

Psychosociale arbeidsbelasting kan dan een lastig begrip zijn, nog lastiger is het om er in de praktijk mee te moeten dealen. In onderstaand artikel wordt aangegeven wanneer men van werkgeverszijde alert moet worden en hoe men een basis legt voor partijen om er samen uit te komen. Zonder onnodige beschadigingen.

Onderwerpen in dit webartikel:

- **Psychosociale arbeidsbelasting, een lastig begrip**
- **Risico's en verantwoordelijkheid**
- **De kunst van het signaleren**
- **P&O strategieën bij psa**
- **Conditie voor de oplossing**
- **De logistiek van de oplossing**

P & O en psychosociale arbeidsbelasting (psa). De logistiek van de oplossing.

Auteur: drs. Alexandra W.M. van Smoorenburg, augustus 2007

Sinds de herziening van de Arbowet van begin dit jaar (2007) kunnen organisaties hun ogen niet meer sluiten voor de werkstress die het gevolg is van werkdruk in de organisatie. De overheid dwingt organisaties tot preventief beleid: mogelijke psychosociale arbeidsrisico's moeten opgespoord en in de RI&E opgenomen worden, inclusief het beleid om psychosociale arbeidsbelasting (psa) te voorkomen en hun medewerkers ertegen te beschermen.

Psychosociale arbeidsbelasting, een lastig begrip

Psychosociale arbeidsbelasting, vaak vertaald naar de woorden werkdruk en werkstress, is een lastig begrip. Onder andere vanwege onduidelijkheid over de inhoud. Daarom begin ik met een korte toelichting, vooraleerst over het verschil tussen werkdruk en werkstress. Werkdruk gaat over de omstandigheden op het werk die stress veroorzaken en werkstress gaat over de (innerlijke) reactie van de medewerker op die omstandigheden. Zo kan psychosociale arbeidsbelasting ontstaan als gevolg van **ongewenst en ongepast gedrag** op de werkvloer, zoals intimidatie, geweld, fraude, of pesten, maar ook als gevolg van een **gebrekkige werkorganisatie**, zoals een slechte planning, een te hoog of te laag werktempo, te weinig rusttijd, of door gebrek aan controle over het werk, of gebrek aan eigen regelcapaciteit. Behalve dat, kan psa ook ontstaan in relatie tot **de werkinhoud**, zoals bij constant veranderende eisen op het gebied van kennis en vaardigheden, of bij niet-passend werk, of in relatie tot de **arbeidsovereenkomst**: bij een dreigende ontbinding of wijziging ervan, of frustraties over beloning en arbeidstijden. Tot slot kan psa ontstaan als gevolg van **ingrijpende gebeurtenissen** of nare incidenten, zoals een inbraak of een overval op het werk.

Aanleidingen te over dus voor werknemers om over de gieter te raken. Toch gebeurt dit lang niet iedereen. Het meeste risico lopen werknemers die naast de belastende omstandigheden op het werk, ook nog met andere moeilijkheden te maken hebben, zoals een slechte gezondheid, het gevoel niet op de juiste plek te zitten, of zwaar weer thuis hebben. Bij meervoudige problematiek, waarin medische, sociale, organisatorische en/of functionele aspecten door elkaar heen lopen en tot een onontwarbare kluwen samenballen. Op het risicoaspect kom ik later nog terug. Eerst nog even terug naar wat psa zo lastig maakt.

Psychosociale arbeidsbelasting is ook een lastig onderwerp, omdat het in de organisatie vaak moeilijk bespreekbaar is. Hoewel de hardheid en inflexibiliteit die de stress veroorzaken in alle lagen van de organisatie aanwezig kunnen zijn, bevinden de echte

harde noten in het bedrijf zich niet zelden op de cruciale (en dus machtige) plekken in de organisatie, ook aan de top. En dat maakt het oplossen van psychosociale arbeidsbelasting er niet gemakkelijker op. Om een lastige situatie zonder onnodige schade op te lossen heb je het engagement en de medewerking van *alle* betrokkenen nodig. Dus ook van het management. Het management heeft een belangrijke rol in de voorwaardenscheppende en *ontvangende* sfeer, P&O heeft een belangrijke *faciliterende* rol en de werknemer is degene die zich - uiteindelijk toch zelf - uit zijn of haar netelige situatie moet zien te bevrijden. Wanneer de situatie complex is, heeft die medewerker daar hulp bij nodig. Op dat moment komt de professional in beeld: de behandelaar, arboarts, coach, opleider, of adviseur. Hoewel diens rol belangrijk is in het geheel, wordt deze vaak overschat. De neiging is groot om de problematiek in zijn geheel bij hen over de schutting te willen gooien. Maar aangezien de vakgrenzen overstijgt krijgt men met de inzet van alleen een arbo-arts, loopbaancoach, etc. het probleem niet opgelost. Begeleiding door meerdere professionals tegelijk hoeft ook niet perse tot resultaat te leiden, omdat professionals vaak onvoldoende met elkaar afstemmen (wat vaak ook niet haalbaar is overigens). Resultaat hiervan is wel dat men elkaar nogal eens tegenwerkt (!), wat niet bepaald bijdraagt aan een voorspoedige oplossing van de onvruchtbare situatie die de werkgever ervaart.

