeven op www.respectophetwerk.be. Hierna verschijnen automatisch de resultaten voor de eigen organisatie.

Opgelet: de RATOG- en RATOG-KMO-vragen worden gescoord voor de gemiddelde situatie waarin de organisatie zich het vorige jaar bevond (dus: indien de RATOG in 2006 ingevuld wordt, bekijkt men de toestand voor het jaar 2005). Op die wijze worden situationele fluctuaties (zoals bijv. tijdelijk een ongewoon hoog rolconflict in de organisatie) vermeden en geven de resultaten een accurater beeld over de risicofactoren binnen de organisatie.

iii. Van resultaten naar actie!

De resultaten van de RATOG en RATOG-KMO worden weergegeven aan de hand van een **klavertje 3** (zie bijlage 3). Ieder klaverblad weerspiegelt één van de **3 belangrijke organisationele niveaus**. Zo is er een klaverblad voor de jobkenmerken, een tweede voor team- of afdelingsaspecten en een derde blad voor kenmerken van de organisatie. Binnen elk klaverblad verschijnen de scores op de risicofactoren die behoren tot dit niveau. In het blad voor de team- of afdelingsaspecten verschijnen bijvoorbeeld de resultaten voor 'de frequentie van conflict' en 'de sociale steun van de collega's'.

De score van de eigen organisatie wordt weergegeven aan de hand van een **geel balkje binnen het klaverblad**. Licht dit gele balkje:

1. In de **groene zone**

De organisatie zit wat deze factor betreft goed voor ongewenst gedrag. Het preventiebeleid moet ernaar streven om deze score te *behouden*.

2. In de **oranje zone**

De organisatie heeft een ongunstige score op dit aspect. Er moeten *maatregelen* genomen worden om in de groene zone te belanden.

3. In de **rode zone**

Dit aspect heeft een zeer ongunstige score. Er moeten *dringend maatregelen* geformuleerd worden om in de groene zone te belanden.

Om in de groene zone te belanden, streven de maatregelen naar 'minder' (=lage score) rolconflict, werkdruk, jobonzekerheid en conflicten binnen het team of de afdeling. De concrete actiepunten streven naar 'meer' (=hogere score) vaardigheidsbenutting, sociale steun vanwege de collega's, mensgerichte cultuur en procedurele rechtvaardigheid.

3. Opvolging

De RATOG en RATOG-KMO worden jaarlijks herscoord. Bij deze opvolging wordt nagegaan of (in volgorde van belang):

1. de rode risicofactoren in een gunstiger gebied (oranje of liefst groen) terechtkwamen
2. de oranje risicofactoren omgebogen werden tot positieve factoren (groen)
3. de positieve factoren (groen) ook positief bleven

Referenties m.b.t de studies

a. De organisaties met meer dan 100 medewerkers

- Baillien, E., Neyens, I., & De Witte, H. (2004a). *Literatuurstudie over fysiek geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk: Invloed van organisatie-, team- en taakkenmerken*. Project gefinancierd op het initiatief van het FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, met de steun van het Europees Sociaal Fonds. Leuven: Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn.
- Baillien, E., Neyens, I., & De Witte, H. (2004b). *Kwalitatieve studie over fysiek geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk: invloed van organisatie-, team- en taakkenmerken*. Project gefinancierd op het initiatief van het FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, met de steun van het Europees Sociaal Fonds. Leuven: Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn.
- Baillien, E., Neyens, I., & De Witte, H. (2004c). Hoe ontstaat pesten op het werk? Integratie van taak-, team- en organisatiekenmerken in een theoretisch model. *Over.Werk*, Vol. 4, pp 163-166. Leuven: Acco.
- Baillien, E., Neyens, I., & De Witte, H. (2005a). Task-, team- and organizational risk factors for mobbing at work: A Qualitative Study. In F. Avallone, H.K Sinangil & A. Caetano (Eds.), *Convivence in organizations and society*, Quaderni di Psicologia Del Lavoro, Vol 12, pp 217-223.
- Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H., & Vanoirbeek, K. (2005b). *Ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk: op welke manier speelt de organisatie een rol? Een kwantitatieve studie van risicofactoren op niveau van job, team en organisatie*. Project gefinancierd op het initiatief van het FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, met de steun van het Europees Sociaal Fonds. Leuven: Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn.
- Baillien, E., Neyens, I., & De Witte, H. (2006). Naar een beter begrip van pesterijen op het werk: het pestproces en de rol van de job, het team en de organisatie op basis van kwalitatieve bevindingen bij Vlaamse en Brusselse werknemers. *Gids op maatschappelijk gebied*.

b. De organisaties met minder dan 100 medewerkers

- Neyens, I., De Witte, H., & Vanoirbeek, K. (2005a). *Waarom zijn er minder pesterijen, geweld en ongewenst seksueel gedrag in kleine en middelgrote organisaties? Een literatuurstudie*. Project gefinancierd op het initiatief van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, met de steun van het Europees Sociaal Fonds. Leuven: Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn.
- Neyens, I., Vanoirbeek, K., Dewolf, C. & De Witte, H. (2005b). *Op welke manier beïnvloeden risicofactoren het ontstaan en voortbestaan van geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag in kleine en middelgrote organisaties? Een kwalitatieve studie*. Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, Europees Sociaal Fonds. Leuven: Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn.
- Neyens, I., Baillien, E., Vanoirbeek, K. & De Witte, H. (2005c). *Risicofactoren voor het slachtofferschap van geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag in kleine en middelgrote organisaties. Een kwantitatieve studie*. Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, Europees Sociaal Fonds. Leuven: Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn.

