



Vlaanderen
is onderwijs & vorming

Beleidsplan ter bevordering van het welzijn en welbevinden in onderwijsinstellingen

Van wettelijke verplichtingen voor personeel
naar een globaal beleid voor iedereen

DEPARTEMENT
ONDERWIJS & VORMING

www.onderwijs.vlaanderen.be

Dit beleidsplan is een initiatief van de ad-hocwerkgroep psychosociale risico's in onderwijsinstellingen, die is opgericht in de schoot van de begeleidingscommissie convenant preventie en bescherming in het Vlaamse onderwijs. De werkgroep heeft als opdracht: het verzamelen en ontwikkelen van tools voor het omgaan met psychosociale risico's in onderwijsinstellingen.

De werkgroep bestaat uit vertegenwoordigers van:

- Departement Onderwijs en Vorming
 - Afdeling Beleid Onderwijspersoneel
 - Afdeling Secundair Onderwijs en Leerlingenbegeleiding
- Agentschap voor Hoger Onderwijs, Volwassenenonderwijs, Kwalificaties en Studietoelagen
- Agentschap voor Onderwijsdiensten
- De onderwijsinspectie
- De onderwijskoepels en GO!
- De Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg
 - Algemene directie humanisering van de arbeid
 - Algemene directie toezicht welzijn op het werk
- Het VCLB
- De vakorganisaties

Colofon

Foto's

Thinkstock

Grafische vormgeving

Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming

Afdeling Communicatie

Yasmina Yahiaoui

Productcoördinatie

Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming

Afdeling Communicatie

Afdeling Secundair Onderwijs en Leerlingenbegeleiding

Afdeling Beleid Onderwijspersoneel

Verantwoordelijke uitgever

Micheline Scheys

Secretaris-generaal

Departement Onderwijs en Vorming

Koning Albert II-laan 15, 1210 Brussel

Depotnummer:

D/2016/3241/245

Dit werk is auteursrechtelijk beschermd. Elke volledige of gedeeltelijke reproductie kan niet zonder toestemming van het Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming. Dit beleidsplan behandelt een reglementering die soms zeer complex is. Op basis van dit beleidsplan kan geen enkel recht geëist worden. De enige basis daarvoor wordt gevormd door de federale regelgevende teksten.

Inleiding	4
Hoofdstuk 1: Fundamenten om aan welzijn en welbevinden te werken	5
1.1 Een verbindende cultuur in je onderwijsinstelling	6
1.1.1 Een klimaat van veiligheid, waardering en ondersteuning	6
1.1.2 Zo realiseer je een verbindende cultuur	6
1.2 Het engagement van het instellingsbestuur en de hiërarchische lijn	6
1.2.1 De rol van engagement en visie	6
1.2.2 Zo toon je als instellingsbestuur en directie je engagement	6
1.2.3 Wat betekent dat in de praktijk?	7
1.3 Communicatie	7
1.3.1 Waarom communiceren?	7
1.3.2 Zo zorg je voor een goede communicatie	7
Hoofdstuk 2: Wie is wie bij welzijn en welbevinden?	8
2.1 Verplichte personen en instanties vanuit de welzijnswetgeving ..	9
2.2 Andere belangrijke personen en instanties	11
Hoofdstuk 3: Verplichtingen vanuit de regelgeving	13
3.1 Inleiding	14
3.2 Soorten risico's	14
3.2.1 Risico's verbonden aan een arbeidssituatie	14
3.2.2 Gevolgen	15
3.3 Preventiebeleid: psychosociale risico's voorkomen	16
3.4 Verplichte initiatieven voor instellingsbesturen	17
3.4.1 Stel een preventieadviseur psychosociale aspecten aan	17
3.4.2 Stel (eventueel) een of meer vertrouwenspersonen aan	18
3.4.3 Pak de preventie structureel en systematisch aan	19
3.4.4 Hou een register bij inzake feiten van geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag door derden	21
3.4.5 Bied psychologische ondersteuning aan in geval van geweld door derden	22
3.4.6 Verstrek de nodige informatie en opleiding aan alle betrokkenen	22
3.4.7 Neem contactgegevens en procedures op in het arbeidsreglement	23
3.5 Verplichtingen van de directie en andere leden van de hiërarchische lijn	24
3.5.1 Rol	24
3.5.2 Taken	24
3.5.3 Informatieplicht	24
3.6 De verplichtingen en rol van het personeel	24
3.7 Procedures	25
3.7.1 Interne procedure	25
3.7.2 Externe procedures	28
Hoofdstuk 4: Regelgeving in de praktijk: hoe pak je de preventie van psychosociale risico's aan?	30
4.1 Inleiding	31
4.2 Vertrek vanuit je cultuur	31
4.3 Iedereen speelt zijn rol	31
4.3.1 Je personeelsleden kunnen er zelf ook iets aan doen	32
4.3.2 Wat kan je als instellingsbestuur, directie of ander lid van de hiërarchische lijn doen?	33
4.4 Werk in stappen	34
4.4.1 Het dynamisch risicobeheersingssysteem	34
4.4.2 Welke stappen moet je volgen?	36
4.4.3 Begeleid je personeel in moeilijkheden	42

Hoofdstuk 5: Tips voor de concrete aanpak van probleemsituaties	43
5.1 Hoe pak je een probleemsituatie succesvol aan?	44
5.1.1 Bied een goed opvanggesprek aan	44
5.1.2 Stel een einde aan de probleemsituatie	45
5.1.3 Bied psychologische ondersteuning aan	46
5.1.4 Maak werk van re-integratie	47
5.1.5 Denk aan andere vormen van ondersteuning	47
5.2 Van klachten naar actiepunten	48
Hoofdstuk 6: Van wettelijke verplichtingen voor personeel naar een globaal beleid voor iedereen	49
6.1 Voer een preventief én curatief beleid	50
6.2 Werk op een geïntegreerde manier aan welzijn en welbevinden	50
6.3 Werk op een dynamische manier aan het beleid	51
6.3.1 Aandachtspunten bij het aftasten	51
6.3.2 Aandachtspunten bij het analyseren van gegevens	51
6.3.3 Aandachtspunten bij het plan van aanpak opmaken en uitvoeren	52
6.3.4 Aandachtspunten bij het plannen en evalueren	52
6.4 Informeer alle betrokkenen en bevorder de participatie	52
Hoofdstuk 7: Eerste hulp bij ongewenst gedrag	54
7.1 Eerste hulp bij de aanpak van ongewenst gedrag tussen leerlingen, studenten en cursisten onderling	55
7.1.1 Aandacht voor ondersteuning van leerlingen	55
7.1.2 Aandacht voor betrokkenheid van en communicatie met ouders	55
7.1.3 Tips in de aanpak van ongewenst gedrag tussen leerlingen	56
7.2 Aanpak van ongewenst seksueel gedrag gesteld door een personeelslid	59
7.3 Tussenkost bij een aantal belangrijke derden voor onderwijsinstellingen	60
7.3.1 De leerling, student of cursist die het gedrag stelt, aanspreken	60
7.3.2 Medeleerlingen, medestudenten of medecursisten aanspreken	61
7.3.3 Een ouder die ongewenst gedrag stelt, aanspreken	61
Meer informatie en bronnen	62
Fiches	64
Fiche 1: Definities en omschrijvingen van verschillende psychosociale risico's	65
Fiche 2: Overzicht van de meest voorkomende vormen van ongewenst gedrag	69
Fiche 3: De bemiddeling	72
Fiche 4: Aandachtspunten bij het opvanggesprek	78
Fiche 5: Voorbeelden van ongewenst gedrag tussen leerlingen, studenten of cursisten onderling	82
Fiche 6: Voorbeelden van ongewenst gedrag door personeelsleden naar leerlingen, studenten en cursisten	83

Inleiding

Werken aan welzijn en welbevinden in je onderwijsinstelling loont. Het heeft een positief effect op de gezondheid en het zelfvertrouwen van het personeel, leerlingen, studenten en cursisten. Ze kunnen beter met stress omgaan, hebben meer energie en worden minder ziek.

Als instellingsbestuur ben je werkgever en dus **wettelijk verplicht** om het welzijn van al je personeelsleden te bevorderen. Je tracht daarbij in eerste instantie schadelijke situaties te voorkomen en schakelt ze, indien ze toch voorkomen, uit of je tracht de schade daarvan te beperken. Je moet daarbij aandacht hebben voor stress, burn-out en ongewenst gedrag, de zogenoemde psychosociale risico's op het werk. Voorkomen is nog altijd beter dan genezen. Daarom wil de aangepaste federale wetgeving voor de preventie van psychosociale risico's uit 2014 instellingsbesturen **aanzetten om vooraf na te denken** over mogelijke psychosociale gevaren in de onderwijsinstelling en over passende (preventie)maatregelen. De nieuwe wetgeving verduidelijkt tevens de rol van de verschillende partijen. Instellingsbesturen en directies spelen hierbij een sleutelrol.

De Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (FOD WASO) biedt op zijn website daarover heel wat informatie aan, waaronder enkele interessante brochures, gratis geschikte instrumenten en praktische tips. Er zijn ook tal van andere informatiebronnen beschikbaar. De wetgeving is echter **complex**. Om onderwijsinstellingen te ondersteunen, zetten we in dit beleidsplan de belangrijkste krijtlijnen op een rij en spitsen we ze toe op onderwijs. We vertrekken daarbij van **belangrijke fundamenten** (in hoofdstuk 1) en sommen in hoofdstuk 2 alle **actoren** op (zowel binnen als buiten de wetgeving). In hoofdstuk 3 besteden we **aandacht aan de wettelijke verplichtingen** van instellingsbesturen en de mogelijke implicaties als instellingsbesturen geen geschikte maatregelen treffen of de procedures niet correct toepassen. In hoofdstuk 4 geven we mee hoe je **de preventie van psychosociale risico's in de praktijk** aanpakt. In hoofdstuk 5 besteden we **aandacht aan een aantal algemene principes** in de **aanpak van probleemsituaties**.

Instellingsbesturen zijn niet alleen werkgever, zij moeten ook oog hebben voor het welzijn en welbevinden van hun

leerlingen, studenten en cursisten. Ook die staan immers bloot aan verschillende risico's. Daarom leggen we in hoofdstuk 6 de **verbanden** tussen wat er vanuit de welzijnswetgeving moet en wat er rekening houdend met die verplichtingen kan om in een beleid rond welzijn en welbevinden te investeren. Nadien besteden we nog aandacht aan **specifieke acties en maatregelen bij leerlingen** in leerplichtonderwijs (hoofdstuk 7).

Voor de opmaak van dit document maakten we gebruik van o.a. de teksten en de jarenlange ervaring van de nu niet meer bestaande vzw Limits, die gedurende een aantal jaren instond voor de organisatie van het Steunpunt voor Ongewenst Gedrag in Onderwijs. We linken in dit document ook geregeld door naar overzichtelijke fiches waarin we bepaalde items en onderwerpen verder uitdiepen. In de komende maanden zal dit document met dergelijke fiches nog worden aangevuld.

De verschillende hoofdstukken kan je niet los van elkaar zien. Een effectief beleid is immers de som van alle acties, maatregelen en interventies samen.

Met dit beleidsplan richten we ons in eerste instantie tot de instellingsbesturen als eindverantwoordelijke voor het beleid en de directies als gemandateerden voor de instellingsbesturen.

Het streven naar welzijn en welbevinden is evenwel een zaak van de hele onderwijsinstelling: van elk personeelslid afzonderlijk, het welzijnscomité, preventieadviseurs, vertrouwenspersonen, zorgcoördinatoren, pedagogische begeleiders, leerlingenbegeleiders, CLB-medewerkers, studentenvoorzieningen, leerlingen en hun ouders enzovoort.

Sommigen vinden in de publicatie wellicht een stimulans om hun werk creatief en zinvol verder te zetten. Anderen zullen zich beter bewust worden van de noodzaak om een structureel beleid voor welzijn en welbevinden verder uit te bouwen.

Wij hopen dat het beleidsplan alvast een aanzet mag zijn om de thematiek in alle onderwijsinstellingen bespreekbaar te maken met als doel het welzijn en welbevinden te behouden en te verbeteren.

In deze publicatie wordt er een specifieke terminologie gebruikt afkomstig uit de federale wetgeving. Zo wordt gebruikgemaakt van de termen 'verzoekers' en 'betrokkenen' in de plaats van 'slachtoffers' en 'daders'. De term verzoekers wordt gebruikt omdat niet iedereen wil gebrandmerkt worden als een slachtoffer. Bovendien zijn verzoekers niet noodzakelijk slachtoffers. 'Verzoekers' zijn diegenen die een verzoek tot een tussenkomst in een probleemsituatie doen.

Ook de term dader wordt niet gebruikt. Vaak zijn zogenaamde daders ervan overtuigd zelf verzoeker te zijn. In het kader van ongewenst gedrag is iemand het etiket 'dader' opplakken bijzonder stigmatiserend. Bovendien suggereert de term dader dat die op de hele persoon betrekking heeft, terwijl alleen bepaald gedrag of bepaalde uitlatingen het voorwerp zijn van het verzoek. Zolang er geen bewijzen en getuigen van het afgekeurde gedrag voorhanden zijn, is het ook moeilijk om iemand voor de dader te houden. Daarom wordt de term 'betrokkene' boven 'aangeklaagde' of 'dader' gebruikt. In geval van pesten spreken we over 'diegene die pest' in plaats van 'de pester'.



HOOFDSTUK 1

Fundamenten om aan welzijn
en welbevinden te werken

1.1 Een verbindende cultuur in je onderwijsinstelling

1.1.1 Een klimaat van veiligheid, waardering en ondersteuning

Of het nu gaat om leerlingen, cursisten, studenten, leraren, ondersteunend personeel of directie, mensen voelen zich pas helemaal geaccepteerd als voldaan wordt aan de volgende basisbehoeften: zich veilig voelen, een inbreng hebben en relaties kunnen aangaan. Een verbindend klimaat in de onderwijsinstelling komt aan die behoeften tegemoet. Iedereen - leerlingen, personeel, ouders - is daarbij de moeite waard en krijgt waardering om wie hij is, om wat hij kan en om wat hij doet, binnen zijn eigen mogelijkheden en binnen de afgesproken kaders van de onderwijsinstelling.

1.1.2 Zo realiseer je een verbindende cultuur

Streef naar samenhang

De basis van een verbindende cultuur ligt in het installeren van waarden zoals respect, vertrouwen en veiligheid. Streven naar samenhang is het doel. Kenmerkend voor een verbindende cultuur zijn bovendien de aanwezigheid van inspraakmogelijkheden en een persoonlijke benadering van mensen.

Aandachtspunten:

- ✗ Ruimte voor inspraak en een zo groot mogelijke betrokkenheid van alle actoren
- ✗ Ruimte voor creativiteit en persoonlijk initiatief van iedereen
- ✗ Een waarderende houding: positief gedrag en positieve initiatieven gaan niet ongemerkt voorbij
- ✗ Aandacht voor persoonlijk contact, voor belangrijke overgangsmomenten, voor ingrijpende gebeurtenissen of verjaardagen ...
- ✗ Een constructieve en niet bestraffende wijze om problemen aan te pakken. Een verbindende cultuur hanteert een herstelgerichte visie in geval van probleemsituaties
- ✗ Een consequente en duidelijke communicatie naar iedereen, ook naar ouders
- ✗ Aandacht voor de ontwikkeling van sociale vaardigheden en empathie. Het gaat om vaardigheden die in tal van omstandigheden hun nut bewijzen, en die tegelijk een betekenisvolle rol spelen in het voorkomen en oplossen van conflicten, pesterijen en geweldincidenten.

Om een verbindende cultuur te bekomen is het belangrijk dat leidinggevenden, personeelsleden, leerlingen, studenten, cursisten, ouders en iedereen die aan de onderwijsinstelling is verbonden altijd oog hebben voor wat ze zelf kunnen ondernemen om te werken aan een goede sfeer en hoe ze storingen en misverstanden in menselijke relaties kunnen voorkomen.

Breng de cultuur van jouw onderwijsinstelling in kaart

Een instelling die verbindend werkt, zal daar op haar eigen manier invulling aan geven, afhankelijk van omstandigheden als leerlingenpopulatie, onderwijsklimaat, didactische werkvormen en hiërarchie. Kortom: de instellingscultuur. Het is daarom belangrijk om de instellingscultuur goed in kaart te brengen. Ga er vervolgens niet star, maar flexibel mee om en doe op tijd aanpassingen die het ideaal van een verbindend klimaat in de instelling benaderen.

1.2 Het engagement van het instellingsbestuur en de hiërarchische lijn

1.2.1 De rol van engagement en visie

Engagement en een goed onderbouwde visie op maat van je onderwijsinstelling vormen de basis van een krachtig beleid. Hoe de onderwijsinstelling naar welzijn en welbevinden kijkt en op welke wijze ze beide wil realiseren, zijn belangrijke vragen. Beleidskeuzes rond welzijn en welbevinden hangen nauw samen met het beoogde profiel van de instelling en de eigen (pedagogische) visie. De uitwerking van een visie op het beleid rond welbevinden en welzijn vraagt tijd van de instelling, maar loont op middellange en lange termijn. Meestal vertrek je als instelling trouwens niet van nul en heb je al op een of andere manier inspanningen geleverd.

Volgens de wet is het instellingsbestuur de eindverantwoordelijke. In de praktijk kunnen echter ook andere actoren aanzetten tot acties en een belangrijke rol spelen om het welzijn en het welbevinden te bevorderen.

1.2.2 Zo toon je als instellingsbestuur en directie je engagement

Een goed beleid om te werken aan welzijn en welbevinden kan pas slagen als het gedragen wordt door instellingsbestuur én directie. Als instellingsbestuur en/of directie kan je je engagement op verschillende manieren tonen:

- ✗ Door schriftelijk en/of mondeling toe te lichten dat je je engageert om welzijn en welbevinden na te streven
- ✗ Door actoren uit te nodigen om mee te werken aan een duidelijke visie op welzijn en welbevinden
- ✗ Door een rolmodel te zijn voor personeelsleden en leerlingen, studenten of cursisten: integer en gemotiveerd zijn, je onthouden van ongewenst gedrag en waken over het eigen welbevinden en stressniveau
- ✗ Door mee te werken aan maatregelen en de uitvoering van acties ter preventie van psychosociale risico's en het werken aan welbevinden
- ✗ Door actief te helpen om het welzijnsproject een plaats te geven binnen de ruimere beleidsvisie van de onderwijsinstelling

1.2.3 Wat betekent dat in de praktijk?

Als instellingsbestuur en/of de directie zorg je ervoor dat de betrokken personeelsleden, leerlingen, studenten of cursisten over de nodige vorming en faciliteiten beschikken om de projecten rond welzijn en welbevinden te realiseren.

Aandachtspunten:

- ✗ Stel personeelsleden vrij voor een aantal lesuren
- ✗ Stimuleer opleidingen
- ✗ Stem de lessenroosters van belangrijke actoren op elkaar af
- ✗ Trek de nodige financiële middelen uit, bijvoorbeeld om een externe deskundige in te huren
- ✗ Stel een lokaal ter beschikking
- ✗ Richt een overlegorgaan of werkgroep op met daarin vertegenwoordigers van onder andere leerlingen, studenten, cursisten en ouders

1.3 Communicatie

1.3.1 Waarom communiceren?

Communicatie is onontbeerlijk, niet alleen bij incidenten, maar ook om de visie van de instelling te verduidelijken, maatregelen en acties aan te kondigen, afspraken toe te lichten enzovoort.

Door goed en op tijd te communiceren vermijd je dat er onrealistische verwachtingen ontstaan of dat probleemsituaties uit de hand lopen omdat er verkeerde indrukken ontstaan. Bovendien zorg je via communicatie voor gedragenheid.

1.3.2 Zo zorg je voor een goede communicatie

Communiceer intern en extern

De communicatie over (de uitvoering van) het beleid is cruciaal. Bij de uitwerking van het beleid denk je bij voorkeur ook na over de interne en externe communicatie van de uitgangspunten. Zowel personeelsleden als leerlingen, studenten, cursisten en ouders moeten de uitgangspunten kennen, onderschrijven en toepassen. Als de communicatie daarover niet goed is uitgewerkt, is alleen een klein groepje mensen op de hoogte en blijft het beleid dode letter.

Bepaal je communicatiestrategie

Mensen begrijpen beter wat de bedoeling is als ze ook de redenering en motivatie kennen van de geformuleerde uitgangspunten. Terzelfdertijd vormt een uitgebreide tekst voor veel medewerkers, leerlingen, studenten en cursisten en ouders een drempel.

Bekijk daarom welke communicatiestrategie je voor welke doelgroep zal gebruiken en bepaal welke doelgroep welk document kan inzien. Wat is bijvoorbeeld de functie van een visietekst? Is hij bedoeld voor het personeel of ook voor leerlingen en hun ouders, studenten en cursisten? Is de tekst beschikbaar voor de pers of andere geïnteresseerden en zo ja, waar?

Fris de huisregels, de gedragscode en de visie op regelmatige tijdstippen op, vermeld ze (nogmaals) in nieuwsbrieven, organiseer een bespreking op teamvergaderingen en leerlingenraden of andere fora ...

Verduidelijk de samenwerking met externe partners

Schoolnabije en externe diensten en partners kunnen helpen om het beleid vorm te geven, maar ook personeelsleden, ouders, leerlingen, studenten en cursisten zelf kunnen een belangrijke steun zijn voor het beleid.

Daarnaast kan je ook voor de preventie van risicodrag en voorlichting op sommige momenten een beroep doen op partners zoals CLB, politie of hulpverleningsinstanties.

Zorg ervoor dat je duidelijk communiceert over die samenwerking. Geef ook aan wat die samenwerking precies inhoudt.

Bepaal je crisiscommunicatiestrategie

Tot slot is er de crisiscommunicatie. Bij een goede crisiscommunicatie weeg je verschillende belangen zorgvuldig af. Leg vooraf binnen de onderwijsinstelling algemene regels en verantwoordelijkheden vast, rekening houdend met regels over beroepsgeheim en ambtsgeheim.



HOOFDSTUK 2

Wie is wie bij welzijn en welbevinden?

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de belangrijkste personen en instanties die betrokken zijn bij het beleid van een onderwijsinstelling rond welzijn en welbevinden.

2.1 Verplichte personen en instanties vanuit de welzijnswetgeving¹

Werkgever: het instellingsbestuur

De werkgever is de persoon in wiens dienst de werknemer zich ertoe verbindt, gedurende een bepaalde periode, onder het gezag van die werkgever arbeid te verrichten. In onderwijsinstellingen spreken we van instellingsbesturen. Wie de werkgever (of het instellingsbestuur) precies is, verschilt per onderwijsnet.

Strikt genomen is de werkgever dus het instellingsbestuur. In deze publicatie verwijst de term 'werkgever' naar hen, omdat zij de eindverantwoordelijkheid dragen.

De werkgever kan zich steeds laten bijstaan door andere actoren, zoals de hiërarchische lijn (doorklikken), de preventieadviseur (doorklikken) of de vertrouwenspersoon (doorklikken). Daarenboven kan een werkgever een beroep doen op andere deskundigen zoals externe gespecialiseerde organisaties of de externe dienst voor preventie en bescherming op het werk (EDPBW)(doorklikken)

Hiërarchische lijn

Hoewel de werkgever ook een lid is van de hiërarchische lijn, maakt de welzijnswetgeving een onderscheid tussen de werkgever en leden van de hiërarchische lijn. Tot de hiërarchische lijn behoren personen die binnen de onderwijsinstelling een leidinggevende bevoegdheid hebben: de directeur, de adjunct-directeur, de technisch adviseur, coördinator enzovoort. Het zijn dus de personen van hoog tot laag in de onderwijsinstelling die op een of andere wijze gemachtigd zijn om opdrachten te geven aan het personeel.

In de praktijk is de directie vaak het aanspreekpunt van de werkgever. Hoewel de directie strikt gezien geen werkgever is, krijgt zij immers wel het mandaat van de werkgever als vertegenwoordiger van het instellingsbestuur.

De hiërarchische lijn:

- × Voert het beleid en de maatregelen mee uit
- × Waakt over het welzijn van het personeel op een proactieve manier
- × Grijpt gepast in, in geval van psychosociale risico's zoals stress, burn-out of conflicten

Hoewel leidinggevend het mandaat krijgen van het instellingsbestuur om de dagelijkse leiding op zich te nemen en toe te zien op de in- en uitvoering van de psychosociale welzijnswetgeving, ontslaat dat instellingsbesturen niet van hun eindverantwoordelijkheid in het kader van de wet.

Werknemers

De werknemers zijn de personen die in het kader van een arbeidsovereenkomst arbeid verrichten onder het gezag van een andere persoon. In onderwijsinstellingen vallen alle personeelsleden daaronder.

Ook de leerlingen, studenten en cursisten die door de wet² gelijkgesteld zijn aan werknemers (de gelijkgestelden), behoren tot deze groep. Het gaat om:

- × Personen die, anders dan krachtens een arbeidsovereenkomst, arbeid verrichten onder het gezag van een andere persoon
- × Personen die een beroepsopleiding volgen waarvan het studieprogramma voorziet in een vorm van arbeid die al dan niet in de opleidingsinstelling wordt verricht
- × Personen verbonden door een leerovereenkomst
- × Stagiairs
- × Leerlingen en studenten die een studierichting volgen waarvan het opleidingsprogramma voorziet in een vorm van arbeid die al dan niet in de onderwijsinstelling wordt verricht

9

¹ Voor meer informatie over de rol en het statuut van de actoren betrokken bij het preventiebeleid, zie brochure: 'Preventie van psychosociale risico's op het werk: juridische gids', te downloaden via: www.werk.belgie.be/publicationDefault.aspx?id=43108

² Zie artikel 2 van de wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk (B.S. 18.9.1996).

OPMERKING:

Leerlingen die in het kader van een leerlingenstage in een bedrijf of instelling werken, worden gelijkgesteld met werknemers van dat bedrijf of die instelling. Ze hebben onder meer toegang tot de procedures inzake geweld, pesterijen en ongewenst gedrag die op hun werkplek van toepassing zijn. Hetzelfde geldt voor leerlingen uit het deeltijds beroepssecundair onderwijs die in het kader van onder meer een persoonlijk ontwikkelingstraject of een individuele beroepsopleiding deeltijds aan de slag gaan bij een bedrijf of in een instelling.

Een leraar die in het kader van stagebegeleiding een bezoek brengt aan een bedrijf of een instelling waar een stagiair werkt, wordt nog altijd beschouwd als een werknemer van de onderwijsinstelling. Als hij echter het slachtoffer wordt van ongewenst gedrag tijdens een bezoek aan de stageplaats, kan hij gebruikmaken van de procedures van de stageplaats.

Vertrouwenspersonen

Een vertrouwenspersoon vervult een eerstelijnsfunctie in de welzijnswetgeving, en:

- 10 × Staat in voor opvang, advies en hulp aan wie erom vraagt
- × Speelt een actieve en coördinerende rol in het preventiebeleid om de risico's te voorkomen
- × Functioneert autonoom
- × Mag geen nadeel ondervinden van de activiteiten als vertrouwenspersoon

Het statuut van de vertrouwenspersoon is vastgelegd in de wetgeving.

Preventieadviseur van de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk

De preventieadviseur van de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk geeft advies over alle aangelegenheden die betrekking hebben op het welzijnsbeleid, en helpt alle betrokken partijen (de werkgever, de leden van de hiërarchische lijn en de werknemers) bij de toepassing van de maatregelen bedoeld in de welzijnswet.

De taken van de interne preventieadviseur zijn zeer uiteenlopend en vereisen een breed kennispalet. Daarom is de functie van preventieadviseur opgedeeld in verschillende disciplines:

- × Arbeidsveiligheid
- × Psychosociale aspecten
- × Bedrijfshygiëne
- × Ergonomie
- × Arbeidsgeneeskunde

Wanneer de preventieadviseur psychosociale aspecten (zie hierna) deel uitmaakt van een externe dienst voor preventie en bescherming op het werk, wordt de preventieadviseur van de interne dienst nauwer betrokken bij het domein van de psychosociale risico's op het werk. Hij heeft een algemene adviesbevoegdheid. Hij zal namelijk advies verstrekken over de elementen van de arbeidsorganisatie, de arbeidsinhoud, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden en de arbeidsverhoudingen die aanleiding kunnen geven tot psychosociale risico's op het werk. Hij wordt op de hoogte gehouden van de opvolging van het verzoek tot formele psychosociale interventie.

Preventieadviseur psychosociale aspecten (PAPA)

Het schoolbestuur is verplicht een preventieadviseur aan te stellen die gespecialiseerd is in de psychosociale aspecten van het werk. Hij maakt deel uit van de interne of externe dienst voor preventie en bescherming op het werk.

Een preventieadviseur psychosociale aspecten:

- × Werkt samen met de vertrouwenspersoon en de werkgever een preventiebeleid uit voor het psychosociaal welzijn van de werknemers
- × Speelt net als de vertrouwenspersoon een actieve rol als het preventiebeleid faalt en de werknemers menen te maken te krijgen met psychosociale risico's. Hij wordt daarin niet alleen betrokken bij de informele procedure (zoals het geval is bij een vertrouwenspersoon) (doorklikken), maar ook bij de formele procedure.(doorklikken)
- × Functioneert autonoom

Het statuut van de preventieadviseur psychosociale aspecten is vastgelegd in de wetgeving.

Preventieadviseur arbeidsgeneesheer

De preventieadviseur arbeidsgeneesheer moet het gezondheidstoezicht op de werknemers verzekeren door:

- × In het kader van de psychosociale welzijnswetgeving eenmaal per jaar info te verstrekken over nuttige elementen op basis van onderzoeken en bezoeken op de arbeidsplaatsen

- × In een individueel geval de werknemer te informeren over de mogelijkheden of, mits akkoord, zelf contact op te nemen en overleg te plegen met de vertrouwenspersoon of de preventieadviseur psychosociale aspecten

Het welzijnscomité

Het welzijnscomité is een paritair orgaan dat bestaat uit vertegenwoordigers van de werkgever en vertegenwoordigers van de werknemers. Het is bevoegd om adviezen te geven, voorstellen te doen of een akkoord te geven over bepaalde maatregelen inzake welzijn op het werk, en dus ook inzake de preventie van psychosociale risico's veroorzaakt door het werk.

Het welzijnscomité kan ook omschreven worden als het bevoegde lokale overlegorgaan of onderhandelingsorgaan inzake arbeidsvoorwaarden en personeelsaangelegenheden. Afhankelijk van de onderwijsinstelling is er een andere benaming of constellatie.

De externe dienst voor preventie en bescherming op het werk (EDPBW)

Werkgevers en dus ook instellingsbesturen moeten op een externe dienst voor preventie en bescherming op het werk een beroep doen wanneer de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk (IDPBW) de opdrachten niet zelf kan vervullen³.

Er bestaan verschillende externe diensten voor preventie en bescherming op het werk. Deze zijn terug te vinden via: www.werk.belgie.be/detailA_Z.aspx?id=1036.

Derden

Ouders en leerlingen, studenten en cursisten die in het kader van hun opleiding geen arbeid verrichten, beschouwt de welzijnswetgeving als derden. Hetzelfde geldt voor andere personen die geen werknemers van de instelling zijn, maar die met de werknemers in contact komen bij de uitvoering van hun werk, zoals leveranciers.

De welzijnswetgeving is dus niet van toepassing op hen, maar er dienen wel maatregelen genomen te worden voor deze personen.

De inspectie van het Toezicht op het Welzijn op het Werk (TWW)

Met TWW wordt de met toezicht belaste ambtenaar bedoeld, vroeger de 'arbeidsinspecteur' genoemd. Hij heeft als doel om het welzijn op het werk van de werknemers op permanente wijze te verbeteren en ervoor te zorgen dat de uitvoering van de beleidslijnen inzake welzijn worden nageleefd. De inspectie vervult daarbij een raadgevende, preventieve en repressieve rol.

2.2 Andere belangrijke personen en instanties

Leerlingen, studenten en cursisten

Hoewel leerlingen, studenten en cursisten die geen arbeid verrichten (doorklikken naar gelijkgestelde werknemers hierboven) wettelijk gezien als 'derden' beschouwd worden, vormen ze toch een belangrijke speler in een beleid rond welbevinden. Zo kunnen ze het best betrokken worden bij de opmaak, de invoering en de evaluatie van het beleid en kunnen er ook maatregelen genomen worden op hun niveau.

Leerlingen, studenten of cursisten in participatieorganen of met een 'bijzonder statuut'

Sommige onderwijsinstellingen werken met afgevaardigde(n) van de leerlingen, studenten of cursisten. Zij voeren het woord in naam van alle leerlingen, studenten en cursisten om mee betrokken te worden in de opmaak van het dynamische preventiebeleid en de uitwerking en evaluatie ervan, bijvoorbeeld in een leerlingenraad.

Daarnaast kunnen specifieke leerlingen, studenten of cursisten de rol van vertrouwenspersoon opnemen (doorklikken naar leerlingenbemiddeling). Voor leerlingen, studenten of cursisten verlaagt dat de drempel om een probleem te melden.

Ouders

- × Aangezien heel wat onderwijsinstellingen werken met minderjarigen, is het belangrijk om ouders te betrekken bij de opmaak van het beleid. Ouders zijn immers de eerste verantwoordelijken in de opvoeding van hun kinderen. Om die taak ten volle op te kunnen nemen is het belangrijk dat ouders kunnen participeren in het schoolbeleid, zowel formeel als informeel.

- × Schakel ouders in voor de detectie en preventie van problemen.
- × Vraag de betrokkenheid van de ouders bij de evaluatie en bijsturing van het beleid.

Inspraak en betrokkenheid kan bijvoorbeeld via de ouderverenigingen en ouderraden, maar ook via de schoolraad waarin de ouders zijn vertegenwoordigd.

Vertrouwensleerkrachten, -docenten of -lesgevers

In sommige onderwijsinstellingen zijn er vertrouwensleerkrachten, -docenten of lesgevers aangeduid, die fungeren als aanspreekpunt voor de leerlingen, studenten, cursisten en eventueel ouders om moeilijkheden sneller op te merken en aan te pakken wanneer ze zich voordoen.

Vaak hebben die personeelsleden een extra opleiding gevolgd in gesprekstechnieken en de aanpak van bijvoorbeeld pesten of seksueel grensoverschrijdend gedrag.

Afhankelijk van de situatie hebben ze verschillende benamingen. Zo kan het bijvoorbeeld ook gaan om de 'AanspreekPersoon Integriteit' (API).

Cel leerlingenbegeleiding/studiebegeleidingsdienst

Een cel leerlingenbegeleiding neemt de zorg voor opvang, ondersteuning en begeleiding van leerlingen, studenten en/of cursisten op en kan vanuit die opdrachten ook betrokken worden in een beleid rond welzijn en welbevinden.

Ombudsdienst

Verschillende instellingsbesturen hebben een eigen ombudsdienst, waar mensen met klachten terecht kunnen.

CLB-medewerkers

Het Centrum voor Leerlingenbegeleiding (CLB) krijgt vanuit het decreet de belangrijke rol van draaischijf tussen onderwijs, de welzijnssector en de gezondheidssector. CLB's vormen in het verlengde daarvan een netwerk met de diensten uit hun regio die hulp aan jongeren kunnen bieden.

Het CLB kan dus beschouwd worden als een partner van de onderwijsinstelling, waarop zij in elke fase (van voorkomen en detecteren van signalen van ongewenst gedrag tot evaluatie van interventies en maatregelen) een beroep kan doen. Bovendien kunnen leerlingen en ouders rechtstreeks bij het CLB terecht wanneer ze te

maken hebben met ongewenst gedrag of andere problemen op school.

Pedagogische begeleidingsdiensten van scholen

De pedagogische begeleidingsdiensten kunnen op vraag van de school ook ondersteunen om het welbevinden en welzijn te bevorderen. Dat kan zowel preventief als curatief. Daarnaast kunnen ze de vraag ook plaatsen binnen het totale schoolbeleid en zo nodig op zoek gaan naar externe partners.

Expertiseorganisaties

Expertisecentra zoals Sensoa (Vlaams expertisecentrum voor seksuele gezondheid) of VIGeZ (Vlaams Instituut voor Gezondheidspromotie en Ziektepreventie) kunnen scholen ondersteunen via modellen, instrumenten, opleidingen en advieswerk.