Werkgevers hebben m.a.w. de ervaring dat *psa*-situaties lang duren, veel geld kosten en aan het eind van het liedje alsnog onbevredigend afgerond worden. Het is dan ook geen onderwerp waar men zich graag mee bezig houdt. En dit terwijl een goede procesgang grote waarde kan hebben voor een afdeling, of zelfs het hele bedrijf. *Psa* verwijst immers niet alleen naar de persoonlijke opmaak van een bepaalde medewerker, maar ook naar de schaduwgebieden in de eigen organisatiecultuur. Ontwarring van de situatie *in contact* met organisatieleden kan dan ook buitengewoon interessante informatie en nieuwe inzichten voor het bedrijf opleveren. Dat een dergelijk proces, wil het tot een win-win situatie leiden, een veilige en discrete context behoeft spreekt voor zich. Ook hier kom ik later nog op terug.

Het laatste lastige aspect rondom *psa* dat ik wil noemen betreft de dagelijkse werkelijkheid van de P&O-er: diens positie en competenties. *Psa* confronteert een P&O-er vaak met een in de tijd opgebouwd probleem, dat nooit echt in kaart is gebracht, waar iedereen iets over te melden maar waar niemand een oplossing voor heeft, dat bol staat van de onmachtsemoties en dat door P&O nu maar 'even afgeregeld' moet worden. Een uitdagende, maar niet al te vrolijke taak, waarvan menig P&O-er wakker ligt omdat de juiste condities om de situatie op te lossen ontbreken. Onze ervaring is namelijk dat *psa* zich alleen maar goed laat afhandelen vanuit een onbevooroordeelde, neutrale positie, met een helder beeld van wat er feitelijk aan de hand is, met een faciliterende houding en met voldoende regelcapaciteit.

De praktijk van de P&O-er is echter, dat men in veel bedrijven het neutraliteitsbeginsel - de basisconditie - heeft verlaten. P&O dient daar primair de organisatiebelangen. Daarnaast is het aandachtsgebied 'zorg voor het personeel' vaak tot het bot uitgekled: alle vormen van persoonlijke aandacht zijn uitbesteed aan derden, opdat P&O zijn handen vrij heeft om lastige situaties 'zakelijk', dat wil zeggen volgens vaste richtlijnen (procedureel), af te handelen. Hiermee is een situatie gecreëerd dat de competenties om een lastige situatie te onderkennen en er constructief op in te gaan simpelweg niet aanwezig zijn op de werkvloer van P&O. Een gemiste kans als het gaat om het voorkomen van onnodige schade en het reduceren van de doorlooptijd van *psa*.

Risico's en verantwoordelijkheid

Wanneer het fenomeen psychosociale arbeidsbelasting niet herkend of gebagatelliseerd wordt in een organisatie, levert dat bepaalde risico's op. Denk hierbij aan spanningen en conflicten op de werkvloer, daling van de algehele werksfeer, spanningsverzuim en verlaging van de productiviteit. Gevolgen die de organisatie weliswaar veel geld kosten en in een negatieve spiraal brengen, maar die vaak op de koop toegenomen worden. Wel is men bang voor risico's als escalatie en ontwrichting. Incidenten van een dergelijk

kaliber slaan inderdaad met grote kracht door (de mensen in de) organisatie heen en laten een diep spoor van emotionele, financiële en economische gevolgen na. Tevens kunnen ze tot ernstig imagooverlies leiden. En wie is daar nu verantwoordelijk voor?

Wil men psychosociale arbeidsbelasting aan kunnen pakken, moet men in staat zijn deze belasting te signaleren. Mensen in het werkveld vragen ons vaak *wie* psa zou moeten signaleren. Opvallend is dat men daarbij zelf vaak denkt aan 'iemand anders'. Het management denkt aan de bedrijfsarts, de bedrijfsarts aan het management en P&O legt de verantwoordelijkheid doorgaans bij het management en de bedrijfsarts.

