

De RATOG en RATOG-KMO: twee tools voor de primaire preventie van ongewenst gedrag op het werk

Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H., & Notelaers, G. (2005). *RATOG (Risiko-Analyse Tool voor Ongewenst Gedrag) en RATOG-KMO (Risiko-Analyse Tool voor Ongewenst Gedrag in Kleine en Middelgrote Ondernemingen): constructie en gebruiksaanwijzing*. Leuven: Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn.¹

De RATOG (Risiko-Analyse Tool voor Ongewenst Gedrag) en de RATOG-KMO (Risiko-Analyse Tool voor Ongewenst Gedrag in Kleine en Middelgrote Organisaties) screenen op een korte en eenvoudige wijze de belangrijkste risicofactoren voor 'ongewenst gedrag' binnen de onderneming. Beide instrumenten kaderen in de primaire preventie van ongewenst gedrag. Zij werden ontwikkeld op basis van twee analoge deelprojecten op het initiatief van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg en het Europees Sociaal Fonds (namelijk 'Mobbing 2: organisationele risicofactoren'). Het eerste deelproject detecteerde organisationele risicofactoren die bijdragen tot ongewenst gedrag in grote organisaties met meer dan honderd werknemers. Het tweede deelproject onderzocht de risicofactoren in kleine en middelgrote organisaties met minder dan honderd medewerkers (KMO's). De RATOG en RATOG-KMO werden ontwikkeld door de Onderzoeksgroep van Stress, Gezondheid en Welzijn (K.U. Leuven) op basis van onderzoeksresultaten uit Vlaanderen en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.² In dit artikel wordt kort ingegaan op de precieze inhoud en het gebruik van beide tools.

Wat moeten we verstaan onder ongewenst gedrag op het werk?

De term 'ongewenst gedrag op het werk' (ook wel 'ongewenst grensoverschrijdend gedrag') verwijst naar een zeer brede waaier van gedragingen. Het onderscheid tussen ongewenst gedrag en aanvaardbare gedragingen is dikwijls zo vaag, dat het niet eenvoudig is om deze term eenduidig te definiëren. In lijn met de wet van 11 juni 2002 beschouwen wij ongewenst gedrag op het werk als een koepelbegrip voor drie soorten gedragingen: geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk.

Welke zijn de belangrijkste risicofactoren voor ongewenst gedrag?

Twee analoge onderzoeksprojecten bestudeerden 'organisationele risicofactoren' voor ongewenst gedrag binnen Vlaamse en Brusselse

ondernemingen. Met 'organisationele risicofactoren' wordt verwezen naar aspecten op het niveau van (a) de job, (b) het team of de afdeling en (c) de organisatie in haar geheel. Beide deelprojecten vertrokken vanuit een *literatuurstudie* waarin de belangrijkste resultaten uit reeds bestaande studies werden samengevat (Baillien, Neyens & De Witte, 2004a; Neyens, De Witte & Vanoirbeek, 2005). Vervolgens werd aan de hand van *interviews* gezocht naar mogelijke 'organisationele risicofactoren' binnen Vlaamse en Brusselse ondernemingen (Baillien, Neyens & De Witte, 2004b; Neyens, Vanoirbeek, Dewolf & De Witte, 2005). Tot slot werd gekeken naar risicofactoren voor slachtofferschap van ongewenst gedrag. Dit gebeurde aan de hand van een *vragenlijstonderzoek* (Baillien, Neyens, De Witte & Vanoirbeek, 2005a; Neyens, Baillien, Vanoirbeek & De Witte, 2005b).

De onderzoeksprojecten onthulden een hoog rolconflict als een van de belangrijkste risicofactoren voor ongewenst gedrag. Ook lage sociale steun van de collega's, een hoog aantal conflicten binnen het team of de afdeling, een weinig werknemersgerichte organisatiecultuur en frustratieverhogende aspecten zoals hoge jobonzekerheid, lage benutting van de eigen vaardigheden bij het uitvoeren van de job en lage procedurele rechtvaardigheid (of sterke vriendjespolitiek) binnen de organisatie bleken belangrijke risicofactoren. Binnen KMO's moet in deze context eveneens gedacht worden aan een hoge werkdruk.

