

Werkdruk en ongewenst gedrag

Dik onder druk staan

Elke organisatie kent risico's in relatie tot werkdruk en ongewenste omgangsvormen. De gevolgen van PSA zoals de Arbowet die definieert, zijn groot voor zowel werknemer als werkgever. ISO 45003 biedt structuur en houvast bij de aanpak van psychosociale risico's.

tekst Laurens Geense en Alie Kuiper

Het verzuim door psychische aandoeningen stijgt de laatste jaren en staat in de top 3 van redenen voor verzuim. Berekend is dat alleen al door seksuele intimidatie het aantal extra verzuimdagen per casus toeneemt met 17,2 dagen per jaar. Deze risico's niet of onvolledig aanpakken kan leiden tot aanzienlijke imagoschade voor organisaties.

De aanpak van de risico's verschilt sterk per organisatie. Vaak ontbreekt een proactieve en gestructureerde aanpak en daardoor hobbelt een organisatie van incident naar incident. Recentelijk is echter ISO 45003 'Occupational health and safety management – Psychological health and safety in the workplace – Guidelines' in concept gepubliceerd. Deze norm is een

leidraad voor een structurele aanpak van werkdruk en ongewenste omgangsvormen op de werkvloer en een aanvulling op ISO 45001 'Managementsysteem voor gezondheid en veiligheid op het werk'. In samenhang met ISO 45001 biedt ISO 45003 een handvat voor een systematische aanpak van psychosociale risico's. ISO 45001 en 45003 hanteren – net als de Nederlandse Arbowet – de Plan-Do-Check-Act-aanpak, maar doen daarnaast meer. De normen beschrijven ook de kritische succesfactoren voor het creëren van een gezonde en veilige werkplek. Zowel de fysieke als psychologische gezondheid en veiligheid moeten – zo stellen de normen – een chefsache zijn. Daarnaast zijn consultatie en participatie van de werknemers bij alle fases cruciaal.

Onderscheidend

De Arbowet verplicht arbeidsorganisaties een risico-inventarisatie (RI&E) uit te voeren op veiligheid en gezondheid. Dat is inclusief werkdruk, pesten, discriminatie, agressie en geweld en seksuele intimidatie. ISO 45003 is nieuw en uniek omdat de norm uitgebreid beschrijft wat die risico's zijn. De internationale werkgroep die het concept opstelde heeft hierbij gebruikgemaakt van recente onderzoeksgegevens wereldwijd. ISO 45003 benoemt allerlei factoren die betrekking hebben op de organisatie van het werk, werkgerelateerde sociale factoren en de fysieke werkomgeving. Bij de organisatie van het werk zijn bijvoorbeeld onduidelijke rollen en verwachtingen van werknemers een voedingsbodem voor conflicten. Die conflicten kunnen vervolgens resulteren in psychologische gezondheidsproblemen en uitval. Maar ook het gebrek aan afwisseling in het werk, ploegdiensten en werken op afstand (*remote working*)

Organisaties hobbelen vaak van incident naar incident bij gebrek aan een gestructureerde, proactieve aanpak



UGLY

STUPID

kunnen negatieve gevolgen hebben voor het psychisch welbevinden van werknemers. Als een van de risico's op het vlak van sociale factoren noemt ISO 45003 het gebrek aan steun van leidinggevenden en collega's. De norm geeft ook praktische handvatten voor de manier waarop organisaties psychologische gezondheidsrisico's kunnen identificeren.

Organisatiecomponent

Voorvallen van werkdruk of ongewenste omgangsvormen moeten niet alleen door de organisatie worden rechtgezet. De norm stelt ook dat onderzocht moet worden of een analyse naar de hoofdoorzaak (*root cause analysis*) nodig is. Als eenmalig voorval en individueel probleem van een werknemer gepresenteerde problemen blijken namelijk vaak een belangrijke organisatiecomponent te hebben. Zoals in onderstaande casus.

