

Pak PSA aan Maar waarom is het zo lastig?

Werkgevers zijn verplicht tot het voeren van een beleid om PSA te voorkomen. Toch blijkt de praktijk weerbarstig.

Vier miljard euro wordt per jaar uitgegeven aan de gevolgen van psychosociale arbeidsbelasting (PSA) [Arbobalans 2005]. PSA valt in te delen in werkdruk en ongewenst gedrag, zoals pesten, seksuele intimidatie en agressie en geweld. Het gaat hierbij niet alleen om kosten van ziekteverzuim en WAO/WIA-uitkeringen, maar ook om kosten voor overplaatsing, her- en bijscholing, outplacement of ontslag.

Volgens recent onderzoek [Chapell, di Martino, (2006), van Dam, Engelen (2004),] werkt ongeveer 32% van alle werknemers in Nederland vaak of altijd onder werkdruk (werktempo, werkhoeveelheid, tijdsdruk). Structureel pestgedrag (wekelijks gedurende minstens een half jaar), komt voor bij 1,5% van alle werknemers. De schattingen naar het voorkomen van seksuele intimidatie lopen uiteen van 3 tot 7%. Bijna 20% van de bedrijven geeft aan dat zij in het afgelopen jaar klachten over agressie en geweld hebben gehad. Hierbij zijn naar schatting jaarlijks 15 dodelijke slachtoffers te betreuren.

Weinig preventief beleid

Vanwege de ernstige effecten van PSA en de jaarlijkse kosten die daarmee gepaard gaan zijn inmiddels veel organisaties zich bewust van de noodzaak van preventief beleid. Toch blijkt in de praktijk het ontwikkelen, uitvoeren en handhaven van een dergelijk preventief beleid nauwelijks van de grond te komen. Dit heeft diverse oorzaken.

- Meerdere definities, onbetrouwbare analyses
Uit onderzoek blijkt dat er voor de diverse PSA-onderdelen veel verschillende definities worden gehanteerd. Zo worden begrippen als stress en werkdruk vaak door elkaar heen gebruikt. Hetzelfde geldt voor ongewenst gedrag. Is pesten bijvoorbeeld hetzelfde als plagen? En wanneer is er sprake van seksuele intimidatie of gaat het gewoon om een seksueel getint, misplaatst grapje? Zo gaat er veel tijd verloren aan de discussie over definities. Ook worden er geen heldere en betrouwbare analyses gemaakt van wat er aan de hand is.
- Abstracte normen
In de Arbowet worden procesnormen voorgeschreven voor psychosociale arbeidsbelasting. Concreet betekent dit dat bedrijven verplicht zijn via de RI&E PSA in kaart te brengen en in het plan van aanpak maatregelen te nemen. Procesnormen zijn echter niet concreet, zoals bij geluid. Iedereen weet dat 80 dB(A) een gezondheidkundige norm is. Maar wanneer is er sprake van ongezonde werkdruk en wie bepaalt dat? En wanneer is er sprake van grensoverschrijdend ongewenst gedrag? Is het bijvoorbeeld normaal dat één op de 100 medewerkers per dag of per week agressief gedrag van klanten op zich af krijgt?
- Melding van incidenten van ongewenst gedrag
Er heerst nog steeds een taboe op het melden van pesterijen, seksuele intimidatie en psychisch geweld. Er kleven beladen zaken aan als schaamte, privacygevoeligheid, de schuldvraag, onbegrip en onvoldoende kennis over hoe ermee om te gaan. Ook de angst dat een melding gevolgen kan hebben voor ontslag speelt hierbij een rol, met name als leidinggevenden zich schuldig maken aan ongewenst gedrag.
- Zichtbaarheid
De beleefde ernst van de effecten van PSA wordt lang niet altijd bepaald door objectieve factoren. In Nederland zijn in 2006 meer dan 1000 bejaarden overleden

ten gevolge van gebrekkige klimaatbeheersing in verzorgingstehuizen. Daarvoor was weinig aandacht, zeker in vergelijking met een dodelijk slachtoffer door fysiek geweld zoals onlangs in Zaamslag. [NB iemand werd doodgeslagen door enkele jongeren, toen hij hen aansprak op hun gedrag. Dit stond wel in de krant. Lijkt me niet nodig dit toe te lichten, toch? Waar het hier om gaat is dat dit soort incidenten de krant wel haalt, maar het overlijden van 100 bejaarden niet. wat gebeurde daar?]

