

## **Weg met PSA**

### **Hoe werkt dat in de praktijk?**

Een effectieve aanpak van PSA blijkt niet eenvoudig. Dit artikel biedt praktische handvatten voor de arboprofessional aan de hand van twee praktijkcases.

tekst Huub Pennock en Sieuwke Ronner

In Arbo 7/8 schetsten de auteurs in hun artikel 'Pak PSA aan' een beeld van de PSA-problematiek. Werkgevers zijn inmiddels verplicht om beleid te voeren dat gericht is op de preventie van psychosociale arbeidsbelasting. Dat beleid komt echter slechts moeizaam van de grond. In aansluiting op die constatering geven Pennock en Ronner een voorzet voor een concrete aanpak van PSA.

Vier niveaus

Uit onderzoek [noot 1 ] blijkt een integrale aanpak van PSA op vier niveaus het meest effectief.

#### 1. Ontwerpniveau

Hoe komen het gebouw, de werkplekken, de organisatie, de functies en taken eruit te zien? Ontwerpmaatregelen helpen bij PSA-preventie. Denk aan een goed verlicht gebouw en een functieontwerp met variatie en regelmogelijkheden.

#### 2. Organisatieniveau

Dus afspraken op de werkvloer over de uitvoering van het werk. Voorbeelden zijn verbeteren van de planning en aanwezigheid van personen op de juiste dag en tijd.

#### 3. Mensniveau

Hier gaat het om de werknemers en leidinggevenden in het bedrijf en over de manier waarop ze samenwerken. Dus betere communicatie, een mens- én taakgerichte stijl van leidinggeven, sociale steun van collega's, effectieve aanpak van conflicten [noot 2] en trainingen 'omgaan met werkstress'.

#### 4. Beleidsniveau

Hier creëren we de voorwaarden voor de uitvoering op de andere drie niveaus. Beleid maken, bijvoorbeeld op basis van een RI&E en het plan van aanpak, is nog geen PSA-aanpak, maar het vormt wel de basis voor de uitvoering van de maatregelen. Andere voorbeelden: zero tolerance-beleid bij ongewenst gedrag en verzuimbeleid met specifieke aandacht voor psychische belasting.

Gecombineerde aanpak

De ervaring wijst uit dat PSA-aanpak vaak beperkt blijft tot het mensniveau. Oorzaken op organisatie-, beleids- en ontwerpniveau worden veel minder aangepakt. Juist door de combinatie van maatregelen valt op termijn veel winst te behalen in PSA-preventie.

### **Casus 1: buitendienst**

In een grote onderneming repareren technische buitendienstmedewerkers apparatuur bij particulieren thuis. De tijdsdruk hangt af van de ritplanning: soms te ruim, vaak te krap. Afspraken vervallen als onderdelen er niet op tijd zijn. Klanten reageren hun irritatie af op de technische medewerkers. Velen ervaren hierdoor te hoge werkdruk.

### **Maatregelen werkgever**

- Organisatieniveau: een 'controle vooraf' inbouwen op de onderdelen voor minder onnodige ritten.
- Mensniveau: medewerkers volgen een training in deëscalerend gedrag.

- Ontwerpniveau: een evenwichtiger werkverdeling en planning maken. De medewerker die als eerste klaar is, belt de ritplanner om de conceptplanning voor de volgende dag door te nemen.
- Beleidsniveau: een systeem van incidentenregistratie opzetten. Bespreking van de output op het werkoverleg zorgt dat men leert van gemaakte fouten en herhaald voorkomende verstoringen in de werkprocessen kan aanpakken.

**Effecten van de aanpak:** minder boze klanten, afname werkdruk, meer arbeidstevredenheid, efficiëntere werkwijze en hogere productiviteit.

### **Casus 2: woningbouwcorporatie**

Een medewerker van een woningbouwcorporatie doet een vrouwelijke huurder bij herhaling oneerbare voorstellen in ruil voor verbeteringen aan haar woning. Ook klagen de receptionisten over agressieve huurders, die verhaal komen halen aan de balie.