Neyens, I. & De Witte, H. (2005). Waarom wordt er minder gepest in KMO's dan in grote organisaties? *Over.Werk*, Vol. 2-3, pp. 151-156. Leuven. Acco.

c. Synthese

Baillien, E., Neyens, I., & De Witte, H. (2005). *Ongewenst grensoverschrijdend gedrag: geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk. Synthese van het onderzoek naar organisationele risicofactoren in KMO's en grote organisaties. Uitgevoerd door de KULeuven in Vlaanderen en Brussel.* Project gefinancierd op het initiatief van het FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, met de steun van het Europees Sociaal Fonds. Leuven: Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn.

Referenties: andere

- Einarsen, S., Raknes, B. I., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: an exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4 (4), 381-401.
- Notelaers, G., Einarsen, S., Vermunt, J. & De Witte, H. (2005). Clinical definitions determining the size of bullied workers versus a data driven estimation with latent cluster analysis. In: J. Houdmont & S. McIntyre (Eds.). *6th Annual Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology, 24-26 November 2004: Proceedings.* (pp. 325-3334), Castelo da Maia: ISMAI/Publismai.
- Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and jobcontent, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237



Bijlagen

- 1. RATOG*
- 2. RATOG-KMO*
- 3. Het klavertje drie*

Bijlage 1: RATOQ



RATOG

Risico-analyse Tool voor Ongewenst Gedrag

a. De RATOG

De RATOG of de 'Risico-analyse Tool voor Ongewenst Gedrag' screent op een korte en eenvoudige wijze de belangrijkste 'risicofactoren' voor ongewenst gedrag binnen de onderneming¹⁷. Met een 'risicofactor' wordt verwezen naar een jobkenmerk, team- (of afdelings-) aspect of een kenmerk van de organisatie die de kans verhoogt dat binnen de onderneming geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag ontstaan. De RATOG meet de aanwezigheid van volgende factoren binnen de organisatie:

Niveau	Factor	Definitie	Verhoogd risico
Job	Rolconflict	De medewerker moet <u>tegenstrijdige opdrachten</u> doen (bijv. tegenstrijdige instructies van verschillende supervisors) of moet opdrachten op <u>een andere manier uitvoeren dan past</u> binnen diens functie in de organisatie (bijv. omwille van dreigende herstructureringen onder druk gezet worden om vertrouwelijke informatie vrij te geven).	Hoge score
	Jobonzekerheid	De onzekerheid die een medewerker ervaart over het al dan niet behouden van de job. Dit kan gaan over onzekerheid over de <u>voortzetting van het contract</u> of onzekerheid over het <u>behoud van de kenmerken van de huidige job</u> (bijv. dreigende rotatie, verandering van de jobinhoud).	Hoge score
	Vaardigheidsbenutting	De mate waarin medewerkers de <u>mogelijkheid</u> hebben om bij hun job hun eigen <u>vaardigheden en capaciteiten te benutten</u> (bijv. werk naar opleiding).	Lage score
Team Afdeling	Frequentie van conflict in het team of de afdeling	<u>Hoe dikwijls</u> een team of afdeling te maken krijgt met <u>interne conflicten</u> tussen de verschillende werknemers (collega's en supervisor).	Hoge score
	Sociale steun vanwege de collega's	De mate waarin een werknemer <u>zich gesteund en gewaardeerd voelt</u> door zijn of haar collega's.	Lage score
Organisatie	Mensgerichte cultuur	De mate waarin de organisatie (en haar management) <u>bekommerd is over het welzijn van de medewerkers</u> .	Lage score
	Procedurele rechtvaardigheid	Binnen de organisatie bestaan er <u>duidelijke, correcte en rechtvaardige regels en procedures</u> rond selectie, promotie en evaluatie. Deze regels en procedures worden <u>consequent</u> toegepast. Procedurele rechtvaardigheid verwijst veelal naar het tegengestelde van 'vriendjespolitiek'.	Lage score

De RATOG meet dus niet of er ongewenst gedrag plaatsvindt in de organisatie, maar screent de belangrijkste risicofactoren van dergelijk gedrag. Via het in kaart brengen van positieve en negatieve punten binnen de organisatie draagt de RATOG bij tot de *primaire preventie van ongewenst gedrag* en vooral *pesterijen* op het werk. Op die wijze vormt zij een aanzet tot een dynamisch risico-analysesysteem, zoals wettelijk bepaald in de wet van 11 juni 2002.

¹⁷ De RATOG en RATOG-KMO werden ontwikkeld o.b.v. Nederlandstalige data. De geldigheid van beide instrumenten voor de Franstalige gemeenschap (Wallonië en deels Brussel) is hierdoor ongekend.

b. Wanneer wordt de RATOG gebruikt?