Door met ISO 45001 en 45003 te werken weten bedrijven dat stress een voedingsbodemp kan zijn voor pestgedrag

Een medewerkster van een magazijn van een supermarktketen meldt zich ziek. Na enig aandringen vertelt zij de bedrijfsarts dat ze wordt gepest op het werk. Door een stofwisselingsziekte heeft ze zwaar overgewicht. Sommige collega's noemen haar een vette koe. Bij traktaties slaan ze haar over, want "ze is al veel te dik". Niet iedereen doet eraan mee, maar niemand neemt haar in bescherming, ook de leidinggevenden niet. Zeker met de komst van het just in time-systeem van de winkels is het magazijn 24/7 in bedrijf. De werkdruk is hoog, vooral beperkt houdbare producten moeten op tijd de vrachtauto's in. Het ergst is de situatie voor de nu zieke medewerkster als er stress ontstaat door haperingen in het digitale systeem dat de voorraden en leveringen aangeeft. En dat gebeurt nogal eens. Vooral 's nachts, wanneer er minder ict'ers beschikbaar zijn om storingen op te lossen. In deze wat chaotische situatie roepen sommige collega's dan bijvoorbeeld dat zij in de weg staat met haar dikke kont. Eén keer werd ze zelfs ruw aan de kant gedrukt. De bedrijfsarts deed melding van ziekte door pesten op het werk aan het management van het magazijn. Dat rea-

geerde door te zeggen dat het hier niks mee kon. Het vond de medewerkster in kwestie overgevoelig. Want de collega's die de opmerkingen hadden gemaakt bedoelden het heus niet zo. Die waren gewoon van het type ruwe bolster, blanke pit. De medewerkster werd vervolgens 'een gevalletje' lang ziekteverzuim.

Toegevoegde waarde normen

Had het bedrijf gewerkt volgens de ISO-normen 45001 en 45003, dan zou het in een vroeg stadium al hebben ontdekt dat werken in shifts extra aandacht vraagt. Omdat er stressvolle situaties kunnen ontstaan wanneer medewerkers onvoldoende instrumentarium hebben om hun werk goed te doen. Zoals in dit voorbeeld een goed werkend ICT-systeem, inclusief beschikbare ict'ers bij haperingen. Het bedrijf zou dan ook weten dat stress een voedingsbodemp kan zijn voor pestgedrag. Zeker in combinatie met het niet ingrijpen van leidinggevenden. Risicofactoren die niet zijn geïdentificeerd bij een risico-inventarisatie kunnen alsnog boven tafel komen met een root-cause analyse na incidenten. In dit magazijn zou dat het ontbreken van competenties bij de leidinggevenden om pestgedrag te herkennen en in te grijpen aan het licht hebben gebracht. Die conclusie zou aanleiding zijn geweest voor een management development traject gericht op het creëren van een psychologisch gezond en veilig werkklimaat. Volgens ISO 45003 zou er in een plan van aanpak ook aandacht moeten zijn voor het stimuleren en motiveren van medewerkers om gepeste collega's niet in de kou te laten staan en als bystander aan de bel te trekken. Maar dan moeten die medewerkers wel een responsieve leidinggevende treffen natuurlijk, die weet hoe te handelen bij ongewenste omgangsvormen op het werk.

Nederlandse normcommissie

Alie Kuiper heeft als expert op het gebied van werkdruk en ongewenste omgangsvormen vanuit de Nederlandse normcommissie een actieve bijdrage geleverd aan het opstellen van het nu uitgebrachte concept voor ISO 45003. Commissieleden kunnen tot eind oktober de gepubliceerde conceptversie inzien en suggesties ter verbetering aanleveren. Ook na deze periode zal de commissie fungeren als platform voor kennisdeling, het delen van best practices en het uitwisselen van informatie met betrekking tot de implementatie van de norm. Ook komt er een webinar over de nu uitgebrachte norm. «

Laurens Geense is consultant bij NEN en begeleidt het normalisatieproces rondom gezond en veilig werken. **Alie Kuiper** is bedrijfskundige en gespecialiseerd in de aanpak van ongewenste omgangsvormen op het werk.

Meer weten?

Alie Kuiper verzorgt een sessie over ISO 45003 op de studiedag Sociale veiligheid op 25 november in Utrecht.