Externen

Externen zijn personen die geen deel zijn van het personeel, maar betrokken kunnen zijn bij de educatie en/of zorg en begeleiding van de kinderen en jongeren, bijvoorbeeld zelfstandige trainers die vorming in de school komen geven.



HOOFDSTUK 3

Verplichtingen vanuit de regelgeving

3.1 Inleiding

In een onderwijsinstelling vormen **verschillende risico's** een bedreiging voor het welzijn en welbevinden. Als werkgever ben je wettelijk verplicht om het welzijn van al je personeelsleden te bevorderen. Je schakelt daarbij onveilige en ongezonde situaties uit, maar je moet evenzeer aandacht hebben voor de zogenoemde psychosociale risico's op het werk, zoals stress, burn-out of ongewenst gedrag⁴.

Voorkomen is beter dan genezen. De federale wetgever wil instellingsbesturen dan ook **aanzetten om vooraf na te denken over mogelijke gevaren in de onderwijsinstelling**. Om die reden staat de **risicoanalyse** centraal in het welzijnsbeleid. Op basis van de resultaten kan je immers passende **preventiemaatregelen** uitwerken. Zo probeer je eerst en vooral psychosociale **risico's te voorkomen**. Lukt dat niet, dan moet je **schade voorkomen** of op zijn minst de **schade beperken**. Instellingsbesturen moeten collectieve preventiemaatregelen treffen om gezondheidsproblemen bij het personeel te vermijden. Als de collectieve preventie evenwel niet werkt, pas je de individuele procedures toe.

In dit hoofdstuk komen de verschillende psychosociale risico's aan bod. Er is ook aandacht voor de wettelijke verplichtingen van instellingsbesturen (als werkgevers), de directeurs en andere leden van de hiërarchische lijn op dat vlak ten aanzien van het personeel.

3.2 Soorten risico's

3.2.1 Risico's verbonden aan een arbeids-situatie

Psychosociale risico's (PSR) worden gedefinieerd als de kans dat een of meerdere werknemers psychische schade ondervinden die al dan niet kan gepaard gaan met lichamelijke schade, ten gevolge van een blootstelling aan de elementen van de arbeidsorganisatie, de arbeidsinhoud, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen (=de interpersoonlijke relaties) op het werk (de zogenaamde 5 A's) waarop de werkgever een impact heeft en die objectief een gevaar inhouden.

Naast geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag vallen ook stress en burn-out onder die noemer. Voor wettelijke definities en andere omschrijvingen van geweld op het werk, ongewenst seksueel gedrag op het werk en pesterijen op het werk, zie de fiche 1 en 2 voor omschrijvingen en voorbeelden⁵.

- × De **arbeidsorganisatie** omvat onder meer de manier waarop de taken binnen een onderwijsinstelling zijn verdeeld, de stijl van leidinggeven van de directie en het algemeen beleid dat in de onderwijsinstelling wordt gevoerd.

Een voorbeeld: Wim is vorig schooljaar met pensioen gegaan. Hij was altijd een zeer geëngageerde administratief medewerker, die dan ook heel veel extra projecten op zich nam. Zo leidde hij de organisatie van de liefdadigheidsacties, de schoolfeesten en nog veel meer. Door zijn vertrek is het niet meer duidelijk wie daarvoor verantwoordelijk is. Wanneer iemand met pensioen gaat, zullen diens taken herschikt worden. Soms worden de taken niet verdeeld of gaan sommige collega's er automatisch van uit dat ze bij bepaalde personen terecht komen. Dat kan voor sommigen als belastend ervaren worden en leiden tot een conflict.

- × Tot de **arbeidsvoorwaarden** behoren onder meer het type uurrooster en het type contract, de opleidingsmogelijkheden en de evaluatieprocedures.

Een voorbeeld: Juf Veerle heeft een discussie over het werk met een goede vriendin. Plots zegt de vriendin: "Jij hebt zoveel vakantie, jij kan toch niet klagen?" Waarop juf Veerle repliceert: "Dat mag dan wel zo zijn, ik ben wel elke dag lang bezig. Zo werk ik ook tijdens de weekends én 's avonds!"

Dat is een discussie over de arbeidsvoorwaarden. In tegenstelling tot wat mensen denken, omvatten arbeidsvoorwaarden meer dan alleen het loon. Ook een slechte uurregeling, gebrek aan opleidingskansen en carrièremogelijkheden ... vallen eronder en kunnen een psychosociaal risico zijn.

- × De **arbeidsomstandigheden** hebben betrekking op de materiële omgeving waarin het werk wordt verricht, zoals de inrichting van de arbeidsplaatsen, de arbeidsmiddelen, het lawaai, de verlichting en de werkhoudingen.

⁴ Het welzijn op het werk van het onderwijspersoneel is geregeld door de federale wetgeving. De wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk, meer bepaald hoofdstuk Vbis, bevat bijzondere bepalingen betreffende de preventie van psychosociale risico's op het werk. De wetten van 28 februari 2014 en van 28 maart 2014 hebben de bepalingen van hoofdstuk Vbis van bovengenoemde wet van 4 augustus 1996 grondig gewijzigd. Dat hoofdstuk stelt voortaan een algemeen kader vast voor de preventie van de psychosociale risico's op het werk. Vroeger had dat alleen betrekking op geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk, nu ook op bijvoorbeeld stress. Het koninklijk besluit van 10 april 2014 betreffende de preventie van de psychosociale risico's op het werk bevat bepalingen die onder meer betrekking hebben op de risicoanalyse en de preventiemaatregelen, de procedures voor werknemers die menen schade te ondervinden door psychosociale risico's op het werk, het statuut van onder meer de preventieadviseur psychosociale aspecten en de vertrouwenspersoon enzovoort.

⁵ Voor nog meer informatie over de psychosociale risico's, zie: www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=564

- × De **arbeidsinhoud** slaat bijvoorbeeld op de complexiteit, de variatie, de duidelijkheid van de taken, de vereiste competenties, de emotionele belasting (contact met leerlingen en ouders), de psychische belasting (onder meer de moeilijkheid van de taken) en de lichamelijke belasting. Een voorbeeld dat zowel betrekking heeft op arbeidsinhoud als arbeidsomstandigheden:

Juf Cindy werkte vroeger als ambtenaar op de Federale Overheidsdienst Financiën. Zeven jaar geleden merkte ze dat ze geen plezier meer had in haar job en herschoolde ze zich tot leerkracht. Haar eerste maanden in het onderwijs waren een echte cultuurschok. Waar ze als ambtenaar een eigen werkplek en computer had, moest ze het ineens stellen met een gedeelde computerruimte, waar het steeds dringen is om te kunnen printen. Als ambtenaar stuurde ze haar formulieren door en werden die voor haar afgeleverd waar ze wou, maar op school voelt ze zich soms een pakezel die tussen de leerlingen door haar lading moet verplaatsen. Bovendien is ze daardoor ook al bijna van de trap gevallen en heeft ze last van de lawaaiige omgeving. Hoewel ze enorm veel voldoening haalt uit het lesgeven en de reactie van de leerlingen, is de aanpassing niet zo evident.

- × De **arbeidsverhoudingen of de interpersoonlijke relaties** op het werk omvatten niet alleen de sociale verhoudingen tussen het personeel onderling en met de leden van het directieteam (hiërarchische lijn), maar ook de relaties met derden zoals leerlingen en ouders.

Een voorbeeld: In een centrum voor volwassenenonderwijs zijn er verschillende klassen. In de ene klas staat docent Jan en in de andere docent Fran. Docent Jan heeft al vele jaren ervaring en doet de dingen graag op zijn manier, die hij met de jaren heeft opgebouwd. Fran is pas vanaf dit schooljaar aan de slag en voelt zich wat onzeker. Ze doet dan ook graag een beroep op de ervaring en kennis van Jan wanneer ze vragen heeft. Jan is het al die jaren gewend geweest om op zichzelf te werken en apprecieert dat niet echt. Wanneer ze op een vrijdag na het belsignaal weer eens met vragen komt aanzetten, barst bij Jan de bom en ontstaat er een hevige discussie.

Ongeacht de gevaren waaraan het personeel wordt blootgesteld, verschillen de gevolgen van persoon tot persoon. Zo heeft een ervaren leraar minder kans om aan stress te lijden wanneer hij met een nieuwe situatie te maken krijgt, dan een beginnende leraar. Een werknemer met goede relaties met de collega's zal beter het hoofd kunnen bieden aan een moeilijke situatie dan een werknemer die deel uitmaakt van een groep waar de werkrelaties slecht zijn.

Er is ook een wisselwerking⁶ mogelijk tussen persoonlijke relaties en risicofactoren. Zo is een werknemer die in een bepaalde periode in een moeilijke gezinssituatie zit, minder gewapend om werkstress het hoofd te bieden. Omgekeerd kunnen problemen waarmee iemand op het werk te kampen heeft, het privéleven beïnvloeden, bijvoorbeeld bij pesterijen.

Daarom is het belangrijk een algemeen overzicht te behouden en rekening te houden met de hele situatie. Dat is overigens de betekenis van het principe van 'dynamisch risicobeheer', zoals bedoeld in de wet betreffende het welzijn van de werknemers⁷.

3.2.2 Gevolgen

Voor het individu

De impact van probleemsituaties uit zich gewoonlijk in een combinatie van negatieve gevolgen op verschillende gebieden. Volgende impact kan er zijn:

- × Emotioneel: gespannenheid, opgejaagd gevoel, irritatie, frustratie, boosheid ...
- × Cognitief: moeilijk concentreren, vergeetachtig en besluiteloos zijn, niet creatief zijn ...
- × Psychisch: wantrouwen, argwaan en angst vallen het meest op. Vaak is er ook sprake van een verlaagd zelfbeeld, labiliteit, verstoorde seksuele drift, depressie, zelfmoordgedachten ...
- × Fysiek: hoofdpijn, pijn in de spieren (vooral nek en schouders), slapeloosheid, vermoeidheid, maag- en darmklachten, hoge bloeddruk, hartkloppingen, tics, vermageren, verdikken ...
- × Gedragmatig: agitatie, prikkelbaarheid, huilbuien, uitvlagen, agressie, fouten maken, klagen, te laat komen, zich isoleren, middelengebruik (roken, alcohol, medicijnen, snoepen ...), koppigheid en weerstand, veel of weinig eten, veel of weinig slapen, niet (kunnen) ontspannen, zelfverminking ...

- × Output/resultaten: ze kunnen een tijd goed blijven, maar na een tijd kan er sprake zijn van verlies aan kwaliteit (fouten, niet volgens de verwachtingen ...) en kwantiteit (veel en hard werken, maar niet vooruit raken ...). Dat komt mee door een verminderde motivatie en concentratie. Ook regelmatig ziek zijn en de wil om 'weg' te gaan hangen daarmee samen.
- × Familiaal: al deze gevolgen kunnen ook een negatieve weerslag hebben op het privéleven. Er is de voortdurende interactie tussen de lichamelijke klachten en de psychische reacties. De verzwakking van de algemene fysieke toestand, de verhoogde angst- en machteloosheidsgevoelens en de verminderde motivatie verhogen de kans op neerslachtigheid. Dat vertaalt zich vaak in een afname van het functioneren binnen de onderwijsinstelling met een langdurige afwezigheid van de betrokkenen als eindresultaat. Het is een vicieuze cirkel die slachtoffers niet op eigen houtje doorbreken. Deze 'passieve' werknemers trekken zich steeds meer terug en zijn niet meer in staat om nog voor zichzelf op te komen. De enige uitweg bestaat er dan vaak in om 'ziek' thuis te blijven, met de kans dat ze gaandeweg in een depressie verzeild raken.

Naast 'passieve' zijn er ook meer 'strijdbare' verzoekers. In een eerste fase stellen zij zich weerbaar op tegenover andere leerlingen, studenten en cursisten of collega's en/of directie: ze drukken hun ongenoegen uit, vechten voor een rechtvaardige behandeling. Kortom: ze komen op voor zichzelf en zijn assertief. Een dergelijke houding wordt echter niet steeds in dank afgenomen. Integendeel, zij zet vaak kwaad bloed en doet de situatie verder escaleren. Dit type slachtoffers wordt vaak als lastig ervaren. Hun strijdbare houding wordt bijvoorbeeld vaak geïnterpreteerd als de oorzaak van het pesten. De kans is reëel dat niemand begrijpt dat een dergelijke houding nu net rechtstreeks uit het pestgedrag voortvloeit.

Hoe zwaar de gevolgen doorwegen, hangt af van de persoon en van de situatie. Factoren die een invloed hebben zijn bijvoorbeeld:

- × De duur van de feiten
- × Het feit of er al dan niet een herhaling is van de feiten
- × Het aantal personen dat erbij betrokken is
- × De machtsverhouding tussen slachtoffer en dader
- × De mate waarin de feiten doelbewust zijn gepleegd
- × De lichamelijke dimensie van de feiten, bijvoorbeeld handtastelijkheden

- × De beleving van de feiten door de betrokkene. Wat voor de een zwaar valt, is dit niet noodzakelijk voor de ander. De manier waarop mensen geleerd hebben om met gevoelens en problemen om te gaan, zal zeker een rol spelen in hoe het gedrag wordt ervaren.

De gevolgen van een probleemsituatie situeren zich niet alleen op het niveau van de persoon. Ook voor de directe omgeving zijn er nadelige gevolgen. Medeleerlingen, -studenten en -cursisten en collega's verliezen hun plezier en motivatie, piekeren meer, brengen slapeloze nachten door, overwegen om van onderwijsinstelling te veranderen. Jaren later voelen ze zich vaak schuldig omdat ze niets hebben ondernomen.

Voor de onderwijsinstelling

In de onderwijsinstelling hebben psychosociale risico's effecten op het vlak van:

- × Afwezigheden en ziekteverzuim, zowel voor personeel als voor leerlingen
- × Kwaliteit van het geleverde werk (organisatie van de lessen)
- × Aantal arbeidsongevallen
- × Achteruitgang van het sociale klimaat: meer klachten en roddels, eerder negativisme, gebrek aan motivatie
- × Personeelsbeleid: meer personeelwissels, constant zoeken naar vervangingen voor zieken ...
- × Inschrijvingsbeleid (minder leerlingen, studenten, cursisten)
- × Imago van de onderwijsinstelling
- × ...

Voor de maatschappij

De risico's die een bedreiging vormen voor welzijn en welbevinden, zullen zich uiteindelijk ook vertalen in hogere kosten in de gezondheidszorg en minder beschikbaarheid van arbeidskrachten.

3.3 Preventiebeleid: psychosociale risico's voorkomen

Als instellingsbestuur kan je je personeel effectief beter beschermen tegen psychosociale risico's. In je beleid geef je daarbij voorrang aan acties die zijn verbonden aan de gevaren afkomstig uit de 5 A's.

Voorwaarden voor een geslaagd resultaat

- × **Het instellingsbestuur (als werkgever), directie en andere leden** van hiërarchische lijn spelen een sleutelrol.
- × Maak een **globaal** overzicht van alle risico's, waaronder de psychosociale risico's
- × Werk **multidisciplinair en participatief** (met preventieadviseurs, arbeidsgeneesheer, personeel, HR-management enzovoort) en op verschillende niveaus (onderwijsinstelling, team, individu). In functie van de onderwijsinstelling kan het nuttig zijn om **ad-hocwerkgroepen** samen te stellen waarin verschillende actoren deelnemers zijn. Er is een actieve deelname van het welzijnscomité
- × Vertrek vanuit je eigen **cultuur** en beschikbare middelen. Er bestaan immers geen pasklare oplossingen
- × Werk bij voorkeur in **fasen**: alles kan niet in één keer gerealiseerd worden

Naast het instellingsbestuur moet iedere betrokkene binnen de onderwijsinstelling zich bewust zijn van zijn rol bij de preventie van psychosociale risico's. De actieve deelname van de (vertegenwoordigers van) het personeel naast die van het instellingsbestuur, de directie en de andere leden van de hiërarchische lijn is vereist.

Daarnaast moeten het instellingsbestuur, de directie en de andere leden van de hiërarchische lijn ook voldoen aan een **aantal verplichtingen** die de welzijnswet hen oplegt voor de preventie en de aanpak van psychosociale risico's op het werk⁸.

3.4 Verplichte initiatieven voor instellingsbesturen

Los van elk incident moet het instellingsbestuur permanent een aantal preventieve verplichtingen inzake psychosociale risico's naleven.

- × Stel een preventieadviseur psychosociale aspecten aan.
- × Stel eventueel één of meer vertrouwenspersonen aan.
- × Pak de preventie structureel aan, voer daarbij risicoanalyses uit en neem gepaste preventie maatregelen.
- × Hou een register bij van feiten van geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag door derden.
- × Bied psychologische ondersteuning aan in geval van geweld door derden.
- × Bied alle betrokkenen de nodige informatie en opleiding.
- × Neem de contactgegevens en de procedures op in het arbeidsreglement.

3.4.1 Stel een preventieadviseur psychosociale aspecten aan

De preventieadviseur psychosociale aspecten is bevoegd voor het geheel van de psychosociale risico's op het werk. Hij kan zowel in de informele als de formele fase van de interne procedure optreden. Hij staat de werkgever bij voor de algemene risicoanalyse en de analyse van een specifieke arbeidssituatie, adviseert hem over de keuze van de (algemene) preventie maatregelen en hun evaluatie.

OPMERKING:

Als de preventieadviseur psychosociale aspecten tot een interne dienst behoort, voert hij die taken automatisch uit. Wanneer hij deel uitmaakt van een externe dienst, voert hij die taken pas uit wanneer de complexiteit van het geval dat vereist.

Het instellingsbestuur is verplicht een preventieadviseur aan te stellen die gespecialiseerd is in de psychosociale aspecten van het werk. Hij maakt ofwel deel uit van de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk, ofwel van de externe dienst waarbij de onderwijsinstelling is aangesloten. Hij is een expert die een adviesbevoegdheid⁹ heeft ten aanzien van het instellingsbestuur en het personeel. Hij is gebonden door het beroepsgeheim.

⁸ Voor meer informatie over algemene preventieprincipes en factoren die het voorkomen van psychosociale risico's bevorderen, zie ook Gids voor de preventie van psychosociale risico's op het werk, pag.15 en 16, te downloaden via www.voeljegoeodophetwerk.be/sites/5028.fedimbo.belgium.be/files/explorer/PSR_NL_2013_LIGHT.pdf.

⁹ In bepaalde gevallen beschikt de preventieadviseur evenwel ook over een controlerende bevoegdheid. Zie link: www.werk.belgie.be/default.Tab.aspx?id=564; bijzonderheden bij de behandeling van een verzoek tot formele psychosociale interventie voor feiten van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk.

Als het instellingsbestuur een interne preventieadviseur voor psychosociale aspecten aanstelt, moet het bestuur vooraf het akkoord bekomen van alle vertegenwoordigers van de personeelsleden in het welzijnscomité. Als er geen akkoord wordt bereikt, vraagt het instellingsbestuur het advies van de ‘met het toezicht belaste ambtenaar’. In de praktijk gaat het om leden van Toezicht op het Welzijn van het Werk. De preventieadviseur psychosociale aspecten die behoort tot de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk, mag geen deel uitmaken van het leidinggevende personeel. Hij mag ook niet tegelijkertijd de functie van preventieadviseur-arbeidsgeneesheer uitoefenen in die onderwijsinstelling, hij mag geen werkgevers- of werknemersvertegenwoordiger zijn in het welzijnscomité, zich niet kandidaat stellen voor de sociale verkiezingen en ook geen deel uitmaken van de vakbondsafvaardiging.

Het instellingsbestuur moet een preventieadviseur voor psychosociale aspecten van een externe dienst aanstellen als het instellingsbestuur in al zijn onderwijsinstellingen samen minder dan 50 werknemers tewerkstelt en als het instellingsbestuur 50 werknemers of meer tewerkstelt, maar op basis van het advies van de hoger genoemde ambtenaar niet tot een akkoord komt.

Opleiding preventieadviseur psychosociale aspecten

De preventieadviseur voor psychosociale aspecten moet voldoen aan voorwaarden op het vlak van diploma, opleiding en ervaring om zijn functie te kunnen uitoefenen¹⁰.

Vermelden van contactgegevens de preventieadviseur psychosociale aspecten

De contactgegevens van de preventieadviseur moeten in het arbeidsreglement staan.

3.4.2 Stel (eventueel) een of meer vertrouwenspersonen aan

Instellingsbesturen kunnen een of meer vertrouwenspersonen aanstellen. In dat geval moeten ze vooraf het akkoord krijgen van alle vertegenwoordigers van de personeelsleden in het welzijnscomité. Ze zijn niet verplicht een vertrouwenspersoon aan te stellen, tenzij alle vertegenwoordigers van de personeelsleden in het welzijnscomité erom vragen.

De vertrouwenspersoon kan een personeelslid of externe persoon zijn. Als het instellingsbestuur een beroep

doet op een externe preventieadviseur psychosociale aspecten, moet minstens één van de vertrouwenspersonen verplicht deel uitmaken van het personeel van de onderwijsinstelling (behalve als het instellingsbestuur in al zijn onderwijsinstellingen minder dan 20 werknemers tewerkstelt). De reden daarvoor is dat er minstens één persoon een grondige kennis moet hebben van de interne werking van de onderwijsinstelling.

Als instellingsbesturen geen vertrouwenspersoon aanduiden en ze een beroep doen op een externe preventieadviseur psychosociale aspecten (en dus geen interne hebben), zal de interne preventieadviseur een aantal taken van de vertrouwenspersoon uitvoeren. De bedoeling is dat er binnen de onderwijsinstelling altijd iemand aanwezig is die het personeel de nodige informatie kan geven over de verschillende procedures waarvan zij in het kader van de psychosociale risico's op het werk gebruik kunnen maken.

De vertrouwenspersoon mag geen deel uitmaken van het leidinggevende personeel. Hij mag ook niet tegelijkertijd de functie van preventieadviseur-arbeidsgeneesheer uitoefenen in die onderwijsinstelling, hij mag geen werkgevers- of werknemersvertegenwoordiger zijn in het welzijnscomité, zich niet kandidaat stellen voor de sociale verkiezingen en ook geen deel uitmaken van de vakbondsafvaardiging.

Die onverenigbaarheden moeten ervoor zorgen dat de vertrouwenspersoon het vertrouwen van het personeel kan krijgen, zodat die zich vrij kunnen uiten. De vertrouwenspersoon oefent zijn functie in volledige onafhankelijkheid uit en is gebonden door het beroepsgeheim.



TIP:

Op de website van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg vind je een aantal documenten die vertrouwenspersonen kunnen helpen in hun functie. Je kan ze zelf aanpassen aan de eigenheid en realiteit van je onderwijsinstelling:

- × Bevestiging van het persoonlijk onderhoud met de vertrouwenspersoon in het kader van de voorafgaande informatie
- × Verzoek tot informele psychosociale interventie
- × Register van feiten van derden

Opleiding

Sinds 1 september 2014 moet elke nieuwe vertrouwenspersoon binnen de twee jaar na zijn aanstelling een opleiding van vijf dagen volgen.

Vermelden van de contactgegevens van de vertrouwenspersoon

De contactgegevens van de vertrouwenspersoon moeten in het arbeidsreglement staan.

3.4.3 Pak de preventie structureel en systematisch aan

Inleiding

De verplichting van instellingsbesturen om het preventiebeleid in hun onderwijsinstellingen op systematische wijze te plannen, staat beschreven in het koninklijk besluit van 27 maart 1998 betreffende het beleid inzake het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk.

Het concept '**dynamisch risicobeheersingsysteem**' moet de planning van de preventie en de uitvoering van het beleid mogelijk maken. Het concept heeft betrekking op een aantal domeinen die samen het begrip 'welzijn' vormen, waaronder psychosociale risico's.

Het welzijnsbeleid steunt op het principe van de **risicoanalyse**. 'De focus ligt op de collectieve aanpak van de risico's via het uitvoeren van een algemene, voorafgaande of waar nodig specifieke psychosociale risicoanalyse¹¹.' Op basis van die risicoanalyse kunnen onderwijsinstellingen passende **preventiemaatregelen** nemen om schade aan de gezondheid van het personeel te voorkomen. Daarmee wil de wetgever onderwijsinstellingen vooraf laten nadenken over gevaren in de werkomgeving.

Anderzijds moeten instellingsbesturen ook **procedures** opstellen en die toepassen in geval van een verzoek om een psychosociale interventie in de onderwijsinstelling¹².

'De interne procedures hebben eveneens betrekking op het geheel van psychosociale risico's en bieden de mogelijkheid tot een collectieve en/of meer individuele aanpak ervan. Het actieplan dat uit die instrumenten voortvloeit, moet bijdragen tot een werkomgeving met oog voor (psychosociaal) welzijn op het werk.'

De individuele procedures worden maar toegepast als de collectieve preventie niet heeft gewerkt.

Voorafgaande risicoanalyse en preventiemaatregelen

Voorafgaande risicoanalyse

In het kader van de algemene voorafgaande risicoanalyse in de onderwijsinstelling is het de bedoeling om:

- × Eerst de situaties die aanleiding kunnen geven tot psychosociale risico's op het werk (stress of burn-out veroorzaakt door het werk, schade aan de gezondheid van het personeel door conflicten verbonden aan het werk, geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk) te identificeren
- × Daarna de psychosociale risico's te evalueren. Hierbij wordt er rekening gehouden met de gevaren verbonden aan de elementen van de 5 A's

Preventiemaatregelen

Op basis van de risicoanalyse neemt het instellingsbestuur passende **preventiemaatregelen** om de psychosociale risico's te bestrijden. Het doet dat alleen wanneer het een impact heeft op het gevaar.

Dat gebeurt in de volgende volgorde:

1. Neem maatregelen die tot doel hebben **psychosociale risico's te voorkomen**¹³ (vooral materieel en organisatorisch), bijvoorbeeld door de taken op een evenwichtige manier te verdelen onder het personeel.
2. Neem maatregelen die tot doel hebben **schade te voorkomen**¹⁴. Bijvoorbeeld wanneer er in een onderwijsinstelling een hoogoplopende ruzie is tussen personeelsleden, kan de directie tijdig ingrijpen om te voorkomen dat de situatie zo verziekt geraakt dat elke samenwerking onmogelijk wordt. De leden van de hiërarchische lijn hebben overigens een rol te spelen bij het opsporen van problemen van psychosociale aard.
3. Neem maatregelen die tot doel hebben **schade te beperken**¹⁵, bijvoorbeeld wanneer personeelsleden het slachtoffer zijn geworden van geweld door derden kan de nodige begeleiding ervoor zorgen dat ze sneller het werk kunnen hervatten.

Minimale preventiemaatregelen die het instellingsbestuur daarbij moet nemen (met uitzondering van de

11, 12 Van Temsche, M., Schatteman, S., De wetgeving 'preventie van psychosociale risico's op het werk': enkele krachtlijnen, Tijdschrift voor onderwijsrecht & onderwijsbeleid (2015), nr. 3, jan.- febr. 2015, p. 53.

13 Primaire preventie genoemd.

14 Secundaire preventie genoemd.

15 Tertiaire preventie genoemd.

procedures) worden vastgesteld na advies van het welzijnscomité en zijn:

1. Psychologische opvang

2. Noodprocedures

Voor personeel dat geconfronteerd wordt met traumatiserende gebeurtenissen, is het instellingsbestuur wettelijk verplicht om noodprocedures vast te stellen om posttraumatische stress te voorkomen of te beperken.

De noodprocedures zijn van toepassing als zich feiten inzake geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag hebben voorgedaan:

- × Voor het onthaal van en het verlenen van advies aan personen die verklaren het slachtoffer te zijn van bovengenoemd gedrag
- × Om een beroep te doen op de preventieadviseur psychosociale aspecten of de vertrouwenspersoon
- × Voor de snelle en volledig onpartijdige interventie van bovengenoemde personen
- × Voor de wedertewerkstelling van personeelsleden die verklaard hebben het slachtoffer te zijn van bovengenoemd gedrag, en voor hun begeleiding bij de wedertewerkstelling

3. Procedures voor informele of formele psychosociale interventie

De procedures voor de verzoeken voor een informele of formele psychosociale interventie dragen ook bij aan het beperken van de schade.

OPMERKING:

Het instellingsbestuur is verplicht om alle betrokkenen te informeren over de voorafgaande risicoanalyse en de preventiemaatregelen.

Risicoanalyse van een specifieke arbeidssituatie en preventiemaatregelen

Soms is het nodig om een risicoanalyse uit te voeren op het niveau van een specifieke arbeidssituatie waarin een gevaar werd vastgesteld. Bijvoorbeeld wanneer je in een bepaalde dienst of afdeling van een onderwijsinstelling terugkerende conflicten, een toename van de afwezigheden of groot verloop vaststelt.

De specifieke risicoanalyse gaat vooral over risico's op collectief niveau. De bedoeling is om individuele en collectieve maatregelen te nemen om het gevaar te beheersen. Op die manier kan je het aantal individuele verzoeken tot interventie voor hetzelfde probleem voorkomen.

BELANGRIJK:

- × Instellingsbesturen moeten het initiatief nemen om een risicoanalyse van een specifieke arbeidssituatie uit te voeren wanneer ze zelf een gevaar vaststellen.
- × Ook een lid van de hiërarchische lijn of ten minste een derde van de vertegenwoordigers van het personeel in het welzijnscomité kunnen om die risicoanalyse verzoeken. Dat kan gebeuren wanneer zij zelf een gevaar vaststellen of als het personeel hen daarvan op de hoogte brengt. In dat geval is het instellingsbestuur verplicht die risicoanalyse uit te voeren.

Net zoals bij de algemene voorafgaande risicoanalyse houdt de specifieke risicoanalyse rekening met de gevaren die verbonden zijn met de elementen van de arbeidsorganisatie, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden, de inhoud van het werk of de arbeidsverhoudingen.

Op basis van die risicoanalyse neemt het instellingsbestuur de gepaste collectieve en individuele preventiemaatregelen (in eerste instantie risico's voorkomen, of minstens de schade voorkomen of beperken), als het een impact heeft op het gevaar.

Het instellingsbestuur voert de risicoanalyse ook uit met medewerking van de werknemers en betreft er de preventieadviseur psychosociale aspecten bij in de gevallen zoals beschreven in de algemene voorafgaande analyse. Het instellingsbestuur doet een beroep op de externe preventieadviseur psychosociale aspecten wanneer het gaat om complexe situaties.

De preventieadviseur psychosociale aspecten geeft een advies over de preventiemaatregelen alvorens het instellingsbestuur die uitvoert.

OPMERKING:

- × Wanneer de preventieadviseur psychosociale aspecten bij de analyse wordt betrokken, deelt hij aan het instellingsbestuur alleen de anonieme gegevens mee die voortvloeien uit de gesprekken met het personeel.
- × Wanneer hij niet bij de analyse wordt betrokken, moet het personeel de mogelijkheid hebben om hun informatie op anonieme wijze mee te delen.
- × Het instellingsbestuur is verplicht om alle betrokkenen te informeren over de risicoanalyse en de preventiemaatregelen.

Risicoanalyse en preventiemaatregelen bij onrechtmatige gedragingen vanwege derden¹⁶

Vrijwel alle personeelsleden van een onderwijsinstelling komen tijdens de uitvoering van hun werk in contact met andere personen dan de eigen collega's, bijvoorbeeld leerlingen en ouders.

Die personen, de zogenoemde derden, kunnen voor het personeel een bijkomende stressfactor betekenen en zijn soms ook de oorzaak van agressie en pesterijen.

Instellingsbesturen moeten gepast reageren of zelfs anticiperen op onrechtmatige gedragingen van derden. Zij beschikken daartoe over een bijkomend instrument, namelijk het **register van feiten van derden**.

Personeel dat het slachtoffer wordt van feiten van geweld door derden, riskeert vaak posttraumatische stress. Het is dan ook belangrijk dat zij passende psychologische ondersteuning kunnen krijgen van gespecialiseerde diensten.

Opmerking:

Het instellingsbestuur is verplicht om te informeren en op te leiden over de risicoanalyse en de preventiemaatregelen.

Evalueer je preventiebeleid

Het instellingsbestuur moet, samen met de preventieadviseur psychosociale aspecten, minstens één keer per jaar de preventiemaatregelen evalueren. Het preventiebeleid is immers niet statisch¹⁷.

Hou bij de evaluatie rekening met:

- × De verzoeken tot risicoanalyse van een specifieke arbeidssituatie
- × De verzoeken tot formele psychosociale interventie
- × De informatie verstrekt door de preventieadviseur-arbeidsgeneesheer
- × De feiten ingeschreven in het register van feiten van derden
- × De statistische gegevens die over de psychosociale risico's zijn opgenomen in het jaarverslag van de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk

Instellingsbesturen moeten bij de evaluatie ook aandacht hebben voor de verzoeken die de vertrouwenspersoon of de preventieadviseur psychosociale aspecten informeel behandelt. De preventieadviseur psychosociale aspecten moet daarbij de nodige conclusies trekken uit de incidenten van psychosociale aard die zich bij herhaling hebben voorgedaan. Hij deelt die conclusies minstens eenmaal per jaar mee aan het instellingsbestuur onder de vorm van collectieve en anonieme gegevens.

Het instellingsbestuur vraagt het advies van het welzijnscomité over de collectieve preventiemaatregelen die uit de resultaten van de evaluatie zullen voortvloeien. Zo nodig worden het **globaal preventieplan** en het **jaarlijks actieplan** bijgewerkt in functie van de resultaten van de evaluatie.

Opmerking:

Het instellingsbestuur is verplicht om te informeren over de evaluatie van het preventiebeleid.

3.4.4 Hou een register bij inzake feiten van geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag door derden

Om gepast te kunnen reageren of zelfs te anticiperen op onrechtmatige gedragingen van derden beschikt het instellingsbestuur over een bijkomend instrument.

Het register van feiten van derden is een preventiedocument dat bedoeld is om de risico's die voortvloeien uit het contact met andere personen, te identificeren en te evalueren. Personeel dat meent schade te ondervinden van contacten met derden, kan een verklaring (beschrijving en data van de feiten) laten opnemen in het register. Tenzij het personeelslid toestemming geeft, wordt zijn identiteit niet vermeld.

Ofwel de vertrouwenspersoon, ofwel de interne preventieadviseur psychosociale aspecten, ofwel de interne preventieadviseur (in bepaalde gevallen) houden het register bij. Zij en het instellingsbestuur hebben toegang tot het register.

¹⁶ Zie ook 'Preventie van psychosociale risico's op het werk: juridische gids', pag. 19-20, te downloaden via www.werk.belgie.be/publicationDefault.aspx?id=43108

¹⁷ Zie ook 'Preventie van psychosociale risico's op het werk: juridische gids', pag. 20-21, te downloaden via www.werk.belgie.be/publicationDefault.aspx?id=43108

3.4.5 Bied psychologische ondersteuning aan in geval van geweld door derden

Naast de primaire, secundaire en tertiaire maatregelen die een instellingsbestuur moet nemen, zijn er in de wetgeving nog specifieke bepalingen.

Ondersteuning voor de slachtoffers

Voor personeel dat het slachtoffer is van geweld door derden (leerlingen, ouders ...), bevat de wetgeving een specifieke bepaling om posttraumatische stress te voorkomen of te beperken.

Het instellingsbestuur moet in dat geval, na advies van de preventieadviseur psychosociale aspecten, (een) gespecialiseerde dienst(en) aanduiden die het betrokken personeelslid passende psychologische ondersteuning kan geven. De therapie kan zich richten op de verwerking van de gevolgen, maar kan ook dienen om het personeelslid sterker en weerbaarder te maken, zodat hij in de toekomst problemen op een andere manier kan aanpakken.

Het instellingsbestuur draagt de kosten van de interventies als de sociale zekerheid die niet ten laste kan nemen.

Ondersteuning voor de dader

Wanneer de zogenaamde derde een leerling, student of cursist is die ongewenst gedrag stelt, heeft die persoon meestal verdere begeleiding nodig. Begeleidende gesprekken zijn gericht op de beheersing van agressief gedrag en de inschatting van grenzen. De ondersteunende begeleiding is niet de (wettelijke) taak van de onderwijsinstelling. Leerlingen kunnen wel via het centrum voor leerlingenbegeleiding (CLB) doorverwezen worden naar gespecialiseerde centra.