Wanneer we de natuurlijke orde volgen echter, komen we eerst uit bij de leidinggevende. Deze is in direct contact met de werkvloer. De werkresultaten (individueel en van het team), de mate van samenwerking, gedrag (veranderingen), directe of indirecte informatie van anderen kunnen allen verwijzen naar psa. Echter, alleen door op de situatie in te gaan kan men erachter komen of er werkelijk sprake is van een te hoge interne druk. Indicatoren voor te hoge interne druk zijn o.m.: regelmatige uitval (spanningsverzuim), conflicten, apathie, agressie, lage productiviteit. Wanneer de leidinggevende in samenspraak met de medewerker en de bedrijfsarts tot de conclusie komt dat er sprake is van psa, is hij sinds januari 2007 verplicht inspanningen te verrichten om dit proces te stoppen en omkeren. *Welke maatregel* daarbij daadwerkelijk lastenverlichtend zal zijn is afhankelijk van de individuele medewerker. Te denken valt aan: vermindering van de workload, een andere werkplek, andere werktijden, een goed gesprek, meer persoonlijke regelcapaciteit, het kan van alles zijn. Van belang is er overeenstemming over te bereiken en afspraken te maken over de aard, omvang en duur van de interventie. En te checken of het helpt!

Maar wat nu als de leidinggevende bewust of onbewust onderdeel van het probleem uitmaakt? Dan is de medewerker dus aangewezen op P&O en/of de bedrijfsarts. Dat wil dus zeggen dat ook deze mensen een taak hebben in het signaleren van complexe, meervoudige problematiek. Ook zij dienen bereid te zijn om het voor de werknemer op te nemen. Deze niet te laten bungelen, maar de informatie op neutrale wijze terug te brengen bij de leidinggevende of het centrale management.

Concluderend kunnen we stellen dat zowel de leidinggevende als P&O als de bedrijfsarts allen verantwoordelijkheid dragen waar het gaat om het signaleren van psa. Het betreft hier een gedeelde verantwoordelijkheid die organisatorisch ingebed zou moeten worden. Bijvoorbeeld door in een structureel overleg het onderwerp psa bespreekbaar te maken en samen na te gaan hoe men de werknemer kan faciliteren en steunen in de situatie. Daarbij is het van belang niet alleen de medische kant de revue te laten passeren, maar ook aan sociale en functionele aspecten aandacht te besteden. Met enige vorm van constructieve aandacht en een goede intentie kan escalatie doorgaans voorkomen worden.

De kunst van het signaleren

Zoals ik al aangaf is de meest aangewezen persoon om psa te signaleren de leidinggevende. Nu is het lezen van de tekenen niet iedereen van nature gegeven. Maar het valt wel te leren. Vooraleerst door er tijd voor te maken. Een vast tijdstip op de dag of in de week waarop men zonder eigen doelstellingen, in open en ontvangende sfeer rondloopt over de afdeling. 'Temperatuur meten' noemde men dat in de jaren zestig: luisteren, kijken, voelen, er zijn. Ruimte biedend aan opmerkingen, kritiek, een gezellig praatje, onlustgevoelens, het maakt niet uit. Die lichtheid en openheid geeft mensen vertrouwen. Dan hoort en ziet men zaken, krijgt men informatie die men anders niet, of pas veel later (te laat?) zou krijgen. Een kleine investering met grote opbrengst, omdat het de leidinggevende in staat stelt om *vroegtijdig* bij te sturen en erger te voorkomen. Het meest gehoorde excuus waarom dit niet gebeurt in de praktijk is omdat men er geen tijd voor zou hebben. Waarschijnlijker echter zijn achterliggende redenen zoals de weerstand die men voelt om dingen te horen waar men toch niks aan kan of wil veranderen. Men is m.a.w. niet in staat zichzelf in een dergelijk contact terug te houden

en zijn innerlijke vrijheid te behouden. Onbewust is er een sterke aandrang om die collega te helpen (door te gaan uitleggen, overtuigen of adviseren), of juist het luik dicht te gooien (wanneer de ander de eigen gevarezone of de blinde vlek nadert). Een dergelijk reactie is begrijpelijk, maar niet bevorderlijk. Door een dergelijke preoccupatie met de eigen visie of het eigen belang, mist men de aansluiting, het echte contact, met de ander. Resultaat daarvan kan zijn dat men denkt de ander bereikt te hebben, terwijl daar geen sprake van is. De medewerker heeft 'slechts' besloten voortaan zijn mond te houden.