Naar twee tools voor de primaire preventie van ongewenst gedrag: de RATOG en RATOG-KMO

Aan de hand van bovenstaande resultaten werden twee praktijktools ontwikkeld voor de primaire preventie van ongewenst gedrag op het werk: de RATOG ('Risiko-Analyse Tool voor Ongewenst Gedrag') en de RATOG-KMO ('Risiko-Analyse Tool voor Ongewenst Gedrag binnen Kleine en Middelgrote Ondernemingen'). Beide tools worden gebruikt als een *algemene screening van de belangrijkste risicofactoren voor ongewenst gedrag*. De RATOG doet dit voor organisaties met meer dan honderd medewerkers. Werken er minder dan honderd personeelsleden in de organisatie, dan wordt de RATOG-KMO gebruikt.³

De screening van de risicofactoren gebeurt aan de hand van een *korte vragenlijst*. De keuze van deze 'belangrijke risicofactoren' uit de RATOG en RATOG-KMO (zie tabel 1) gebeurde aan de hand van de resultaten van de kwalitatieve en (vooral) kwantitatieve studie binnen Vlaanderen en Brussel. De items van de RATOG en de RATOG-KMO werden opgesteld aan de hand van de vragenlijststudie binnen deze grote en kleine organisaties. In de lijn van de logica uit deze vragenlijststudie meten verschillende vragen of 'items' samen één bepaald 'concept' of 'factor' (bijvoorbeeld sociale steun van collega's). Op deze wijze wordt zo goed mogelijk gecontroleerd voor meetfouten⁴: de score op een bepaalde factor is gelijk aan de gemiddelde score op alle items die verwijzen naar deze factor. De scores op deze 'concepten' of 'factoren' variëren telkens van nul (een lage score) tot en met honderd (een hoge score).

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

Wie neemt de RATOG of RATOG-KMO af?

De RATOG of RATOG-KMO wordt ingevuld door een medewerker die (a) contractueel verbonden is als werknemer aan de te screenen organisatie, (b) een goede know-how heeft over het reilen en zeilen binnen de organisatie, (c) kennis ter zake heeft op het gebied van ongewenst gedrag op het werk en (d) een neutrale positie bekleedt binnen de organisatie (dus bijvoorbeeld geen deel uitmaakt van het directiecomité). Het gaat dus om een 'neutrale' medewerker die een breed en volledig beeld heeft over de organisatie én ongewenst gedrag binnen deze organisatie. Om die redenen wordt prioriteit gegeven aan de interne preventieadviseur psychosociale aspecten. Is er binnen de onderneming

géén preventieadviseur psychosociale aspecten aangesteld, dan vult een interne vertrouwenspersoon de RATOG of RATOG-KMO in. Wanneer er binnen de onderneming ook geen vertrouwenspersoon is, dan wordt de RATOG of RATOG-KMO afgenomen door een andere medewerker die in-

tern een belangrijke plaats bekleedt in het preventiebeleid voor ongewenst gedrag. Verder is het mogelijk om de RATOG en RATOG-KMO in te vullen met een werkgroep van organisatiekenners en praktijkexperts. Op die wijze worden verschillende invalshoeken gecombineerd en worden

Tabel 1.