Ondersteuning voor het instellingsteam

Soms heeft ook het schoolteam externe hulp nodig. Emoties en ervaringen ventileren zijn daarbij belangrijk. Maak het team zeker duidelijk dat je als instellingsbestuur de situatie ernstig neemt door het te informeren en op de hoogte te houden: welke stappen zijn al gezet en welke acties zullen nog volgen?

3.4.6 Verstrek de nodige informatie en opleiding aan alle betrokkenen

Het instellingsbestuur heeft de plicht om de nodige informatie en opleidingen te geven aan de betrokkenen.

Personeel

Het instellingsbestuur moet het personeel de nodige informatie verstrekken over:

- × De resultaten van de risicoanalyse a priori
- × De resultaten van de evaluatie van de preventie maatregelen
- × De gespecialiseerde diensten of instellingen die psychologische ondersteuning bieden aan slachtoffers van geweld door derden

Het instellingsbestuur moet het personeel de nodige informatie en opleiding verstrekken (opdat zij hun rechten zouden kunnen uitoefenen) over:

- × De toepasselijke preventie maatregelen
- × De procedures die toegankelijk zijn voor het personeel
- × Het verzoek tot risicoanalyse van een specifieke arbeidssituatie. Opmerking: Het instellingsbestuur deelt de resultaten van die risicoanalyse en de beslissing die het genomen heeft over de preventie maatregelen mee aan:
 - × De verzoeker
 - × De betrokken preventieadviseur(s)
 - × Alle andere personen die het bestuur nuttig acht (bijvoorbeeld personeelsleden die werden gehoord of leden van de hiërarchische lijn). De resultaten van de risicoanalyse bevatten uitsluitend anonieme gegevens.
- × Het recht om een verklaring op te laten nemen in het register van feiten van derden
- × De verplichting om zich te onthouden van onrechtmatige gedragingen

De opleiding houdt in dat het personeel een **mondelijke uiteenzetting** krijgt over de geschreven instructies zodat zij daarover vragen kunnen stellen.

Welzijnscomité

Het instellingsbestuur moet de leden van het welzijnscomité **informeren en opleiden** over:

- × De procedures die toegankelijk zijn voor het personeel
- × Het verzoek tot risicoanalyse van een specifieke arbeidssituatie
- × Het recht om een verklaring op te laten nemen in het register van feiten van derden
- × De verplichting om zich te onthouden van onrechtmatige gedragingen

OPMERKING:

Als het welzijnscomité het initiatief niet heeft genomen voor een specifieke risicoanalyse, moet het instellingsbestuur het welzijnscomité informeren dat zo een dergelijke risicoanalyse is uitgevoerd en de resultaten van de risicoanalyse (anonieme gegevens!) meedelen.

Dit impliceert het recht op een mondelinge uiteenzetting over de geschreven instructies zodat de personeelsleden vragen kunnen stellen.

Directie

Het instellingsbestuur moet de directie en de andere leden van de hiërarchische lijn **informeren en opleiden** over dezelfde onderwerpen als het personeel, maar de inhoud van die informatie en opleiding wordt aangepast aan hun positie binnen de onderwijsinstelling, in het bijzonder op het vlak van de preventiemaatregelen.

Bijvoorbeeld: het instellingsbestuur informeert de directie en de andere leden van de hiërarchische lijn over de mogelijkheid om een verzoek tot risicoanalyse van een specifieke arbeidssituatie te vragen en zorgt ervoor dat zij de nodige opleiding krijgen om een dergelijk verzoek te kunnen indienen en opvolgen.

Voorbeelden opleiding

Voor directie:

- × Leidinggeven
- × Voeren van functionerings- en evaluatiegesprekken
- × Coaching door leidinggeven
- × Conflicthantering
- × Stressdetectie
- × Omgaan met moeilijk gedrag van derden

Voor personeel:

- × Omgaan met agressie en ongewenst gedrag op school
- × Stresseducatie en stressbeheersing
- × Tips om om te gaan met de werk-privébalans en eigen grenzen te bewaken
- × Mindfulness
- × Relaxatietechnieken aanleren
- × Conflicthantering
- × Communicatie en assertiviteit

- × Geweldloze communicatie
- × Positieve werkrelaties

Het instellingsbestuur of de directie kunnen informatie inwinnen via het navormingsaanbod bij hun onderwijsnet. Daarnaast kunnen scholen een beroep doen op gespecialiseerde organisaties en de EDPBW voor specifieke opleidingen.

3.4.7 Neem contactgegevens en procedures op in het arbeidsreglement

Verplichte elementen

In het arbeidsreglement zijn de volgende elementen verplicht:

- × De contactgegevens van de preventieadviseur psychosociale aspecten
- × De contactgegevens van de vertrouwenspersonen als het instellingsbestuur die heeft aangesteld
- × De **procedures om een informele psychosociale interventie aan te vragen** bij de vertrouwenspersoon of de preventieadviseur psychosociale aspecten
- × De **procedures om een formele psychosociale interventie aan te vragen** bij de preventieadviseur psychosociale aspecten
- × De **(nood)procedures** in geval van geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag
- × De **sancties** voor wie een inbreuk pleegt op het arbeidsreglement

Niet-verplichte elementen en eventueel in andere documenten uit te werken elementen zijn:

- × Een algemene **beleids- of intentieverklaring**, waarin het instellingsbestuur duidelijk te kennen geeft dat stress, geweld, pesten, ongewenst seksueel gedrag en andere psychosociale risico's in de onderwijsinstelling niet toegestaan zijn en niet getolereerd worden
- × Een **omschrijving** van psychosociale risico's. Concrete voorbeelden kunnen verhelderend zijn.
- × Een positieve **gedragscode** die wenselijke omgangsvormen als respect voor elkaar en collegialiteit voorschrijft
- × Een **oproep** aan alle betrokkenen om een steentje bij te dragen om psychosociale risico's te voorkomen en te beëindigen. Iedereen heeft immers aandeel in de uitwerking van een positief leefklimaat.
- × De **maatregelen** die de onderwijsinstelling treft om psychosociale risico's te vermijden

- × De taken van de vertrouwenspersoon en de preventieadviseur psychosociale aspecten



TIP:

Het arbeidsreglement heeft enkel waarde als iedereen de opgenomen bepalingen en afspraken respecteert en wanneer open communicatie daarover mogelijk blijft.

Hou je arbeidsreglement daarom ook altijd actueel. Elke verandering moet meegedeeld worden aan het personeel en moet ook door hen ondertekend worden.

De brochure 'Wegwijs in het arbeidsreglement'¹⁸ verduidelijkt welke procedures je moet volgen om het arbeidsreglement te wijzigen.

3.5 Verplichtingen van de directie en andere leden van de hiërarchische lijn

Naast het instellingsbestuur hebben ook de directie en andere leden van de hiërarchische lijn¹⁹ een sleutelrol bij het opsporen en aanpakken van problemen van psychosociale aard.

3.5.1 Rol

BELANGRIJK:

- × Elk binnen de grenzen van hun bevoegdheid en op hun niveau voeren ze het beleid van het instellingsbestuur uit op het vlak van de preventie van de psychosociale risico's op het werk.
- × Ze moeten aandachtig zijn voor signalen die kunnen aantonen dat er zich een psychosociaal probleem voordoet.

Opmerking: Dit betekent niet dat de directie en de andere leden van de hiërarchische lijn zelf alle leed verbonden aan het werk moeten oplossen.

3.5.2 Taken

Concreet hebben ze volgende taken:

- × Voorstellen doen voor preventiemaatregelen en adviezen verstrekken aan het instellingsbestuur over de toepassing van de maatregelen. Incidenten van psychosociale aard onderzoeken en maatregelen

voorstellen om dergelijke incidenten in de toekomst te vermijden

- × Waken over de naleving van de instructies die werden gegeven aan het personeel
- × Zich ervan vergewissen dat het personeel de inlichtingen die zij gekregen hebben goed begrijpen en in praktijk brengen
- × Problemen van psychosociale aard verbonden aan het werk opsporen en waken over de tijdige behandeling ervan met het oog op het voorkomen van schade

3.5.3 Informatieplicht

Een lid van de hiërarchische lijn kan om een risicoanalyse van een specifieke arbeidssituatie vragen wanneer hij zelf een gevaar vaststelt of als het personeel hem daarvan op de hoogte brengt. In dat geval is het instellingsbestuur verplicht die risicoanalyse uit te voeren.

De directie en de andere leden van de hiërarchische lijn hebben ook informatieplicht.

Bij individuele problemen moeten de directie en de andere leden van de hiërarchische lijn het personeel aanspreken, naar hen luisteren en hen informeren over de mogelijkheden die bestaan voor het oplossen van hun problemen. Zij kunnen die problemen op elk moment met hun hiërarchische meerdere (het instellingsbestuur) bespreken of hierover het advies van de preventiedienst vragen.

3.6 De verplichtingen en rol van het personeel

Het personeel moet eveneens bijdragen aan de uitwerking van het preventiebeleid van psychosociale risico's in de onderwijsinstelling. Dat doen ze onder meer door:

- × De procedures en instructies te respecteren
- × De stressfactoren die zij ondervinden, mee te delen aan de preventieadviseurs
- × Bij te dragen aan een snelle oplossing voor onderlinge conflicten
- × Geen ongewenst seksueel gedrag te vertonen
- × Geen andere personeelsleden uit te sluiten

¹⁸ Zie hiervoor Wegwijs in het arbeidsreglement, te downloaden via www.werk.belgie.be/defaultNews.aspx?id=34908

¹⁹ Zie hiervoor 'Preventie van psychosociale risico's op het werk: juridische gids', pag. 24, te downloaden via www.werk.belgie.be/publicationDefault.aspx?id=43108

- × Een samenhangsgevoel na te streven waarbij iedereen zich goed voelt
- × Verantwoordelijkheid op te nemen en de specifieke pedagogische opdracht waar te maken
- × Op te komen voor de eigen mening: de eigen mening uitdrukken op een gepaste manier, maar ook kunnen luisteren naar de mening van anderen
- × Op een correcte manier feedback te geven: je geeft feedback op het gedrag van de persoon, niet op die persoon zélf
- × Aandacht te hebben voor de manier waarop men communiceert
- × Steun te geven en te vragen
- ×

Specifiek om stress en burn-out te voorkomen is het belangrijk dat personeelsleden werken aan hun eigen zelfzorg en hun stress onder controle proberen te krijgen. Stress wordt immers in stand gehouden door een vicieuze cirkel tussen gedragingen die mensen stellen, stresserende gedachten en lichamelijke activatie. Om deze vicieuze cirkel op tijd te doorbreken kunnen ze o.a.:

- × Stress aanpakken vanuit eigen gedrag door o.a.:
 - × Prioriteiten stellen en een realistische planning opmaken
 - × Grenzen bewaken en hulp vragen indien nodig
- × Stress aanpakken vanuit eigen gedachten door o.a.:
 - × Denkfouten te ontdekken door zich af te vragen: Wat ging er zojuist door mij heen?
 - × Komaf te maken met denkfouten en realistisch denken door middel van de socratische dialoog. Dit kan onder meer door vragen te stellen zoals 'Wat is de kans?', 'Wat is het ergste?', 'Heb ik gelijk door zo te denken?', 'Hoe zal ik me hier over voelen binnen 5 jaar?', 'Wat is dit waar? Helpt dit me?'
- × Stress aanpakken van het lichaam door o.a.:
 - × Actieve recreatie, zoals sporten, boek lezen, kruiswoordpuzzels of sociale activiteiten;
 - × Gezonde levensstijl hanteren door het vermijden van alcohol, tabak, cafeïne en ongezonde voeding;
 - × Ademhalingsoefeningen door vanuit de buik te ademen²⁰

3.7 Procedures

De procedures in de wetgeving moeten beschouwd worden als een aanvulling op de algemene wijze waarop de problemen in de onderwijsinstelling kunnen worden opgelost. De regelgeving is er bovendien op gericht de interne procedures maximale kansen te geven en de externe procedures zo veel mogelijk te vermijden.

Het instellingsbestuur, de directie of andere leden van de hiërarchische lijn zijn daarbij **de eerste aanspreekpunten** op wie het personeel een beroep kan doen als ze menen schade te ondervinden die het gevolg is van inbreuken op de regelgeving van psychosociale risico's op het werk. Zij zijn immers bevoegd om een oplossing te vinden voor het gestelde probleem.

Leden van het welzijnscomité zijn ook belangrijke aanspreekpunten op wie het personeel een beroep kan doen. Ook externe, gespecialiseerde organisaties kunnen een rol spelen.

3.7.1 Interne procedure

Personeel dat meent schade te ondervinden ten gevolge van psychosociale risico's op het werk, kan dat uiteraard steeds medelen aan het instellingsbestuur, de directeur of aan een andere hiërarchische meerdere. Hij kan ook een beroep doen op een lid van het welzijnscomité of een vakbondsafgevaardigde. Hij kan ook een spontane raadpleging vragen bij de preventieadviseur-arbeidsgeneesheer.

Instellingsbesturen moeten eerst en vooral preventieve maatregelen nemen om psychosociale risico's te voorkomen in onderwijsinstellingen. Anderzijds moeten instellingsbesturen ook **procedures** opstellen en die toepassen in geval van een verzoek om een psychosociale interventie in de onderwijsinstelling. Als de collectieve preventie immers niet heeft gewerkt, worden de individuele procedures toegepast. De **specifieke interne procedure** bestaat in feite uit twee types van procedures: de **informele psychosociale interventie** en de **formele psychosociale interventie**.

Beide procedures kunnen toegepast worden bij feiten van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk, alsook bij alle andere situaties waarbij er sprake is van psychosociale problemen op het werk²¹.

²⁰ Voor meer tips, zie www.fitinjehoofd.be

²¹ Zie ook 'Preventie van psychosociale risico's op het werk: juridische gids' pag. 39.

**TIP:**

Op pagina's 40 en 41 van 'Preventie van psychosociale risico's op het werk: juridische gids' vind je een handig schematisch overzicht om de weg van de procedures te bewandelen.

Om te kiezen welk type interventie ze wensen te gebruiken, informeert het personeel zich ofwel bij de vertrouwenspersoon, ofwel bij de preventieadviseur psychosociale aspecten. De affiniteiten die zij hebben met een van die personen, het vertrouwen dat ze in hen stellen en hoe bereikbaar ze zijn, zal daarbij meespelen.

A. De informele weg: het verzoek tot informele psychosociale interventie

Een personeelslid dat een verzoek indient (de verzoeker), zoekt samen met de vertrouwenspersoon of de preventieadviseur psychosociale aspecten op informele wijze naar een oplossing. Dat kan gebeuren door middel van:

- × Gesprekken
- × Een interventie bij een andere persoon van de onderwijsinstelling, zoals een hiërarchische meerdere of het instellingsbestuur zelf. Een voorbeeld van een mogelijke interventie: aan die persoon vragen om maatregelen te treffen op het vlak van de arbeidsorganisatie, zoals de functiebeschrijving aanpassen, of om een onderhoud te hebben met de persoon met wie de verzoeker een conflict heeft.
- × Een verzoeningspoging

OPGELET:

Tijdens de informele fase:

- × Hebben de vertrouwenspersoon of de preventieadviseur psychosociale aspecten niet als taak te rapporteren aan het instellingsbestuur
- × Is de verzoeker niet beschermd tegen represailles vanwege het instellingsbestuur

De informele fase is afgelopen als er een positieve uitkomst is, als er geen resultaat wordt bereikt, of wanneer de verzoeker ze zelf wil beëindigen vooraleer ze volledig afgehandeld is. De verzoeker kan dan kiezen voor de formele weg door een verzoek tot formele psychosociale interventie in te dienen.

B. De formele weg: het verzoek tot formele psychosociale interventie

Het personeelslid kan ook beslissen om onmiddellijk de formele weg te kiezen, zonder gebruik te maken van de informele procedure. Hij dient dan een verzoek tot formele psychosociale interventie in.

Daarbij wordt aan het instellingsbestuur gevraagd om maatregelen te nemen die een oplossing bieden voor de psychosociale problematiek die de verzoeker op het werk ondervindt.

Het instellingsbestuur neemt die maatregelen op basis van:

- × Een analyse van de specifieke arbeidssituatie van de verzoeker
- × Een advies van de preventieadviseur psychosociale aspecten

OPGELET:

Het is niet mogelijk om bij de vertrouwenspersoon een verzoek tot formele psychosociale interventie in te dienen. Hij is namelijk alleen maar bevoegd voor het informele luik. Een verzoek tot formele interventie moet gebeuren bij de preventieadviseur psychosociale aspecten. Personeel dat een verzoek tot formele psychosociale interventie wil indienen, moet eerst een onderhoud hebben met de preventieadviseur psychosociale aspecten. Die kan de verzoeker informeren over waaraan het verzoek moet voldoen om geldig te zijn, het verloop van de procedure, de gevolgen en de risico's, de eventuele bescherming tegen represailles, enzovoort.

De preventieadviseur beslist na analyse eerst of hij de indiening van het verzoek aanvaardt of weigert. Hij kan bijvoorbeeld ook voorstellen om via de informele procedure een oplossing voor de problemen van de werknemer te zoeken.

Wanneer hij het verzoek aanvaardt, zal hij de situatie van de werknemer onderzoeken via een tweede analyse. Hij zal nagaan of de situatie beschreven in het verzoek hoofdzakelijk betrekking heeft op risico's met een collectief of individueel karakter. Het verzoek heeft een hoofdzakelijk collectief karakter als uit de beschrijving van de situatie blijkt dat ook andere personeelsleden binnen de onderwijsinstelling schade kunnen ondervinden door de problematiek.

1. Verzoek met een hoofdzakelijk collectief karakter

Het instellingsbestuur, dat dit verzoek behandelt, onderzoekt de risicosituatie en neemt de nodige collectieve maatregelen om de situatie op te lossen.

De manier waarop het instellingsbestuur de zaken aanpakt, hangt af van het feit of er binnen de onderwijsinstelling al dan niet een welzijnscomité of vakbondsafvaardiging aanwezig is:

- **Er is geen welzijnscomité of vakbondsafvaardigde aanwezig**

Het instellingsbestuur beslist zelf op welke wijze hij het verzoek zal behandelen en wie het daarbij zal horen.

Het bestuur kan ervoor kiezen om 'een risicoanalyse van de specifieke arbeidssituatie' uit te voeren of om de situatie op een andere manier te onderzoeken.

- **Er is wel een welzijnscomité of vakbondsafvaardigde aanwezig**

In dat geval is het instellingsbestuur verplicht om te overleggen met die organen. Het bestuur deelt hun mee wat de specifieke risicosituatie is en vraagt advies over de wijze waarop het verzoek volgens hen behandeld zou moeten worden.

2. Verzoek met een hoofdzakelijk individueel karakter

Wanneer de preventieadviseur psychosociale aspecten oordeelt dat het verzoek een hoofdzakelijk individueel karakter heeft, brengt hij het instellingsbestuur daarvan schriftelijk op de hoogte. Hij deelt het bestuur ook de identiteit van de verzoeker mee.

De preventieadviseur psychosociale aspecten onderzoekt de specifieke arbeidssituatie van de verzoeker en stelt een advies op om het instellingsbestuur te informeren over de meest doeltreffende maatregelen. De werkgever is niet verplicht het advies te volgen, maar de wet verplicht het bestuur wel om maatregelen te treffen als personeel lijdt onder een psychosociaal risico op het werk.

3. Bijzonderheden betreffende de behandeling van het verzoek voor feiten van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk

Wanneer een personeelslid meent het slachtoffer te zijn van feiten van geweld, pesterijen of ongewenst seksu-

eel gedrag op het werk, kan hij bij de preventieadviseur psychosociale aspecten een verzoek tot formele psychosociale interventie indienen. De behandeling van zo'n 'verzoek tot formele psychosociale interventie voor feiten van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk' verloopt zoals de behandeling van een verzoek tot formele psychosociale interventie met een hoofdzakelijk individueel karakter, maar vertoont een aantal belangrijke bijzonderheden.

Einde van de interne procedure

Als het personeelslid meent dat zijn problemen niet zijn opgelost (bijvoorbeeld omdat het instellingsbestuur geen of geen geschikte maatregelen heeft genomen), eindigt de toepassing van de interne procedure. In dat geval kan het personeelslid een klacht indienen bij de inspectie van het Toezicht op het Welzijn op het Werk of de politiediensten of een vordering instellen bij de rechtbank.

OPMERKING:

- × Aangezien het instellingsbestuur de collectieve risicosituatie onderzoekt, wordt de tussenkomst van de preventieadviseur psychosociale aspecten in principe beëindigd. De individuele aspecten verbonden aan het verzoek mogen echter niet uit het oog verloren worden. De werknemer die het verzoek heeft ingediend, kan zich immers in een precare psychische toestand bevinden die vereist dat men zich over hem bekommert. In dat geval moet de preventieadviseur psychosociale aspecten tijdens het onderzoek wel de nodige ondersteuning blijven bieden op individueel vlak. Hij doet dit door aan de werkgever voorlopige of definitieve maatregelen voor te stellen die betrekking hebben op de individuele toestand van de werknemer. Die zogenaamde **bewarende maatregelen** moeten vermijden dat de gezondheid van de werknemer ernstig wordt aangetast. De preventieadviseur psychosociale aspecten deelt in dat geval ook de identiteit van de verzoeker mee aan het instellingsbestuur.
- × Het instellingsbestuur deelt zijn gemotiveerde beslissing op schriftelijke wijze mee aan de preventieadviseur psychosociale aspecten (hij brengt op zijn beurt de verzoeker op de hoogte), de interne preventieadviseur en het welzijnscomité of vakbondsafvaardiging.

3.7.2 Externe procedures

Het personeelslid dat meent dat zijn problemen niet zijn opgelost via de interne procedure, kan een beroep doen op de externe procedures.

A. De inspectie van het Toezicht op het Welzijn op het Werk

1. Het personeelslid kan zich rechtstreeks tot de inspectie wenden als:

- × Er in de onderwijsinstelling geen preventieadviseur psychosociale aspecten werd aangeduid of als zijn contactgegevens niet beschikbaar zijn, bijvoorbeeld in het arbeidsreglement
- × Er geen interne procedures beschikbaar zijn of als die niet overeenstemmen met de wetgeving

De inspectie kan in die gevallen een onderzoek instellen in de onderwijsinstelling en controleren of het instellingsbestuur de wetgeving correct heeft toegepast. Zij zal het instellingsbestuur verplichten om correcte procedures op te stellen en/of om een preventieadviseur psychosociale aspecten aan te duiden.

Een onderzoek door de inspectie kan volledig anoniem gebeuren.

Als het verzoek betrekking heeft op feiten van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk, geniet het personeel bescherming tegen represailles.

2. Het personeelslid kan een klacht indienen bij de inspectie als hij meent dat zijn verzoek tot formele psychosociale interventie:

- × Zijn problemen niet heeft opgelost
- × Niet in overeenstemming met de wetgeving werd behandeld

De inspectie controleert dan of het instellingsbestuur de interne procedure correct heeft toegepast en of het bestuur passende maatregelen heeft genomen. De inspectie kan maatregelen opleggen aan het instellingsbestuur en zal daarbij rekening houden met het advies van de preventieadviseur psychosociale aspecten.

Wanneer het formele verzoek betrekking heeft op feiten van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk, is het personeel beschermd tegen represailles.

B. De bemiddeling zoals geregeld in het Gerechtelijk Wetboek²²

Tijdens een vrijwillig overlegproces probeert een onafhankelijke en onpartijdige bemiddelaar een akkoord te vinden voor alle partijen. Bemiddeling kan gebeuren buiten een gerechtelijke procedure of kan met het akkoord van de partijen opgelegd worden door de rechter. Bijvoorbeeld: voor het oplossen van relationele problemen op het werk. Voor meer informatie over bemiddeling, zie fiche 3.

C. Procedures voor de bevoegde rechtbank

1. Burgerlijke procedure

Alle psychosociale risico's op het werk (stress, burn-out en onrechtmatige gedragingen) kunnen psychische en eventueel lichamelijke gezondheidsschade veroorzaken. Wanneer die schade het gevolg is van een fout, kan het personeel een schadevergoeding eisen vanwege de dader van de fout (of de persoon die burgerlijk aansprakelijk is voor de dader) bij de arbeidsrechtbank.

De fout kan bijvoorbeeld bestaan uit het feit dat het instellingsbestuur geen geschikte maatregelen heeft getroffen, hoewel het kennis had van het risico.

In geval van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk zijn bijkomende regels van toepassing²³.

2. Strafrechtelijke procedure

De correctionele rechtbank kan aan de dader, het instellingsbestuur en/of een lid van de hiërarchische lijn een strafsanctie opleggen.

Als het gaat over psychosociale risico's die geen geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk zijn, kan de strafrechtelijke procedure alleen worden ingeleid door het personeel (waaronder leden van de hiërarchische lijn) ten aanzien van het instellingsbestuur of een lid van de hiërarchische lijn omdat zij hun verplichtingen opgenomen in de welzijnswet niet naleven.

Als het gaat over geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk kunnen het personeel (waaronder de leden van de hiërarchische lijn), het instellingsbestuur en derden de strafrechtelijke procedure inleiden ten aanzien van het instellingsbestuur of een lid van de hiërarchische lijn omdat

²² Meer bepaald in de artikelen 1724 tot 1737.

²³ Meer info over de regels wordt teruggevonden in: 'Preventie van psychosociale risico's op het werk: juridische gids, pag. 61 te downloaden via: www.werk.belgie.be/publicationDefault.aspx?id=43108

zij hun verplichtingen opgenomen in de welzijnswet niet naleven. Die procedure kan ook ingeleid worden ten aanzien van de dader van de onrechtmatige gedragingen (instellingsbestuur, lid van de hiërarchische lijn, personeel, derden).

BELANGRIJK:

- × De interne procedure biedt een aantal voordelen tegenover de gerechtelijke procedure zowel op relationeel vlak, kosten enzovoort.
- × Personeel moet er zich van bewust zijn 'dat wanneer ze een klacht neerleggen bij de politie of bij de arbeidsauditeur met de bedoeling strafvervolgning in te stellen en om een gerechtelijk onderzoek te bekomen, de mogelijkheid om een beroep te doen op de inspectie van het Toezicht op het Welzijn op het Werk feitelijk uitgesloten is²⁴'.

De wettelijke bepalingen in dit hoofdstuk zijn niet limitatief. Uitgebreide informatie over de federale regelgeving psychosociale risico's vind je in verschillende publicaties van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (FOD WASO):

- × Juridische gids
- × Preventiegids
- × Website



HOOFDSTUK 4

Regelgeving in de praktijk: hoe pak je de preventie van psychosociale risico's aan?

4.1 Inleiding

Onderwijsinstellingen die het bestaan van psychosociale risico's erkennen, nemen zo eigenlijk al een eerste belangrijke stap in de preventie ervan. Het is echter een complexe problematiek. Er aandacht voor hebben, signalen herkennen, het bespreekbaar maken, effectief acties ondernemen en er een beleid rond voeren is niet vanzelfsprekend. Ook persoonlijke, individuele eigenschappen spelen een rol. Als individu kan je er zelf ook wat aan doen.

Toch ligt de sleutel tot de aanpak van psychosociale risico's bij de onderwijsinstelling als organisatie. De werkdruk, de taakverdeling, de mogelijkheden tot nascholing, de rol van de directeur en de collega's enzovoort hebben een belangrijke impact op psychosociale risico's zoals werkstress, en die worden sterk bepaald door de organisatie.

Voorkomen is beter dan genezen. In hoofdstuk 3 'Regelgeving en preventiebeleid' hebben we gezien dat het ook de basisidee is achter de regelgeving over psychosociale risico's. Maar hoe doe je dat precies als onderwijsinstelling: werken aan psychosociale risico's, en beter nog: ze voorkomen? Het instellingsbestuur (werkgever) en de directie (hiërarchische lijn) spelen daarin een centrale rol. Zij moeten het thema bespreekbaar maken en samen met alle betrokkenen in de onderwijsinstelling zoeken naar oplossingen. Dat heeft vaak al een belangrijk effect.

Elke onderwijsinstelling is anders en er zijn veel mogelijke oorzaken van psychosociale risico's. Je moet daarom zoeken naar oplossingen die aan je specifieke situatie zijn aangepast. Hoewel de problematiek complex is, kunnen eenvoudige maatregelen al een verschil maken. Soms kan externe hulp nuttig zijn. Er bestaan heel wat **gespecialiseerde diensten** die ondersteuning kunnen bieden. In dit hoofdstuk krijg je alvast enkele tips om een en ander in de praktijk en stap voor stap aan te pakken. We verwijzen je ook door naar relevante informatie en bruikbare instrumenten.

4.2 Vertrek vanuit je cultuur

Onderwijsinstellingen streven naar een cultuur die iedereen met elkaar verbindt: leraren, ondersteunend personeel, directie, leerlingen, cursisten en studenten. De basis ligt in het installeren van waarden zoals respect, vertrouwen en veiligheid. Het doel is om te streven naar samenhangigheid. Bovendien is het kenmerkend voor een

verbindende cultuur dat er inspraakmogelijkheden zijn en dat mensen persoonlijk benaderd worden.

Onderwijsinstellingen die op die manier werken, leggen in feite al een stevige basis om een preventiebeleid met betrekking tot psychosociale risico's uit te bouwen.

4.3 Iedereen speelt zijn rol

Binnen de onderwijsinstelling moet iedereen zich bewust worden van de rol die hij moet spelen bij de preventie van psychosociale risico's.

Iedereen kan daaraan **actief meewerken** en/of moet daar actief bij **betrokken** worden: het instellingsbestuur (werkgever), de directie en andere leden van de hiërarchische lijn, de vertegenwoordigers van het personeel en het personeel zelf.

Belangrijk: Iedereen moet ook precies weten wat hij kan doen om psychosociale risico's in de onderwijsinstelling te bestrijden. 'Iedereen kan immers iets doen op de plaats waar hij zich bevindt.'²⁵

Communicatie is het sleutelwoord. Onderwijsinstellingen moeten vragen in verband met psychosociale risico's open en duidelijk beantwoorden.

Onderwijsinstellingen moeten alle betrokkenen ook informeren over de verschillende stappen die ze nemen voor een efficiënte preventie van psychosociale risico's en de resultaten daarvan. (zie verder bij stappenplannen). "Het is het uiterst belangrijk om gedurende het complete proces met alle actoren te communiceren. Communicatie is al preventie op zich'²⁶"

Praktisch: hoe kan je iedereen erbij betrekken?

- × Via het welzijnscomité
- × Via werkgroepen en begeleidingsgroepen
- × Via de 'Déparis Opsporingsmethode' als onderdeel van de 'SOBANE-strategie'
- × ...

Het is heel belangrijk dat alle actoren van in het begin op de hoogte zijn van wat er precies te gebeuren staat. Maak gebruik van de bestaande structuren en momenten in de onderwijsinstelling om het beleid rond welzijn en welbevinden te onderlijnen.

Hoe kan je alle betrokkenen informeren?

- × Breng het beleid als item op de personeelsvergadering
- × Organiseer een pedagogische studiedag

²⁵ Zie 'Gids voor de preventie van psychosociale risico's op het werk' pag.16, te downloaden via www.woeljegoodophetwerk.be

²⁶ Zie 'Gids voor de preventie van psychosociale risico's op het werk' pag.16 en 18, te downloaden via www.woeljegoodophetwerk.be

- × Organiseer een infoavond voor de ouders over hoe je als onderwijsinstelling invulling geeft aan het beleid rond welbevinden en welzijn en waarom je bepaalde keuzes maakt
- × Neem maatregelen en acties voor het werken aan welzijn en welbevinden op als vast item op de website en/of in de nieuwsbrief van je onderwijsinstelling
- × Neem afspraken en regels op in reglementen, handlingsprotocollen ...

Aandachtspunten

- × Denk bij een infosessie goed na over wat je precies wilt vertellen en wie het meest geschikt is om het verhaal te brengen
- × Zorg dat er voldoende tijd is om het verhaal te brengen en dat het niet als het zoveelste variapunt wordt behandeld
- × Weerstand na de infosessie is geen reden om niet te starten met de uitbouw van het beleid, maar is eigen aan een veranderingsproces. Luister naar de kritiek en probeer er punten uit mee te nemen voor het beleid
- × Peil naar reacties op de uiteenzetting. Deze eerste reacties kunnen meegenomen worden in het verdere proces

4.3.1 Je personeelsleden kunnen er zelf ook iets aan doen

Inleiding: de gevolgen van psychosociale risico's verschillen van persoon tot persoon

Iedereen heeft wel eens last van stress op het werk. Een klas die heel druk is, veel verbeterwerk, te strakke deadlines, didactisch materiaal dat niet goed werkt enzovoort. Onder normale omstandigheden is dat wellicht geen probleem voor veel personeelsleden. Meestal kunnen ze met die druk omgaan en zoeken ze naar oplossingen.

'Stress ontstaat als de druk blijft duren en men geen middelen heeft om de druk weg te nemen. Werkstress is dus een toestand van een werknemer die niet in staat is, of zich niet in staat acht om aan de eisen van de werkomgeving te voldoen. Werkstress zorgt ervoor dat mensen ziek worden, uitkijken naar een andere baan of vroeger willen stoppen met werken²⁷.

In hoofdstuk 3 'Regelgeving en preventiebeleid', 3.2.1 Risico's verbonden aan een arbeidssituatie, p. 14 hebben we gezien dat ongeacht de gevaren waaraan het personeel wordt blootgesteld (als gevolg van de werksituatie: arbeidsorganisatie, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen), de gevolgen verschillen van persoon tot persoon.

Volgens Karasek hoeven arbeidsomstandigheden niet per definitie te leiden tot stress²⁸. Een arbeidssituatie wordt pas stresserend wanneer werknemers niet meer over de capaciteit beschikken om te voldoen aan de eisen van de arbeidssituatie. Mondige leerlingen en grote klassen worden pas belastend en stresserend wanneer de leerkracht deze niet meer aankan. Zelfs in deze gevallen hoeft de situatie geen stress te geven als er, aldus **Karasek**, voldoende autonomie is voor de werknemer of als er voldoende ondersteuning is door collega's en werkgever. In dit model wordt stress gezien als het resultaat van een onevenwichtige verhouding tussen taak-eisen, autonomie en ondersteuningsmogelijkheden²⁹.

We verwijzen daarbij naar het **werkvermogen** van personeel. Het werkvermogen geeft aan in welke mate het personeel zowel lichamelijk als geestelijk in staat is om zijn huidige werk uit te voeren. Het wordt bepaald door de balans tussen individuele kenmerken (gezondheid, competenties, waarden en houding) en werkvereisten (omstandigheden, inhoud en eisen, organisatie, management en leiderschap). Als beide goed op elkaar zijn afgestemd, dan spreken we van een goed werkvermogen. Het werkvermogen en de factoren die er een invloed op hebben, werden door de Finse professor Juhani Ilmarinen samengevat in het **Huis van Werkvermogen**.

Personeelsleden kunnen zelf actie ondernemen

Gevoelens van stress kunnen op korte termijn verminderen via de zogenaamde 'palliatieve copingtechnieken'. Die technieken pakken evenwel de bron van stress niet rechtstreeks aan en sommige zijn op lange termijn zelfs schadelijk: overmatig alcohol drinken, roken of je problemen minimaliseren. Ze kunnen 'de stressgevoelens' op korte termijn verminderen maar hebben vanzelfsprekend, zowel voor het lesgeven als voor andere activiteiten negatieve gevolgen. (...) Regelmatig sporten of relaxatietechnieken kunnen daarentegen succesvol zijn omdat ze de mentale gezondheid ten goede komen³⁰.

²⁷ www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk/werkstress/waarom-werken-aan-werkstress

²⁸ Karasek, R., Theorell, T., Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life (1990), Basic Books, New York.

^{29, 30} Zie: Oorzaak en motieven van de vroegtijdige uitrede van leraars' (eindrapport van het onderzoeksproject OBPWO 09.06, een onderzoek in opdracht van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Departement Onderwijs en Vorming, uitgevoerd door de Vrije Universiteit Brussel en Universiteit Antwerpen, 2011, pag. 22.

Anderzijds kan je ook actief actie ondernemen om je problemen aan te pakken en je gevoelens onder controle te houden. Je kan ook steun zoeken bij je collega's of directie, voldoende vrienden en relaties met volwassenen hebben buiten het werk, je tijdsbesteding en taken managen enzovoort. Dat zijn voorbeelden van de zogenaamde 'actieve copingtechnieken'³¹.