De *RATOG* wordt gebruikt als een *algemene screening* van de belangrijkste risicofactoren voor ongewenst gedrag binnen organisaties met *meer dan 100 medewerkers*. Zij geeft een *eerste feedback* over de toestand binnen de onderneming in haar geheel. Voor een meer uitgebreide uiteenzetting van het doel en de gebruiksaanwijzing van de *RATOG*, wordt verwezen naar 'RATOG en RATOG-KMO: constructie en gebruiksaanwijzing' (www.respectophetwerk.be).

c. Afname van de RATOG

Voor het effectief van start gaan met de *RATOG*, wordt in eerste instantie bepaald *op welk niveau* de analyse zal plaatsvinden. Zo kan de *RATOG* ingevuld worden voor een gehele organisatie, maar ook het screenen van grote afdelingen of entiteiten binnen deze organisatie is mogelijk. In deze laatste gevallen worden in de *RATOG* de grote afdeling of entiteit gelijkgesteld aan de 'organisatie'. Kleinere afdelingen of teams binnen de grote afdeling of de entiteit verwijzen naar het 'teamniveau'.

De *RATOG* wordt ingevuld door een medewerker:

- die zelf contractueel verbonden is als werknemer aan de te screenen organisatie
- die een goede know-how heeft over het reilen en zeilen binnen de organisatie
- die kennis ter zake heeft op het gebied van ongewenst gedrag op het werk
- die een neutrale positie bekleedt binnen de organisatie (dus bijv. geen deel uitmaakt van het directiecomité)

Om die redenen wordt prioriteit gegeven aan *de interne preventieadviseur psychosociale aspecten*. Is er binnen de onderneming géén preventieadviseur psychosociale aspecten aangesteld, dan vult een interne vertrouwenspersoon de *RATOG* in. Wanneer er binnen de onderneming ook geen vertrouwenspersoon is, dan wordt de *RATOG* afgenomen door een andere medewerker die intern een belangrijke plaats bekleedt in het preventiebeleid voor ongewenst gedrag. De *RATOG* kan ook ingevuld worden door een werkgroep van bovenstaande personen.

De *RATOG* bestaat uit 30 vragen over *de gemiddelde werknemer* binnen de organisatie. Elke vraag krijgt een score door één van de 4 of 5 antwoordalternatieven aan te duiden. **Opgelet: deze vragen worden gescoord voor de gemiddelde situatie waarin de organisatie zich het vorige jaar bevond** (dus: indien de *RATOG* in 2006 ingevuld wordt, bekijkt men de toestand voor het jaar 2005). Op die wijze worden situationele fluctuaties (zoals bijv. tijdelijk een ongewoon hoog rolconflict in de organisatie) vermeden en geven de resultaten een accurater beeld over de risicofactoren binnen de organisatie.

Bijvoorbeeld: vraag 5 krijgt score 4.

	Nooit	Soms	Vaak	Altijd
5. Het personeel voelt zich onzeker over de toekomst van hun job.	1	2	3	4

De scores op alle 30 vragen worden ingegeven op www.respectophetwerk.be. *Let op: geen enkele vraag mag worden overgeslagen!* Werden alle vragen voorzien van een score, dan verschijnen automatisch de resultaten voor de eigen organisatie.

d. Interpretatie van de resultaten

De resultaten van de *RATOG* worden weergegeven aan de hand van een klavertje 3. Ieder klaverblad weerspiegelt één van de 3 belangrijke organisationele niveaus. Zo is er een klaverblad voor de jobkenmerken, een tweede voor team- of afdelingsaspecten en een derde blad voor kenmerken van de organisatie. Binnen elk klaverblad verschijnen de scores op de risicofactoren die behoren tot dit niveau. In het blad voor de team- of afdelingsaspecten verschijnen bijvoorbeeld de resultaten voor 'de frequentie van conflict' en 'de sociale steun van de collega's'.

De score van de eigen organisatie wordt weergegeven aan de hand van een *geel balkje* binnen het klaverblad. Ligt dit gele balkje:

4. In de groene zone

Goed zo! U zit wat betreft deze factor goed voor ongewenst gedrag. Het preventiebeleid moet ernaar streven om deze score te *behouden*.

5. In de oranje zone

Opletten! U heeft binnen uw organisatie een ongunstige score op dit aspect. Er moeten *maatregelen* genomen worden om deze score te verlagen en in de groene zone te belanden!
(opmerking: voor 'sociale steun vanwege de collega's', 'mensgerichte cultuur' en 'procedurele rechtvaardigheid' moet u streven naar een hogere score!)

6. In de rode zone

Gevaar! Dit aspect heeft een zeer ongunstige score. Er moeten *dringend maatregelen* geformuleerd worden om deze score te verlagen en in de groene zone te belanden!
(opmerking: voor 'sociale steun vanwege de collega's', 'mensgerichte cultuur' en 'procedurele rechtvaardigheid' moet u streven naar een hogere score!)

e. Naar maatregelen...