### **Maatregelen**

- Mensniveau: de leidinggevende spreekt de medewerker aan op zijn gedrag en stelt hem tijdelijk op non-actief (zero tolerance). Ook bespreekt hij de effecten van de seksuele intimidatie met de vrouw en schakelt externe hulp in. Alle medewerkers volgen een agressietraining. Medewerkers en huurders krijgen voorlichting over toelaatbaar gedrag. De boodschap is dat geen enkele vorm van ongewenst gedrag wordt getolereerd.
- Ontwerpniveau: de balie wordt zo ingericht dat (agressieve) huurders niet meer in fysiek contact kunnen komen met de receptionist en dat andere medewerkers zicht hebben op de receptionisten.
- Organisatieniveau: consulent en opzichter gaan in bedreigende situaties samen naar klanten, of informeren elkaar waar ze zijn. De consultants krijgen een mobiele telefoon.
- Beleidsniveau: er komt een meldingsprocedure voor klachten over ongewenst gedrag. Men ontwikkelt zero-tolerancebeleid en stelt een vertrouwenspersoon aan.

**Effecten van de aanpak:** helderheid over wat kan en wat niet, groter gevoel van veiligheid voor medewerkers, meer inzicht in effectief gedrag van leidinggevenden en de rol van een vertrouwenspersoon.

### **Aan tafel**

De twee praktijkcases illustreren dat een integrale aanpak op alle vier niveaus bijdraagt aan het verminderen van PSA en tegelijk de productiviteit en arbeidstevredenheid verhoogt. Helaas wijst de praktijk uit dat arboprofessionals vaak pas ingezet worden na concrete incidenten. Het is voor u dan ook zaak om in een vroeg stadium aan tafel te komen met de juiste personen, zodat u op alle niveaus invloed kunt uitoefenen. Uw gesprekspartners daarbij zijn P&O (beleidsniveau), het lijnmanagement (organisatieniveau, mensniveau) en het facilitair management (ontwerpniveau). De preventiemedewerker speelt een belangrijke signalerende en initiërende rol. Eenmaal aan tafel kunt u uw voordeel doen met enkele praktische tips (zie kader).

### **Praktische tips bij een preventieve aanpak van PSA**

- Neem vragen over PSA op in de RI&E. Over werkdruk, maar ook over ongewenst gedrag. Stimuleer deelname aan specifieke onderzoeken (vroegsignalering). Stimuleer op basis hiervan PSA-beleid.
- Zoek bij signalen van PSA naar de oorzaken. Dat kan met gevalideerde vragenlijsten, met gerichte interviews of met een combinatie van beide. Schakel een A&O'er of een externe deskundige in.

- Vertaal PSA-risico's in bedrijfsrisico's (verloop, fouten, verzuim, doorloopsnelheid, aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt, kosten). Dan ziet het management de noodzaak in van aanpak van PSA en steunt en stimuleert het de maatregelen.
- Zorg voor steun van de PSA-aanpak op alle managementniveaus. Vergeet daarbij het lijnmanagement niet: dat zorgt voor uitvoering en implementatie van maatregelen..
- Laat medewerkers en leidinggevenden in een vroeg stadium meedenken over en meewerken aan de aanpak van PSA. Dat geeft betrokkenheid, draagvlak en brengt iedereen in beweging.
- Ondersteun gericht waar nodig. Niet iedere afdeling kan op eigen kracht de ongezonde effecten van PSA aanpakken. Soms is men zelf (deels) oorzaak van het probleem, soms uit weerstand tegen vernieuwing.
- Rapporteer de uitkomsten van het PSA-beleid en evalueer de effecten van de maatregelen. Stuur bij waar nodig en vier de successen!

[einde kader]

#### Bronnen

1\_de Vries, S, van Niekerk, M, van Dalen, E.J., Nuyens, M. (2002)*Gewenst beleid tegen ongewenst gedrag*. Voorbeelden van goed beleid tegen ongewenste omgangsvormen op het werk, TNO

<http://www.diversityatwork.net/NL/Docs/Gewenst%20beleid.pdf>

2 Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H., Vanoirbeek, K. (2005). *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, Katholieke Universiteit Leuven, Leuven.

[http://www.beswic.be/respect/research/violence\\_harassment\\_mobbing/oggs\\_grote\\_onderningen.pdf](http://www.beswic.be/respect/research/violence_harassment_mobbing/oggs_grote_onderningen.pdf)

**Huub Pennock** Eur. Erg. is adviseur bij Ergo-balans en partner in De Goede Praktijk.

**Sieuwke Ronner** is A&O'er en werkt als zelfstandig adviseur en trainer bij Meriones Advies.