Je kan ook sociale en emotionele competenties aanleren waardoor je beter met stressvolle situaties overweg kan³². 'Bij leerkrachten gaat het over wat zij specifiek kunnen doen indien het allemaal wat te veel wordt of wanneer ze zich in een situatie bevinden die stressvol en een zware emotionele geladenheid heeft.' Bij de ontwikkeling van sociale en emotionele competenties 'ligt de focus op het belang van emotioneel bewustzijn en zelfcontrole in de interactie met anderen'³³.

'Een recente studie die **mindfulness** aanleerde bij leerkrachten in het basisonderwijs rapporteert eveneens een reductie van stress, onrustigheid en depressie (Gold et al., 2010). Dit wijst erop dat actieve copingmethodieken die leerkrachten beter in staat stellen met stressvolle situaties om te gaan aangeleerd kunnen worden'³⁴.

BELANGRIJK:

Stressmanagement is vaak gericht op individuele personen. De sleutel tot de aanpak van psychosociale risico's ligt echter bij de organisatie. 'Een eenzijdige beleidsmatige klemtoon op dergelijke strategieën kan echter te veel de verantwoordelijkheid bij de leerkrachten leggen, zonder aanpassingen van de mogelijke structurele oorzaken van deze stress.'³⁵

Praktisch: hoe kunnen je personeelsleden zelf het hoofd bieden aan stress en tegenslag?

Je kan ze doorverwijzen naar de website Fit in je hoofd, goed in je vel³⁶. Aan de hand van informatie en tips die ze daar vinden, leren ze controle over hun eigen leven te hebben. Ze leren zichzelf te waarderen. Zo kunnen ze het hoofd bieden aan stress en tegenslag en leren ze positief in het leven te staan. Via tien tips kunnen ze zelf aan de slag met hun eigen veerkracht.

4.3.2 Wat kan je als instellingsbestuur, directie of ander lid van de hiërarchische lijn doen?

Ontwikkel een visie en een doordacht personeels- en communicatiebeleid

Het instellingsbestuur, de directie en andere leden van de hiërarchische lijn hebben ook een belangrijke invloed op de preventie van psychosociale risico's waaronder stress. 'Het nastreven en creëren van een **ondersteunend schoolklimaat** is een strategie waarbij de school als organisatie stress bij haar werknemers tracht te reduceren. Onderzoek heeft immers ook een aantal organisatorische condities in kaart gebracht die inwerken op stress bij leerkrachten'³⁷.

Het instellingsbestuur, directie en andere leden van de hiërarchische lijn oefenen een vorm van gezag uit over het personeel. 'De manier waarop zij dit gezag uitoefenen kan een belangrijke rol spelen in de preventie van psychosociale risico's op het werk. Een goede **leiderschapstijl**, aandacht voor de werknemers en de organisatie van het werk kunnen heel wat stress en conflicten voorkomen'³⁸.

Je kan als directeur stress bij het personeel eveneens verminderen door een goed **personeelsbeleid** uit te werken. Bijvoorbeeld: nieuwe leraren opvangen en begeleiden. Van essentieel belang daarbij is dat je een gestructureerd intern **communicatiebeleid** voert. Zo schep je duidelijkheid waardoor het personeel minder onzeker is en minder stress ervaart. Je kan dat bijvoorbeeld doen door **functioneringsgesprekken** te houden. Daarin bespreek je de gang van zaken van de onderwijsinstelling, de rol van de leraar, de mogelijkheden tot nascholing, en formuleer je duidelijke **functiebeschrijvingen** en afgebakende verwachtingen enzovoort.

In je personeelsbeleid baken je ook de taken duidelijk af, 'waarbij zowel de lesgebonden als de niet-lesgebonden taken worden opgenomen (zoals toezicht, naschoolse opvang, deelname aan werkgroepen, organisatie van een schoolfeest en uitstappen).'

Onderwijsinstellingen zijn evenwel organisaties die ook voortdurend onderhevig zijn aan veranderingen. Ze kunnen daarbij 'een veranderingsbeleid implementeren waarbij vernieuwingen gefaseerd en met inspraak

³¹ Zie: Oorzaak en motieven van de vroegtijdige uittrede van leraars' (leindrapport van het onderzoeksproject OBPMO 09.06, een onderzoek in opdracht van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Departement Onderwijs en Vorming, uitgevoerd door de Vrije Universiteit Brussel en Universiteit Antwerpen, 2011, pag. 22.

³² Howard, S. & Johnson, B., Resilient teachers: resisting stress and burnout, *Social Psychology of Education* (2004), Vol. 7, p. 399-420; Jennings, P., Greenberg, M., The Prosocial Classroom: Teacher Social and Emotional Competence in Relation to Student and Classroom Outcomes, *Review of educational research* (2009), Vol. 79, nr. 1, p. 491-495.

^{33, 34} Zie: Oorzaak en motieven van de vroegtijdige uittrede van leraars' (leindrapport van het onderzoeksproject OBPMO 09.06, een onderzoek in opdracht van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Departement Onderwijs en Vorming, uitgevoerd door de Vrije Universiteit Brussel en Universiteit Antwerpen, 2011, pag. 23

³⁵ Zie: www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk/werkstress/hoe-aan-de-slag

³⁶ Zie: www.fitinjehoofd.be

³⁷ Zie: Oorzaak en motieven van de vroegtijdige uittrede van leraars' (leindrapport van het onderzoeksproject OBPMO 09.06, een onderzoek in opdracht van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Departement Onderwijs en Vorming, uitgevoerd door de Vrije Universiteit Brussel en Universiteit Antwerpen, 2011, pag. 23.

³⁸ Zie: Preventie van psychosociale risico's op het werk: juridische gids' te downloaden via www.werk.belgie.be/publicationDefault.aspx?id=43108

worden doorgevoerd. Dit impliceert een participatief schoolbestuur waarbij leerkrachten inspraak hebben inzake het opstellen van de jaarkalender, het bepalen van buiten- en naschoolse activiteiten, het aanduiden van leerkrachten die extra taken vervullen, het aankopen van didactisch materiaal, enzovoort. Het daadwerkelijk betrekken van leerkrachten bij het beleid laat toe problemen te voorzien en spanningen te vermijden³⁹.

Praktisch: hoe kan je rekening houden met het werkvermogen van je personeel?

- × Onderwijsinstellingen kunnen gratis gebruikmaken van het **concept van het Huis van Werkvermogen**. Het werkvermogen van het personeel en de factoren die er een invloed op hebben, werden door de Finse professor Juhani Ilmarinen samengevat in het **Huis van Werkvermogen**.

‘Het dak van het huis is het werkvermogen en steunt op vier verdiepingen. Een dak staat pas stevig op een huis als alle verdiepingen in orde zijn. Is een verdieping aan renovatie toe, dan vermindert dit het werkvermogen. Een goed werkvermogen krijg je wanneer de eerste drie verdiepingen – die staan voor wat de werknemer kan en wil – in evenwicht zijn met de vierde verdieping – die aangeeft wat de organisatie verlangt.’⁴⁰

Het concept kan je helpen om het thema van werkvermogen en werkbaarheid⁴¹ bespreekbaar te maken in je onderwijsinstelling. Via een aantal fiches krijg je informatie en tips om het werkvermogen van je personeel en de werkbaarheid van de jobs te verbeteren. Je komt er ook mee te weten op welke verdieping je onderwijsinstelling goed scoort en **op welke minder goed. De fiches bevatten ook hints om knelpunten op te sporen en te verhelpen.**

‘Ook zonder over te gaan tot meting van werkvermogen en werkbaarheid biedt het concept van het Huis van het Werkvermogen immers een krachtig kader om de huidige problematiek van werkbaar werk in al zijn aspecten vorm te geven en inzichtelijk te maken.’⁴²

De fiches (brochure) zijn terug te vinden op www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk/werkstress/hoe-zit-het-jouw-organisatie

- × Onderwijsinstellingen kunnen ook hun eigen huis van werkvermogen bouwen. Dit huis toont hoe directies en personeel kunnen **samenwerken aan het behouden en verbeteren van het werkvermogen**. Het bevat vragen en aandachtspunten die kunnen dienen als startpunt van reflectie, voor een groeps- of functioneringsgesprek.

Meer tips om te sleutelen aan werkbaar werk: www.werkbaarwerk.be

Praktisch

Meer informatie over verschillende soorten **leiderschap**, het **functioneringsgesprek** en het **evaluatiegesprek** vind je in de brochure ‘**Psychosociale aspecten**’⁴³.

Voldoe aan je wettelijke verplichtingen

Naast een ondersteunend schoolklimaat uitwerken, een goede leiderschapsstijl hanteren, een doordacht personeelsbeleid en een gestructureerd communicatiebeleid voeren, enzovoort, zoals hiervoor aangehaald, moet je als instellingsbestuur (werkgever) voldoen aan je wettelijke verplichting om je (psychosociaal) preventiebeleid op systematische wijze in te plannen en uit te voeren.

4.4 Werk in stappen

4.4.1 Het dynamisch risicobeheersingssysteem

Een preventiebeleid voor psychosociale risico's is pas zinvol als het gebaseerd is op een goede **analyse** en resulteert in een evenwichtig geheel van **maatregelen**.

Daarom legt de regelgeving het instellingsbestuur op om de preventie structureel aan te pakken.

³⁹ Zie ‘Oorzaak en motieven van de vroegtijdige uittrede van leraars’, pag. 22 en 23.

⁴⁰ Werken aan het huis van werkvermogen. De sleutel tot duurzame inzetbaarheid, Vlaamse overheid, Beleidsdomein Werk en Sociale Economie, Departement Werk en Sociale Economie, Juni 2013, inleiding.

⁴¹ Werkbaarheid van jobs/werkbaar werk ondersteunt een goed werkvermogen. Werkbaar werk is werk dat geen overmatige stress oplevert, dat voldoende leerkanalen biedt, dat motiverend is en dat een evenwichtige werk-privébalans mogelijk maakt. Die vier zogenaamde werkbaarheidselementen beïnvloeden het werkvermogen.

⁴² Zie Haalbaarheidsstudie/beleidsadvies WSE, pag. 50, via www.werk.be/beleidstemas/diversiteit-op-het-werk/beleidskader/leeftijd-en-werk/project-afgeleide-wai, www.werk.be/sites/default/files/Haalbaarheidsstudie%20afgeleide%20Vlaamse%20WAL.pdf

⁴³ In de reeks SOBANE-strategie, het beheer van beroepsgebonden risico's, FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, Algemene Directie Humanisering van de Arbeid, mei 2015, respectievelijk Fiche 12, pag. 79, Fiche 13, pag. 82 en Fiche 14, pag. 85. De brochure maakt deel uit van de reeks publicaties ‘Sobane-strategie Beheer van werkgebonden risico's’ en gaat specifiek in op de psychosociale aspecten van het werk. De brochure richt zich niet alleen tot preventieadviseurs, maar ook tot instellingsbesturen verantwoordelijk voor de uitvoering van de preventie en personeelsleden die bij de preventie betrokken zijn. Meer informatie over SOBANE-DEPARIS, zie verder.

Het concept 'dynamisch risicobeheersingssysteem'⁴⁴ maakt het onderwijsinstellingen mogelijk om hun preventiebeleid op systematische wijze in te plannen en uit te voeren. Je doorloopt daarbij vier opeenvolgende fasen:

1. Uitwerking: werk je beleid uit, leg je doelen vast, en bepaal de nodige middelen
2. Programmatie: bepaal je methoden, opdrachten, verplichtingen en de middelen van de betrokkenen
3. Uitvoering: voer je beleid uit
4. Evaluatie: stel je evaluatiecriteria vast

Opgelet: Het systeem vergt van de onderwijsinstelling dat ze zich voortdurend verbetert en aanpast. Ze moet immers haar beleid permanent evalueren en haar doelstellingen bijsturen.

Instellingsbesturen stellen een **globaal preventieplan** op voor een termijn van vijf jaar in overleg met de directie (hiërarchische) lijn en de diensten voor preventie en bescherming op het werk. Voer je gedurende een bepaald jaar in je onderwijsinstelling een specifieke actie rond psychosociale risico's op het werk, dan neem je die gegevens ook op in het **jaarlijks actieplan**, dat je op dezelfde wijze opstelt als het globaal preventieplan.

In hoofdstuk 3 hebben we gezien dat risicofactoren op elkaar kunnen inwerken. 'Daarom is het belangrijk een **algemeen overzicht** te behouden en rekening te houden met de hele situatie. Dat is overigens de betekenis van het principe van dynamisch risicobeheer, zoals bedoeld in de wet betreffende het welzijn van de werknemers⁴⁵.

Praktisch: Hoe kan je een globaal overzicht verkrijgen rekening houdend met de hele werksituatie?

De Déparis-opsporingsmethode als onderdeel van de SOBANE-strategie kan je in deze context helpen. De SOBANE-strategie voor een dynamisch en doeltreffend beheer van beroepsgebonden risico's omvat vier tussenniveaus: Screening (opsporing), OBServatie, ANalyse en Expertise. De SOBANE-strategie reikt elementen aan zodat je 'op een zeer efficiënte en realistische wijze' aan de wettelijke eisen inzake welzijnspreventie (waaronder psychosociale risico's) kan voldoen. De strategie steunt op enkele fundamentele basisprincipes, waaronder een

globale aanpak.

Het uitgangspunt van de SOBANE-strategie en in het bijzonder de Déparis-overleggids is 'dat de oorzaken van stress niet uitsluitend van psychosociale aard zijn, maar dat "stress" (woord dat opzettelijk niet is opgenomen in de nieuwe versies van de Déparis-gids) net zo goed voortkomt uit een slechte organisatie van de werkzones, defect gereedschap, slechte houding, lawaai, onvoldoende warmte, verlichting ... als uit slechte arbeidsomstandigheden of te hoge werkdruk. Het is dus enkel met een globale participatieve benadering, zonder taboes, dat samenwerken haalbaar is en dat de arbeidssituatie naar deze optimale toestand van welzijn voor het personeel en de onderneming zal evolueren⁴⁶.

Plan-Do-Check-Act

Achter de wettelijke verplichting om je preventiebeleid op systematische wijze in te plannen en uit te voeren, schuilt een gestructureerde manier van beleidsvoering die we ook terugvinden in de kwaliteitscirkel PCDA ('Plan-Do-Check-Act') van Deming waarbij kwaliteitsverbetering centraal staat. Volgende fasen zijn daarin belangrijk:

- × PLAN: Kijk naar huidige werkzaamheden en ontwerp een plan voor de verbetering van die werkzaamheden. Stel voor die verbetering doelstellingen vast.
- × DO: Voer de geplande verbetering uit.
- × CHECK: Meet het resultaat van de verbetering en vergelijk deze met de oorspronkelijke situatie en toets die aan de vastgestelde doelstellingen.
- × ACT: Stel bij aan de hand van de gevonden resultaten bij CHECK.

Ook de gratis stappenplannen die beschikbaar zijn, bijvoorbeeld het stappenplan om werkstress in een organisatie aan te pakken⁴⁷, werken zo'n gefaseerde aanpak uit.

Dat gaat van het in kaart brengen en bespreekbaar maken van de problematiek, het analyseren van mogelijke oorzaken en risicofactoren binnen de organisatie, over het uitvoeren en evalueren van verbeteracties, tot het blijvend monitoren van werkstress en risicofactoren.

⁴⁴ Het koninklijk besluit van 27 maart 1998 betreffende het beleid inzake het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk, heeft betrekking op de algemene verplichtingen van de werkgever en voerde hiertoe het dynamisch risicobeheersingssysteem in.

⁴⁵ Zie Gids voor de preventie van psychosociale risico's op het werk' pag. 14, te downloaden via www.woeljegoeodophetwerk.be/

⁴⁶ Zie : www.sobane.be/sobane/default.aspx?id=22856, vraag 21

⁴⁷ Werken aan werkstress vraagt om een procesgerichte aanpak, zie: www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk/werkstress/werken-aan-werkstress-vraagt-een-procesaanpak.

4.4.2 Welke stappen moet je volgen?

TIP: Een efficiënt preventiebeleid uitbouwen kost tijd. Ga stap voor stap te werk⁴⁸.

1. Stap 1: Tast af
2. Stap 2: Maak de risicoanalyse
3. Stap 3: Stel een actieplan op
4. Stap 4: Voer het actieplan uit
5. Stap 5: Evalueer je actieplan

Door stap voor stap te werken, kan je gericht aan de slag met tips en instrumenten om psychosociale risico's in jouw onderwijsinstelling zoveel mogelijk te vermijden of te verminderen.

Dat stappenplan komt ongeveer overeen met de vier opeenvolgende fasen van het eerder aangehaalde concept 'dynamisch risicobeheersingssysteem' en is vergelijkbaar met 'plan-do-act-check'.

De opeenvolgende stappen zijn overzichtelijk en gedetailleerd beschreven in bovengenoemde brochure. We beperken ons hier tot enkele hoofdlijnen.

Stap 1: Tast af

36

TIP:

Belangrijk is om bij elke stap het personeel te betrekken en met hen te communiceren. Je beleid voor de preventie van psychosociale risico's zal pas effectief zijn als het gedragen wordt binnen de hele onderwijsinstelling.

Maak het thema bespreekbaar

Wil je psychosociale risico's binnen je onderwijsinstelling succesvol aanpakken, dan moet je het thema eerst en vooral bespreekbaar maken. Iedereen moet precies weten waarom werken aan psychosociale risico's van belang is, zowel voor de onderwijsinstelling als voor het personeel, de leerlingen en de ouders.

TIP:

Zoek aanknopingspunten in je onderwijsinstelling om je preventiebeleid te starten en bespreekbaar te maken. Die aanknopingspunten zijn eigen aan elke onderwijsinstelling en moeten door de betrokkenen worden gedefinieerd.

Concrete cijfers, zowel voor de eigen onderwijsinstelling als voor de onderwijssector en het personeel in het algemeen, zijn bijvoorbeeld een mogelijk aanknopingspunt.

TIP: Definieer de termen

Voor je aan de eerste stap begint, moeten alle betrokkenen (het instellingsbestuur, de directie, het welzijnscomité, de vakbondsafgevaardigden, de interne en/of externe dienst voor preventie en bescherming op het werk enzovoort) het eens worden over wat ze verstaan onder psychosociale risico's binnen de onderwijsinstelling. Streef er naar dat iedereen goed begrijpt wat er onder de verschillende termen wordt verstaan.

Verzamel en analyseer gegevens

Waarom?

Het is belangrijk dat je een goed zicht krijgt op de psychosociale risico's in je onderwijsinstelling. Daarom maak je in deze eerste stap een overzicht van de situatie.

Stel jezelf daarbij enkele vragen:

- × Hoe zit het met de psychosociale risico's in je onderwijsinstelling?
- × Welke psychosociale risico's zijn er aanwezig? Van welke aard, frequentie en ernst zijn ze?
- × Wat zijn mogelijke oorzaken?
- × Heeft je onderwijsinstelling al bepaalde acties ondernomen?

Als je hiermee aan de slag wil, kan je het best van concrete cijfers vertrekken. Je verzamelt en analyseert alle beschikbare gegevens en informatie⁴⁹.

TIP:

- × Steek niet te veel tijd en energie in het verzamelen van cijfers over psychosociale risico's zonder daarbij ook aandacht te hebben voor mogelijke oorzaken en oplossingen.
- × Neem de besluiten van deze stap op in een schriftelijk verslag en/of breng het personeel ervan op de hoogte.

⁴⁸ Zie www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk/werkstress/werken-aan-werkstress-vraagt-een-procesaanpak

⁴⁹ Zie www.voeljegedophetwerk.be/sites/5028.fedimbo.belgium.be/files/explorer/PSR_NL_2013.LIGHT.pdf

- × Je kan het best een **werkgroep** (met bijvoorbeeld het instellingsbestuur, de directie, het welzijnscomité, de vakbondsafgevaardigden, de interne en/of externe dienst voor preventie en bescherming op het werk, enzovoort) samenstellen om de informatie te analyseren. Dat betekent een blijvend engagement vanuit het management en de leidinggevendenden. Maar ook een actieve betrokkenheid bij de uitwerking, invoering en evaluatie van het beleid (...) van de medewerkers. Het is een goed idee om te werken met een stuurgroep waar werknemersvertegenwoordigers, de werkgever, de personeelsdienst, de preventieadviseur, medewerkers uit verschillende afdelingen en eventueel een externe deskundige deel van uitmaken⁵⁰.

Door die participatieve aanpak van werkstress breng je inzichten en visies uit verschillende hoeken samen en creëer je een draagvlak voor eventuele acties.

Op het einde van deze eerste stap moet de werkgroep:

- × Een eerste overzicht hebben gemaakt van de psychosociale risico's in de onderwijsinstelling
- × In overleg beslissen welke strategie (doel, methode, middelen, enzovoort) je zal gebruiken

Praktisch

De map met overleggidsen '**Déparis Onderwijs**' is de aan de onderwijssector aangepaste versie van de gids voor de participatieve opsporing van risico's. De participatieve opsporing stemt overeen met het eerste niveau van de **SOBANE-strategie** voor risicopreventie die vier tussenniveaus omvat: Screening (opsporing), OBServatie, ANalyse en Expertise. De strategie steunt op enkele fundamentele basisprincipes. Een ervan is de beschikbare (complementaire) kennis in je onderwijsinstelling samenbrengen. Zo heeft het personeel de grootste kennis van wat er werkelijk op de werkvloer gebeurt en hebben de preventieadviseurs (psychosociale aspecten), preventieadviseurs-arbeidsgeneesheren enzovoort de grootste kennis over veiligheid en gezondheid.

De overleggidsen Déparis Onderwijs kunnen in deze context een handig instrument zijn, want ze zijn bedoeld als hulpmiddel om Déparis-vergaderingen te organiseren. Zo vind je onder meer informatie over:

- × De SOBANE-strategie toegepast in het onderwijs
- × Uitnodigingsdocumenten voor de deelnemers aan de Déparis-vergadering

- × Overleg over het beheer van de onderwijsinstelling tussen de directie, het technisch en administratief personeel en enkele leden van het educatief personeel (in de schoot van het welzijnscomité)
- × Overleg tussen de directie en het personeel over de onderwijsopdrachten van de instelling (twee versies: een voor het kleuter- en basisonderwijs en een voor het secundair onderwijs)
- × Overleg personeel en leerlingen secundair onderwijs
- × De preventie van risico's in het onderwijs

Je kan de rubrieken van de Déparis-methode het best aanpassen aan de bijzonderheden van de onderwijsinstelling. Tijdens de vergaderingen overloop je het geheel van de arbeidssituatie 'niet om de risico's te evalueren, maar om de meest geschikte manier te vinden om de onderwijsinstelling beter te laten functioneren⁵¹.'

Welke informatie kan je verzamelen?



TIP: Bestel de overleggids

Je kan de map Overleggids Déparis: Onderwijs - Reeks SOBANE-Strategie gratis bestellen of downloaden via www.sobane.be/publicationDefault.aspx?id=20212

1. Gegevens over je onderwijsinstelling: knipperlichten ontdekken

Over je onderwijsinstelling zijn vaak interessante gegevens beschikbaar. Sommige informatie kan je heel eenvoudig verzamelen. Waardevolle informatiebronnen zijn bijvoorbeeld het jaarlijkse activiteitenverslag van de interne en de externe dienst voor preventie en bescherming op het werk, de jaarverslagen van het welzijnscomité, de gegevens die de preventieadviseur-arbeidsgeneesheer moet aanleveren, administratieve gegevens en de personeelspeiling.

Die informatie kan je helpen om het thema bespreekbaar te maken. Maar ze kan ook een signaal, een knipperlicht zijn. Knipperlichten fungeren als waarschuwing. Zij signaleren dat het werkvermogen van het personeel in de onderwijsinstelling onder druk staat of dat de werkbaarheid van de jobs in het gedrang komt. Zo kan je vaak eventuele risicovolle situaties van bij het begin opsporen.

Analyseer die gegevens daarom grondig.

Zowel voor het ziekteverzuim en het verloop (als gevolg van gezondheidsklachten) en de tevredenheid van werknemers binnen je onderwijsinstelling kan je een aantal vragen stellen:

- × Gaat het om hoge of lage scores?
- × Hoe evolueren die gegevens in de tijd?
- × Zijn er verschillen tussen specifieke afdelingen, functies, kenmerken van medewerkers ... ?
- × Is er een verband met de leeftijd van medewerkers of de leeftijds piramide in de onderwijsinstelling of afdelingen?

Blijkt het ziekteverzuim in (delen van) je onderwijsinstelling of bij specifieke groepen binnen het personeel hoog, dan kan dat wijzen op knelpunten op het vlak van psychosociale risico's. Vooral wanneer het gaat om langdurig ziekteverzuim en lage tevredenheidsscores. Uit de verzamelde informatie voor jouw onderwijsinstelling kan je proberen afleiden of werkstress er een mogelijke verklaring voor kan zijn.

Andere knipperlichten zijn bijvoorbeeld: gezondheidsproblemen, hoog personeelsverloop, conflicten op de werkvloer, een slechte werksfeer, geen interesse in nascholing, verminderd engagement en ontevredenheid.

BELANGRIJK:

Bespreek samen met de verschillende betrokkenen in de onderwijsinstelling: het instellingsbestuur, de directie, het welzijnscomité, de vakbondsafgevaardigden, de interne en/of externe dienst voor preventie en bescherming op het werk enzovoort welke gegevens je wil bekijken en analyseren. Iedereen moet ze begrijpen en aanvaarden.

Let op: Als je geselecteerde gegevens op het eerste zicht goede resultaten opleveren, betekent dat niet dat er toch geen psychosociale risico's in je onderwijsinstelling aanwezig kunnen zijn. Verder onderzoek (onder meer een analyse van de risico's) zal daarover uitsluitel moeten brengen.

Praktisch: Hoe verzamel en analyseer je de knipperlichten binnen jouw onderwijsinstelling?

'Knipperlichten Psychosociale Risico's op het werk' is een handig en gratis instrument dat je waar-

schuwt wanneer er psychosociale risico's in je onderwijsinstelling zouden opduiken. Het werd ontwikkeld door de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (FOD WASO) samen met het Europees Sociaal Fonds.

- × Je kan het instrument gebruiken tijdens de eerste stap om een overzicht van de situatie te krijgen en een prediagnose te stellen. In een latere fase kan je het ook inzetten voor de opvolging.
- × Via een eerste module kan je op basis van objectieve en cijfermatige indicatoren beoordelen of twaalf knipperlichten voor psychosociale risico's al dan niet voorkomen. Je krijgt een eerste diagnose onder de vorm van een kleurencode.
- × Via een tweede module kan je de ruwe bijeengezochte gegevens diepgaander analyseren en interpreteren. Zo kun je onder meer de cijfers nuanceren volgens de kenmerken van je onderwijsinstelling.
- × Het instrument is geschikt voor alle onderwijsinstellingen vanaf 20 werknemers. Mits enkele aanpassingen is het ook bruikbaar in kleinere onderwijsinstellingen.
- × Je kan de tabellen het best laten invullen door een groep die je bij voorkeur samenstelt uit personeel of hun afgevaardigden, vertegenwoordigers van de werkgever en leden van de hiërarchische lijn. Het instrument is daardoor geschikt voor een participatieve benadering.

Let op: De 'Knipperlichten Psychosociale Risico's op het werk' vervangt de risicoanalyse in geen geval. De risicoanalyse is een wettelijk opgelegde verplichting die voor alle ondernemingen in België geldt.

Hoe tevreden is het personeel in je onderwijsinstelling?

Om te peilen hoe tevreden je personeel is, kun je als instellingsbestuur of directie een aantal acties ondernemen:

- × Persoonlijke gesprekken, zoals **functionering- en evaluatiegesprekken**, het sociaal overleg of teamoverleg, kunnen je leren hoe tevreden het personeel is over zijn werk.
- × Je kunt ook specifiek peilen naar de ervaren werkstress, werkdruk, pesten of conflicten via

een **tevredenheidsenquête**. Dat kan je nog meer gedetailleerde informatie over mogelijke oorzaken opleveren.

- × Een negatieve evaluatie van de eigen job komt relatief weinig voor, maar is dan ook een ernstig signaal. Werknemers geven aan dat er iets grondig misloopt. Een te hoge werkstress kan daar de oorzaak van zijn.
- × **Maar let op:**
 - × Het resultaat van een tevredenheidsenquête interpreteren is geen eenvoudige opdracht.
 - × Goede tevredenheidsscores geven niet noodzakelijk aan dat er geen problemen zijn met werkstress.

Anderzijds is het in deze fase ook niet nodig om bij het personeel onderzoek te doen via **vragenlijsten** of **individuele gesprekken**. Je creëert daar immers verwachtingen mee bij je personeelsleden.

2. Gegevens over de onderwijssector en het personeel in het algemeen: vergelijken of benchmarken

Informatie over de onderwijssector en het personeel in het algemeen kan je evenzeer helpen om het thema bespreekbaar te maken in je onderwijsinstelling. Bovendien krijg je zo alvast een ruimer beeld over psychosociale risico's en een aanwijzing van mogelijke oorzaken en risico's specifiek voor je sector of beroepsgroep. Het kan bovendien nuttig zijn om je eigen gegevens te toetsen aan de resultaten in beschikbare rapporten.

Voor werkstress kan je het best op langdurig ziekteverzuim focussen. Bekijk dan of je onderwijsinstelling hoger of lager scoort en of dat voor alle afdelingen en functies het geval is. Vraag je daarbij ook af of werkstress een oorzaak kan zijn.

Praktisch: Waar kan je die informatie vinden?

Een aantal voorbeelden uit het ruime aanbod:

1. Het Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming

Het Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming biedt heel wat materiaal dat je kan helpen om het gesprek aan te gaan.

Uit de rapporten *Ziekteverzuim van het Vlaamse personeel* (van het Agentschap voor Onder-

wijstdiensten) blijkt bijvoorbeeld dat de jongste jaren psychosociale aandoeningen veruit de meeste ziektedagen opeisen in onderwijs. Per centsgewijs is er een oververtegenwoordiging van het directiepersoneel. De rapporten verschijnen jaarlijks, zie www.agodi.be/publicaties-ziekteverzuim-vlaamse-onderwijspersoneel

Het eindrapport *Oorzaak en motieven van de vroegtijdige uittrede van leraars*⁵² toont onder meer aan dat leraren vanaf 45 jaar een slechtere mentale gezondheid hebben dan andere hoogopgeleiden. Ze vertonen ernstige klachten van psychische aard: werkstress en burn-out, ongeveer 30% heeft symptomen. De gezondheid wordt onder meer negatief beïnvloed door slechte professionele relaties en werkdruk.

Over het algemeen hebben senior leraren een goed contact met de directie en voelen ze zich gesteund. Het minst tevreden zijn ze met de mate van inspraak die ze hebben in het schoolbeleid. Ook de relatie met de ouders wordt over het algemeen positief bevonden, zij het wel minder uitgesproken dan die met de leerlingen. Enige minpunt blijkt een toename van klagen de ouders. Ongeveer 48% van de leraren vindt dat de ouders van vandaag meer klagen dan vroeger. Een van de oorzaken van planlast is 'de juridisering van het onderwijs en het mondiger worden van ouders en leerlingen', wat bijkomend werk creëert. 'Bij heel wat leerkrachten groeit het gevoel dat ze zich moeten 'indekken'. De niet-les gebonden werkdruk is een belangrijke oorzaak van stress.

2. De werkbaarheidsmonitor: niet alle jobs zijn even werkbaar

De Werkbaarheidsmonitor is een instrument van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) om de werkbaarheid (kwaliteit van de arbeid) van de Vlaamse werknemers en zelfstandige ondernemers op te volgen. Met een vragenlijst wordt de werkbaarheid sedert 2004 om de drie jaar gemeten.

De werkbaarheidsmonitor toont aan dat niet alle jobs even werkbaar zijn. Er zijn bijvoorbeeld heel wat kenmerken van de werksituatie

die ervoor zorgen dat de ene job een groter of kleiner risico heeft op werkstress dan de andere job.

De monitor brengt vier facetten van werkbaar werk in beeld: werkstress (psychische vermoeidheid), welbevinden in het werk, leermogelijkheden en de werk-privébalans. Om zicht te krijgen op oorzaken en achtergronden zoomt de monitor ook in op een reeks potentiële risicofactoren in de arbeidssituatie: werkdruk, emotionele belasting, belastende arbeidsomstandigheden, gebrek aan autonomie of taakvariatie en onvoldoende ondersteuning door de directe leiding.

Op basis van de resultaten van de werkbaarheidsmonitor vind je ook sectorprofielen en beroependossiers. Die kunnen helpen om het gesprek in je onderwijsinstelling aan te gaan over psychosociale risico's. Het sectorprofiel voor onderwijs kan al heel wat informatie voor de eigen onderwijsinstelling opleveren. Het beroependossier voor onderwijzend personeel kan ook bijkomende informatie geven voor de verschillende beroepen binnen je eigen onderwijsinstelling.

Uit de resultaten van de tot dusver meest recente werkbaarheidsmonitor van 2013 blijkt onder meer dat werkstress het grootste knelpunt is voor de werkbaarheid van jobs in het onderwijs.

Bijna 37% van het onderwijzend personeel is problematisch psychisch vermoeid. Ze moeten abnormaal lang recupereren van hun arbeidsprestaties en lopen daardoor een verhoogd risico op gezondheidsproblemen. De cijfers liggen gevoelig hoger dan bij de overige werknemers. Die groep wordt door psychische vermoeidheid al effectief geconfronteerd met functioneringsbeperkingen.

Ruim een vierde van het onderwijzend personeel heeft last van een hoge werkdruk.

3. De website rond werkbaar werk

De website rond werkbaar werk www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk bevat informatie, instrumenten en goede praktijken die je inzicht en inspiratie geven om effectief te werken aan onder meer leren en motiveren, werkstress en werk-privébalans.

Wat levert de analyse van de informatie je op?

Onderwijsinstellingen die werken met indicatoren, kunnen op basis daarvan tot een akkoord komen of er al dan niet psychosociale risico's voorkomen binnen hun onderwijsinstelling. Je doet dat met de betrokkenen, bijvoorbeeld het instellingsbestuur, de directie, het welzijnscomité, de vakbondsafgevaardigden of de interne en/of externe dienst voor preventie en bescherming op het werk.

Zijn er psychosociale risico's aanwezig in een onderwijsinstelling, dienst of team, dan moet je acties ondernemen. Je evalueert de situatie grondig: wat is het niveau van stress? Welke factoren veroorzaken stress? Wat zijn de risicogroepen?

BELANGRIJK:

Een onderwijsinstelling moet verplicht een risicoanalyse uitvoeren en passende preventie maatregelen nemen, ongeacht of er al dan niet psychosociale risico's voorkomen binnen die onderwijsinstelling. "Voorkomen betekent ook vermijden dat het risico zich voordoet!"⁵³

Actieplan promoten

- × Kies een geschikte datum voor het lanceren van de actie/het initiatief (Voorbeeld: de dag waarop het actieplan wordt bekend gemaakt en van start gaat met een eerste initiatief).
- × Verspreid promotiemateriaal, zoals posters, badges, strooibriefjes, aankondigingen, videoboodschap, verrassingspakketjes, ... Gebruik dit materiaal om wat op stapel staat zo ruim mogelijk bekend te maken, zowel binnen als buiten de onderwijsinstelling.
- × Zoek een (bekende) persoonlijkheid en nodig hem/haar uit als 'peter' of 'meter' (morele sponsor) van het project.
- × Presenteer het project aan mogelijke sponsors (gemeentebestuur, lokale middenstand, bedrijfswereld, kranten en tijdschriften) om zowel algemene als financiële steun te verkrijgen. Stel ook jonge mensen aan als ambassadeurs van het project.

Stap 2: Maak de risicoanalyse

Bij deze stap zoek je een antwoord op de volgende vragen:

- × Waar situeert het probleem zich werkelijk binnen de werkomgeving?

- × Wat zijn de bevindingen van het personeel?

Voor je verbetervoorstellen kan formuleren, moet je eerst weten wat het probleem precies is en wat de omvang ervan is. Daarom analyseer je de bestaande informatie in detail. Waar nodig verzamel je stelselmatig aanvullende inlichtingen.