De *RATOG* geeft *een algemeen beeld* over de risicofactoren binnen de onderneming. Om het risico op ongewenst gedrag binnen de organisatie te verlagen, worden er maatregelen geformuleerd om de factoren in de oranje en vooral rode zone om te buigen tot positieve factoren (groene zone). Tegelijk moeten de factoren uit de groene zone ook in de toekomst positief blijven. Maatregelen kunt u enerzijds afleiden uit de concrete vragen die behoren tot de subtitel die verwijst naar de risicofactor

(bijv. 'jobonzekerheid'). Anderzijds kunnen de resultaten van de *RATOG* verder uitgediept worden via andere methoden zoals bijv. een vragenlijstonderzoek bij het personeel of op een participatieve wijze via een werkgroep. Ook een grondige analyse van het klachtendossier kan bijdragen tot het formuleren van goede maatregelen voor een degelijke preventie van ongewenst gedrag op het werk.

f. Opvolging

De *RATOG* wordt jaarlijks gescoord door een preventieadviseur, vertrouwenspersoon of andere medewerker met een belangrijke rol in het preventiebeleid. Hierbij bestudeert hij of zij in deze volgorde:

1. of de rode risicofactoren in een gunstiger gebied (oranje of liefst groen) terechtkwamen
2. of de oranje risicofactoren omgebogen werden tot positieve factoren (groen)
3. of de positieve factoren (groen) ook positief bleven

Beantwoord volgende vragen (voor het VORIGE werkjaar):

A. Rolconflict	Nooit	Soms	Vaak	Altijd
1. Krijgen de medewerkers tegenstrijdige opdrachten?	1	2	3	4
2. Moet het personeel haar werk op een andere manier doen dan zij zelf zouden willen?	1	2	3	4
3. Doet het personeel dingen die juist zijn volgens één persoon, maar niet volgens andere personen?	1	2	3	4
4. Moet het personeel werk doen wat zij liever niet zouden doen?	1	2	3	4

B. Jobonzekerheid	Nooit	Soms	Vaak	Altijd
5. Het personeel voelt zich onzeker over de toekomst van hun job.	1	2	3	4
6. De medewerkers denken dat zij hun job zullen verliezen in de nabije toekomst.	1	2	3	4
7. De kans bestaat dat de medewerkers binnenkort hun job verliezen.	1	2	3	4
8. Het personeel is er zeker van dat zij hun job kunnen behouden.	1	2	3	4

C. Vaardigheidsbenutting	Nooit	Soms	Vaak	Altijd
9. Het werk vereist dat het personeel creatief is.	1	2	3	4
10. Het werk vraagt een eigen inbreng van het personeel.	1	2	3	4
11. Het werk vereist dat het personeel nieuwe dingen leert.	1	2	3	4
12. Het werk vereist een hoge mate van vakkundigheid.	1	2	3	4
13. De medewerkers hebben op hun werk de gelegenheid om zich verder te bekwamen.	1	2	3	4
14. Het werk is gevarieerd.	1	2	3	4
15. Het werk doet voldoende beroep op de vaardigheden of capaciteiten van het personeel.	1	2	3	4

D. Conflict

16. Hoe vaak is er binnen de afdelingen of teams een conflict?

1. (bijna) iedere dag
2. een aantal keren per week
3. een aantal keren per maand
4. een aantal keren per jaar
5. (bijna) nooit

E. Sociale steun vanwege de collega's	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Deels akkoord, deels niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord
17. Collega's helpen elkaar om het werk gedaan te krijgen.	1	2	3	4	5
18. Collega's hebben aandacht voor wat zij zeggen.	1	2	3	4	5
19. Collega's zijn bezorgd om elkaars welzijn.	1	2	3	4	5
20. De medewerkers voelen zich gewaardeerd door hun collega's.	1	2	3	4	5
21. Tussen de collega's heerst er een prettige sfeer.	1	2	3	4	5

F. Mensgerichte cultuur	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord
22. Deze organisatie is bekommerd om haar werknemers.	1	2	3	4
23. Deze organisatie probeert zorg te dragen voor haar ondergeschikten.	1	2	3	4
24. Deze organisatie probeert eerlijk te zijn in haar acties tegenover de werknemers.	1	2	3	4
25. De leidinggevendenden hebben veel begrip voor de problemen van werknemers.	1	2	3	4
26. De leidinggevendenden tonen begrip voor de mensen die voor hen werken.	1	2	3	4

G. Procedurele rechtvaardigheid	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Deels akkoord, deels niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord
27. De beslissingen van de leiding m.b.t. selectie, promotie en evaluatie zijn gebaseerd op zo volledig mogelijk en zorgvuldig mogelijk verzamelde informatie.	1	2	3	4	5
28. De leiding gaat in het geval van selectie, promotie en evaluatie eerlijk en ethisch met het personeel om.	1	2	3	4	5
29. Besluiten over een promotie, een selectie of een evaluatie worden duidelijk uitgelegd aan de betrokkenen.	1	2	3	4	5
30. De regels en procedures rond selectie, promotie of evaluatie worden consequent toegepast.	1	2	3	4	5