Leeft de medewerker in de wetenschap dat zijn leidinggevende integer met zijn informatie omgaat, dan blijft het kanaal open en blijft hij zijn zorg (ook al is het in de vorm van kritiek) uitspreken. Dat is goed nieuws, omdat het getuigt van een open sfeer. Het devies is om dan niet in adviezen te vervallen, maar door te blijven vragen en de medewerker zelf een (tijdelijke) oplossing te laten formuleren. Zelf weet deze namelijk vaak prima waar de ruimte voor de oplossing zit.

Tijd voor een kanttekening. Want hoewel signaleren een belangrijke preventieve functie en waarde heeft, men kan er over het algemeen nog geen psa mee reduceren. Wanneer de medewerker zich reeds langdurig in de gevarendriehoek van medische (spannings)klachten, sociale onmin (conflicten) en disfunctioneren bevindt, is er meer nodig dan een uitnodigend gesprek op de werkvloer. Daar moet tijd voor uitgetrokken en dieper op in gegaan worden. Niet tijdens het functioneringsgesprek, maar in een vertrouwelijk gesprek, waarin hij of zij gefaciliteerd wordt bij het doorgronden van zijn (innerlijk) conflict.

Dit ingaan op een lastige of gevoelige situatie, kan prima uitbesteed worden. Wanneer een leidinggevende zich niet in staat voelt een dergelijk gesprek op neutrale wijze te voeren (en niet te manipuleren op grond van zakelijke belangen), dan is zijn verantwoordelijkheid hierin, dat hij de medewerker verwijst naar iemand die daar *wel* toe bereid en in staat is. Voor de opvang van psychosociale arbeidsbelasting is het van groot belang dat er zo iemand in de organisatie aanwezig is. Dat hoeft geeneens een bedrijfsarts of maatschappelijk werker te zijn, als het maar iemand is die de wetten van de vertrouwensfunctie respecteert. Een functie die overigens - mits basiscondities als neutraliteit, veiligheid en discretie gewaarborgd zijn - uitstekend onder te brengen valt bij P&O. Dit is tenslotte de afdeling die van oudsher het in balans houden en brengen van menselijke en zakelijke belangen in haar takenpakket heeft.

P&O strategieën bij psa

Nadat men helder heeft waar de schoen werkelijk wringt, kan men een besluit nemen over de oplossingsstrategie. Daarbij heeft P&O verschillende mogelijkheden. Wanneer de arbeidsrelatie vastgelopen is (en het geduld op) kan men kiezen voor: 1) de machtsoplossing (zakelijk afhandelen, juridische procedure), 2) de bemiddelingsoplossing (onderhandelingsprocedure), 3) de arbitrageoplossing (waarheidsvinding, oordeel aan inhoudsdeskundige) en 4) de maatschappelijk duurzame oplossing (proces-/conflictbegeleiding). Met intelligentie ingezet kan elk van deze strategieën to the point zijn. Van belang is dat de oplossingsstrategie aansluit op de situatie. Bij *bewezen* fraude of geweld ligt de machtsoplossing voor de hand, bij een ernstige fout: arbitrage, bij overeenstemming over verschil van inzicht: bemiddeling en bij een complexe of diffuse situatie (meervoudige problematiek) proces- of conflictbegeleiding.

In verband met de investering die er gedaan moet worden om de situatie op te lossen, is het hier wellicht van belang om de valkuil van het zogenaamde 'gelijkheidsdenken' te benoemen. Dit denken wordt vaak losgelaten op de input - de investering ('wie niet functioneert krijgt bij ons een outplacementtraject aangeboden'), in plaats van op de output - het resultaat ('wie niet functioneert ondersteunen wij bij het vinden van een passende werkplek'). Het is naïef om te denken dat men middels gelijke investering iedereen gelijke kansen geeft. Mensen verschillen van elkaar: hebben verschillende beperkingen, risico's, kansen, mogelijkheden en belangen, en komen niet allemaal met

hetzelfde toe. Passende begeleiding is daarom de meest effectieve begeleiding, ook in economische zin.