De risicofactoren uit de RATOG en RATOG-KMO

Factor	Definitie	Risico op ongewenst gedrag verhoogt bij...	Risico op ongewenst gedrag verlaagt bij...
Rolconflict	De medewerker moet <i>tegenstrijdige opdrachten</i> doen (bijvoorbeeld tegenstrijdige instructies van verschillende supervisors) of moet opdrachten <i>op een andere manier uitvoeren dan past</i> binnen diens functie in de organisatie (bijvoorbeeld omwille van dreigende herstructurerings onder druk gezet worden om vertrouwelijke informatie vrij te geven).	Veel rolconflict	Weinig rolconflict
Werkdruk ⁵	De combinatie van de hoeveelheid werk die de medewerker moet uitvoeren (<i>werkhoeveelheid</i>) en de tijdsspanne waarin dit dient te gebeuren (<i>werktempo</i>).	Veel werkdruk	Weinig werkdruk
Jobonzekerheid ⁶	De onzekerheid die een medewerker ervaart over het al dan niet behouden van de job. Dit kan gaan over onzekerheid over de <i>voortzetting van het contract</i> of onzekerheid over het <i>behoud van de kenmerken van de huidige job</i> (bijvoorbeeld dreigende rotatie, verandering van de jobinhoud).	Veel jobonzekerheid	Weinig jobonzekerheid
Vaardigheidsbenutting	De mate waarin de medewerker de <i>mogelijkheid</i> heeft om bij zijn/haar job de eigen <i>vaardigheden en capaciteiten te benutten</i> (bijvoorbeeld werk naar opleiding).	Weinig vaardigheidsbenutting	Veel vaardigheidsbenutting
Frequentie van conflict in het team of de afdeling	<i>Hoe dikwijls</i> een team of afdeling te maken krijgt met <i>interne conflicten</i> tussen de verschillende werknemers (collega's en supervisor).	Veel conflicten	Weinig conflicten
Sociale steun vanwege de collega's	De mate waarin een werknemer <i>zich gesteund en gewaardeerd voelt</i> door zijn of haar collega's.	Weinig sociale steun van de collega's	Veel sociale steun van de collega's
Mensgerichte cultuur	De mate waarin de organisatie (en haar management) <i>bekommerd is over het welzijn van de medewerkers</i> .	Zwak mensgerichte cultuur	Sterk mensgerichte cultuur
Procedurale rechtvaardigheid	Binnen de organisatie bestaan er <i>duidelijke, correcte en rechtvaardige regels en procedures</i> rond selectie, promotie en evaluatie. Deze regels en procedures worden <i>consequent</i> toegepast. Procedurele rechtvaardigheid verwijst veelal naar het tegengestelde van 'vriendjespolitiek'.	Weinig procedurele rechtvaardigheid	Veel procedurele rechtvaardigheid

Bron: Onderzoeksgroep Stress, Gezondheid en Welzijn, Departement Psychologie, K.U.Leuven

meerdere standpunten in acht genomen voor de resultaten.

Aan de slag: hoe worden de scores geïnterpreteerd?

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

De score van de eigen organisatie wordt weergegeven aan de hand van een geel balkje binnen het klaverblad. Dit balkje komt steeds terecht in een van de drie 'zones' van het klaverblad: de groene zone, de oranje zone of de rode zone. De grenspunten (of grensscores) tussen deze zones werden bepaald aan de hand van het vragenlijstonderzoek binnen Vlaamse en Brusselse ondernemingen. Zij verschillen van risicofactor tot risicofactor. Ligt het gele balkje in de groene zone (of veilige zone), dan zit de organisatie wat deze factor betreft goed voor ongewenst gedrag. Het preventiebeleid moet ernaar streven om deze score te *behouden*. Een score in de oranje zone (of problematische zone) reflecteert een ongunstige situatie wat betreft dit aspect. Er moeten *maatregelen* worden genomen om in de groene zone te belanden. Ligt de organisatie voor een bepaalde factor in de rode zone (of urgent-problematische zone), dan gaat het om een zeer ongunstige score. Er moeten *dringend maatregelen* geformuleerd worden om naar de groene zone te evolueren. Om in de groene zone te belanden, streven de maatregelen naar minder (= lage score) rolconflict, werkdruk, jobonzekerheid en conflicten binnen het team of de afdeling. De concrete actiepunten streven naar meer (= hogere score) vaardigheidsbenutting, sociale steun vanwege de collega's, mensgerichte cultuur en procedurele rechtvaardigheid.