Bijlage 2: RATOĞ-KMO



RATOG-KMO

Risico-analyse Tool voor Ongewenst Gedrag in Kleine en Middelgrote Organisaties

a. De RATOG-KMO

De RATOG-KMO of de 'Risico-analyse Tool voor Ongewenst Gedrag in Kleine en Middelgrote Organisaties' screent op een korte en eenvoudige wijze de belangrijkste 'risicofactoren' voor ongewenst gedrag binnen de onderneming¹⁸. Met een 'risicofactor' wordt verwezen naar een jobkenmerk, team- (of afdelings-) aspect of een kenmerk van de organisatie die de kans verhoogt dat binnen de onderneming geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag ontstaan. De RATOG-KMO meet de aanwezigheid van volgende factoren binnen de organisatie:

Niveau	Factor	Definitie	Verhoogd risico
Job	<i>Rolconflict</i>	De medewerker moet <u>tegenstrijdige opdrachten</u> doen (bijv. tegenstrijdige instructies van verschillende supervisors) of moet opdrachten <u>op een andere manier uitvoeren dan past</u> binnen diens functie in de organisatie (bijv. omwille van dreigende herstructureringen onder druk gezet worden om vertrouwelijke informatie vrij te geven).	Hoge score
	<i>Werkdruk</i>	De combinatie van de hoeveelheid werk die de medewerker moet uitvoeren (<u>werkhoeveelheid</u>) en de tijdspanne waarin dit dient te gebeuren (<u>werktempo</u>).	Hoge score
	<i>Vaardigheidsbenutting</i>	De mate waarin medewerkers de <u>mogelijkheid</u> hebben om bij hun job hun eigen <u>vaardigheden en capaciteiten te benutten</u> (bijv. werk naar opleiding).	Lage score
Team Afdeling	<i>Frequentie van conflict in het team of de afdeling</i>	Hoe dikwijls een team of afdeling te maken krijgt met <u>interne conflicten</u> tussen de verschillende werknemers (collega's en supervisor).	Hoge score
	<i>Sociale steun vanwege de collega's</i>	De mate waarin een werknemer <u>zich gesteund en gewaardeerd voelt</u> door zijn of haar collega's.	Lage score
Organisatie	<i>Procedurele rechtvaardigheid</i>	Binnen de organisatie bestaan er <u>duidelijke, correcte en rechtvaardige regels en procedures</u> rond selectie, promotie en evaluatie. Deze regels en procedures worden <u>consequent</u> toegepast. Procedurele rechtvaardigheid verwijst veelal naar het tegengestelde van 'vriendjespolitiek'.	Lage score

De RATOG-KMO meet dus niet of er ongewenst gedrag plaatsvindt in de organisatie, maar screent de belangrijkste risicofactoren van dergelijk gedrag. Via het in kaart brengen van positieve en negatieve punten binnen de organisatie draagt de RATOG-KMO bij tot de *primaire preventie van ongewenst gedrag* en vooral *pesterijen* op het werk. Op die wijze vormt zij een aanzet tot een dynamisch risico-analysesysteem, zoals wettelijk bepaald in de wet van 11 juni 2002.

¹⁸ De RATOG en RATOG-KMO werden ontwikkeld o.b.v. Nederlandstalige data. De geldigheid van beide instrumenten voor de Franstalige gemeenschap (Wallonië en deels Brussel) is hierdoor ongekend.

b. Wanneer wordt de RATOG-KMO gebruikt?

De *RATOG-KMO* wordt gebruikt als een *algemene screening* van de belangrijkste risicofactoren voor ongewenst gedrag binnen organisaties met *minder dan 100 medewerkers*. Zij geeft een *eerste feedback* over de toestand binnen de onderneming in haar geheel. Voor een meer uitgebreide uiteenzetting van het doel en de gebruiksaanwijzing van de *RATOG-KMO*, wordt verwezen naar 'RATOG en RATOG-KMO: constructie en gebruiksaanwijzing' (www.respectophetwerk.be).

c. Afname van de RATOG KMO

De *RATOG-KMO* wordt ingevuld door een medewerker:

- die zelf contractueel verbonden is als werknemer aan de te screenen organisatie
- die een goede know-how heeft over het reilen en zeilen binnen de organisatie
- die kennis ter zake heeft op het gebied van ongewenst gedrag op het werk
- die een neutrale positie bekleedt binnen de organisatie (dus bijv. geen deel uitmaakt van het directiecomité)

Om die redenen wordt prioriteit gegeven aan *de interne preventieadviseur psychosociale aspecten*. Is er binnen de onderneming *géén* preventieadviseur psychosociale aspecten aangesteld, dan vult een interne vertrouwenspersoon de *RATOG-KMO* in. Wanneer er binnen de onderneming ook geen vertrouwenspersoon is, dan wordt de *RATOG-KMO* afgenomen door een andere medewerker die intern een belangrijke plaats bekleedt in het preventiebeleid voor ongewenst gedrag. De *RATOG-KMO* kan echter ook ingevuld worden door een werkgroep van bovenstaande personen.

De *RATOG-KMO* bestaat uit 25 vragen over *de gemiddelde werknemer* binnen de organisatie. Elke vraag krijgt een score door één van de 4 of 5 antwoordalternatieven aan te duiden. **Opgelet: deze vragen worden gescoord voor de gemiddelde situatie waarin de organisatie zich het vorige jaar bevond** (dus: indien de *RATOG-KMO* in 2006 ingevuld wordt, bekijkt men de toestand voor het jaar 2005). Op die wijze worden situationele fluctuaties (zoals bijv. tijdelijk een ongewoon hoge werkdruk in de organisatie) vermeden en geven de resultaten een accurater beeld over de risicofactoren binnen de organisatie.