Je gaat nu dieper in op de bronnen van de psychosociale risico's. Je brengt de (verschillende niveaus van) moeilijkheden in kaart die het personeel aangeeft en die betrekking hebben op de arbeidsorganisatie, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsinhoud en de arbeidsverhoudingen.



TIP:

Maak tot besluit van deze stap een beknopt verslag waarin je de risicofactoren, de risicogroepen en de mogelijkheden van interventie en preventie in detail beschrijft.

Belangrijk: Maak samen met alle betrokkenen een grondige diagnose van de onderwijsinstelling. Het welzijnscomité speelt een essentiële rol. Overleg is de rode draad bij alle acties die je onderneemt.

Praktisch: Over welke instrumenten beschik je?

Om een diagnose te stellen, kan je kiezen uit een aantal methoden:

- × Analyse van de **knipperlicht**indicatoren
- × Onderzoek via **vragenlijsten**
- × Waarnemen van de werksituaties en van de wisselwerking tussen het personeel en hun omgeving
- × Collectieve en/of individuele **gesprekken** met het personeel
- × Organiseren van **vergaderingen** met representatieve werknemers

Grofweg zijn er twee types. Enerzijds kan je gebruik maken van **vragenlijsten** en **checklists** die peilen naar de aanwezigheid van psychosociale risico's. Anderzijds kan je opteren voor een methode die gericht is op een sterke betrokkenheid van directie, personeel enzovoort.

Met die participatieve methoden kan je vaak dieper ingaan op de mogelijke oorzaken van psychosociale risico's. Vragenlijsten en checklists kan je bijvoorbeeld gebruiken in een eerste stap. En vervolgens kan je de resultaten met verschillende betrokken partijen bespreken.

Belangrijk: 'Bij het in kaart brengen van de mate van werkstress in een organisatie is het belangrijk te weten dat een te hoge werkstress ook een ziekmaker is. Werknemers met ernstige werkstressproblemen zullen dan ook afwezig zijn op het werk. Wanneer er vragenlijsten worden afgenomen om werkstress in de organisatie te meten, zullen deze afwezige werknemers daarin niet vertegenwoordigd zijn.'

Elke categorie heeft zijn voor- en nadelen. Je kan beide categorieën combineren.



TIP:

- × Je kiest je methode om risico's op te sporen en te analyseren bij voorkeur in functie van het sensibilisatieniveau en de kennis over psychosociale risico's in de onderwijsinstelling.

Bijvoorbeeld: in zeer kleine onderwijsinstellingen zijn de problemen over het algemeen gekend. Je kiest dan beter niet voor een kwantitatieve benadering via bijvoorbeeld een vragenlijst. Je kan onmiddellijk zoeken naar kwalitatieve oplossingen. Je keuze is ook afhankelijk van je vooropgestelde doel, de kenmerken en van je onderwijsinstelling (grootte, aantal vestigingen, aanwezige expertise, enzovoort), maar vooral op basis van de resultaten van stap 1.

- × Als je kiest voor een vragenlijst moet ze de elementen uit de 5A's bevragen. Een vragenlijst is een analyse-instrument waarmee je de belangrijkste risicofactoren kan objectiveren. Wil je een volledige diagnose maken op basis waarvan je een preventieplan kan opmaken, dan moet je de vragenlijst combineren met een kwalitatieve benadering waarbij je de arbeidssituaties observeert en je individuele en/of collectieve gesprekken voert.

Je moet bovendien de anonimiteit en vertrouwelijkheid van de gegevens waarborgen. Daarom kan je het onderzoek het best laten uitvoeren door een externe expert.

Elke onderwijsinstelling is anders. Er zijn veel mogelijke oorzaken van psychosociale risico's. Dat vergt maatwerk. Je moet je oplossingen voor psychosociale problemen aan specifieke situaties aanpassen.

Er bestaan dan ook weinig of geen (pasklare) instrumenten. Externe hulp kan nuttig zijn. Heel wat gespe-

cialiseerde diensten kunnen je ondersteuning bieden. Zij hebben hun eigen - betalende - instrumenten ontwikkeld. Zo zijn er de externe diensten voor preventie en bescherming op het werk die een cel psychosociale risico's hebben die zich hierop toelegt. Onderwijsinstellingen kunnen daar een beroep op doen.

Stap 3: Stel een actieplan op

Een actieplan stel je op in verschillende fasen:

- × Je begint met de mogelijke oplossingen te inventariseren. Zo open je de discussie over de maatregelen die je moet nemen om de opgespoorde problemen op te lossen.
- × Daarna bepaal je de prioriteiten en op basis daarvan formuleer je concrete doelstellingen.

Belangrijk: Zorg ervoor dat iedereen zijn bijdrage levert en akkoord gaat met de criteria om de prioriteiten te bepalen.

- × Vervolgens ga je op zoek naar de beste oplossingen en maatregelen om de doelstellingen te realiseren.

BELANGRIJK:

- × Maak een onderscheid tussen wat je onmiddellijk kan doen en wat je slechts op middellange of lange termijn moet ondernemen.
- × 'De maatregelen moeten in de eerste plaats collectief zijn en gericht zijn op het uitschakelen van de risico's aan de bron (primaire preventie).

- × In de volgende fase breng je de concrete maatregelen samen in een actieplan. Dat actieplan neem je op in het globaal preventieplan en in het jaaractieplan van je onderwijsinstelling. Het actieplan stelt voor elke maatregel een scenario voor: toe te passen methoden, wie is verantwoordelijk, wie doet wat, welke zijn de verplichtingen en de middelen (organisatorisch, financieel en materieel), timing.

BELANGRIJK:

- × Het globaal preventieplan en het jaaractieplan worden besproken binnen het welzijnscomité. Bovendien moet het welzijnscomité de gelegenheid kunnen krijgen om advies te geven voor alle maatregelen die de organisatie van het werk, de arbeidsvoorwaarden, enzovoort van de onderwijsinstelling kunnen wijzigen.
- × Een actieplan opstellen is niet voldoende. Zorg er ook voor dat dit actieplan wordt uitgevoerd. Let er dus op dat je de rollen duidelijk definieert.

Stap 4: Voer het actieplan uit

Je stuurt de uitvoering van het actieplan en je overlegt erover met het welzijnscomité.



TIP:

- × Betrek je personeel en leidinggevenden bij de uitvoering, dan heb je meer garantie op succes. Kondig de verschillende acties en de bijbehorende doelstellingen aan. Maak je acties zichtbaar. Meer nog: maak van elk project, hoe klein ook, een evenement.
- × Ga bij voorkeur van start met enkele eenvoudige maatregelen waarvan iedereen de resultaten ziet. Zo kan je het nut van de risicoanalyse en van de hele aanpak aantonen.

Stap 5: Evalueer je actieplan

Evalueer zowel het actieplan als de resultaten en bepaal eventueel nieuwe doelstellingen en acties.

Het instellingsbestuur moet, samen met de preventieadviseur psychosociale aspecten, minstens één keer per jaar de preventiemaatregelen evalueren. Het preventiebeleid is immers geen statisch iets.

Gebruik de evaluatie ook om de analyse en de evaluatie van de risico's alsook het globaal preventieplan te actualiseren en waar nodig aan te passen. Een onderwijsinstelling evolueert immers voortdurend.

Belangrijk: Bespreek de resultaten van de evaluatie en de eventuele beslissingen om bij te sturen op het welzijnscomité en informeer het personeel daarover.

4.4.3 Begeleid je personeel in moeilijkheden

Wanneer je vaststelt dat situaties verbonden aan psychosociale risico's verslechteren, is het zinvol om begeleidingsmaatregelen in te voeren voor de werknemers die het slachtoffer zijn van dergelijke risico's.

Bied je personeel in zulke gevallen ondersteuning aan binnen of buiten de onderwijsinstelling. Op die manier kan je de gevolgen van de psychosociale risico's beperken en oplossingen vinden die aangepast zijn aan hun situatie.



HOOFDSTUK 5

Tips voor de concrete aanpak
van probleemsituaties

5.1 Hoe pak je een probleemsituatie succesvol aan?

In hoofdstuk 1 spraken we over een verbindende cultuur als basis om probleemsituaties te voorkomen. Deze cultuur impliceert ook een herstelgerichte visie wanneer probleemsituaties zich voordoen. Verschillende factoren dragen bij tot een goede aanpak van probleemsituaties:

- × Bied een goed opvanggesprek aan
- × Stel een einde aan de probleemsituatie
- × Bied psychologische ondersteuning aan
- × Maak werk van re-integratie
- × Denk aan andere vormen van ondersteuning

5.1.1 Bied een goed opvanggesprek aan

Personeelsleden van de onderwijsinstelling die te kampen hebben met stress, burn-out, geweld, pesten of ongewenst seksueel gedrag, kunnen zich daarvoor richten tot een persoon die ze vertrouwen. Dat kan de directie zijn, een collega, een vakbondsafgevaardigde, een lid van het welzijnscomité of een bedrijfs- of huisarts. De wet schuift hier ook actoren zoals de vertrouwenspersoon en de preventieadviseur psychosociale aspecten naar voren. Bij hen geldt vanuit de wet een maximumtermijn van tien dagen tussen de aanmelding en het gesprek. Leerlingen, studenten of cursisten kunnen terecht bij verschillende partijen. Allereerst zijn er de ouders. Daarnaast kunnen ze terecht bij personeelsleden, coördinatoren, leerlingenbegeleiders, CLB of de directie.

Het is niet vanzelfsprekend om naar iemand toe te stappen wanneer je psychosociale moeilijkheden ervaart. Of het nu gaat om psychosociale risico's, ongewenst gedrag vanwege een leidinggevende of collega of pestgedrag door een leerling, student of cursist, er zijn heel wat drempels te overwinnen. Iemand die hulp zoekt in je onderwijsinstelling:

- × Kan zich schamen voor wat hem of haar overkomt of voor het feit dat een bepaalde situatie al lang aansleept
- × Voelt zich zelf verantwoordelijk
- × Vreest vergeldingsacties of een verergering van een bestaande situatie
- × Vreest niet geloofd te worden
- × Vreest zelf de schuld te krijgen
- × Vreest als onbekwaam te worden bestempeld
- × Heeft geen vertrouwen in het verdere verloop van de situatie

De vrees van de hulpvrager is niet altijd geheel on-

terecht. Het risico op secundaire victimisatie bestaat: doordat iemand melding heeft gemaakt van een probleem, loopt die persoon het risico een tweede keer slachtoffer te worden. Het slachtoffer de schuld geven is een veel voorkomende reactie op alle vormen van geweld. Mensen focussen dan op het gedrag van de persoon die slachtoffer is, in plaats van op dat van de persoon die het ongewenste gedrag stelt. Het slachtoffer wordt dan aanzien als zwak, passief, kwetsbaar, te weinig assertief ... Het idee leeft dat hij of zij maar voor zichzelf moet opkomen en moet terugvechten, of een sterker karakter moet kweken. Die strategie legt de verantwoordelijkheid dus volledig bij slachtoffers.

Uit angst voor secundaire victimisatie, negatieve reacties en gebrek aan voldoende ondersteuning zijn personeelsleden, leerlingen, studenten of cursisten geneigd om te blijven zitten met het probleem. Daarom is het belangrijk om in een goede opvang te voorzien.

Belangrijk is om steeds de drempel zo laag mogelijk te houden. Een goed opvanggesprek betekent meer dan enkel een diagnose stellen. Een goed opvanggesprek kenmerkt zich door tijd maken voor een emotionele ontlasting, inzicht verwerven in de complexiteit van de probleemsituatie en peilen naar de verwachtingen.

Aandachtspunten

- × Hanteer een actieve luisterhouding
- × Maak interpretaties concreet
- × Spreek geen waardeoordeel uit
- × Doe geen zinloze beloftes
- × Let op voor chantage

Een goed opvanggesprek beperkt zich evenwel niet tot de houding en de verbale aspecten tijdens het gesprek. Ook daarbuiten is het belangrijk om zorgvuldig te werk te gaan. Volgende tips kunnen daarbij interessant zijn:

- × Bepaal waar en wanneer je een verzoeker opvangt
- × Zet een verzoek op papier
- × Hou indien nodig ook een tweede gesprek
- × Overleg over de verdere aanpak
- × Maak een verslag

Voor nog meer concrete tips: zie fiche 4 over het opvanggesprek.

5.1.2 Stel een einde aan de probleemsituatie

Als iemand zich slecht voelt, verdrietig lijkt en/of gestresseerd rondloopt, is het belangrijk daar zo snel mogelijk iets mee te doen. Het belangrijkste uitgangspunt is dat er zo snel mogelijk een einde wordt gesteld aan de probleemsituatie. Diegene die moet geholpen worden mag als gevolg daarvan geen schade ondervinden.

Aandachtspunten

- × Naar de waarheid of naar een schuldige zoeken is nooit het doel van een gesprek of een interventie
- × Klachten zijn subjectief
In de meeste gevallen is het duidelijk dat grenzen zijn overschreden en dat iets onaanvaardbaar is. Toch zijn er ook gevallen waarin dat niet zo duidelijk is. Wat voor de ene stresserend is, is het voor de andere niet en wat voor de ene als grensoverschrijdend doorgaat, is voor de andere wel aanvaardbaar gedrag. Sommige personen zijn ook gevoeliger voor bepaalde situaties, gedragingen of uitlatingen dan andere. Of bepaald gedrag als ongewenst wordt beschouwd, is vaak ook afhankelijk van wie het gedrag stelt en wat de relatie met die persoon is. In nog andere gevallen zal het de context zijn die bepaalt of gedrag al dan niet schade berokkent. Ten slotte kan ook het aanhouden van gedrag dat op het eerste gezicht onschuldig lijkt, uiteindelijk toch onaanvaardbaar worden.
- × Klachten zijn een signaal
Als er sprake is van risico's voor welzijn en welbevinden, is het nodig om de implicaties daarvan voor de persoonlijke levenssfeer en de onderwijsinstelling zelf nader te bekijken. Problemen van psychosociale aard leggen vaak verschillende andere problemen binnen de onderwijsinstelling bloot, zowel op organisatorisch en structureel vlak als op het vlak van hiërarchie en leiding geven. Dat kan leiden tot nieuwe inzichten en tot veranderingen binnen de onderwijsinstelling zelf die problemen in de toekomst helpen vermijden.
- × Individualiseer problemen niet te snel
Bij de aanpak van problemen is het nodig om dat gedrag in een bepaalde context te plaatsen in plaats van het te 'individualiseren'. Personen uit de omgeving hebben nog vaak de reflex om de oorzaak van het probleem bij de verzoeker te leggen. Directie of personeelsleden zien niet altijd de noodzaak om er zelf iets aan te doen. Zo kan het zijn dat een probleem zoals stress gelinkt wordt aan een

privésituatie. Het ontstaan of escaleren van pestgedrag/conflict schrijft men dan weer voornamelijk toe aan diens gedrag of psychische toestand. Men verbergt zich in die zin achter uitlatingen als 'ze is overgevoelig', 'ze is snel op haar tenen getrapt', 'hij heeft privéproblemen', 'hij is een label persoon', 'hij is aan het puberen'... Die visie is echter zeer kort door de bocht.

Het ontstaan van probleemgedrag is beter te verklaren vanuit een wisselwerking tussen iemand als individu en de omgeving (medeleerlingen, -studenten of -cursisten, familie, personeelsleden en de onderwijsinstelling als organisatie enzovoort). Het is belangrijk om vanuit die complexiteit te vertrekken wanneer je wilt omgaan met een probleemsituatie.

Een voorbeeld zien we bij personeelsleden die geen gezag hebben in de klas. Het oordeel is al gauw dat ze hun taak niet aankunnen. Soms wordt het argument van een 'zwakke persoonlijkheid' gebruikt. Ook al zou een 'zwakke persoonlijkheid' betekenen dat het personeelslid minder is opgewassen tegen bepaalde uitlatingen en handelingen, dan nog is het psychosociaal risico niet te rechtvaardigen. Tevens wordt vaak over het hoofd gezien dat wie langdurig bloot staat aan psychosociale risico's, daar gaandeweg gevoeliger, angstiger en wantrouwiger door wordt. Een gevolg daarvan is dat ook relatief onschuldige gedragingen als kwetsend kunnen worden beschouwd.

Op korte termijn is het daarom soms nodig om op individueel niveau in te grijpen, maar dat neemt niet weg dat het probleem in zijn ruimere context moet worden gezien en overeenkomstig aangepakt. Bovendien kan er nadien ook gekeken worden welke preventiemaatregelen de onderwijsinstelling op elk van die niveaus kan nemen om het probleem in de toekomst te vermijden. De neiging om problemen te snel te 'individualiseren' verhindert namelijk een meer duurzame oplossing. Onderlinge spanningen zijn niet alleen te verklaren door wat er zich afspeelt tussen de betrokkenen (wederzijdse beïnvloeding), maar ook de stijl van leiding geven en factoren van structurele of organisatorische aard spelen daarin een rol.

- × Van repressie naar het belang van persoonlijke verantwoordelijkheid
Verzoekers die geconfronteerd worden met psychosociale risico's die in het verleden niet gehoord zijn, zijn vaak op zoek naar een manier om uiteindelijk recht te doen geschieden.

Maar wat doet de verzoeker als hij niet kan bewijzen dat de stress gekomen is door de omstandigheden in de onderwijsinstelling? Of wat als er geen bewijzen of getuigen voorhanden zijn? Een belangrijke uitdaging is dat een tussenkomst bij psychosociale risico's zowel moet steunen op de erkenning door alle betrokkenen van het bestaan van een spanningsveld, als op de verantwoordelijkheid die de verzoekers daarbij dragen. Alle betrokkenen (verzoekers, andere betrokkenen, groepsleden en directies) zouden zich immers de vraag moeten stellen hoe ze zelf kunnen bijdragen aan het opheffen van een moeilijke situatie.

- × Van lineair naar circulair denken
Bij psychosociale risico's zijn personen vaak verward in een destructieve interactie, waarbij oorzaak en gevolg moeilijk te achterhalen zijn. Specifiek bij ongewenst gedrag is het verhaal van beide partijen vaak te begrijpen, maar niet alle gedrag is daarom aanvaardbaar. Zowel verzoekers als andere betrokkenen hebben een verhaal te vertellen over eenzelfde realiteit. Maar ook gedachten spelen in op hoe we ons gedragen en wat we voelen. Dit in interactie met andere actoren en de instelling zorgt eveneens voor een negatieve vicieuze cirkel. Door een individueel probleem in een breder kader te bekijken, is het mogelijk de knelpunten op de verschillende niveaus in kaart te brengen en aan te pakken.

- × Opvolging en nazorg is nodig
De verantwoordelijkheid van het instellingsbestuur en de andere actoren van de onderwijsinstelling mag niet stoppen nadat de probleemsituatie werd aangepakt. Een degelijke opvolging van de situatie is noodzakelijk.

Het is immers noodzakelijk om in het oog te houden of de probleemsituatie opgelost is. Dat kan door:

- × Regelmatig naar het welbevinden van het slachtoffer of de verzoeker te informeren
- × Attent te blijven voor eventuele signalen die wijzen op (nieuw) ongewenst of vergeldingsgedrag
- × De verzoeker aan te moedigen om bij de minste vergelding of een nieuwe probleemsituatie meteen contact op te nemen met één van de partijen die kunnen helpen, zoals de vertrou-

wenspersoon of PAPA voor personeelsleden, en personeelsleden of ouders voor leerlingen, studenten en cursisten

Als er een opvolggesprek gebeurt met iemand die te maken heeft met een of andere probleemsituatie, is het raadzaam om op ongeveer hetzelfde moment een gesprek te laten plaatsvinden met de andere betrokkene(n). Beide partijen hebben namelijk het recht om opvolging en steun te krijgen indien nodig.

Het is ook belangrijk om ten aanzien van de betrokkene(n) waardering uit te spreken over het feit dat de probleemsituatie beëindigd werd. In geval van ongewenst gedrag moet je steeds duidelijk maken dat je het gedrag weliswaar afkeurt, maar dat je nog steeds achter de betrokkene staat en hem niet als persoon afkeurt.

5.1.3 Bied psychologische ondersteuning aan

Wie heeft baat bij psychologische ondersteuning?

Extra ondersteunende begeleiding kan soms nodig zijn voor **personen die te maken hebben gekregen met een probleemsituatie en is ook wettelijk voorzien om aan te bieden**. De gevolgen van de probleemsituatie kunnen zo ernstig zijn dat psychotherapeutische begeleiding nodig is. De therapie kan zich richten op de verwerking van de gevolgen, maar kan ook dienen om deze mensen sterker en weerbaarder te maken opdat zij in de toekomst problemen op een andere manier kunnen aanpakken.

Er moet echter niet alleen oog zijn voor de partij die de hulp inriep. Ook de betrokkene kan externe hulp nodig hebben. De betrokkene moet bijvoorbeeld zijn agressie in de hand leren houden, op een positieve manier leren vragen wat hij verlangt, een positieve instelling ontwikkelen en op een constructieve wijze met anderen leren omgaan. Begeleidende gesprekken voor betrokkenen kunnen gericht zijn op de beheersing van agressief gedrag en de inschatting van grenzen.

Als het gaat om andere psychosociale risico's bij personeelsleden en er geen 'steller van het ongewenste gedrag is' kunnen die begeleidende gesprekken ook gebeuren met de directie (bijvoorbeeld via coaching) of met de onderwijsinstelling om de werking te optimaliseren.

Ook voor de **directe omgeving** (andere personeelsleden, medeleerlingen, -studenten of -cursisten) kan verdere begeleiding en coaching nodig zijn. Emoties en ervaringen laten ventileren zijn daarbij belangrijk. Het is dan ook van groot belang aan deze directe omgeving duidelijk te maken wat de stand van zaken is inzake de opvolging van de situatie: welke stappen zijn al gezet en welke acties zullen nog volgen.

Welke instanties bieden psychologische ondersteuning?

De extra psychologische ondersteuning kan gebeuren door **externe therapeuten** of **centra voor geestelijke gezondheidszorg (cgg)**. Sommige onderwijsinstellingen maken ook gebruik van een **Employee Assistance Programme**, waarmee ze personeelsleden de mogelijkheid bieden om extra psychologische ondersteuning te krijgen.

Bij een probleemsituatie bij leerlingen is er het **CLB** of kan er via het CLB doorverwezen worden naar **gespecialiseerde centra**. Bij probleemsituaties bij studenten is er de **dienst studentenvoorziening** of de ombudsdienst.

5.1.4 Maak werk van re-integratie

Als een van de betrokken partijen uitgevallen is, moet de onderwijsinstelling alles in het werk stellen om de persoon goed te re-integreren. Het valt een persoon die als gevolg van psychosociale risico's lange tijd afwezig was, vaak moeilijk om opnieuw te starten. Dat is zeker het geval wanneer het gaat om ongewenst gedrag dat niet gepast aangepakt werd voor de uitval, of wanneer het gaat om een personeelslid die uitgevallen is ten gevolge van een burn-out en waarbij gebrek aan erkenning en waardering aan de basis lag. Die personen vrezen dan voor een escalatie.

Belangrijk is dat afspraken worden gemaakt over de omstandigheden die het beste toelaten om op een leefbare manier opnieuw aan de slag te kunnen.

Voor personeelsleden

Personeelsleden die opnieuw aan de slag willen, kunnen daarover afspraken maken tijdens een overleg met de directie, maar ook met andere betrokkenen zoals de vertrouwenspersoon, PAPA of preventieadviseur arbeidsgeneesheer.

Voorbeelden van mogelijke afspraken:

- × Een uurrooster of bewakingsrooster dat (tijdelijk) afwijkt
- × De toewijzing van een ander lokaal
- × Een rondzendbrief vanwege de directie over de terugkeer van de verzoeker

De overplaatsing van de verzoeker naar een andere afdeling kan niet tenzij de verzoeker daar zelf uitdrukkelijk naar vraagt. Nadelige gevolgen voor de verzoeker zijn immers zoveel mogelijk te vermijden.

Ook in geval van stress zijn afspraken mogelijk:

- × Zorgen voor meer ontspanningsmogelijkheden
- × Deeltijds beginnen te werken (op vraag van verzoeker), takenpakket in werkgroepen aanpassen
- × Meer ondersteuning bieden vanuit de directie en het instellingsbestuur

Voor leerlingen, studenten of cursisten

Als een leerling, student of cursist uitgevallen is, kan een gesprek met de directie, een ander personeelslid of bijvoorbeeld een CLB plaatsvinden om te bekijken hoe het best een veilige omgeving geïnstalleerd kan worden.

5.1.5 Denk aan andere vormen van ondersteuning

Opleidingen

Sommige personeelsleden, leerlingen, studenten of cursisten hebben na afloop van een probleemsituatie behoefte aan een opleiding die hun leert beter om te gaan met de situatie.

Voor personeelsleden kan het gaan om opleidingen over stressmanagement of zelfzorg. Daarnaast kan het ook gaan om opleidingen die leren om te gaan met 'moeilijke' groepen of hun leert zich weerbaarder op te stellen. Een assertiviteitstraining bijvoorbeeld kan waardevol zijn en bijdragen aan een groter zelfvertrouwen. Ook leerlingen, studenten en cursisten van een onderwijsinstelling kunnen gebaat zijn bij dat soort opleidingen.

In extreme situaties echter zal de persoon die last heeft van ongewenst gedrag, niet in staat blijken om door enkel een opleiding de neerwaartse spiraal te doorbreken. Zo zal iemand die alleen staat tegenover een of meerdere betrokkenen, weinig baat hebben bij een assertiviteitstraining wil hij zijn probleem opge-

lost zien. Vandaar dat de wetgever ook verplicht om de oorzaken van de psychosociale risico's aan te pakken.

Coaching

Soms kan coaching nodig zijn, zowel voor degene die een probleem meldt, als de betrokkene of de directe betrokkenen uit de omgeving.

Steun van de directe omgeving

Bij situaties van herstel en re-integratie kan de directe omgeving een rol spelen door sociale steun te bieden, maar ook door informatie te geven over wat de afwezige gemist heeft.

Vooraf speelt een essentiële rol. De terugkomst naar het werk van langdurig afweziggen vraagt belangrijke inspanningen van de directie:

- × Erkenning van de probleemsituatie
- × Uitwerken van re-integratiebeleid
 - × Opvolging tijdens afwezigheid: informeren bij de verzoeker hoe die het maakt
 - × Voorbereiding en communicatie over de terugkeer
 - × Introductie en opvolging bij terugkomst
- × Ruimte en middelen voorzien voor sociale steun
- × Eventuele tussentijdse maatregelen treffen zoals beperking van takenpakket of vermijding van contacten met de betrokkene
- × Begeleiden en opvolgen door de directe omgeving
- × Transparantie in ondernomen maatregelen naar de betrokkene toe (als er sprake was van ongewenst gedrag)

Ook de betrokkene mag in het nazorgproces niet uit het oog verloren worden. Het is daarom nodig om ook regelmatig naar zijn situatie en noden te informeren.

Eigen verantwoordelijkheid

Het is belangrijk dat elk individu in de opvolging en nazorg van een probleemsituatie zijn eigen verantwoordelijkheid opneemt. Dat kan door:

- × Een positieve houding aan te nemen
- × Duidelijk te zijn over verwachtingen en doelstellingen⁵⁴
- × Feedback te aanvaarden
- × Zich te re-integreren

5.2 Van klachten naar actiepunten

Uit de meldingen van ongewenst gedrag kan je een aantal bevindingen en conclusies distilleren. Die kunnen dan weer leiden tot aanbevelingen en de formulering van actiepunten.

Naar aanleiding van een melding of een tussenkomst kan je de manier waarop je onderwijsinstelling omgaat met ongewenst gedrag, evalueren aan de hand van volgende vragen:

- × Moeten er maatregelen getroffen worden om dergelijk gedrag in de toekomst te voorkomen?
- × Welke moeilijkheden hebben de personen die een probleem kwamen melden, ondervonden bij het verloop van de melding en de opvang?
- × Welke drempels hebben ze moeten overwinnen om iemand aan te spreken? Kan de instelling die drempels verlagen?
- × Waren er moeilijkheden bij de opvang?
- × Hoe verliep het gesprek?
- × Moeten de (wettelijk) voorziene procedures (nog) anders bekendgemaakt worden?



HOOFDSTUK 6

Van wettelijke verplichtingen voor personeel
naar een globaal beleid voor iedereen

Uit de vorige hoofdstukken komen een aantal punten naar voren die van belang zijn voor het welzijn en welbevinden van iedereen in de onderwijsinstelling. We zetten ze hieronder op een rij. Bij leerlingen, studenten en cursisten zal er eerder geen gebruik gemaakt worden van de term psychosociale risico's, maar zal men eerder spreken van vormen van ongewenst gedrag of anti-sociaal gedrag of over de bescherming van de fysieke, psychische en sociale integriteit.

6.1 Voer een preventief én curatief beleid

De wetgeving hecht zowel belang aan een preventief beleid om psychosociale risico's te voorkomen, als aan de interne en externe procedures die toegepast kunnen worden als er zich probleemsituaties voordoen. Een beleid is immers meer dan initiatieven om problemen aan te pakken. Dat uitgangsprincipe is evenzeer van toepassing op een beleid voor leerlingen, studenten en cursisten.

Er zijn verschillende denkkaders waarmee je aan een beleid voor leerlingen studenten en cursisten invulling kan geven. Denk bijvoorbeeld aan:

- × De methodiek Gezonde School⁵⁵
- × The whole school approach⁵⁶
- × De kwaliteitsdriehoek die door Sensoa wordt gebruikt in het Raamwerk voor Seksualiteit en Beleid⁵⁷
- × De preventiepiramide van Deklerck (2011)⁵⁸
- × Het model van wenselijke preventie (Vettenburg, Burssens et al., 2008)⁵⁹

Deze denkkaders vertrekken allemaal vanuit een aantal principes die ook in de wetgeving op psychosociale risico's terug te vinden zijn.

6.2 Werk op een geïntegreerde manier aan welzijn en welbevinden

In de wetgeving staat integratie van verschillende initiatieven centraal. Zo worden linken gemaakt naar een goed uitgewerkt HR-beleid waarbij nagedacht wordt over de groei van de personeelsleden, de ondersteuningsmogelijkheden en de evaluatiemethodes.

Dat uitgangsprincipe kan je doortrekken in het beleid voor welbevinden bij leerlingen, studenten en cursisten. Zo is het van belang om bijvoorbeeld linken te maken tussen initiatieven en maatregelen inzake spijbelen, pesten, onthaal van leerlingen, studenten en cursisten, opvolging en begeleiding van leerlingen, studenten en cursisten in daartoe voorziene structuren (zoals een cel voor leerlingenbegeleiding) enzovoort. Ook allerlei maatregelen en acties rond bijvoorbeeld het versterken van de sfeer op school, afspraken over het internetgebruik en rond een gezonde levensstijl (zoals fysieke beweging, gezonde voeding, alcohol en drugs ...), kunnen niet los gezien worden van een integraal beleid rond welzijn en welbevinden. Bovendien kunnen maatregelen die worden genomen voor personeel evengoed gelden voor leerlingen, studenten en cursisten. Denk bijvoorbeeld aan maatregelen die worden genomen voor een gezond binnenluchtklimaat of voor de veiligheid. Omgekeerd kunnen acties en maatregelen die specifiek worden voorzien voor leerlingen, studenten en cursisten ook gelden voor personeel. Denk bijvoorbeeld aan het aanstellen van aanspreekpunten waar men terecht kan voor vragen over ongewenst gedrag in de onderwijsinstelling.

50



TIP:

Breng in kaart welke thema's er kunnen gelinkt worden aan een beleid rond welzijn en welbevinden. Vergeet daarbij ook niet de educatieve maatregelen die worden genomen, bijvoorbeeld rond het versterken van het zelfbeeld. Screen hiervoor relevante beleids- en/of meerjarenplannen van uw onderwijsinstelling op begrippen zoals:

- × Gezondheid, weerbaarheid, vitaliteit
- × Begrippen gericht op de ontwikkeling van leerlingen: loopbaanoriëntatie, competenties enzovoort
- × Gezondheidseducatie in relatie tot vakken als biologie, lichamelijke opvoeding, maar ook wiskunde et cetera
- × Bewegen en sport of andere gezondheidsthema's
- × Preventie, veiligheid, welbevinden
- × Zorgbeleid, individuele leerlingenzorg
- × Welzijn van medewerkers

⁵⁵ Voor meer informatie, zie www.gezondeschool.be

⁵⁶ Voor meer informatie, zie www.ond.vlaanderen.be/antisociaalgedrag/pgs/MIN-Pesten-KL-hefboom2-1-13.pdf

⁵⁷ Voor meer informatie, zie www.seksuelevorming.be/sites/default/files/digitaal_materiaal/raamwerkseksualiteitenbeleidschool.pdf

⁵⁸ Voor meer informatie, zie www.diversiteitactie.be/themas/sociaal-cultureel-bewustzijn/aan-de-slag-op-school/schoolcultuur-binnen-een-schoolklimaat

⁵⁹ Voor meer informatie, zie www.ond.vlaanderen.be/antisociaalgedrag/pgs/MIN-Pesten-KL-hefboom3-1-14.pdf

De meeste onderwijsinstellingen doen al inspanningen voor het werken aan welzijn en welbevinden. Bijvoorbeeld op het gebied van gezondheidsbevordering, preventie en zorg voor leerlingen en studenten. Het werkt motiverend om dat ook expliciet vast te stellen. Activiteiten die al goed werken, blijven behouden. De minder succesvolle activiteiten kan je aanpassen of vervangen.

6.3 Werk op een dynamische manier aan het beleid

Achter de wettelijke verplichting schuilt een gestructureerde manier van beleidsvoering die we ook terugvinden in het dynamisch risicobeheersysteem en de kwaliteitscirkel 'Plan-Do-Check-Act'. De manier van werken helpt onderwijsinstellingen om alle aspecten van een gepland veranderingsproces op voorhand in overweging te nemen. Op die manier wordt duidelijk hoever de onderwijsinstelling staat en of er nog bijkomende inspanningen/middelen nodig zijn.

De aandachtspunten die eerder in deze publicatie werden aangehaald voor een beleid rond personeel gelden evenzeer voor het beleid t.a.v. leerlingen, studenten, ouders en cursisten en zien er als volgt uit.

6.3.1 Aandachtspunten bij het aftasten

Wil je ongewenst gedrag binnen je onderwijsinstelling succesvol kunnen aanpakken, dan moet je het thema eerst en vooral bespreekbaar maken.

Alle leerlingen, studenten, cursisten en ouders van leerlingen moeten precies weten waarom werken aan ongewenst gedrag van belang is, zowel voor de onderwijsinstelling als voor het personeel, de leerlingen en de ouders. Definieer de termen.

Ook de verschillende vormen van ongewenst gedrag moeten voor leerlingen, studenten, cursisten en ouders van leerlingen duidelijk zijn. De verschillende psychosociale risico's die binnen de wetgeving zijn omschreven en gedefinieerd kunnen daarbij een hulp zijn, maar zijn vaak ook anders omschreven.

6.3.2 Aandachtspunten bij het analyseren van gegevens

Waarom?

Het is belangrijk dat je een goed zicht krijgt op de noden en behoeften bij leerlingen, studenten, cursisten en ouders van leerlingen in je onderwijsinstelling.

Daarom maak je in deze eerste stap een overzicht van de situatie.

Stel jezelf daarbij enkele vragen:

- × Hoe zit het met vormen van ongewenst gedrag bij leerlingen, studenten en cursisten in je onderwijsinstelling? Van welke aard, frequentie en ernst zijn ze?
- × Wat zijn mogelijke oorzaken?
- × Zijn er al bepaalde maatregelen en acties ondernomen?

Als je hiermee aan de slag wil, kan je het best vertrekken vanuit concrete cijfers. Je verzamelt en analyseert alle beschikbare gegevens en informatie en/of je doet een bevraging onder leerlingen, studenten, cursisten of ouders van leerlingen.

Verschillende instrumenten lenen zich zo tot een diepere analyse:

- × Observatie-instrumenten zoals een leerlingvolgsysteem
- × De GOK-beginsituatieanalyse
- × Instrumenten voor zelfevaluatie
- × Het meest recente doorlichtingsrapport
- × Een enquête over pesten en geweld bij leerlingen, studenten en cursisten
- × Focusgespreksgroepen
- × Bevindingen uit de zorg en begeleiding van leerlingen, studenten en cursisten

Daarnaast kan je rekening houden met uiteenlopende signalen, meldingen bij leerlingen, studenten, cursisten of personeelsleden rond problemen, een groot verloop van leerlingen, studenten of cursisten of afwezigheden ... Je doet er ook goed aan om ook te bekijken welke signalen er al vanuit verschillende hoeken kwamen rond een thema uit het beleid rond welzijn en welbevinden. Dat draagt bij tot een beter begrip van de situatie.