Conditie voor de oplossing

Psychosociale arbeidsbelasting lost dus niet op met een fragmentarische aanpak (lees: een snelle oplossing) zoals een assertiviteitstraining (cursusje), een verplaatsing naar een andere afdeling (waar geen pestkoppen werken), een outplacementtraject, of de ziektewet. Aan het begin van het proces – in de preventieve fase – had dit wellicht nog geholpen, maar nu dus niet meer. Om psa op te lossen is er zoals we al stelden *meer nodig*. Speciale omstandigheden en handelwijzen zijn vereist. En ook de volgorde van handelen is van belang.

De allerbelangrijkste voorziening met betrekking tot psa is een veilige, neutrale en gastvrije plek binnen de organisatie, waar daders en slachtoffers zich kunnen uitspreken zonder dat er kaartjes aan gehangen worden, drama's gemaakt, of informatie doorgebriefd wordt.

Een goede voorbereiding start dus met het scheppen van een veilige plek binnen de organisatie. Want zonder de garantie van strikte vertrouwelijkheid (veiligheid) en neutraliteit komt de essentie van de problematiek nooit boven tafel. En dan blijft het doormodderen.

Voorts vergt psa de inzet van een regisseur, die het vertrouwen van alle partijen heeft en daadwerkelijk in staat is een vrije positie in te nemen. Zijn opdracht is het om partijen op een veilige manier door de situatie heen te loodsen, richting *passende* uitkomst. Wanneer hij daarbij interrelationeel en integraal te werk gaat, voor de broodnodige afstemming met ingeschakelde hulptroepen (professionals) zorgt en hun intenties synchroniseert (klokken gelijk stelt), dan komt het proces in beweging. Zonder een dergelijke centrale figuur, die het proces feitelijk regisseert, ontstaat al gauw de bekende chaos waarin niemand meer weet wie waar mee bezig is en hoe ver het ermee staat.

Die regisseur moet dus nogal wat in zijn mars hebben. Hij of zij moet zich vrij en staande kunnen houden temidden van de (professionele) standpunten en meningen, moet de verschillende denkniveaus met elkaar kunnen verbinden en tegenstellingen kunnen overbruggen. Dit kost natuurlijk tijd; mijn ervaring is dat dit bij psa gemiddeld 6 weken en ca 30 uur quality time kost, een interventie die aan het begin van het proces zou moeten worden gelegd. Daarnaast heeft deze persoon instrumentarium nodig om het persoonlijk en zakelijk krachtenveld door te kunnen lichten en moet hij terug kunnen vallen op een toepasselijke begeleidingsmethodiek. Voor de werkgever betekent dat een behoorlijke investering dus, die echter niet opweegt tegen de kosten van de gangbare langdurige procesgang.

De logistiek van de oplossing

Tot slot komen we bij de aard en logistiek van het oplossingsproces zelf. De ervaring is dat psa zich alleen *op organische wijze* laat 'behandelen'. Dat wil zeggen dat men zich binnen het begeleidingsproces strikt moet houden aan de per fase vastgestelde 'prestatiecriteria' alvorens men ver mag/kan gaan op het oplossingspad. Gaat men toch verder, dan raakt men vroeger of later uit spoor (met vertraging als gevolg). Zo is startkwalificatie 0: vertrouwen in de regisseur, erkenning en acceptatie van de diagnose 'psa', en bereidheid en gezindheid om op het probleem in te gaan. Startkwalificatie 1 betreft: overeenstemming over de oplossingsrichting (gerelateerd aan de krachtenveldanalyse). Startkwalificatie 2: overeenstemming over de haalbaarheid van het proces (gerelateerd aan vitaliteit, ik-sterkte en motivatie). Startkwalificatie 3: overeenstemming over de haalbaarheid van het resultaat (gerelateerd aan kansen en mogelijkheden en blokkades en beperkingen op persoonlijk en zakelijk gebied).

Startkwalificatie 4 betreft: overeenstemming over de uitvoering van de oplossing (gerelateerd aan persoonlijke en zakelijke kracht en zelfsturing). Een dergelijke zorgvuldige en gegronde gang van zaken leidt tot resultaten en zorgt ervoor dat het proces *voor alle partijen* een succeservaring wordt.

augustus 2007 (licht geredigeerd maart 2010)
drs. Alexandra W.M. van Smoorenburg



Alexandra van Smoorenburg is werkzaam bij Human Basics, een high care mobiliteitsbureau bij falende re-integratie en vastgelopen arbeidsrelaties. Behalve begeleidingstrajecten, verzorgt Human Basics ook trainingen op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting en een Praktijkopleiding Mobiliteitsbegeleiding.
Contactgegevens: a.vansmoorenburg@humanbasics.nl. Telefoon: 0345 687887.