Bijvoorbeeld: vraag 5 krijgt score 4.

	Nooit	Soms	Vaak	Altijd
5. Moet het personeel zich haasten?	1	2	3	4

De scores op alle 25 vragen worden ingegeven op www.respectophetwerk.be. *Let op: geen enkele vraag mag worden overgeslagen!* Werden alle vragen voorzien van een score, dan verschijnen automatisch de resultaten voor de eigen organisatie.

d. Interpretatie van de resultaten

De resultaten van de *RATOG-KMO* worden weergegeven aan de hand van een klavertje 3. Ieder klaverblad weerspiegelt één van de *3 belangrijke organisationele niveaus*. Zo is er een klaverblad voor de jobkenmerken, een tweede voor team- of afdelingsaspecten en een derde blad voor kenmerken van de organisatie. Binnen elk klaverblad verschijnen de scores op de risicofactoren die behoren tot dit niveau. In het blad voor de team- of afdelingsaspecten verschijnen bijvoorbeeld de resultaten voor 'de frequentie van conflict' en 'de sociale steun van de collega's'.

De score van de eigen organisatie wordt weergegeven aan de hand van een *geel balkje binnen het klaverblad*. Ligt dit gele balkje:

7. In de groene zone

Goed zo! U zit wat betreft deze factor goed voor ongewenst gedrag. Het preventiebeleid moet ernaar streven om deze score te *behouden*.

8. In de oranje zone

Opletten! U heeft binnen uw organisatie een ongunstige score op dit aspect. Er moeten *maatregelen* genomen worden om deze score te verlagen en in de groene zone te belanden!

(opmerking: voor 'sociale steun vanwege de collega's', 'mensgerichte cultuur' en 'procedurele rechtvaardigheid' moet u streven naar een hogere score!)

9. In de rode zone

Gevaar! Dit aspect heeft een zeer ongunstige score. Er moeten *dringend maatregelen* geformuleerd worden om deze score te verlagen en in de groene zone te belanden!

(opmerking: voor 'sociale steun vanwege de collega's', 'mensgerichte cultuur' en 'procedurele rechtvaardigheid' moet u streven naar een hogere score!)

e. Naar maatregelen...

De *RATOG-KMO* geeft een *algemeen beeld* over de risicofactoren binnen de onderneming. Om het risico op ongewenst gedrag binnen de organisatie te verlagen, worden er maatregelen geformuleerd om de factoren in de oranje en vooral rode zone om te buigen tot positieve factoren (groene zone). Tegelijk moeten de factoren uit de groene zone ook in de toekomst positief blijven. Maatregelen kunt u enerzijds afleiden uit de concrete vragen die behoren tot de subtitel die verwijst naar de risicofactor (bijv. 'werkdruk'). Anderzijds kunnen de resultaten van de *RATOG-KMO* verder uitgediept worden via andere methoden zoals bijv. een vragenlijstonderzoek bij het personeel of op een participatieve wijze via een werkgroep. Ook een grondige analyse van het klachtendossier kan bijdragen tot het formuleren van goede maatregelen voor een degelijke preventie van ongewenst gedrag op het werk.

f. Opvolging

De *RATOG-KMO* wordt jaarlijks gescoord door een preventieadviseur, vertrouwenspersoon of andere medewerker met een belangrijke rol in het preventiebeleid. Hierbij bestudeert hij of zij in deze volgorde:

- a. of de rode risicofactoren in een gunstiger gebied (oranje of liefst groen) terecht kwamen
- b. of de oranje risicofactoren omgebogen werden tot positieve factoren (groen)
- c. of de positieve factoren (groen) ook positief bleven

Beantwoord volgende vragen (voor het VORIGE werkjaar):

A. Rolconflict	Nooit	Soms	Vaak	Altijd
1. Krijgen de medewerkers tegenstrijdige opdrachten?	1	2	3	4
2. Moet het personeel haar werk op een andere manier doen dan zij zelf zouden willen?	1	2	3	4
3. Doet het personeel dingen die juist zijn volgens één persoon, maar niet volgens andere personen?	1	2	3	4
4. Moet het personeel werk doen wat zij liever niet zouden doen?	1	2	3	4

B. Werkdruk	Nooit	Soms	Vaak	Altijd
5. Moet het personeel zich haasten?	1	2	3	4
6. Moet het personeel erg snel werken?	1	2	3	4
7. Werkt het personeel onder tijdsdruk?	1	2	3	4
8. Moet het personeel extra hard werken om iets af te krijgen?	1	2	3	4

C. Vaardigheidsbenutting	Nooit	Soms	Vaak	Altijd
9. Het werk vereist dat het personeel creatief is.	1	2	3	4
10. Het werk vraagt een eigen inbreng van het personeel.	1	2	3	4
11. Het werk vereist dat het personeel nieuwe dingen leert.	1	2	3	4
12. Het werk vereist een hoge mate van vakkundigheid.	1	2	3	4
13. De medewerkers hebben op hun werk de gelegenheid om zich verder te bekwamen.	1	2	3	4
14. Het werk is gevarieerd.	1	2	3	4
15. Het werk doet voldoende beroep op de vaardigheden of capaciteiten van het personeel.	1	2	3	4