Zodra de beginsituatie in kaart gebracht en geanalyseerd is, komt het erop aan de meest relevante informatie terug te koppelen naar alle betrokkenen. Personeelsleden, leerlingen, studenten, cursisten en ouders zijn immers betrokken partij en verdienen het informatie en feedback te krijgen. Bovendien draagt het bij tot de erkenning van het probleem en een groter draagvlak voor de uitvoering van het actieplan binnen de onderwijsinstelling. Vanzelfsprekend moet je er bij de presentatie van de gegevens over waken dat ieders privacy gerespecteerd blijft.

Opmerking: een reële situatie van leerlingen, studenten en cursisten kan in kaart gebracht worden door enerzijds een negatieve invalshoek te nemen, met name door het ongewenst gedrag in kaart te brengen. Anderzijds kan je je ook laten leiden door een positieve kijk op de situatie. Met andere woorden: hoe is het gesteld met het welbevinden van leerlingen, studenten of cursisten? Een niet-probleemgerichte kijk biedt ongetwijfeld een aantal voordelen. Peilen naar het welbevinden van leerlingen, studenten, cursisten en/of ouders levert hoe dan ook boeiende informatie op en kan ertoe leiden dat bepaalde bestaande problemen aan de oppervlakte komen, maar ook dat er een aantal hulpbronnen naar boven komen. Dat beeld verkrijgt je door henzelf te bevragen, maar ook door ouders en personeelsleden erbij te betrekken⁶⁰.

6.3.3 Aandachtspunten bij het plan van aanpak opmaken en uitvoeren

Nadien is het belangrijk om na te gaan welke initiatieven je onderwijsinstelling in het verleden al nam, wat daarvan effectief was en waar nog uit geleerd kan worden om nieuwe gepaste acties te nemen. Immers, elke soort analyse – net als elk ander initiatief om te werken aan welzijn en welbevinden – lokt verwachtingen en reacties uit. Door mensen de kans te geven hun mening te uiten of een probleem aan te kaarten, verwachten ze iets en/of komen de opgehoopte spanningen vrij. Een aantal betrokkenen zal van de gelegenheid gebruikmaken om klachten/verwachtingen in te dienen. Onderwijsinstellingen moeten dus voorbereid zijn op dergelijke reacties.

Bij de bepaling van de prioriteiten bestaat het risico te veel in een keer te willen bewerkstelligen.

- × Richt je op de thema's die het meest dringend zijn. Kies maximaal drie thema's waar je in eerste instantie op focust
- × Kies veranderingen die redelijk eenvoudig uit te voeren zijn
- × Experimenteer eerst op kleine schaal met de aanpak. Knip grote veranderingen op in overzichtelijke stappen
- × Zorg dat het plan gemakkelijk in te passen is in bestaande routines, zoals lessen, vergaderingen en teamplannen

- × Zorg ervoor dat het traject een duidelijk begin en een eind heeft. Kijk vanaf het eindpunt naar de volgende stap

6.3.4 Aandachtspunten bij het plannen en evalueren

Waak over de implementatie van actiepunten. Het is belangrijk om regelmatig samen te komen en niet te wachten tot de afloop van een actieplan om de werking te evalueren.

TIP:

Ga op tijd aan de slag met verbeterpunten uit evaluaties en laat dat zien aan de directie, collega's, leerlingen, ouders, studenten of cursisten en andere samenwerkingspartners.

6.4 Informeer alle betrokkenen en bevorder de participatie

De welzijnswetgeving verplicht om het personeel te informeren en te betrekken. Bouwen aan een beleid en vernieuwingen kan maar slagen wanneer er op alle niveaus van de onderwijsinstelling bereidheid is om eraan te werken en ieder zich bewust is van zijn rol in het beleidsproces. Verandering van het instellingsklimaat kan er alleen komen als de hele gemeenschap (leerlingen, studenten, cursisten, onderwijzend corps, ondersteunend personeel, instellingsdirectie, ouders) zich inzet voor de ontwikkeling en toepassing van maatregelen.

Verschiedende instrumenten kunnen daarin helpen, zoals bijvoorbeeld:

- × Het schoolreglement
- × Een tekst met daarin een verduidelijking over de visie op ongewenst gedrag
- × Een tekst met suggesties voor mogelijke interventies en werkwijzen
- × Een gedragscode:
- × Een wegwijzer met adressen en contactgegevens waar je leerlingen, studenten en cursisten terecht kunnen voor advies en ondersteuning

Laat leerlingen actief participeren aan de uitwerking van acties en maatregelen, laat hen mee verantwoordelijkheid dragen. Bied ruimte voor inspraak en dialoog.

Zo vergroot je niet alleen het draagvlak, maar krijg je ook een grote verscheidenheid van ideeën over de mo-

gelijke aanpak van welzijn en welbevinden binnen de onderwijsinstelling.

Stel dat de leerlingen zelf een voorstel doen (= inspraak), maar dat het in de praktijk niet haalbaar is door een aantal bezwaren, dan is het van belang dat de leerlingen betrokken blijven bij de uitwerking van alternatieven. Op die manier wordt participatie meer gerealiseerd dan wanneer er enkel wordt beslist of het voorstel al dan niet wordt uitgevoerd en onder welke vorm.

Meer tips om je leerlingen te betrekken, vind je bij de Vlaamse Scholierenkoepel.

Ook ouders zijn belangrijke actoren in het werken aan welzijn en welbevinden. Op de websites van de koepels van ouderverenigingen vind je concrete initiatieven voor de ouderparticipatie op school.



HOOFDSTUK 7

Eerste hulp bij ongewenst gedrag

7.1 Eerste hulp bij de aanpak van ongewenst gedrag tussen leerlingen, studenten en cursisten onderling

Tussen leerlingen, studenten en cursisten kunnen er zich heel wat vormen van ongewenst gedrag voordoen (zie ook fiche 5). Dit hoofdstuk geeft een aantal specifieke aandachtspunten mee voor de opvolging van probleemsituaties, zonder daarbij uitvoerig in detail te gaan. De klemtoon ligt vooral op situaties uit het leerplichtonderwijs.

Vooraf moeten altijd de volgende zaken duidelijk zijn:

- × Hoe zal de opvang gebeuren? Het moet duidelijk zijn tot wie leerlingen, studenten en cursisten zich kunnen richten voor welk probleem en op welke manier. Het is belangrijk om daarbij met verschillende mogelijkheden rekening te houden.
- × Waar zal de opvang gebeuren? Is er bijvoorbeeld een lokaal waar er rustig gepraat kan worden?
- × Hoe worden probleemsituaties geregistreerd en bijgehouden?
- × Hoe en waar worden de dossiers bewaard?
- × Wie neemt welke taken op zich?
- × Wat wordt er gedaan om een probleemsituatie aan te pakken? Zijn er stappenplannen? Dat laatste is niet los te zien van een eventuele gedragscode of specifieke procedures op het vlak van ziekteverzuim, internetgebruik, discriminatie, alcohol- en drugsgebruik.

7.1.1 Aandacht voor ondersteuning van leerlingen

Als er sprake is van ongewenst gedrag bij leerlingen, kunnen de volgende tips⁶¹ helpen om leerlingen gepast te ondersteunen:

- × Zoek uit wat de leerling dwarszit
- × Verduidelijk jouw rol en grenzen
- × Brainstorm over mogelijke interventies
- × Help de leerling om keuzes te maken
- × Moedig de leerling aan om zelf de interventies te kiezen
- × Help de leerling bij het opstellen van een plan van aanpak

7.1.2 Aandacht voor betrokkenheid van en communicatie met de ouders

Het zijn niet altijd de leerlingen zélf die melding doen van ongewenst gedrag, soms gebeurt het door de ouders. Ouders kunnen daarbij emotioneel reageren. Ze verwachten vaak ook een snelle tussenkomst en kunnen zich heel eisend opstellen. Los daarvan hebben ouders (soms ten onrechte) de indruk dat de onderwijsinstelling niets onderneemt om het probleem op te lossen, doordat ze niet op de hoogte werden gesteld of niet betrokken worden bij de stappen die worden gezet om aan een oplossing te werken. Om misverstanden te voorkomen is het belangrijk dat ouders (zowel van de leerling die zich slachtoffer voelt, als van diegene die het ongewenste gedrag stelt) geïnformeerd en betrokken worden. Soms kunnen ouders ook een effectieve rol opnemen in het oplossen van een probleemsituatie of kunnen ze gebaat zijn met het advies over hoe hun kind op een correcte en respectvolle manier met anderen kan leren omgaan. Bij kleine incidenten daarentegen is het meestal niet nodig om de ouders op de hoogte te brengen van diegene die het ongewenste gedrag stelt.

De manier waarop gesprekken met ouders verlopen, is bijzonder belangrijk. In geen geval mag een gesprek als bedreigend of veroordelend worden ervaren. Het is belangrijk dat er een bondgenootschap, gebaseerd op zorg en ondersteuning voor hun kind, tot stand komt.

De volgende aanbevelingen⁶² kunnen helpen bij de opvang van ouders:

- × Laat ouders hun verhaal en het verhaal van hun kind vertellen
- × Luister naar de ouders zonder te oordelen
- × Verdedig of verantwoord vooral het ongewenste gedrag van een leerling niet
- × Ga na of de leerling akkoord gaat met de verwachtingen van de ouders
- × Spreek af dat er gericht geobserveerd en onderzocht wordt wat er zich in de klas of op de speelplaats afspeelt
- × Geef feedback over wat je gemerkt hebt
- × Spreek af welke stappen er volgen. Bijvoorbeeld betrokken leerlingen of personeelsleden aanspreken
- × Vraag uitdrukkelijk om zelf geen stappen te ondernemen

⁶¹ Voor meer informatie, zie ook p. 26- 29 in onderwijs.vlaanderen.be/sites/default/files/atoms/files/Werken-aan-een-verbindend-schoolklimaat.pdf

⁶² Voor meer informatie, zie ook p 35 in onderwijs.vlaanderen.be/sites/default/files/atoms/files/Werken-aan-een-verbindend-schoolklimaat.pdf

7.1.3 Tips in de aanpak van ongewenst gedrag tussen leerlingen

Wanneer ongewenst gedrag gemeld wordt, is het eerste wat de onderwijsinstelling kan doen, het toezicht verscherpen tijdens de recreaties, leswisselingen, de middagmaaltijd, het busvervoer enzovoort. Waar nodig zal het personeel (dat daarover gebriefd moet worden) op een discrete maar aandachtige manier **observeren wat zich tussen de betrokken leerlingen afspeelt**. Die gerichte observaties leveren in elk geval betrouwbare informatie op en monden meestal uit in de vaststelling van een nieuw incident. De onderwijsinstelling kan dat laatste incident dan aangrijpen om zowel met het slachtoffer als met de leerlingen die ongewenst gedrag stellen (apart) een gesprek te voeren. In dat geval kan niet worden gezegd dat iemand 'geklikt' heeft.

Wanneer je beslist om tot een tussenkomst over te gaan, kan je het best vertrekken vanuit een **herstelgerichte benadering**, net zoals de wet die van toepassing is op personeelsleden, ook de nadruk legt op de 'informele procedure'. Je kiest dan voor maatregelen die ertoe bijdragen dat de relaties en het vertrouwen tussen de betrokkenen en hun omgeving hersteld en versterkt worden. Deze benadering vertrekt al vanuit een bepaalde herstelgerichte of verbindende schoolcultuur. In veel gevallen kan het ongewenste gedrag zo gestopt worden, zonder een beroep te moeten doen op sancties. Er wordt van de betrokkenen verwacht dat ze in dialoog gaan en de verantwoordelijkheid op zich nemen om de teweeggebrachte schade ongedaan te maken⁶³.

In wat volgt beschrijven we de verschillende tussenkomsten die een onderwijsinstelling intern kan doen om ongewenst gedrag aan te pakken. Overeenkomstig de aard van het ongewenste gedrag en rekening houdend met wie het heeft gesteld (ouders, leerling of personeelslid), valt de keuze op de meest passende tussenkomst. Elke situatie vraagt weliswaar om een specifieke aanpak en om maatwerk. De keuze voor een welbepaalde aanpak hangt ook af van de visie van de onderwijsinstelling en de in het schoolreglement gemaakte afspraken.

Bij elk incident is het eerst en vooral goed om na te gaan of het interessant is om de persoon die het probleem stelt, rechtstreeks te confronteren met de situatie. Een confrontatie heeft zijn voordelen, maar ook zijn nadelen.

Hou bij een confrontatiegesprek de volgende aandachtspunten in het achterhoofd:

- × Als de leerling die het probleem stelt, aangesproken wordt, neem je de leerling apart of spoor je de medeleerlingen aan om weg te gaan.
- × Spreek de leerling aan op concreet gedrag dat geobserveerd is of waarvan men een verzoek heeft gekregen. De confrontatie is geen veroordeling van de persoon zelf. Leerlingen die pestgedrag stellen, zijn zich immers niet altijd bewust van het grensoverschrijdende karakter ervan. Ze imiteren soms het gedrag van volwassenen, zijn vaak zélf het slachtoffer van ongewenst gedrag in een andere situatie en zijn zich niet altijd bewust van de schade die ze aanrichten. Vooral bij jongere leerlingen is dat het geval. Straffen is dan ook niet wenselijk.
- × Confronteer de betrokkenen bij pestsituaties niet onmiddellijk met elkaar. Geef hun eerst de kans om individueel te vertellen en vang de eerste, soms hevige, emoties op. Bij een eenmalig gewelddadig incident kan dat wel de voorkeur genieten.
- × Vaak willen leerlingen zich verantwoorden, het gedrag minimaliseren, ontkennen of de schuld bij het slachtoffer leggen. Toch moet je zeker wijzen op het ongewenste karakter van het gedrag. Het is niet de bedoeling om de waarheid te achterhalen, wel om het gedrag te doen stoppen.
- × Soms komen tijdens een dergelijk gesprek persoonlijke problemen van de leerling die het gedrag stelt aan de oppervlakte. Je kan begrip tonen voor een moeilijke situatie, maar die mag geen rechtvaardiging betekenen van de pesteringen.
- × Het kan helpen om je op de verantwoordelijkheid van de leerling die het probleemgedrag stelt te beroepen, zodat die zich in de andere leerling kan inleven.

Enkele aandachtspunten bij pesten⁶⁴

Het is niet wenselijk om bij pesten de gepeste leerling en de leerling die pest, meteen met elkaar te confronteren. Die confrontatie kan immers traumatiserend werken voor het slachtoffer. In sommige situaties kan je leerlingen wel vragen zich te verontschuldigen tegenover de andere. Als verschillende leerlingen bij het pestgedrag betrokken zijn, kan je het best met elke leerling afzonderlijk praten. Zo vermijd je dat leerlingen elkaars opmerkingen bevestigen, versterken of erop verder bouwen.

Enkele aandachtspunten bij agressie

Bij agressie tussen leerlingen moet je meteen ingrijpen. Het agressieve gedrag moet beëindigd worden, bijvoorbeeld door de betrokken leerlingen uit elkaar te halen of vernieling van materiaal te stoppen. Eventueel kan elk van de betrokken leerlingen in een apart lokaal ondergebracht worden, zodat ze kunnen afkoelen.

Voor je de leerling die agressief gedrag heeft gesteld, aanspreekt, kan je het best de agressie trachten te de-escaleren. De bedoeling van deze techniek is de leerling te kalmeren om nadien een rustiger gesprek te kunnen voeren.

Wanneer agressie het gevolg is van opgekropte frustraties of onmacht, kan de indruk ontstaan dat de leerling de controle over zichzelf heeft verloren of dat de agressie niet in verhouding staat tot de aanleiding. Door zelf rustig te blijven en bereidheid te tonen om ook naar het verhaal van de agressor te luisteren, zijn gevoelens te erkennen en hem op te vangen, kan men de agressor kalmeren. Het is echter heel belangrijk om niet alleen begrip te tonen voor de achterliggende gevoelens of problemen die aanleiding gaven tot het agressief gedrag, maar om ook duidelijk te maken dat er grenzen zijn waaraan de agressor zich dient te houden. Agressie kan op school niet worden getolereerd. In andere gevallen zullen leerlingen agressie doelbewust gebruiken om een bepaald doel te bereiken of macht uit te oefenen. In dat geval moet je erg kordaat optreden, de leerling tot de orde roepen en een duidelijke grens trekken.

Als iemand zelf agressie meldt, zijn de emoties vaak minder hevig en is het niet nodig om de leerling die de daad van agressie heeft gesteld, eerst te kalmeren.

Na of zelfs al tijdens het confrontatiegesprek moet je steeds nagaan hoe de schade hersteld kan worden en welke sancties de school naar aanleiding daarvan voorziet. Je kan bijvoorbeeld een vergoeding vragen of een alternatieve straf opleggen.

Afhankelijk van de problematiek zijn er nog andere methodes. Bij pesten gaat het bijvoorbeeld om:

× **De 'No blame'-methode**

De 'No blame'-methode heeft als doel samen te werken aan een oplossing, zonder iemand de schuld te geven van de probleemsituatie. De verantwoordelijkheid voor het probleem wordt namelijk bij de groep gelegd. Leerlingen die pestgedrag stellen, leerlingen die er slachtoffer van zijn en enkele leer-

lingen van de klas worden samengebracht door een leerkracht/opvoeder en gaan samen op zoek naar mogelijke oplossingen. Zij krijgen de opdracht om het negatieve gevoel bij het slachtoffer weg te nemen of te verminderen.

De 'No Blame'-methode bestaat uit een stappenplan in zeven stappen:

1. Voer een gesprek met het slachtoffer
2. Organiseer een bijeenkomst met diegenen die het pestgedrag stellen en een neutrale, positieve middengroep
3. Leg het probleem uit
4. Deel de verantwoordelijkheid
5. Vraag naar ideeën van elk groepslid om het probleem in de toekomst aan te pakken
6. Laat het aan de groep over om acties te ondernemen
7. Voer een gesprek met iedereen afzonderlijk om na te gaan hoe de situatie veranderd is

× **Leerlingenbemiddeling (peer mediation)**

Bij peer mediation worden neutrale, opgeleide leerlingen ingeschakeld om te bemiddelen bij conflicten, zodat zij de communicatie tussen de leerlingen met een conflict terug vlot laten verlopen. Daarbij laten ze de betrokken leerlingen zelf een oplossing zoeken⁶⁵.

× **Gebruik van de klasthermometer**

De 'klasthermometer' is een instrument om een constructief gesprek op gang te brengen in een groep met een omgangsprobleem.

Een korte vragenlijst peilt naar hoe de leerlingen zich voelen in de klasgroep en hoe ze de klasgroep percipiëren (positieve en negatieve kenmerken) en gaat na welke afspraken ze zouden kunnen maken om de sfeer in de klas te verbeteren.

Daarop volgt een klasgesprek waarin:

1. De cijfers van het eerste deel van de vragenlijst worden voorgelegd en de beleving van de leerlingen wordt afgetoetst
2. Gevraagd wordt positieve en minder positieve eigenschappen van de groep, zoals die uit de resultaten naar voren komen, te becommentariëren

3. Voorstellen worden geformuleerd met het doel een betere omgang in de klas teweeg te brengen.

Nadien worden de klasafspraken opgenomen in een overzicht, waarin ieders verantwoordelijkheid staat aangegeven. In de eerste weken na de bespreking kan een opvolgings- of evaluatiegesprek plaatsvinden met de klasgroep, waarbij er ruimte is om waardering uit te spreken over wat goed gaat en waarin de leerlingen samen zoeken naar een manier om wat fout loopt, aan te pakken. De afspraken kunnen ook aan bod komen in individuele gesprekken met leerlingen die het nog moeilijk hebben.

De klasafspraken kunnen ook in een gedragscode gegoten worden. Dat is een informatief document met de onderliggende boodschap dat ongewenst gedrag in geen geval getolereerd wordt. Klemtonen daarbij zijn:

- × Leerlingen moeten weten dat het voorkomen of doen stoppen van problemen op het gebied van ongewenst gedrag een gedeelde verantwoordelijkheid is van leerkrachten, leerlingen én ouders. Een concrete beschrijving van wat ze moeten doen maakt het de leerlingen (de betrokken leerlingen en omstanders) iets gemakkelijker om hun verantwoordelijkheid op te nemen.
- × Leerlingen mogen te horen krijgen dat het niet evident is om ongewenst gedrag te melden. Een probleem signaleren is belangrijk voor die persoon zélf, maar ook de meeste andere leerlingen willen dat dat gebeurt (60 tot 80% van de medeleerlingen keurt het ongewenste gedrag af). Een klimaat van geweld en intimidatie ondermijnt de klassfeer en zorgt voor een heel onveilig gevoel.
- × Leerlingen krijgen bij voorkeur te horen dat hun tussenkomst meer effect heeft en een grotere veiligheid garandeert wanneer ze samen met enkele vrienden of klasgenoten tegen de leerlingen die ongewenst gedrag stellen, reageren.
- × Leerlingen beseffen niet altijd waartoe ongewenst gedrag kan leiden. Door hen attent te maken op de ernstige en langdurige gevolgen van ongewenst gedrag worden ze zich meer bewust van hun verantwoordelijkheid.
- × Leerlingen moeten vernemen bij wie ze terecht kunnen met hun vragen en problemen, ook wanneer het erop aankomt een probleem te melden.

- × Leerlingen (maar ook leerkrachten en ouders) nemen gemakkelijker hun verantwoordelijkheid op wanneer ze weten hoe de onderwijsinstelling zal reageren op een 'verzoek'. Als de onderwijsinstelling vertrouwen en veiligheid kan bieden, lukt het beter om problemen te melden.
- × De onderwijsinstelling moet duidelijk maken dat ze ongewenst gedrag afkeurt, maar altijd respect blijft hebben voor de betrokken leerlingen als persoon. Of dat het geval is, blijkt vooral uit de manier waarop de onderwijsinstelling reageert.
- × Iedereen moet weten dat de onderwijsinstelling discreet omspringt met de geleverde informatie.

Bij geweld en ongewenst seksueel gedrag gaat het bijvoorbeeld om:

- × **Hergo**

Herstelgericht groepsoverleg (Hergo) is een methodiek die vooral wordt ingezet bij ernstige incidenten en conflicten. Het is dus een curatieve maatregel vanuit een herstelgerichte visie.

Het is een begeleid overleg waarin enerzijds verzoeker en steller van het gedrag en anderzijds personen als ouders, vrienden, leerkrachten en directie die met het probleemgedrag te maken hebben, worden betrokken.

De aard van de feiten, de toegebrachte schade en de mogelijkheden om het geschil bij te leggen worden besproken. De Hergo-methode leidt tot afspraken of maatregelen die herstelgericht zijn, die het vertrouwen in elkaar herstellen en een herhaling van het conflict of incident helpen voorkomen.

Het is belangrijk dat het overleg begeleid wordt door een moderator die vertrouwd is met de aangewezen methodiek en ervoor opgeleid is.

- × **Schoolexterne time-out**

Als het gedrag van de leerling onhoudbaar wordt (gebruik van extreem fysiek of verbaal geweld, geweld dat niet ophoudt na verschillende tussenkomsten), kan je als onderwijsinstelling opteren voor een 'time-out'. De leerling wordt dan voor een bepaalde periode van school gehaald en apart begeleid. De school kan voor die begeleiding een beroep doen op externe organisaties die deze dienst aanbieden en gesubsidieerd worden door de overheid.

Time-outprojecten zijn alleen van toepassing bij ernstige incidenten en wanneer de school niet meteen zelf voor een oplossing kan zorgen.

Scholen gebruiken de techniek ook in het kader van andere problematieken, zoals demotivatie en spijbelgedrag⁶⁶.

Globaal gezien kan je het best zoveel mogelijk vertrekken vanuit een herstelgerichte cultuur. Soms zijn orde- en tuchtmaatregelen echter niet te vermijden. Ernstige geweldincidenten, met bijvoorbeeld fysieke schade tot gevolg of samengaand met afpersing, kunnen leiden tot het indienen van een klacht bij de politie. Dat kan uitmonden in een tussenkomst van de jeugdrechter.

7.2 Aanpak van ongewenst seksueel gedrag gesteld door een personeelslid

Als leerlingen ongewenst gedrag (pesten, geweld of ongewenst seksueel gedrag) vanwege een leerkracht of ander personeelslid van de onderwijsinstelling onderkennen (zie fiche 6 voor voorbeelden) zal eveneens een opvang- en confrontatiegesprek plaatsvinden. Wanneer de directie wordt aangeklaagd, kan het gesprek het best gevoerd worden met/door het instellingsbestuur.

Als leerlingen ongewenst gedrag (pesten, geweld of ongewenst seksueel gedrag) vanwege een leerkracht of ander personeelslid van de onderwijsinstelling onderkennen, zal met de betrokken leerkracht of het personeelslid een gesprek plaatsvinden. Het is de bedoeling het ongewenste gedrag te beëindigen, waarbij nadelige gevolgen voor de leerling of student vermeden worden en er gezocht wordt naar een constructieve oplossing voor de toekomst waarin deze opnieuw kan functioneren. Voor elke individuele situatie moet je nagaan wie het best geplaatst is om het aangeklaagde personeelslid aan te spreken. Aangezien leerlingen- of studentenbegeleiders en vertrouwenspersonen ook collega's kunnen zijn van het betrokken personeelslid, is het soms beter dat de directie dat doet. Wanneer de directie wordt aangeklaagd, zal het gesprek gevoerd moeten worden door het instellingsbestuur. Een verzoek wordt discreet behandeld. In het gesprek met het personeelslid komen de volgende punten aan bod:

- × Confronteer het personeelslid met het gemelde concrete ongewenste gedrag (het personeelslid hoeft niet te weten wie het verzoek heeft gesteld)
- × Laat het personeelslid zijn verhaal doen
- × Vermijd de schuldvraag

- × Stel uitdrukkelijk dat, als de feiten waar zijn, daar onmiddellijk een eind aan moet komen
- × Geef aan dat de onderwijsinstelling dergelijk gedrag in de toekomst niet meer aanvaardt
- × Waarschuw ook voor vergeldingsreacties

Dit gesprek (verloop, specifieke aandachtspunten) heeft heel wat gemeen met het bemiddelingsgesprek bij personeelsleden in het kader van de informele procedure. Wees je er echter van bewust dat leerlingen of studenten zich ten opzichte van personeelsleden in een zwakkere positie bevinden.

Dat brengt ook met zich mee dat personeelsleden het vaak moeilijk hebben om toe te geven dat ze ongewenst gedrag stelden. De ervaring leert dat een personeelslid altijd een ander verhaal vertelt dan de leerling/student. Het is belangrijk om te weten dat volwassenen zelden het verhaal van de jongeren beamen. Sommige volwassenen ontkennen de feiten volledig. Anderen minimaliseren ze, leggen de schuld bij de leerlingen of studenten, rechtvaardigen hun eigen gedrag of beweren goede bedoelingen te hebben (gehad). Nog anderen zijn verbolgen en verontwaardigd.

De reacties van de collega's ten aanzien van de betrokken leerkracht zijn doorgaans erg verschillend. Sommigen kiezen expliciet partij voor de betrokken collega en gaan tegen de leerling (en de ouders) in. Sommige personeelsleden hebben de neiging om het gedrag van een collega te verantwoorden. Ze vinden dat ouders moeilijk en veeleisend zijn geworden. Collega's vrezen soms dat ook zij in de toekomst door deze of andere ouders op hun gedrag in de klas zullen aangesproken worden. Anderen veroordelen hun betrokken collega en maken van de gelegenheid gebruik om hun eigen ongenoegen in de verf te zetten. Dat kan ondervangen worden als het instellingsbestuur of de directie naar alle personeelsleden duidelijk communiceert en hun de boodschap meegeeft dat zij zich moeten onthouden van commentaar en uitspraken moeten overlaten aan de bevoegde instanties.

Om deze reacties te ondervangen is het ook belangrijk dat wie het gesprek leidt, het personeelslid blijft steunen. Maak zonder een waardeoordeel uit te spreken kenbaar dat je verwacht dat aan het ongewenste gedrag een einde komt.

Bij ernstige zaken kan je een intern onderzoek starten of gerechtelijke stappen nemen.

7.3 Tussenkomst bij een aantal belangrijke derden voor onderwijsinstellingen.

Personeelsleden die te maken krijgen met psychosociale risico's vanwege leerlingen, studenten, cursisten of ouders kunnen geen beroep doen op de daarvoor voorziene wettelijke procedures. De wet beschouwt leerlingen, studenten, cursisten en ouders als derden. Dergelijke incidenten moeten geregistreerd worden in het 'register van feiten gepleegd door derden'.

7.3.1 De leerling, student of cursist die het gedrag stelt, aanspreken

Geweld, pesten en ongewenst seksueel gedrag kunnen gemakkelijk escaleren. Het is daarom aangewezen om die niet te laten aanslepen. Het is noodzakelijk de leerling of student zo snel mogelijk over zijn grensoverschrijdend gedrag aan te spreken. Dat kan gebeuren door een vertrouwensleerkracht, een vertrouwenspersoon voor het personeel, een CLB-medewerker of door de directie, het liefst wanneer er geen medeleerlingen of medestudenten of medecursisten in de buurt zijn. De 'derde' moet daarbij duidelijk voelen dat dergelijk gedrag niet getolereerd wordt.

Het gesprek met de betrokkene verloopt in grote lijnen zoals bij een betrokken personeelslid:

- × Hij wordt op zijn concrete gedrag aangesproken. Dat houdt geen veroordeling in van de persoon zelf. Leerlingen, studenten of studenten zijn er zich niet altijd van bewust grensoverschrijdend gedrag te stellen. Soms imiteren zij het gedrag van volwassenen. Leerlingen, studenten of cursisten die ongewenst gedrag stellen, hebben vaak zelf aan de andere kant van het verhaal gestaan bij psychosociale risico's in een andere situatie en ze beseffen niet altijd welke schade ze toebrengen. Dat geldt vooral voor jongeren. Vanuit dat besef zijn orde- en tuchtmaatregelen niet aangewezen.
- × De betrokkene krijgt de kans de eigen versie van de feiten te geven.
- × Het gebeurt dat leerlingen, studenten of cursisten zich willen verantwoorden, het ongewenst gedrag minimaliseren of ontkennen en de schuld bij anderen leggen. Toch moet je altijd wijzen op het ongewenste karakter van hun gedrag. Het gezag van het personeelslid moet steeds worden erkend en ook andere personeelsleden moeten respect krijgen.
- × Soms komt de persoon in kwestie met persoonlijke problemen aanzetten als reden voor het gestelde

gedrag. Begrip voor een moeilijke situatie mag geen rechtvaardiging van het gedrag inhouden.

Bij het gesprek kunnen de volgende tips als richtsnoer dienen:

- × Houd het gesprek kort
- × Ga niet in discussie
- × Spreek geen waardeoordeel uit
- × Zoek niet naar de waarheid
- × Laat de leerling/student zijn verhaal vertellen
- × Vraag altijd wat de leerling, student of cursist zelf zou kunnen doen om de situatie te verbeteren

In een aantal situaties kan je vragen dat de betrokkene zich tegenover het personeelslid verontschuldigt voor zijn gedrag.

Als leerlingen, studenten of cursisten schade hebben toegebracht aan bezittingen, kan je kijken welke sancties je als onderwijsinstelling oplegt. Je kan een vergoeding vragen of een alternatieve straf opleggen.

Bij ernstige feiten in het leerplichtonderwijs kan er een interne tuchtprocedure worden gestart, waarop orde- en tuchtmaatregelen ten aanzien van de betrokkene kunnen volgen.

Een ordemaatregel heeft tot doel het gedrag van te verbeteren en aan te passen, zodat een goede samenwerking tussen het personeelslid en betrokkenen weer mogelijk wordt. Elk personeelslid van de onderwijsinstelling kan ordemaatregelen nemen.

Een tuchtmaatregel neem je als het gedrag van de betrokkene hetzij een gevaar vormt voor het naar behoren verstrekken van het onderwijs, hetzij de verwezenlijking van het opvoedingsproject in het gedrang brengt. Zo kan een leerling, student of cursist tijdelijk of definitief worden uitgesloten.

Bij tuchtmaatregelen dien je de volgende regels in acht te nemen:

- × De betrokken personen, eventueel bijgestaan door een raadsman, worden vooraf gehoord
- × Elke genomen beslissing wordt schriftelijk gemotiveerd
- × De betrokkenen worden van elke beslissing schriftelijk op de hoogte gebracht vóór de maatregel van kracht wordt
- × Er kan geen collectieve maatregel komen tegen een groep
- × De tuchtstraf moet in overeenstemming zijn met de ernst van de feiten

- × Alle betrokkenen krijgen inzage in het tuchtdossier
- × De begeleidende raad wordt geraadpleegd

7.3.2 Medeleerlingen, medestudenten of medecursisten aanspreken

Als er verschillende partijen betrokken zijn bij pesten of ander ongewenst gedrag, kan je het best met elke betrokkene afzonderlijk een gesprek voeren. Zo vermijd je dat de ene partij zijn betoog staaft aan de hand van argumenten van een andere. De verschillende partijen krijgen de vraag om verantwoordelijkheid voor hun gedrag op zich te nemen. Personen die niet voor leider van de groep doorgaan, erkennen sneller dat hun gedrag ongeoorloofd is dan partijen die als gevolg van hun leidersrol een zeker prestige in de groep genieten. Leidersfiguren komen zo sneller alleen te staan en verliezen er hun invloed door.

7.3.3 Een ouder die ongewenst gedrag stelt, aanspreken

Ook als ouders ongewenst gedrag stellen, dient de directie haar personeel daartegen te beschermen. Het gesprek met de ouder die ongewenst gedrag stelt, stelde of zou gesteld hebben, verloopt in grote lijnen zoals het gesprek met een aangeklaagde leerling, student of cursist. Hoewel je binnen de wet geen concrete acties kan ondernemen, is het wel altijd mogelijk om - indien nodig - een klacht in te dienen bij de politie.

Binnen je onderwijsinstelling moet je afspraken maken over eventuele begeleidende gesprekken met de betrokkenen.

TIP: Heb aandacht voor de opvolging

Nadat een betrokkene aangesproken is over zijn gedrag, ga je na of het ongewenst gedrag daadwerkelijk is beëindigd. Dat is belangrijk, omdat ongewenst gedrag ook een subtielere vorm kan aannemen. Soms moet je de betrokkene een tweede keer aanspreken.

Is het ongewenste gedrag gestopt, spreek dan je waardering uit tegen de verantwoordelijke betrokkene.

naar mogelijkheden om een einde te maken aan het ongewenst gedrag.

De directie zelf kan ook beslissen een positionele klacht in te dienen, wat niet wegneemt dat er op de onderwijsinstelling nog steeds maatregelen moeten getroffen worden.

Als ouders ernstige vormen van ongewenst gedrag stellen, kunnen personeelsleden een klacht indienen bij de politie. Een personeelslid is niet verplicht dat te melden aan de directie, maar in het kader van de wetgeving op psychosociaal welzijn is de directie degene die zijn personeel de nodige bescherming moet bieden. Ook hier zal het vooral de directie zijn die op zoek moet gaan

Meer informatie en bronnen

Meer informatie over de preventie en aanpak van psychosociale risico's bij personeelsleden vind je op de volgende websites:

× **www.werk.belgie.be**

Op deze website vind je onder andere het wetgevend kader, brochures, schema's van de interne procedures en templates. Je vindt er o.a.:

- × De publicatie 'Van meningsverschil tot hyperconflict. Gids voor wie beroepsmatig tussenkomt en geconfronteerd wordt met conflicten en grensoverschrijdend gedrag op het werk' die de verschillende fasen in de evolutie van een conflict behandelt, de preventie van deze problematieken, vier grote interventiemethodes en 'goede praktijken'
- × Het 'Vademecum voor de diagnose van relationele moeilijkheden op het werk' dat een inventaris is van het soort stappen in de diagnose. Het biedt aan beroepsmensen een praktische hulpgids voor de case-diagnose.
- × Het schema voor de formele procedure
www.werk.belgie.be/defaulttab.aspx?id=564
- × Een template voor het persoonlijk onderhoud binnen de informele procedure
www.werk.belgie.be/moduletab.aspx?id=564&idm=176
- × Een template voor het arbeidsreglement
www.werk.belgie.be/moduletab.aspx?id=397&idm=176
- × Een template voor het register van feiten van derden
www.werk.belgie.be/moduletab.aspx?id=564&idm=176
- × De checklist voor psychosociale aspecten bij arbeidsongevallen
www.werk.belgie.be/moduledefault.aspx?id=33642
- × Een instrument voor vroegtijdige opsporing van burn-out
www.werk.belgie.be/moduledefault.aspx?id=39576

× **www.respectophetwerk.be**

Deze website biedt onder meer een overzicht van praktijkvoorbeelden en instrumenten voor een risicoanalyse die de onderwijsinstelling kan ondersteunen. De verschillende instrumenten vind je op www.respectophetwerk.be/inhoud/toolkit

× **www.werkbaarwerk.be**

Deze website verzamelt heel wat voorbeelden en instrumenten die kunnen helpen om welzijn op het werk te bevorderen.