- Meerdere oorzaken

Wanneer er sprake is van PSA zijn er meerdere oorzaken aan te wijzen. Het gaat om een combinatie van persoonlijke aspecten én de situatie op het werk. Maatregelen worden nog teveel op individueel niveau genomen, terwijl belangrijke oorzaken in de organisatie niet of onvoldoende worden aangepakt. Dit is vooral bij problemen in de persoonlijke verhoudingen of de stijl van leidinggeven. Uit onderzoek [van Dam,Engelen (2004)] blijkt dat een integrale aanpak van de oorzaken het meeste effect sorteert.

- Ontbreken draagvlak

Als er oplossingen voor het bestrijden van PSA worden gezocht in de organisatie zijn deze te vaak 'niet van de werkvloer'. Deskundigen bedenken prachtige oplossingen, maar zonder draagvlak is het lastig om organisatie- en gedragsverandering tot stand te brengen. De uitdaging is dan ook om maatregelen aan te laten sluiten bij de werkvloer en de werknemers ook daadwerkelijk bij de oplossingen te betrekken.

Organisatieprobleem

Voordat u als arboprofessionaal een bijdrage kunt leveren aan het verminderen van PSA, heeft u enig inzicht nodig in de mate waarin het voorkomt en de achterliggende oorzaken. Een goede RI&E bijvoorbeeld geeft in de regel wel cijfermatige indicaties over risicoafdelingen, maar geeft vaak nog onvoldoende inzichten.

Het is dan ook verstandig door middel van aanvullende interviews de risico's te onderzoeken en de incidenten in kaart te brengen. Waar zitten de risico's, hoe groot zijn ze, hebben ze al geleid tot negatieve gevolgen voor medewerkers en organisatie en wat zijn de oorzaken?

De volgende stap is om het management zo ver te krijgen zich achter de te nemen maatregelen te stellen. Geen enkele aanpak is effectief zonder de steun van het managementteam. Daarvoor is het nodig het onderwerp in voor het management gebruikelijke taal te bespreken.

De gevolgen die een uit de hand gelopen incident hebben voor de uitstraling van het bedrijf, en de kosten van het verlies van productiviteit als gevolg van PSA spreken voor het management meer aan dat een bepaald percentage medewerkers dat klachten heeft over ongezond hoge werkdruk. Hiermee wordt het als een organisatieprobleem gedefinieerd in plaats van een individueel probleem.

In een tweede artikel geven de auteurs een concrete aanpak van PSA op basis van enkele cases.

Bronnen

1. Arbobalans 2005. *Arbeidsrisico's, effecten en maatregelen in Nederland*, TNO http://docs.szw.nl/pdf/129/2006/129_2006_3_9189.pdf
2. Chapell, D, di Martino, V. (2006). *Violence at work*, 3e edition, ILO, Geneve, ISBN 978 92 2 117948 1
3. Dam, van, Y, Engelen M. (2004). *Evaluatie van de Arbo-wet inzake ongewenst omgangsvormen*. Eindrapport. Research en beleid BV in opdracht van min. SZW. http://docs.szw.nl/pdf/129/2004/129_2004_3_6733.pdf

Huub Pennock Eur. Erg is adviseur bij Ergo-balans en partner in De Goede praktijk. Siewwke Ronner is A&O-er en werkt als zelfstandig adviseur en trainer bij Meriones Advies.