D. Conflict

16. Hoe vaak is er binnen de afdelingen of teams een conflict?

1. (bijna) iedere dag
2. een aantal keren per week
3. een aantal keren per maand
4. een aantal keren per jaar
5. (bijna) nooit

E. Sociale steun vanwege de collega's	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Deels akkoord, deels niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord
17. Collega's helpen elkaar om het werk gedaan te krijgen.	1	2	3	4	5
18. Collega's hebben aandacht voor wat zij zeggen.	1	2	3	4	5
19. Collega's zijn bezorgd om elkaars welzijn.	1	2	3	4	5
20. De medewerkers voelen zich gewaardeerd door hun collega's.	1	2	3	4	5
21. Tussen de collega's heerst er een prettige sfeer.	1	2	3	4	5

F. Procedurele rechtvaardigheid	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Deels akkoord, deels niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord
22. De beslissingen van de leiding m.b.t. selectie, promotie en evaluatie zijn gebaseerd op zo volledig mogelijk en zorgvuldig mogelijk verzamelde informatie.	1	2	3	4	5
23. De leiding gaat in het geval van selectie, promotie en evaluatie eerlijk en ethisch met het personeel om.	1	2	3	4	5
24. Besluiten over een promotie, een selectie of een evaluatie worden duidelijk uitgelegd aan de betrokkenen.	1	2	3	4	5
25. De regels en procedures rond selectie, promotie of evaluatie worden consequent toegepast.	1	2	3	4	5