× **www.gezondeschool.be**

Deze website wordt beheerd door VIGeZ, een expertisecentrum voor gezondheidspromotie en ziektepreventie. Zij leveren strategieën, advies, methodieken en ondersteuning aan o.a. scholen.

× **www.fitinjehoofd.be**

Met deze website leer je controle over je eigen leven te hebben. Je leert jezelf te waarderen. Je kan het hoofd bieden aan stress en tegenslag. Je leert positief in het leven te staan.

× **www.cnt-nar.be/PUBLICATIES/Stress-2004-NL.pdf**

Hier vind je meer uitleg voor de aanpak van stress op structureel niveau. De brochure ontstond naar aanleiding van cao 72.

× **www.voeljegoedophetwerk.be**

Een hulpmiddel om een beleid te voeren, en campagnemateriaal voor zowel werkgevers als zowel werknemers. Je kan er ook gratis de 'Gids voor de preventie van psychosociale risico's op het werk' (september 2013) kan downloaden.

× **'Gids voor de preventie van psychosociale risico's op het werk'**

Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, 23 september 2013, pag.11), www.voeljegoedophetwerk.be

- × **'Preventie van psychosociale risico's op het werk: juridische gids'**
 Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, 3 februari 2015).
 Zie link: www.werk.belgie.be/publicationDefault.aspx?id=43108
- × **Website Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg over psychosociale risico's op het werk**
www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=564
- × **Website Onderwijs Vlaanderen over antisociaal gedrag**
www.ond.vlaanderen.be/antisociaalgedrag
- × **Website Onderwijs Vlaanderen over time-out**
www.ond.vlaanderen.be/leerplicht/actoren/time-out/default.htm
- × **Website Onderwijs Vlaanderen over werken aan een verbindend schoolklimaat**
onderwijs.vlaanderen.be/sites/default/files/atoms/files/Werken-aan-een-verbindend-schoolklimaat.pdf
- × **Website onderwijsinspectie over welbevinden van leerlingen**
www.onderwijsinspectie.be/vragenlijst-welbevinden
- × **www.diversiteitactie.be over schoolcultuur binnen een schoolklimaat**
www.diversiteitactie.be/themas/sociaal-cultureel-bewustzijn/aan-de-slag-op-school/schoolcultuur-binnen-een-schoolklimaat
- × **Wegwijs in het arbeidsreglement**
 Te downloaden via www.werk.belgie.be/defaultNews.aspx?id=34908
- × **www.seksuelevorming.be over het raamwerk seksualiteit en schoolbeleid**
www.seksuelevorming.be/sites/default/files/digitaal_materiaal/raamwerkseksualiteitenbeleid_school.pdf
- × **www.werk.be over diversiteit op het werk**

 - × www.werk.be/beleidsthemas/diversiteit-op-het-werk/beleidskader/leeftijd-en-werk/project-afgeleide-wai
 - × www.werk.be/sites/default/files/Haalbaarheidsstudie%20afgeleide%20Vlaamse%20WAI.pdf
- × **Werken aan het huis van werkvermogen, De sleutel tot duurzame inzetbaarheid**
 Vlaamse overheid, Beleidsdomein Werk en Sociale Economie, Departement Werk en Sociale Economie, Juni 2013
- × **Herstelgericht werken in een verbindend schoolklimaat**
 VVKSO, referentienr. : M-VVKSO-2013-041, 2013.
- × **Onderzoeksproject OBPWO 09.06**
 Een onderzoek in opdracht van het Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming, Departement Onderwijs en Vorming, uitgevoerd door de Vrije Universiteit Brussel en Universiteit Antwerpen, 2011. via data-onderwijs.vlaanderen.be/onderwijsonderzoek/default.aspx?nr=144
- × Howard, S. & Johnson, B., Resilient teachers: resisting stress and burnout, *Social Psychology of Education* (2004), Vol. 7, p. 399-420.
- × Jennings, P., Greenberg, M., The Prosocial Classroom: Teacher Social and Emotional Competence in Relation to Student and Classroom Outcomes, *Review of educational research* (2009), Vol. 79, nr. 1, p. 491-495.
- × Karasek, R., Theorell, T., *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working Life* (1990), Basic Books, New York.
- × Van Temsche, M., Schatteman, S., De wetgeving 'preventie van psychosociale risico's op het werk': enkele krachtlijnen, *Tijdschrift voor onderwijsrecht & onderwijsbeleid* (2015), nr. 3, jan.– febr. 2015, p. 53.

FICHES

Fiche 1: Definities en omschrijvingen van verschillende psychosociale risico's.

Burn-out

In de wetgeving staat geen definitie van burn-out. We geven hier de vaak voorkomende definitie van Schaufeli & Enzmann (1998). Zij definiëren burn-out als “een negatieve, aanhoudende gemoedstoestand die verband houdt met het werk, die voorkomt bij ‘normale’ individuen en die gekenmerkt wordt door uitputting, een gevoel van onbekwaamheid, demotivatie en disfunctioneel gedrag op het werk. Deze gemoedstoestand blijft vaak lange tijd verborgen voor de werknemer en vloeit voort uit een onevenwicht tussen de intenties en de realiteit op het werk. Vaak houden de werknemers deze gemoedstoestand in stand door copingstrategieën die inefficiënt zijn”.

Burn-out is een eindstadium van chronische stress waarbij mensen emotioneel en vaak ook lichamelijk uitgeput zijn, minder gemotiveerd zijn, afstand nemen van het werk en zich minder competent voelen dan vroeger. Daarnaast ervaren deze mensen ook minstens twee lichamelijke klachten (zoals hoofdpijn of hoge bloeddruk).

Burn-out ontstaat vaak bij gedreven, ambitieuze mensen die doorheen hun carrière geconfronteerd worden met situaties van motivatieverlies, ontgoocheling, kwaadheid en lichamelijke klachten. Doordat ze op zulke momenten hun negatieve gevoel gaan compenseren door nog harder te werken, gaan ze vaak over hun grenzen, wat op termijn tot uitputting kan leiden. Dat wordt bedoeld met inefficiënte copingstrategieën. Heel wat mensen vallen langdurig uit wanneer ze in het eindstadium van een burn-out terechtgekomen zijn.

Hoe vaak komt het voor?¹

In 2013 bleek 13% van de werknemers hoog te scoren op vragen over emotionele uitputting. Dat is een van de kerndimensies van burn-out (van Zwieten et al., 2014). Uit een zelfrapportage van werknemers in de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) onder werknemers blijkt dat emotionele uitputting het meest voorkomt in het onderwijs (20,6%) en het minst in de landbouw en visserij (7,0%). De prevalentie van emotionele uitputting verschilt nauwelijks tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers.

Stress

We verwijzen hier naar de definitie uit cao 72 van 30 maart 1999 betreffende het beleid ter voorkoming van stress door het werk.

Stress als oorzaak van psychosociale belasting is “een door een werknemer of groep van werknemers als negatief ervaren toestand die gepaard gaat met klachten of disfunctioneren in lichamelijk, psychisch en/of sociaal opzicht en die het gevolg is van het feit dat werknemers niet in staat zijn om te voldoen aan de eisen en verwachtingen die hen vanuit de werksituatie gesteld worden.”

Stress kan je het best omschrijven als een toestand waarin iemand zich niet in staat voelt aan de gestelde eisen te voldoen. We zeggen dan dat de draaglast waarmee iemand geconfronteerd wordt, groter is dan de draagkracht van de persoon. De persoon geraakt uit evenwicht. Onder draaglast verstaan we dan alles waar iemand het op dat moment in zijn leven moeilijk mee heeft, hetgeen belastend is. Voor een personeelslid kan dat bijvoorbeeld gebeuren op het moment dat de vakantie nadert, het energiepeil gedaald is, hij of zij nog examens moet verbeteren, de eigen vakantieplannen concreet moet maken en er een negatieve sfeer in het team heerst. Onder draagkracht daarentegen valt alles wat iemand toch de nodige energie geeft, zoals een uitdagende job, een toffe hobby en een goed relativeringsvermogen of goede stressmanagementvaardigheden.

Mensen kunnen gerust wel wat stress verdragen. Meer nog, het is een overlevingsmechanisme. Te lang of te intens onder stress staan kan echter wel een probleem vormen. Het put uit en je energie geraakt op. Wie dus niet op regelmatige basis kan recupereren, loopt het risico om op termijn ernstigere gezondheidsproblemen ontwikkelen.

Iedereen is anders. In dezelfde omstandigheden zal het ene personeelslid sneller problemen ervaren dan het andere. Verschillen in belastbaarheid en draagkracht spelen dus een rol. Ook zullen bepaalde situaties of gebeurtenissen in het privéleven uiteraard ook een impact hebben op de draagkracht op het werk.

Veranderingen in het onderwijs en socioculturele veranderingen hebben ervoor gezorgd dat werkstress een belangrijk thema is geworden doorheen de jaren. Veranderingen op de arbeidsmarkt en in het onderwijs die het stressprobleem versterkt hebben, zijn onder meer:

Het sterk verhoogde werktempo: zeer veel werk doen, werken onder hoge tijdsdruk en in een hoog tempo zijn mogelijke oorzaken van huidige gezondheidsproblemen. Soms leeft het gevoel dat lesgeven bijzaak geworden is.

Veranderingen in de inhoud van het werk: vroeger stond vooral fysieke belasting centraal, terwijl mensen in het onderwijs nu ook heel wat emotionele belasting ervaren. Dat komt onder meer door mondigere leerlingen, ouders en studenten.

Minder herstelmogelijkheden ten gevolge van de moderne informatie- en communicatietechnologie: er komt veel informatie op ons af die voortdurend geselecteerd, verwerkt en onthouden moet worden. Dankzij gsm's, laptops en tools zoals Smartschool is personeel niet alleen meer op een bepaalde locatie, maar op verschillende plaatsen en tijdstippen beschikbaar. Die voortdurende beschikbaarheid zorgt ook voor een vervaging tussen werk en niet-werk. Ook het gegeven dat taken thuis voorbereid en verbeterd worden, maakt de grens soms vaag.

Hoe vaak komt het voor?

De cijfers over stress zijn zeer uiteenlopend. De resultaten zijn namelijk afhankelijk van de gestelde vragen. Een lijst van gepubliceerde onderzoeken staat op de website van het Europees agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk, www.beswic.be.

Geweld

Geweld op het werk wordt wettelijk² gedefinieerd als "elke feitelijkheid waarbij een persoon psychisch of fysiek wordt bedreigd of aangevallen bij de uitvoering van het werk."

Geweld is niet beperkt tot fysiek geweld: het omvat ook verbaal geweld, zoals bedreigingen of beledigingen. Ook psychisch geweld (bijvoorbeeld iemand negeren of buitensluiten) en indirect geweld (zoals roddelen of imiteren) vallen eronder.

Vettenburg en Huybrechts (2001) definiëren geweld of

antisociaal gedrag als "gedrag dat betrekking heeft op het hele spectrum van verbale of non-verbale interacties tussen personen die in of rond de onderwijsinstelling actief zijn, waarbij sprake is van daadwerkelijke of vermeende kwalijke bedoelingen die psychische, lichamelijke of materiële schade of letsel toebrengen aan personen of objecten in of rond de onderwijsinstelling en waarbij formele of informele gedragsregels geschonden worden".

Hoe vaak komt het voor?

De cijfers over stress zijn zeer uiteenlopend. De resultaten zijn namelijk afhankelijk van de gestelde vragen. Een lijst van gepubliceerde onderzoeken staat op de website van het Europees agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk.

Uit onderzoek van het JOP (JeugdOnderzoeksPlatform) blijkt dat het zelf gerapporteerde slachtofferschap van geweld en delinquent gedrag gedaald is in 2013 ten opzichte van 2008. Jongeren tussen 14 en 25 jaar gaven in 14.6% van de gevallen zich slachtoffer gevoeld te hebben van vandalisme. De prevalentie van fysiek geweld is daarentegen gestegen sinds 2005: in 2013 gaf zo'n 5.5% van de Vlaamse jongeren aan zich slachtoffer gevoeld te hebben van fysiek geweld.

Pesterijen

Pesterijen op het werk worden in de wet³ gedefinieerd als een "onrechtmatig geheel van meerdere gelijkaardige of uiteenlopende gedragingen, buiten of binnen de onderneming of instelling, die plaats hebben gedurende een bepaalde tijd en die tot doel of gevolg hebben dat de persoonlijkheid, de waardigheid of de fysieke of psychische integriteit van een persoon 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 die zich inzonderheid uit in woorden, bedreigingen, handelingen, gebaren en eenzijdige geschriften.

Deze gedragingen kunnen inzonderheid verband houden met een discriminatiegrond: leeftijd, burgerlijke staat, geboorte, vermogen, geloof of levensbeschouwing, politieke overtuiging, syndicale overtuiging, taal, huidige of toekomstige gezondheidstoestand, een handicap, een fysieke of genetische eigenschap, sociale

² Artikel 4 van de wet tot wijziging van verschillende bepalingen betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk waaronder deze betreffende de bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk – 10 januari 2007.

³ 10 JANUARI 2007. - Wet tot wijziging van verschillende bepalingen betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk waaronder deze betreffende de bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk.

afkomst, nationaliteit, zogenaamd ras, huidskleur, afkomst, nationale of etnische afstamming, geslacht, seksuele geaardheid, genderidentiteit en genderexpressie”.

Om van pestgedrag te kunnen spreken moet er sprake zijn van “het geheel van meerdere gelijkaardige of uiteenlopende gedragingen”. Het mag dus gaan om verschillende gedragingen of meerdere feiten die losstaan van elkaar, zich voordoen gedurende een bepaalde tijd en op zichzelf staand geen onrechtmatig karakter hebben, maar wel samen een onrechtmatig karakter vertonen. Bijvoorbeeld een secretariaatsmedewerker die het gevoel heeft dat hij raar bekeken wordt door een leerkracht, niet in een mailing over een etentje opgenomen werd en geen begroeting kreeg van die persoon. Apart houden die gedragingen geen pestgedrag in, maar het geheel kan wel ervaren worden als pestgedrag.

De normale uitoefening van het wettelijk gezag door de directie kan niet als pesten beschouwd worden, ook al gaat het om taken of feiten die het personeelslid als onaangenaam of niet correct beschouwt. Het feit dat de persoon die zich verzoeker voelt, het gedrag als onrechtmatig ervaart, wil dus niet zeggen dat het dat ook is.

De definitie maakt ook duidelijk dat alle gedragingen die tot ‘doel of gevolg’ hebben dat ze de persoonlijkheid aantasten, in aanmerking komen. Wie grensoverschrijdend gedrag stelt, moet dat gedrag niet noodzakelijk doelbewust hebben nagestreefd. Het volstaat dat de gevolgen van zijn gedrag nadelige gevolgen hebben voor de verzoeker. De stellers van pestgedrag kunnen dus niet langer het argument aanvoeren dat zij niet de bedoeling hadden de andere geweld aan te doen.

Hoe vaak komt het voor?

De cijfers over stress zijn zeer uiteenlopend. De resultaten zijn namelijk afhankelijk van de gestelde vragen. Een lijst van gepubliceerde onderzoeken staat op de website van het Europees agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk..

Pesten bij leerlingen, studenten en cursisten

Wanneer onderwijsinstellingen pestgedrag bij leerlingen, studenten en cursisten wensen aan te pakken, is het belangrijk dat ze weten wat pesten juist inhoudt.

Er is sprake van pesten⁴ wanneer iemand langdurig en aanhoudend het slachtoffer is van gewelddadig gedrag van een of meerdere personen (fysiek, psychisch, sociaal, materieel). Dat gedrag heeft het doel of gevolg dat het slachtoffer schade wordt toegebracht (kwetsen, ondermijnen, angstig maken ...). Het slachtoffer kan zich meestal niet verdedigen (machtsonevenwicht). Als er al aanleiding toe wordt gegeven, dan nog staat die niet in verhouding tot wat het slachtoffer overkomt. Pestgedrag heeft in vele gevallen een sociale functie. Pesterijen gebeuren immers in een omgeving waar mensen elkaar vaker zien. Het vernederen of kwetsen van het slachtoffer drukt ook betekenissen uit naar de omgeving (machtsverhouding, normen, omgangscode ...).

Hoe vaak komt het voor?

Uit onderzoek⁵ uit 2012 blijkt dat ongeveer een kwart van de jongeren tussen 10 en 18 jaar zich slachtoffer voelt van pesterijen. Zo’n 5.5% geeft aan wekelijks gepest te worden en 3.2% zelfs dagelijks.

Cyberpesten

Onder jongeren komt cyberpesten steeds vaker voor. Het wordt gezien als de ‘moderne vorm’ van pesten.

Cyberpesten is een variant van pestgedrag. Wie dit pestgedrag stelt, maakt gebruik van de nieuwe media (gsm, internetcommunicatie) om zijn slachtoffer te schaden.

Er zijn vijf criteria voor cyberpesten:

- × Het cyberpestgedrag moet als kwetsend bedoeld en/of ervaren worden
- × Het pestend gedrag moet zich herhalen (online en/of offline)
- × Het doet zich voor binnen een relatie die gekenmerkt wordt door een machtsonevenwicht (feitelijk en/of gekoppeld aan de ICT-kennis)
- × Het pestend gedrag stelt zich binnen de context van een bestaande sociale (offline) groep
- × Het pestend gedrag richt zich tegen een bepaalde persoon

Hoe vaak komt het voor?

Uit het DICA-onderzoek⁶ bij Vlaamse jongeren blijkt dat er in verhouding nog steeds minder gepest wordt via

⁴ Schelstraete, I. & Deboutte, G. (2000). Pesten, wat is het, wat doe je ermee? Uitgeverij Bakermat

⁵ Currie C et al., eds. Social determinants of health and well-being among young people. Health Behaviour in School-aged Children (HBSC) study: international report from the 2009/2010 survey. Copenhagen, WHO Regional Office for Europe, 2012 (Health Policy for Children and Adolescents, No. 6).

⁶ Vandebosch, H., Poels, K., Van Cleemput, K., Deboutte, G., Bastiaensens, S., De Bourdeaudhuij, I., & DeSmet, A. (2012). Zes jaar onderzoek naar cyberpesten in Vlaanderen, België en daarbuiten: een overzicht van de bevindingen. Antwerpen: Universiteit Antwerpen. Friendly ATTAC IWT/SBO project.

het internet en de gsm. Zo'n 11,1% van de jongeren gaf aan dat ze zich het laatste half jaar minstens één keer slachtoffer voelden van cyberpesten. 11,1% van de jongeren gaf bovendien aan zelf aan cyberpesten te hebben gedaan. Hetzelfde onderzoek toont aan dat cyberpesten piekt bij 11-13-jarigen en dat meisjes zich vaker slachtoffer voelen van cyberpesten dan jongen (14.1% versus 8.1%). Jongens waren dan weer vaker de dader van cyberpesterijen dan meisjes (12.4% versus 9.9%).

Ongewenst seksueel gedrag

Voor ongewenst seksueel gedrag wordt voor zowel leerlingen als volwassenen de volgende wettelijke definitie gehanteerd: "Ongewenst seksueel gedrag is elke vorm van ongewenst verbaal, non-verbaal of lichamelijk gedrag met een seksuele connotatie dat als doel of gevolg heeft dat de waardigheid van een persoon wordt aangetast of een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende omgeving wordt gecreëerd."

In tegenstelling tot pestgedrag moet er bij ongewenst seksueel gedrag niet noodzakelijk sprake zijn van terugkerend onrechtmatig gedrag. Een enkel voorval kan voldoende zijn om van ongewenst seksueel gedrag te spreken.

Specifieke aspecten van ongewenst seksueel gedrag

Van gewenst naar ongewenst

Ongewenst seksueel gedrag ligt vaak op het raakvlak van gewenst en ongewenst gedrag. Heel wat relaties van seksuele aard nemen een aanvang op het werk. Sommige betrokkenen houden van meet af aan de initiatiefnemer op afstand. Anderen gaan aanvankelijk op avances in, kiezen ervoor om na een tijdje afstand te nemen en halen zich zo moeilijkheden op de hals. Omdat de aanvaarding van een afwijzing moeilijk valt,

volhardt de afgewezenen in de hoop de relatie opnieuw verder te kunnen zetten.

De invloed van internetgebruik

Het gebruik van internet heeft voor nieuwe ontwikkelingen gezorgd op het gebied van seksueel gedrag. Seksueel getinte e-mails versturen die uitnodigen voor een afspraak met daarin expliciete seksuele voorstellen en gecompromitteerde websites bezoeken vormen reële bedreigingen op het werk. Doordat surfers anoniem kunnen blijven, ligt de drempel bijzonder laag.

Van het werk naar de privésfeer

Steeds vaker verplaatst ongewenst seksueel gedrag zich van de werkvloer naar de privéwereld van de verzoeker. Ongewenst seksueel gedrag mag door een of andere tussenkomst weliswaar zijn stopgezet, na verloop van tijd wordt de verzoeker op het thuisfront lastiggevallen: voortdurend telefoontjes krijgen, met de auto achtervolgd worden, thuis aanbellen, ongewenste post ontvangen enzovoort. Ook dat soort incidenten verzieken de werksfeer.

Van de werkvloer naar sociale gelegenheden

Uitstapjes in functie van het werk, teambuildingweekends, werkfeestjes en recepties brengen een lossere sfeer met zich mee dan op de werkvloer het geval is. De combinatie van een ongedwongen sfeer en eventueel drankgebruik kan ervoor zorgen dat de grenzen van wat aanvaardbaar gedrag is, vervagen.

Hoe vaak komt het voor?

De cijfers over stress zijn zeer uiteenlopend. De resultaten zijn namelijk afhankelijk van de gestelde vragen. Een lijst van gepubliceerde onderzoeken staat op de website van het Europees agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk.

voor de voet lopen, molesteren ...

- × Beschadigen of overhoop halen van werkmateriaal of persoonlijke bezittingen, achterlaten vuilnis
- × Met voorwerpen gooien
- × Iemand achtervolgen/stalken: iemand op straat volgen, thuis bespieden ...
- × Iemand geld afpersen onder fysieke bedreiging
- × Iemand in ongezonde omstandigheden laten werken: iemand gevaarlijk werk laten doen, in onvolgende verwarmde ruimten laten werken ...

Verbaal seksueel gedrag

- × Spottende opmerkingen van seksuele aard maken naar aanleiding van iemands uiterlijk en/of kleding, privéleven
- × Aanhoudend aansturen op seksuele contacten of een relatie met iemand
- × Iemand vertellen over het eigen seksleven
- × Iemand opbellen en hem of haar de liefde verklaren
- × Iemand lastigvallen met briefjes of e-mails/sms-berichtjes
- × Iemand schunnige moppen vertellen
- × Iemand oneerbare voorstellen doen
- × Iemand seksuele insinuaties maken
- × Iemand intieme vragen stellen
- × Troetelnamen voor iemand gebruiken
- × Leugens verspreiden over het hebben van een zogenaamde relatie met iemand

Non-verbaal seksueel gedrag

- × Iemand indringende blikken toewerpen, aanhoudend aanstaren, gluren
- × Iemand zijn of haar aanwezigheid opdringen
- × Exhibitioneren, iemand zijn of haar seksuele opwinding demonstreren
- × Iemand pornografisch materiaal tonen, bezoeken van pornowebsites
- × Obscene gebaren maken

Fysiek seksueel gedrag

- × Iemand vastgrijpen en onverwacht kussen
- × Van iemand een kus afdwingen
- × In een deuropening blijven staan en iemand de doorgang verhinderen
- × De handen niet thuis kunnen houden: de handen op iemands schouder of benen leggen, intieme lichaamsplekken aanraken enzovoort

- × Iemand dwingen tot masturbatie

Gedragingen gericht op het werk

Beoordeling van het werk

- × Uiten van onterechte en overdreven kritiek op iemands prestaties op het werk
- × Het onterecht negatief beoordelen van iemands werk, opstellen van onterechte nota's
- × Overdreven toezicht op iemands doen en laten op het werk: agenda checken, binnenkomende en uitgaande telefoons voor en door de persoon nagaan, openen van e-mails, meelesen over de schouder
- × Uitermate veel medisch toezicht

Taakverdeling

- × Iemands werkopdrachten intrekken
- × Iemand met een onrechtvaardig grote hoeveelheid toezichten opzadelen
- × Iemand met een onmogelijk lessen- of examenrooster opzadelen
- × Iemand taakoverlast bezorgen
- × Iemands jobinhoud inperken of in iemands takenpakket snoeien
- × Iemand voortdurend van taak laten wisselen
- × Iemands taken vermenigvuldigen
- × Iemand taken laten uitvoeren die niet met diens bevoegdheden of met diens gezondheidstoestand overeenstemmen
- × Iemand nutteloze of absurde taken laten uitvoeren (onmogelijke deadlines)
- × Iemand steevast de vervelendste karweien laten opknappen

Beheer van het carrièreverloop van het personeel

- × Iemand chanteren naar aanleiding van diens kansen op een nieuwe betrekking, een promotie, een overplaatsing ...
- × Iemand gedwongen overplaatsen
- × De toewijzing van werkinstrumenten intrekken of wijzigen: bureau, fax, telefoon, computer ...
- × Iemand discrimineren met betrekking tot uurrooster, opleidingsaanvraag ...
- × Iemand verbaal aanmoedigen om ontslag te nemen, iemand dreigen met ontslag

Communicatie op het werk

- × Vervormen of achterhouden van informatie noodzakelijk voor de uitvoering van het werk, iemands werk saboteren: brieven of telefoonoproepen achterhouden, weigeren iemand uitleg te geven, iemands computerbestanden wissen, iemands e-mails onbeantwoord laten ...
- × Iemand in het bijzijn van derden in diskrediet brengen

De combinatie met andere vormen van pestgedrag en de wijze waarop bovenstaande werkgerelateerde handelingen gebeuren, kunnen ervaren worden als pestgedrag.

Fiche 3: De bemiddeling

Als het personeelslid zelf niet in staat is het probleem op te lossen, kan hij iemand vragen om te bemiddelen. Vanuit de welzijnswetgeving worden een aantal figuren hiervoor naar vorgeschoven om te bemiddelen, namelijk de directie, de eventuele vertrouwenspersoon en de PAPA. In het kader van de wetgeving kan een personeelslid dat zich slachtoffer voelt van het gedrag van een ander personeelslid na een opvanggesprek kiezen voor een informele psychosociale interventie. In dat geval dient hij een verzoek tot informele psychosociale interventie in bij de vertrouwenspersoon of de PAPA door middel van een gedateerd en ondertekend document. Dit verzoek houdt onder andere een verzoek tot een bemiddeling in.

Wat beoogt een bemiddeling?

De algemene doelstelling bij elke vorm van informele tussenkoms (bemiddeling) is te komen tot een constructieve oplossing die een beëindiging van het psychosociale risico tot gevolg heeft. Concrete gedragsveranderingen en in sommige situaties het doorvoeren van structurele maatregelen zullen hierbij nodig zijn.

De bedoeling is dat de verschillende betrokkenen meer zelf de verantwoordelijkheid dragen voor de oplossing van het probleem en zo meer voordeel halen uit de bemiddeling.

Kortom, een bemiddeling beoogt volgende positieve gevolgen:

- × moeilijkheden worden bespreekbaar en het conflict/spanningsveld wordt uitgeklaard;
- × het einde van het psychosociaal risico;
- × een inzicht in wat de eigen bijdrage kan zijn;
- × de afwezigheid van nadelige gevolgen voor de verzoeker;
- × geen sancties voor wie werd 'aangeklaagd', voor de betrokkene;
- × een verbetering van de relatie;
- × vaardigheden en inzicht ontwikkelen om met conflict om te gaan;
- × een situatie die zowel de onderwijsinstelling als team tot voordeel strekt.

Belangrijk is dat er in een bemiddeling verder gekeken wordt dan het gestelde gedrag zelf. In probleemsituaties onderscheiden we globaal genomen twee dimensies: het probleem op zich (Hoe gedraagt men zich?) en het conflict of de situatie dat aan het probleem ten grond-

slag ligt (Waarom gedraagt men zich zo?). Aan het probleem moet een eind worden gemaakt, maar tegelijkertijd is dieper ingaan op de achterliggende situatie een noodzaak. Zijn er tegengestelde belangen in het spel? Is er gemis aan erkenning? Gaat het om een conflict met twee botsende karakters of visies? Is er sprake van misverstanden, communicatiestoornissen? Deze vragen zijn voor de bemiddeling van belang.

Wie bemiddelt?

Als de directie als eerste op de hoogte werd gebracht van het probleem, kan zij de taak op zich nemen aan de psychosociale risico's een einde te maken door de betrokkene hierop aan te spreken en/of te bemiddelen. In het kader van de psychosociale welzijnswetgeving is dit ook de opdracht van de vertrouwenspersoon. Ten alle tijden kan vanuit die wet ook een beroep worden gedaan op de PAPA met de vraag om te bemiddelen. In dat geval dient men een verzoek tot informele psychosociale interventie in bij één van deze twee actoren.

Belangrijk is natuurlijk dat ongeacht wie het doet, deze kennis heeft van bemiddeling en beschikt over de nodige vaardigheden. De belangrijkste principes die gehanteerd dienen te worden zijn:

- × neutraliteit
- × onafhankelijkheid
- × meerzijdige partijdigheid, d.w.z. volledig betrokken zijn op beide partijen en hen allebei erkenning geven
- × aanvaard worden door alle partijen
- × faciliterend
- × transparant doorheen ganse traject
- × vertrouwelijk: alles wat tijdens het bemiddelingsgesprek gezegd wordt, blijft binnenkamers

Gezien het belang van een goede bemiddeling, alsook de noodzaak dat een bemiddelaar over de juiste vaardigheden beschikt, gaat onze voorkeur steeds uit naar iemand die hiervoor opgeleid is. Hiervoor kan bijgevolg tevens een beroep gedaan worden op een externe vertrouwenspersoon, een externe organisatie of op erkende bemiddelaars. Deze vindt men hier.

Wat zijn aandachtspunten tijdens de bemiddeling?

Naast de aandachtspunten die nodig zijn voor het voeren van een goede opvanggesprek zijn volgende richt-

lijnen helpen om de bemiddeling in de juiste richting te sturen:

- × Maak elk psychosociale risico steeds heel concreet;
- × Zoek niet naar 'de waarheid'. Het doel van de bemiddeling is dat aan de psychosociale risico's een einde wordt gemaakt, niet dat de betrokkene zijn gedrag toegeeft;
- × Laat je niet verleiden tot enige discussie. Als een vertrouwenspersoon of preventieadviseur begint te argumenteren gaat de betrokkene in de verdediging;
- × Richt je op de toekomst. Zorg dat de bemiddeling zoveel mogelijk op de toekomst is gericht en dat samen met de betrokkene naar een duurzame oplossing wordt gezocht.
- × Stel je meerzijdig partijdig op. Geef erkenning aan beide partijen zonder de ene voor te trekken. Op deze manier kan men gelijkwaardigheid bekomen, zelfs wanneer beide partijen hiërarchisch gezien niet op hetzelfde niveau staan;
- × Wees op je hoede voor chantage. Het gebeurt dat een vertrouwenspersoon of PAPA door de betrokkene gechanteerd wordt. Het is belangrijk dat men zich niet onder druk laat zetten. De betrokkene kan na een confrontatie danig verontwaardigd zijn dat de verzoeker een vertrouwenspersoon of PAPA onder de arm heeft genomen. Soms is er boosheid wegens de aangehaalde feiten. De betrokkene voelt zich aangevallen en gaat in de tegenaanval. Gedreigd wordt een verzoek tot formele psychosociale interventie in te dienen wegens 'laster en eerroof' of naar het gerecht te stappen. De beste manier om dergelijke dreigende taal te ontzenuwen is niet tegen te spreken en duidelijk te maken dat men dergelijke plannen niet in de weg zal staan;
- × Houd rekening met de loyaliteit van collega's tegenover de betrokkene. Ook al verloopt de bemiddeling in grote discretie, dan nog is het best mogelijk dat de betrokkene anderen inlicht over het verzoek en het verloop van de bemiddeling. Een niet te onderschatten factor daarbij is de loyaliteit van collega's tegenover de betrokkene. Op een dergelijk moment ontstaan vaak twee kampen. Wanneer dan niet snel ingegrepen wordt, kan dit leiden tot een escalatie van het probleem.
- × Noteer alles in het verslag. Het verhaal van de betrokkene, ook al verschilt dit met dat van de verzoeker, moet in dat verslag worden opgenomen.

Dient de directie betrokken te worden?

Vooraleer van start te gaan met de bemiddeling kan de vertrouwenspersoon of de PAPA zich de vraag stellen of de directie hierbij betrokken dient te worden.

In principe kan een vertrouwenspersoon bemiddelend optreden – uiteraard met instemming van de verzoeker – zonder de directie daarvan op de hoogte te brengen. In de praktijk zien we dat dit vaak niet de meest aangewezen weg is. Allereerst is het voor de vertrouwenspersoon belangrijk om te kunnen rekenen op de steun van de directie in de aanpak van psychosociale risico's op het werk. Hij is immers zelf collega van de betrokkenen. Door er de directie bij te betrekken, wordt het mandaat van de vertrouwenspersoon versterkt. Ten tweede zijn soms structurele wijzigingen in het werk zelf nodig, materie waarover alleen de directie kan beslissen. Bovendien zien we in de praktijk vaak ook de vraag van de verzoeker ten opzichte van de directie om meer waardering te krijgen, bijvoorbeeld door de probleemsituatie te erkennen. In dat geval is steun van de directie ook aangewezen. Een ander voordeel verbonden aan de beslissing de directie bij de aanpak van problemen te betrekken, is dat de directie voeling krijgt met wat zich op de werkvloer aan problemen voordoet (de functie van eye-opener). De directie voelt zich bijgevolg ook niet gepasseerd. Er is mogelijkheid tot overleg, wat de slaagkansen doet toenemen. Een nadeel om de directie te betrekken bij het bemiddelingsproces is dat de directie mogelijk zelf maatregelen treft (bv. sancties), zonder dat die daarvoor eerst het akkoord van de verzoeker vraagt, gezien die de verplichting daartoe niet heeft. Wat de vertrouwenspersoon ook opteert, er dient altijd toestemming te zijn van de verzoeker om de directie erbij te betrekken. Indien deze er niet is, mag er niet overgegaan worden tot het betrekken van deze actor.

Welke situaties zijn bemiddelbaar?

In de meeste gevallen zal er vooral bemiddelend opgetreden worden om een einde te maken aan een (geëscaleerde) conflictsituatie of wanneer er sprake is van een misverstand. Indien er echter sprake is van stress of pesten, wanneer men onvoldoende bereid of gemotiveerd is of er een te groot machtsonevenwicht ervaren wordt (dus niet per definitie als er een probleem is tussen een personeelslid en zijn hiërarchische lijn, maar als het verschil als te groot ervaren wordt), wordt een bemiddeling niet aangeraden.