De verantwoordelijke voor het vertalen van de resultaten van de RATOG/RATOG-KMO is steeds de

preventieadviseur psychosociale aspecten. Enkel deze persoon is wettelijk bevoegd (wet 22 juni 2002) voor het vertalen van de resultaten naar actiepunten in het jaaractieplan (J.A.P.) en het globale preventieplan (G.P.P.). Indien er geen interne preventieadviseur psychosociale aspecten aangesteld werd, moeten de resultaten van de RATOG en RATOG-KMO dus steeds overlopen worden met de externe preventieadviseur.

Opvolging

De RATOG en RATOG-KMO worden jaarlijks gescoord. Bij deze opvolging wordt nagegaan of (1) de rode risicofactoren in een gunstiger gebied (oranje of liefst groen) terecht kwamen, (2) de oranje risicofactoren omgebogen werden tot positieve factoren (groen) en (c) de positieve factoren (groen) ook positief bleven. Door de RATOG of RATOG-KMO op een regelmatig tijdstip af te nemen, kan dus de effectiviteit van de actieplannen opgevolgd worden: evolueren alle risicofactoren naar de 'veilige zone'?

Elfi Baillien

Inge Neyens

Hans De Witte

Guy Notelaers

Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn

Departement Psychologie

K.U.Leuven

Noten

1. Met de financiële steun van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg en het Europees Sociaal Fonds.
2. De RATOG en RATOG-KMO werden ontwikkeld op basis van Nederlandstalige data. De geldigheid van beide instrumenten voor de Franstalige gemeenschap (Wallonië en deels Brussel) is hierdoor ongekend.
3. Zowel de RATOG als de RATOG-KMO zijn terug te vinden op: www.respectophetwerk.be.
4. Bijvoorbeeld: men begrijpt een vraag niet goed of beantwoordt niet alle vragen even aandachtig.
5. De factor 'werkdruk' werd enkel opgenomen in de RATOG-KMO, wegens het specifieke belang van deze factor bij ongewenst gedrag in kleine en middelgrote ondernemingen

6. De factor 'jobonzekerheid' werd enkel opgenomen in de RATOG. Binnen KMO's vonden we immers een eerder zwak verband terug tussen jobonzekerheid en ongewenst gedrag.

Bibliografie

- Baillien, E., Neyens, I., & De Witte, H. (2004a). *Literatuurstudie over fysiek geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk: invloed van organisatie-, team- en taakkenmerken*. Leuven: Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn, Departement Psychologie, K.U. Leuven.
- Baillien, E., Neyens, I., & De Witte, H. (2004b). *Kwalitatieve studie over fysiek geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk: invloed van organisatie-, team- en taakkenmerken*. Leuven: Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn, Departement Psychologie, K.U. Leuven.
- Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H., & Vanoirbeek, K. (2005a). *Ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk: op welke manier speelt de organisatie een rol? Een kwantitatieve studie van risicofactoren op niveau van job, team en organisatie*. Leuven: Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn, Departement Psychologie, K.U. Leuven.
- Neyens, I., Baillien, E., Vanoirbeek, K. & De Witte, H. (2005b). *Risicofactoren voor het slachtofferschap van geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag in kleine en middelgrote organisaties. Een kwantitatieve studie*. Leuven: Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn, Departement Psychologie, K.U. Leuven.
- Neyens, I., De Witte, H., & Vanoirbeek, K. (2005). *Waarom zijn er minder pesterijen, geweld en ongewenst seksueel gedrag in kleine en middelgrote organisaties? Een literatuurstudie*. Leuven: Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn, Departement Psychologie, K.U. Leuven.
- Neyens, I., Vanoirbeek, K., Dewolf, C. & De Witte, H. (2005). *Op welke manier beïnvloeden risicofactoren het ontstaan en voortbestaan van geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag in kleine en middelgrote organisaties? Een kwalitatieve studie*. Leuven: Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn, Departement Psychologie, K.U. Leuven.