Bijlage 3: Het klavertje drie

TAAK-
KENMERKEN

TEAMKENMERKEN

ORGANISATIE
KENMERKEN

SOCIALE STEUN VAN COLLEGA'S AANTAL CONFLICTEN

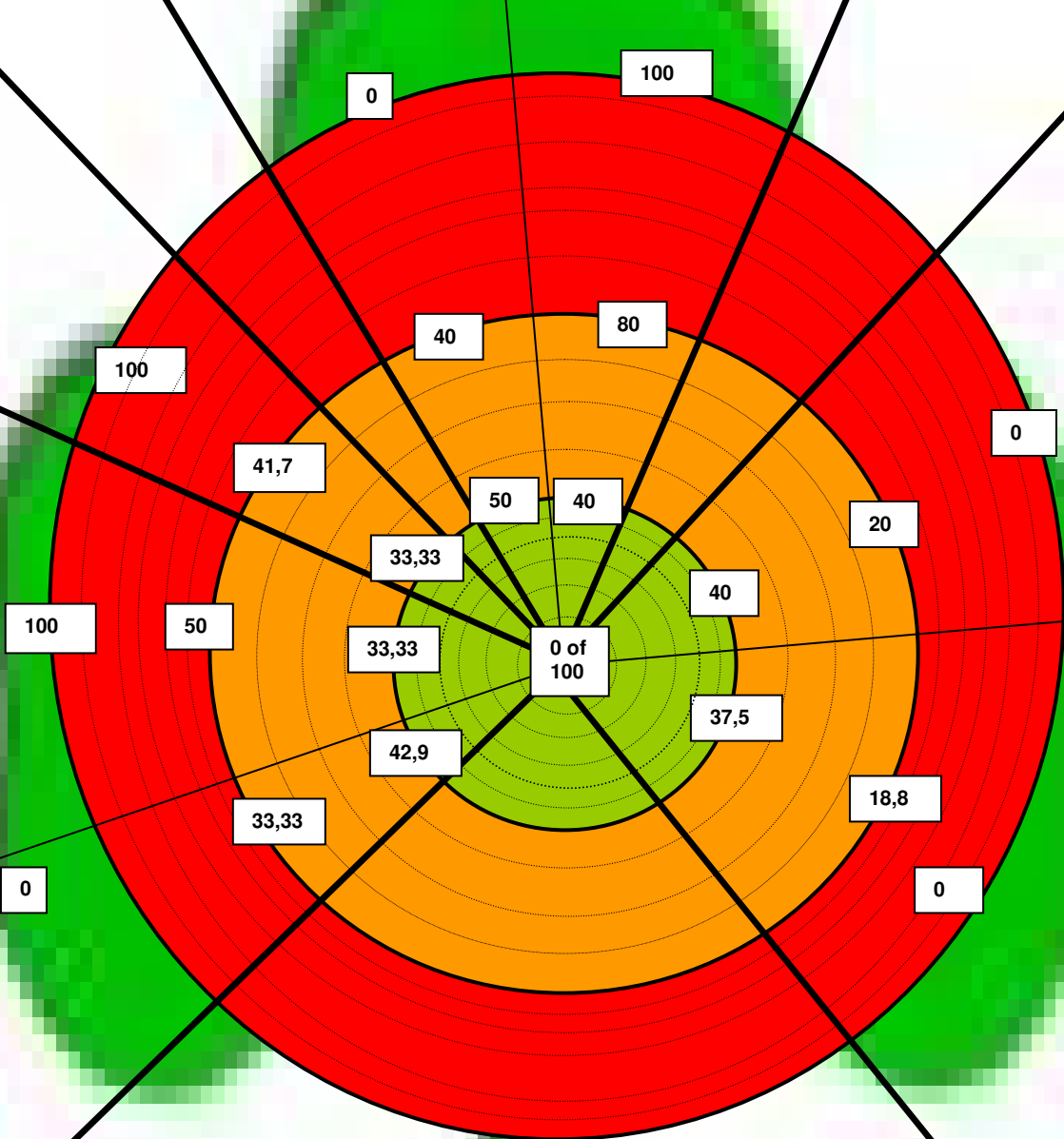
ROLCONFLICT

JOBONZEKERHEID

VAARDIGHEIDSBENUTTING

MENSGERICHTE CULTUUR

PROCEDURELE RECHTVAARDIGHEID



**TAAK-
KENMERKEN**

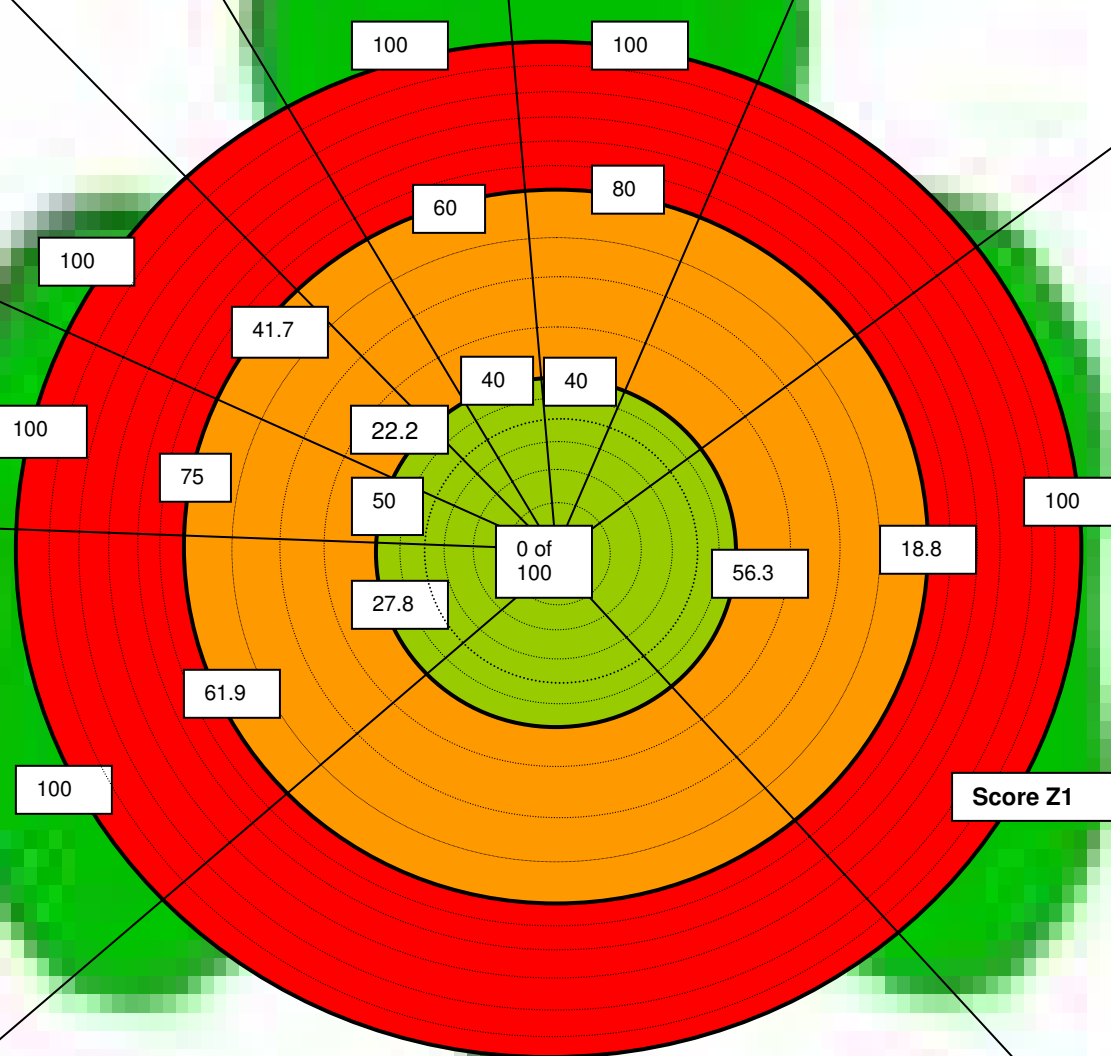
TEAMKENMERKEN

**ORGANISATIE
KENMERKEN**

SOCIALE STEUN VAN COLLEGA'S **AANTAL CONFLICTEN**

**R
O
L
C
O
N
F
L
I
C
T**
**W
E
R
D
R
U
K**
**V
A
A
R
D
I
G
H
E
I
D
S
B
E
N
U
T
T
I
N
G**

**P
R
O
C
E
D
U
R
E
L
E**
**R
E
C
H
T
V
A
A
R
D
I
G
H
E
I
D**



Score Z1