Een bemiddelingstraject bij personeelsleden

De term 'bemiddeling' wekt bij velen de indruk dat beide partijen automatisch met elkaar worden geconfronteerd om tot een compromis te komen. Deze vorm van bemiddeling is aangewezen, maar niet altijd mogelijk. Immers, beide partijen moeten daarvoor bereid zijn samen rond de tafel te gaan zitten alsook moeten ze het probleem erkennen en een oplossing ervoor wensen. Volgende vier vragen kunnen helpen om als bemiddelaar te bepalen of de betrokkenen 'klaar' zijn om een rechtstreekse confrontatie aan te gaan:

- × Is er een probleem en erkent de betrokkene dit ook?
- × Wilt deze persoon en de betrokkene een oplossing?
- × Is bemiddeling de oplossing?
- × Ben 'ik' de juiste en neutrale om de bemiddeling uit te voeren?

Wanneer men op al deze vragen 'ja' kan antwoorden en men geeft letterlijk aan dat men met de andere partij, onder goede begeleiding, samen wil zitten, kan men de rechtstreekse bemiddeling aanvatten. Indien niet, is het aangewezen eerst nog te pendelen tussen de verhalen, in de hoop dat in de toekomst het lukt om hen samen te brengen. Het is immers veel krachtiger wanneer mensen hun bezorgdheden rechtstreeks naar elkaar kunnen uiten, dan onrechtstreeks.

Bij de meeste verzoeken beantwoorden de betrokken partijen in eerste instantie niet aan deze basisvoorwaarden voor een bemiddeling, wat geenszins wil zeggen dat een bemiddelingstraject niet kan gevolgd worden. In dat geval spreekt men aanvankelijk van een pendelbemiddeling, waarbij er met de beide partijen afzonderlijk wordt gewerkt. Indien mogelijk, kan men later overgaan tot een bemiddeling in de strikte zin van het woord. Welke optie men ook kiest, men dient zich steeds bewust te zijn van het belang om voorzichtig te werk te gaan omdat emoties hoog kunnen oplopen.

Ondanks dat een bemiddelingstraject op verschillende manieren kan gebeuren, beschrijven we in wat volgt een traject uit de praktijk dat gevolgd kan worden door een vertrouwenspersoon of een PAPA bij een verzoek tot informele interventie.

Een bemiddelingstraject begint evenwel altijd bij een goed opvanggesprek van de verzoeker en van de andere betrokkene(n) waarbij emotionele ontlading centraal staat en waarbij er een beter zicht verworven wordt op de complexiteit en de verwachtingen van elke betrokkene. Nadien volgt er een terugkoppelingsgesprek naar

beide partijen (de pendelbemiddeling). Er wordt als het ware 'gependeld' tussen de betrokkenen om zo de relatie te herstellen. Op termijn kan deze pendelbemiddeling veranderen naar een meer klassieke bemiddeling door de partijen samen te zetten wanneer ze hierdoor het proces een grotere bereidheid toe tonen. Dit is steeds aan te moedigen.

Opvanggesprek met de verzoeker

Wanneer een personeelslid komt aankloppen met een probleem bij de vertrouwenspersoon of PAPA, dient de wettelijke termijn van 10 dagen gerespecteerd te worden voor een eerste opvanggesprek. Nadat het opvanggesprek heeft plaatsgevonden is het aan de verzoeker om al dan niet de keuze te maken om een verzoek in te dienen tot informele psychosociale interventie. Indien hij daarvoor kiest zal een vervolgggesprek plaatsvinden met de verzoeker om de probleemsituatie verder te verkennen (wat is het probleem precies?) en de concrete verwachtingen (wat wil hij anders zien in het gedrag van de ander in de toekomst?) bloot te leggen. Daarnaast is het ook goed om te peilen naar de eigen bereidheid. In welke mate kan hij inzien dat er ook een verantwoordelijkheid ligt bij hem en waartoe is hij bereid om dit aan te pakken?

Opvang- en feedbackgesprek met de betrokkene

Naast het feit dat dit gesprek met de betrokkene eveneens aanzien kan worden als een eerste 'opvanggesprek', komen algemeen beschouwd twee andere 'dimensies' aan bod: (1) een confrontatie met de feiten waaraan een eind moet worden gemaakt en (2) een poging tot verheldering van het spanningsveld (wat maakt dat het zover is kunnen komen?).

Een dergelijk gesprek verloopt over het algemeen best als volgt:

- × Voorstelling van functie en mandaat (indien de vertrouwenspersoon of preventieadviseur dit gesprek opneemt);
- × De betrokkene confronteren met enerzijds het bestaan van een probleemsituatie (of de beleving er althans van) en anderzijds met de concrete situaties die door de verzoeker gemeld zijn en waar je de toestemming voor hebt om ze over te brengen. Respecteer ook ten alle tijden de anonimiteit van de verzoeker indien de verzoeker daarom gevraagd heeft. In de fase van de bemiddeling hebben verzoekers immers recht op deze anonimiteit. Meestal heeft de betrokkene wel een idee van wie het verzoek afkomstig is, maar soms is het ook zo dat

- meerdere personen last ondervinden van één persoon. Hoe dan ook dient de anonimiteit gerespecteerd te worden;
- × Wijs op de schadelijke gevolgen voor de verzoeker;
 - × Als bemiddelaar doe je geen uitspraak over de gegrondheid van het verzoek. Je kan wel zeggen dat “indien de gemelde feiten waar zouden zijn dit gedrag onmiddellijk moet stoppen”. Uitdrukkelijk moet worden gesteld dat dergelijk gedrag in de toekomst niet aanvaard wordt en dat er bij de verzoeker zal worden nagevraagd of het is beëindigd. Bij zeer duidelijk ongewenst gedrag (wat in de praktijk zelden zo is) is het nodig dat de betrokkenen concrete gedragsvoorschriften wordt opgelegd;
 - × Benadruk dat je als bemiddelaar bezorgd bent om de situatie en dat je graag samen wil bekijken hoe de situatie verbeterd kan worden. Het kan ook helpen door aan te geven dat je uit ervaring weet dat een probleemsituatie altijd vanuit de verschillende kanten te begrijpen is en dat je daardoor ook graag het verhaal van de andere partij wil aanhoren;
 - × Het relaas van de betrokkene is altijd een ander verhaal dan dat van de verzoeker. Luister hier aandachtig naar en geef ruim de tijd om zijn versie van de situatie te geven. Het is belangrijk om weten dat betrokkenen de feiten die hen ten laste worden gelegd slechts zelden volledig begrijpen, laat staan dat ze hun ‘schuld’ toegeven. Ook wordt in een dergelijk gesprek vaak de schuld bij de verzoekers gelegd, het eigen gedrag gerechtvaardigd en worden goede bedoelingen voorgewend. Bepaalde betrokkenen zijn verbolgen of verontwaardigd en dreigen eventueel met het indienen van een verzoek tot formele psychosociale interventie wegens ‘laster en eerroof’. Ondanks deze reacties stellen we in de praktijk vast dat deze aanpak efficiënt is zonder dat de betrokkene gezichtsverlies moet lijden;
 - × Samen met de betrokkene wordt nadien het probleem geanalyseerd (Waar gaat het precies over? Waar is het misgelopen? Wat dient er te veranderen?);
 - × Pols naar de verwachtingen van de betrokkene: Wil deze een oplossing voor het probleem? Is er eventueel bereidheid tot een bemiddelingsgesprek met de verzoeker? Zo niet kan geprobeerd worden om enige bereidheid daartoe te creëren;
 - × De betrokkene dient gevraagd te worden wat hij zelf zou kunnen doen om de situatie te verbeteren. Hierbij is het de bedoeling om de eigen verant-

woordelijkheid van de betrokkene te stimuleren en die mee op zoek te laten gaan naar een oplossing;

- × Er wordt nagegaan of er nog andere mogelijke oplossingen zijn;
- × Er wordt besproken welke feedback aan de verzoeker mag worden gegeven;
- × Tot slot wordt vermeld dat het verzoek discreet wordt behandeld en er geen sancties volgen.

Een dergelijk gesprek verloopt uiteraard niet altijd systematisch, d.w.z. in de hierboven beschreven volgorde. Sommige betrokkenen beginnen hun verhaal al nog voor men bepaalde feiten aanhaalt. Anderen vertellen meteen al hoe moeilijk ze het zelf op de onderwijsinstelling hebben.

Feedbackgesprek met de verzoeker

De verzoeker moet vooraf op de hoogte worden gebracht van het tijdstip waarop het gesprek met de betrokkene zal plaatshebben. Ook na het gesprek met de betrokkene is het nodig om de verzoeker te informeren over het verloop van het gesprek. Daarbij kan:

- × heel summier het verloop van het gesprek met de betrokkene besproken worden;
- × eventueel ook aandacht zijn voor concrete werkpunten voor de verzoeker;
- × erop gewezen worden dat, indien het psychosociale risico aanhoudt of indien er vergeldingsreacties volgen, de verzoeker onmiddellijk opnieuw contact moet opnemen;
- × de verdere opvolging van het verzoek afgesproken worden, zoals het vastleggen van een datum voor een nieuw contactmoment, afzonderlijk of gezamenlijk.

Dit feedbackgesprek kan ook nog eens plaatsvinden met de andere betrokkene.

Vervolggesprekken

Afhankelijk van wat in de twee voorafgaande gesprekken aan bod kwam (én van de bereidheid van de beide partijen), kunnen meer gesprekken volgen, hetzij met de partijen afzonderlijk, hetzij met beide partijen samen. Van die laatste mogelijkheid – de ‘bemiddeling’ in de strikte zin van het woord – kan alleen sprake zijn wanneer verzoeker en betrokkene daartoe bereid zijn en je er in de voorgaande gesprekken in geslaagd bent om beide partijen op gelijkwaardig niveau te behandelen. Als het beide partijen alleen te doen is om elkaar de eigen waarheid op de mouw te spelden, dan zal een

dergelijke confrontatie weinig meer dan een welles-nie-tesspelletje zijn. Ofwel loopt het gesprek uit de hand, waarbij beide partijen elkaar de schuld geven, ofwel doet de verzoeker er het zwijgen toe en trekt hij zich terug.

Bij de meeste verzoeken tot psychosociale interventie voldoen verzoekers en betrokkenen aanvankelijk niet aan de basisvoorwaarden voor een gezamenlijk gesprek. Door goed te pendelen en te coachen, zal dit na verloop van tijd wel lukken.

Bemiddeling in strikte zin

Indien de situatie er rijpt genoeg voor is, kan ervoor gekozen worden om beide partijen samen te zetten. Deze manier kan leiden tot een meer actieve rol van beide partijen en een verandering in hun onderling communicatieproces. Door samen te zitten, kan men komen tot duurzame oplossingen die gedragen worden door beide partijen. Wanneer deze bemiddeling goed loopt, zal het eveneens zorgen voor meer wederzijds respect. Bovendien gaat deze interventie veel sneller dan een juridische regeling.

Voordat de twee partijen worden samen gezet, doet de bemiddelaar er goed aan om zichzelf enkele vragen te stellen m.b.t. de informatie dat hij reeds heeft vergaard uit de verkennende gesprekken. Op elke vraag geeft de bemiddelaar een antwoord vanuit de visie van de ene partij en een antwoord vanuit de visie van de andere partij. Op deze wijze kunnen discrepanties worden blootgelegd. Hier kan men tijdens het gesprek dan mee aan de slag gaan.

- × De informatie van beide personen: naam, functie, afdeling,...
- × Waarover gaat het probleem volgens deze partij? Werkgerelateerd of persoonlijk? Waar legt deze partij de oorsprong? Wat was de 'trigger'?
- × Hoe omschrijft deze partij de essentie?
- × Speelt hiërarchie een rol?
- × Wat zijn de gevolgen op persoonlijk, team en organisationeel niveau?
- × Bedenkingen van bemiddelaar bij elke partij?
- × Wat is er al geprobeerd? Wat was het effect hiervan?
- × Waar heeft de ander het volgens deze partij moeilijk mee?
- × Wat heeft elke partij nodig? Wat wil men bereiken? Wanneer zou men tevreden zijn?
- × Wat kan de partij zelf doen?

- × Wat kan de ander doen volgens deze persoon?
- × Is er bereidheid tot bemiddeling?
 - × Erkenning van het probleem?
 - × Bereidheid om er iets aan te doen?
 - × Bereidheid om er iets aan te doen a.d.h.v. bemiddeling?
 - × Via de bemiddelaar in kwestie?

Wanneer men op al deze vragen een antwoord heeft voor elke partij en er bovendien een bereidheid is van beide partijen om een gefaciliteerd gesprek te beginnen, kan men aan de slag gaan met een bemiddeling in de strikte zin. Hierbij zijn dezelfde elementen van belang als bij een feedbackgesprek met de betrokkene. In dit gesprek staat enerzijds het verkennen en het verbinden van de verschillende belevingen centraal en anderzijds zal de bemiddelaar de partijen stimuleren om voorstellen te doen om de probleemsituatie aan te pakken.

De manier waarop een bemiddeling verloopt, hangt heel sterk af van de situatie en de persoonlijkheid van alle betrokkenen. Bemiddelen is een continuüm van heel sturend naar loslaten. Bovendien kan de volgorde waarop de topics behandeld worden, verschillen van situatie tot situatie. De ene keer laat men eerst volledig het woord aan de verzoeker om dan over te schakelen naar de andere betrokkene. De andere keer vraagt de bemiddelaar om telkens een topic te bespreken en dit en nadien onmiddellijk te bespreken.

Inhoudelijk zouden volgende zaken aan bod moeten komen in een bemiddeling:

- × Het standpunt over de probleemsituatie verduidelijken (inhoud);
- × Plaatsmaken voor emoties (beleving);
- × De verschillende visies en verhalen worden naast elkaar leggen en de gemeenschappelijke zaken eruit halen: probleemformulering waarin ieder zich erkent;
- × De achterliggende belangen, wensen, behoeften en waarden blootleggen: De 'pointe', waar gaat het echt om?;
- × De gemeenschappelijke belangen aan het licht brengen en er begrip voor creëren;
- × Komen tot gezamenlijk gedragen afspraken.
- × Nagaan of iedereen tevreden is;
- × De opvolging vastleggen met de partijen;
- × Indien van toepassing, terugkoppeling naar de directie voorzien: wat en hoe?

Om te komen tot een goed bemiddelingsgesprek zijn volgende gespreksvaardigheden belangrijk:

- × Ordenen, punt per punt, bijvoorbeeld 'laten we eerst stilstaan bij ...';
- × Samenvatten van bepaalde elementen;
- × Wijzen op hun overeenkomsten;
- × Hoe willen ze bijdragen aan herstel? Appel op actie – vanuit behoeften;
- × Circulaire vragen bijvoorbeeld 'wat heb je van haar nodig om verder te kunnen?';
 - × Hypothetische vragen bijvoorbeeld 'wat zou er anders zijn als het probleem is opgelost?', 'Welk effect zou dat hebben...?', 'Stel dat..., hoe zal dat dan zijn voor jou?';
 - × Brainstormen rond opties d.w.z. zoveel mogelijk oplossingen inventariseren bijvoorbeeld 'wat zou een goed resultaat zijn? wat zou je nog meer willen bereiken?';
 - × Alle opties toetsen op belangen en behoeften.

De opvolging

Uiteraard blijft het niet bij deze gesprekken. De opvolging verdient minstens evenveel aandacht. Dit impliceert dat men alert moet blijven voor signalen van psychosociale risico's, bijvoorbeeld door regelmatig te informeren bij de verzoeker en de betrokkenen. Het is erg belangrijk dat er telkens opnieuw ingegrepen wordt indien het nog moeilijk loopt en dat er op toegezien wordt dat er geen vergeldingsacties volgen of dat het psychosociale risico zich ontwikkelt tot andere, subtielere vormen daarvan. Dit impliceert ook dat in situaties waar meerdere personeelsleden bij zijn betrokken, ze geïnformeerd worden naar de stand van zaken.

Deze opvolging kan gebeuren door:

- × Een of meer data af te spreken voor een gesprek;
- × Alert te blijven voor eventuele signalen die wijzen op pesten, geweld, OSGW en/of agressie;
- × De verzoeker aan te sporen om in elk geval van vergelding of nieuwe vorm van geweld, pesten en OSGW, contact op te nemen met de directie, de vertrouwenspersoon of de PAPA.

Nog meer informatie over bemiddeling en waar een bemiddelaar te vinden vindt men in een brochure, uitgegeven door FOD Justitie. Deze kan men gratis verkrijgen op justitie.belgium.be.

Fiche 4: Aandachtspunten bij het opvanggesprek

Wanneer iemand - of het nu een personeelslid is, of een leerling, student of cursist - een probleemsituatie ervaart, is het belangrijk om voor gepaste opvang te zorgen. Wie gebukt gaat onder psychosociale risico's, heeft immers het recht om daarin gehoord en gesteund te worden. Elk verzoek dient ernstig genomen te worden.

Overeenkomstig de wet is de directie, als vertegenwoordiger van het instellingsbestuur, verantwoordelijk voor de beëindiging van de psychische schade bij het personeelslid ten gevolge van de psychosociale risico's op het werk voor zover de directie daarop een impact heeft. Daarvoor hebben personeelsleden de mogelijkheid om een beroep te doen op een aantal interne en externe procedures. Heel het verhaal begint echter bij een goed opvanggesprek. Dat geldt ook voor leerlingen, studenten en cursisten, die geen beroep kunnen doen op de interne en externe procedures.

De volgende elementen komen aan bod:

- × Waar hou je voor het gesprek rekening mee?
- × Wat zijn aandachtspunten tijdens het gesprek?
- × Wat na het gesprek?

Waar hou je voor het gesprek rekening mee?

Waar en wanneer vang je de verzoeker op?

Het is niet altijd vanzelfsprekend om onmiddellijk opvang te garanderen als je naast het opvanggesprek ook nog andere taken of verplichtingen hebt. Spreek daarom vooraf met de verzoeker een plaats, tijdstip en duur af en schuif het gesprek niet op de lange baan. De hoogdringendheid van het probleem speelt hier natuurlijk een rol. Wie net geconfronteerd werd met geweld, heeft sneller nood aan opvang dan iemand die zich in een meer chronische probleemsituatie van stress bevindt.

Probeer op het moment dat je verneemt dat er sprake is van een psychosociaal risico, zelf tijd te maken om naar het verhaal van de verzoeker te luisteren. Specifiek voor personeelsleden moeten de directie en de vertrouwenspersonen een personeelslid altijd kunnen opvangen, maar ze kunnen dat ook in functie van hoogdringendheid bekijken. Hetzelfde geldt voor een interne preventieadviseur die belast is met deze problematiek. Als de externe preventieadviseur het aanspreekpunt is, is dit minder van toepassing aangezien zij de verzoeker kunnen opvangen binnen hun eigen diensten.

Respecteer bij de opvang van personeelsleden de wettelijke bepalingen: na de melding van een probleem moet er binnen de tien kalenderdagen een opvanggesprek met de verzoeker door een vertrouwenspersoon of een PAPA zijn gevoerd. Dat mag ook een telefonisch gesprek zijn.

Zoek in overleg met de verzoeker naar een plaats waar het gesprek in alle rust en discretie kan plaatsvinden. Indien van toepassing tref je in functie van werk (en afwezigheid), lesschema of beschikbaarheid de nodige regelingen. De aanwezigheid van anderen kan zo'n gesprek ernstig bemoeilijken. Kies dus bij voorkeur voor een aangename plaats buiten het zicht en buiten gehoorsafstand van anderen.

Specifiek bij personeelsleden bevestigt de vertrouwenspersoon of preventieadviseur psychosociale aspecten dat het persoonlijke onderhoud heeft plaatsgevonden. Hij kan daarvoor een document ondertekenen.

Een verzoek op papier

Soms kan het nuttig zijn de verzoeker te vragen om zijn ervaringen met de probleemsituatie op papier te zetten. Zowel verzoeker als degene die de opvang biedt, krijgen daardoor zicht op de aard van het probleem. Een verzoek op papier zetten betekent niet dat er een onderzoek zal starten. Het is alleen bedoeld om de ervaringen van de verzoeker te ontdoen van hun emotionele geladenheid.

Het belang van twee gesprekken

De ervaring leert dat de verzoeker in een eerste gesprek vaak niet alles vertelt.

Meestal heeft hij zelf nog niet stilgestaan bij wat hij precies van het gesprek verwacht. Een tweede gesprek geeft de verzoeker de kans om nadrukkelijker zijn verwachtingen te overdenken. Pakt hij zelf het probleem aan? Wat kan hij zelf nog doen? Doet hij een beroep op de tussenkomst van iemand anders? Laat hij het bij deze twee gesprekken of wil de verzoeker verdere stappen ondernemen?

Ook degene die het opvanggesprek doet, kan in afwachting van het tweede gesprek tijd nemen om over de situatie na te denken en eventueel met iemand te overleggen. Bijvoorbeeld om meer informatie in te winnen naar aanleiding van vragen van de verzoeker. Aandacht

voor de nodige discretie en geheimhouding is daarbij echter essentieel.

Wat zijn aandachtspunten tijdens het gesprek?

Inhoudelijke aandachtspunten

Emotionele ontlasting

Tijdens een eerste gesprek is de kans groot dat de verzoeker emotioneel is en de behoefte voelt om even stoom af te blazen. Het is niet evident om dan een samenhangend verhaal te vertellen. In de eerste plaats is het dus noodzakelijk actief te luisteren en de emoties te erkennen. Op die manier krijgt de verzoeker de kans om zijn verhaal te vertellen en alles zelf op een rijtje te zetten. Alleen wanneer hij een gevoel van veiligheid en vertrouwen heeft, zal het gesprek vlot kunnen verlopen. Bij iedere zin zal de verzoeker namelijk zijn voelsprietten opzetten om te zien of de situatie veilig is en of hij verder kan vertellen.

Zicht krijgen op complexiteit van de probleemsituatie

Wanneer de verzoeker de kans heeft gekregen om zijn emoties te uiten en zijn hart te luchten, kan je door vragen te stellen meer inzicht krijgen in de situatie. Informeer naar eventuele andere feiten, omdat het om een combinatie van verschillende psychosociale risico's kan gaan. Vraag ook naar eventuele betrokkenen, naar de gevolgen en naar wat aan de basis kan liggen van het psychosociale risico. Zo verwerf je informatie en tegelijkertijd is het een hulp voor de verzoeker om alles op een rijtje te zetten en de situatie eventueel vanuit een ander perspectief te bekijken.

De verwachtingen peilen

Voor je het gesprek afrondt en tot maatregelen overgaat, is het belangrijk na te gaan wat de verzoeker verwacht. Zo vermijd je dat zijn vertrouwen wordt beschaamd.

Mogelijke verwachtingen zijn:

- × De verzoeker had enkel nood aan opvang en heeft het gevoel dat hij er dankzij het luisterend oor, de steun en het begrip weer beter tegenaan kan.
- × De verzoeker wou zich gewoon informeren. Na het gesprek verkiest hij af te wachten hoe de zaken verder lopen en is hij opgelucht nu hij weet wat zijn rechten zijn en waar hij in geval van nood terecht kan.
- × De verzoeker heeft schrik voor wraakacties als be-

kend zou worden dat hij hulp heeft gezocht.

- × Sommige verzoekers zijn specifiek gericht op een registratie van de feiten
- × De verzoeker is op zoek naar een sanctie voor de andere partij.
- × De verzoeker kan ook een bepaalde tussenkomst (voor personeelsleden kader dit in de interne procedures) of een structurele maatregel verwachten.

Hoewel de wet oplegt dat er geen enkele stap mag gezet worden zonder uitdrukkelijke toestemming van de verzoeker, is het niet in alle situaties mogelijk om daar rekening mee te houden. Door de ernst van het risico is het soms toch nodig om in te grijpen. Wanneer er bijvoorbeeld strafbare feiten gemeld worden, verplicht de wet (art. 422 bis Strafwetboek) tot hulp aan de persoon die in gevaar verkeert. Soms is die hulp alleen mogelijk door een aangifte bij de politie of het gerecht.

- × Als de onderwijsinstelling het niet nodig vindt om een aangifte bij het gerecht te doen, moet ze kunnen bewijzen dat zij instaat voor bijstand en de veiligheid kunnen garanderen van zowel de betrokkene/verzoeker als van de andere personen in de onderwijsinstelling.
- × Als de onderwijsinstelling besluit om een aangifte te doen of de geheimhouding op een andere manier te doorbreken, dient ze dat altijd mee te delen aan de verzoeker.

Leg uit waarom je iets doet en vraag wat hij daarvan vindt. Ongeacht de verwachting van de verzoeker moet je hem duidelijk maken dat het goed is dat hij het probleem is komen melden. Geef aan dat je bereid bent tot een tweede gesprek als de verzoeker daar nood aan heeft. Tijdens zo'n tweede gesprek kunnen afspraken gemaakt worden.

Gesprekstechnieken

Om de drie bovenstaande inhoudelijke elementen in een opvanggesprek te bekomen, helpen de volgende gesprekstechnieken:

Actief luisteren

Luisteren lijkt evident, maar is het vaak niet. Iemand goed opvangen vereist specifieke vaardigheden en een juiste houding. Actief luisteren houdt in dat je zowel via verbale als non-verbale signalen aangeeft dat je aandachtig luistert en begrijpt wat de ander zegt:

- × Oogcontact houden terwijl hij zijn verhaal vertelt
- × Af en toe knikken en hummen: het geeft blijk van

begrip en moedigt aan om verder te vertellen

- × Een open lichaamshouding aannemen (armen en benen niet kruisen)
- × Open vragen stellen: 'Hoe voel je je?', zonder op zoek te gaan naar de waarheid
- × Parafaseren, nagaan of wat de verzoeker zegt, juist is geïnterpreteerd
- × Emoties interpreteren en benoemen ('Je lijkt erg boos')
- × Proberen om eigen oordelen achterwege te laten en te vertrekken vanuit het referentiekader van de gesprekspartner
- × De verzoeker de nodige tijd geven zijn verhaal te vertellen, het gesprek niet afbreken en niet te snel oplossingen aanreiken
- × Geen zinloze beloftes doen
- × De verzoeker afrondend bemoedigen en danken voor het gesprek

Maak interpretaties concreet

De formulering van een verzoek komt vaak neer op een interpretatie van de feiten. Iemand die stelt dat hij geïnterpreteerd wordt, geeft een subjectieve interpretatie. Een uitspraak als "Ik ben de enige persoon die in groep uitgescholden wordt" is daarentegen verifieerbaar. Het is de opdracht van degene die het opvanggesprek voert om naar concreet gedrag en precieze feiten te informeren en uit te zoeken waarom iemand naar hem komt. Als de verzoeker die informatie niet kan geven, kan je weinig ondernemen.

Spreek geen waardeoordeel uit

Spreek je niet uit over wat al dan niet de waarheid zou zijn. Het is niet de bedoeling om op zoek te gaan naar de mate waarin de verzoeker het bij het rechte eind heeft, ook al is het onvermijdelijk dat je je daarover vragen stelt. Het is alleen de bedoeling om te peilen naar de beleving van de verzoeker. Vermijd dat je de verzoeker het gevoel geeft dat hij zou overdrijven of dat hijzelf schuld zou dragen.

Doe geen zinloze beloftes

Soms zijn personen die een opvanggesprek voeren, onder druk van de verzoeker, geneigd om beloftes te doen die achteraf niet waar te maken zijn. Om ontgoochelingen bij de verzoeker achteraf te vermijden is het nodig om al in een eerste gesprek de beperkingen van je mandaat aan te geven. Bijvoorbeeld: als vertrouwenspersoon doe je beter geen beloftes over de werksituatie,

omdat je daar geen beslissingsbevoegdheid hebt.

Let op voor chantage

Sommige verzoekers dreigen naar de pers of naar het gerecht te stappen, of dingen naar buiten te brengen als op hun eisen niet wordt ingegaan. In dat laatste geval kan je je het best tegen chantage verweren door te erkennen dat verzoekers daartoe het recht hebben, maar dat je via het opvanggesprek een welomschreven taak uitvoert: het probleem een halt toeroepen en de functie behouden.

Andere verzoekers dreigen met zelfmoord als de situatie niet wijzigt. Dat is emotionele chantage. Wanneer iemand met zelfmoord dreigt, geef je aan dat zijn verzoek ernstig wordt genomen, dat men alles in het werk zal stellen om de verzoeker zo goed mogelijk te helpen, maar ook dat een dergelijke dreiging nooit een middel tot chantage kan zijn.

Geef advies aan de verzoeker

Meer dan de helft van de verzoekers wenst na opvang niet meteen een tussenkomst. Toch is het nuttig om wat praktisch advies te geven over omgaan met psychosociale risico's. Doe dat alleen als de verzoeker er klaar voor is en niet wanneer hij nog geen emotionele ontlading heeft gehad.

We verwijzen hierbij naar de checklist voor het voeren van opvang- en verkennende gesprekken. Dit is een nuttig instrument voor het voeren van eerste gesprekken met de verzoekers en andere betrokkenen.

De checklist vormt ten eerste een handige leidraad voor belangrijke vragen die tijdens een opvang- of verkennend gesprek aan bod zouden moeten komen. Ten tweede blijkt uit de praktijk dat mensen zelden hun verhaal op een gestructureerde wijze vertellen. Deze checklist geeft je als vertrouwenspersoon/preventieadviseur de mogelijkheid het verhaal van de verzoeker in een gestructureerd geheel te gieten. Ten slotte maakt de checklist het de gebruiker gemakkelijker om achteraf, aan de hand van de gestelde vragen, een overzichtelijk verslag te maken.

Het gebruik van de checklist helpt je een juister beeld te vormen van de probleemsituatie, daarvan een correcte analyse te maken en gepaste maatregelen te formuleren.

Deze leidraad heeft daarentegen die beperking dat de gebruiker zich mogelijk te veel vastklampt aan de daarin opgenomen vragen en onvoldoende ruimte laat voor het verhaal van de verzoeker.

Deze leidraad werd samengesteld met de financiële steun van het Europees Sociaal Fonds en de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg.

Wat doe je na het gesprek?

Overleg is nuttig

Vertrouwenspersonen, preventieadviseurs, directies, maar eigenlijk iedereen die een eerste opvang biedt, is er vaak bij gebaat een bepaald probleem met collega's te bespreken. Discretie is daarbij een absolute voorwaarde. Keer op keer blijkt dat voor problemen verschillende oplossingen bestaan. Belangrijk is dat je tot een gemeenschappelijk standpunt komt. Verschillende standpunten afwegen leidt tot een groter inzicht in de situatie.

Los van de voordelen van overleg moet volgens de wetgeving specifiek de vertrouwenspersoon of de preventieadviseur altijd in de mogelijkheid zijn om zijn functie autonoom uit te oefenen.

Maak een verslag

Maak tijdens of na het gesprek aantekeningen en maak van elk gesprek een eigen verslag. Ook bij personeelsleden wil dat niet zeggen dat het gaat om een verzoek tot formele psychosociale interventie. Het zijn notities voor persoonlijk gebruik, ze gelden niet als een officieel verslag. Wie na één gesprek geen verdere ondersteuning verlangt, komt soms jaren later opnieuw aankloppen. Het aantal verzoeken blijkt toegenomen, de aard ervan is complexer of totaal verschillend. Het is dan handig om het nieuw geformuleerde verzoek te kunnen vergelijken met wat de aantekeningen bij het eerste gesprek meedelen over het verzoek uit het verleden.

Maak na het gesprek ook altijd tijd voor een korte reflectie. Enkele vragen die je daarbij kan stellen:

- × Wat is het probleem op individueel niveau? Op teamniveau? Op leidinggevend niveau? Op organisatorisch niveau? Op bestuursniveau?
- × Wat wil men bereiken? Wat kan men doen?
- × Wie doet wat?

Fiche 5: Voorbeelden van ongewenst gedrag tussen leerlingen, studenten of cursisten onderling

Op verbaal vlak

- × Dreigende taal uiten
- × Scheldwoorden gebruiken, kwetsende opmerkingen maken over bijvoorbeeld de ouders, broers en zussen
- × Afpersen
- × Cyberpesten
- × Spottende en denigrerende opmerkingen maken, al dan niet van seksuele aard
- × Zinspelen op seksuele handelingen of verwijzen naar seksuele organen
- × Roddelen en iemand zwartmaken bij anderen
- × Verbaal treiteren
- × iemand belasteren en ongegrond beschuldigen
- × Iemand van de fiets trekken
- × De handen niet af kunnen houden van iemand, bijvoorbeeld de handen op schouder of benen leggen of intieme lichaamsdelen aanraken
- × Iemand vastgrijpen en onverwacht kussen
- × Iemand een kus afdwingen
- × Iemand verkrachten

Op psychisch vlak

- × Iemand sociaal isoleren:
 - × iemand uitsluiten bij groepswork
 - × iemand niet uitnodigen voor een feestje
 - × iemand op de speelplaats negeren en uitsluiten
- × Iemand opzetten tegen een ander
- × Iemand vernederen
- × Iemand weigeren om notities door te geven of uitleg te geven bij afwezigheid
- × Iemand imiteren (gebaren, stem, manier van lopen)

Op materieel vlak

- × Persoonlijke bezittingen stukmaken, bijvoorbeeld tekeningen, huistaken of schriften
- × Persoonlijke bezittingen wegnemen/stelen
- × Voorwerpen (stuk) gooien

Op fysiek vlak

- × Trekken en duwen
- × Iemand versperren
- × Iemand hardhandig vastnemen
- × Iemand geld afpersen onder fysieke bedreiging
- × Voorwerp tegen iemand gooien
- × Iemand een stamp geven en schoppen

Fiche 6: Voorbeelden van ongewenst gedrag door personeelsleden naar leerlingen, studenten en cursisten

Op verbaal vlak

- × Het uiten van dreigende taal/ intimideren
- × Het gebruik van scheldwoorden, maken van kwetsende opmerkingen over bijvoorbeeld de ouders, broers en zussen
- × Het maken van spottende en denigrerende opmerkingen, al dan niet van seksuele aard
- × Zinspelen op seksuele handelingen of verwijzen naar seksuele organen
- × Over een leerling, student of cursist roddelen en hem zwartmaken bij anderen
- × Een leerling, student of cursist belasteren en ongegronde beschuldigingen uitbrengen
- × Het maken van krenkende opmerkingen/vernederen in de klas
- × Roepen/tieren
- × Discrimineren: bepaalde leerling, student of cursist uitsluiten voor activiteiten of bepaalde voordelen onthouden
- × Leugens verspreiden over leerling, student of cursist

Op psychisch vlak

- × Een leerling, student of cursist sociaal isoleren:
 - × de leerling, student of cursist mag niet meedoen aan bepaalde activiteiten in de onderwijsinstelling
 - × de leerling, student of cursist mag niet naar de speelplaats en wordt niet ingelicht over de reden daarvoor;
- × Een leerling, student of cursist negeren in de les
- × Een groep leerlingen, studenten of cursisten opzetten tegen iemand
- × Een leerling, student of cursist vernederen
- × Een leerling, student of cursist zonder redenen weigeren om uitleg te geven over de leerstof
- × Een leerling, student of cursist uitlachen

Op materieel vlak

- × Het (stuk)gooien en beschadigen van voorwerpen

- × Het wegnemen van persoonlijke bezittingen zonder aanwijsbare redenen

Op fysiek vlak

- × Een leerling, student of cursist de doorgang verhinderen
- × Een leerling, student of cursist hardhandig vastnemen
- × Een leerling, student of cursist bij de haren trekken
- × Een leerling, student of cursist slaan
- × Een voorwerp tegen de leerling, student of cursist gooien
- × Een leerling, student of cursist stampen en schoppen
- × Een leerling, student of cursist vastbinden aan een stoel
- × Een leerling, student of cursist met een liniaal op handen en vingers tikken
- × Een leerling, student of cursist op de schoot nemen
- × Een leerling, student of cursist knuffelen of zoenen
- × De handen niet af kunnen houden van een leerling, student of cursist: de handen op de schouder of benen leggen, genitale aanrakingen, enz.
- × Een leerling, student of cursist dwingen tot masturbatie
- × Een leerling, student of cursist verkrachten
- × Het lichaam van een leerling, student of cursist aanraken of betasten boven de kleding

Op studiegebied:

- × Een leerling, student of cursist onredelijk, overdreven straffen
- × Een leerling, student of cursist anders beoordelen met punten dan de rest van de klas
- × Een overdreven autoritaire houding
- × Dreigen met onvoldoende/ uitsluiting
- × Geen rekening houden met de medische/psychische/leerproblematiek van de leerling
- × Het werk van de leerling, student of cursist excessief afbreken, nooit een positief woord geven

