

Kiezen voor Rijnlandse of
Angelsaksische aanpak

PSA en arbocatalogus als bijzonder duo



Een arbocatalogus is een oplossingenboek bedoeld om bedrijven te verleiden hun arbeidsomstandigheden te verbeteren door maatregelen uit de catalogus toe te passen. Eén van de onderwerpen die in de arbocatalogus kan worden opgenomen is PSA, psychosociale arbeidsbelasting. Is het mogelijk een risico als PSA via een arbocatalogus te verminderen? Of is daar meer voor nodig?

Huub Pennock en Charles Engelen

PSA gaat over de thema's werkdruk en ongewenst gedrag, zoals pesten, seksuele intimidatie en agressie en geweld. Het gaat daarbij soms over harde zaken, zoals verlichting in donkere hoeken, veilige balies en afgelegen werkplekken. En in het verlengde daarvan: over irritatie die ontstaat als 'harde' arbozaken niet worden gehoord en opgepakt. Maar veel vaker gaat het bij PSA over zachte zaken.

Zoals de manier waarop medewerkers met zichzelf en met elkaar omgaan, leiderschap inclusief het juiste voorbeeldgedrag en de manier waarop het werk georganiseerd is. Bij het verbeteren hiervan gaat het over gedragsverandering en organisatieverandering. En de grote vraag is hoe een beschrijving in een arbocatalogus kan bijdragen aan zo'n gedrags- en organisatieverandering.

Doel van een arbocatalogus is gebruikers te stimuleren van een niet gewenste situatie naar een gewenste situatie te komen door het toepassen van een maatregel uit de arbocatalogus. Daar waar doelvoorschriften met gezondheids

Bedrijven verleiden tot keuze

kundige normen bestaan, ligt het toepassen van één van de maatregelen uit de catalogus voor de hand. Immers als een bedrijf niet aan een doelvoorschrift voldoet, voldoet dat bedrijf ook niet aan de Arboret. En door die dreiging voelen een groot aantal bedrijven zich aangesproken.

Voor PSA bestaat echter alleen een doelvoorschrift met gezondheidskundige norm, uitgewerkt in een procesbeschrijving. Hierin staat dat bedrijven in de RI&E expliciet aandacht besteden aan PSA als dit een risico is. Dit betekent: PSA-risico's beoordelen, maatregelen opnemen in het Plan van Aanpak en deze maatregelen uitvoeren, inclusief voorlichting geven aan de risicogroep. Hier geldt dezelfde vraag als voor de arbocatalogus: zullen maatregelen die in het plan van aanpak staan over PSA ook daadwerkelijk uitgevoerd worden, of is daar meer voor nodig?

Bedrijven zullen dus verleid moeten worden deze maatregelen uit de arbocatalogus rondom PSA toe te passen.

Factoren voor succes

Een aantal factoren spelen daarbij een rol. Het gaat hierbij om objectieve en subjectieve aspecten. Werkdruk is subjectief. Mensen hebben verschillende beelden over wat 'te hoog' is. Werkgevers vinden werkdruk in het algemeen minder snel een probleem dan werknemers en herkennen de situatie minder snel als ongewenst.

Gezonde PSA is net zo subjectief. Er zijn geen gedeelde beelden vervat in normen die beschrijven welke PSA nog gezond is, en welke niet meer. Waar de één in het werk net lekker op gang komt, valt de ander er haast bij neer. In veel beroepen is het beeld dat PSA 'er bij hoort'. Oplossingen zijn ook subjectief. Als een sector aan bedrijven vertelt dat de arbocatalogus de manier is om van een 'ongewenste' naar een 'gewenste situatie' te komen is het de vraag of dat bedrijf daar open voor staat. Het risico op 'Not invented here' is groot.

Onderzoek in de jaren '50 van de vorige eeuw in de VS toonde aan dat het 'ergens' ontwikkelen en daarna verspreiden van goede ideeën niet werkt als strategie op vernieuwing tot stand te brengen. Wel voor technisch-rationele problemen, maar niet voor sociaal-emotionele problemen. Deze oude



Aandacht voor PSA moet
werkplezier bevorderen

ArboCatalogus

De arbocatalogus is geen wettelijke verplichting, het wordt wel gezien als een oplossingenboek voor arbo-zaken. Arbo-Magazine besteedt dit jaar in elk nummer uitgebreid aandacht aan de arbocatalogus



Heldere communicatie

Maatregelen uit een arboconvenant over onder meer werkdruk, verwoord in folders, werden door een brancheorganisatie massaal verspreid onder bedrijven. Bij evaluatie bleek dat tweederde van de folders niet verder was gekomen dan het bureau van onder andere de directeur, de lijnmanager, de arbo-functionaris. De brancheorganisatie kwam er vervolgens door bedrijfsbezoeken achter dat de individuele bedrijven worstelden met de kwaliteit van de dienstverlening richting hun klanten. Het thema 'arbo' was oninteressant, de kwaliteit van dienstverlening was het issue bij de bedrijven: ze konden de boodschap niet duidelijk naar hun klanten communiceren.

De maatregelen werden toen verpakt in deze setting aangeboden. Hiermee liepen de bezochte bedrijven warm voor de maatregelen, omdat die hen zo konden helpen een voor hun ongewenste situatie om te zetten in een gewenste situatie.

strategie heette RDD (research-development-diffusion) en werd in toenemende mate vervangen door meer participatieve aanpakken, waarin de probleemhebber meedenkt en meewerkt aan de oplossing. Immers: als we meedenken over de oplossing, wordt deze daardoor mede van ons en daarmee veel meer geaccepteerd. De zachte PSA-problemen hebben in het verlengde hiervan meer nodig dan een arbocatalogus om bedrijven te verleiden om van een ongewenste situatie naar een gewenste situatie te komen. Een arbocatalogus kan daarbij overigens wel een inspirerend hulpmiddel zijn.

Veranderen

Bij veranderingen van organisatie en gedrag is organisatiecultuur (zeg maar: gemeenschappelijke normen en waarden over omgangsvormen en gedrag) van belang. In een cultuur is gedrag sterk gekoppeld aan onderliggende principes en inzichten. De principes en inzichten geven richting aan het gedrag, en het gedrag voedt op haar beurt de principes en inzichten, scherpt ze aan, maakt ze dieper.

Daarom ook is het zo ingewikkeld om blijvende gedragsverandering te bewerkstelligen. Dat kan alleen ècht wanneer het nieuwe gedrag gekoppeld is aan nieuwe principes en inzichten. En die laatste veranderen niet zomaar.

Angelsaksisch of Rijnland?

Er zijn in feite twee aangrijpingspunten om te komen tot ander gedrag te weten: op de Angelsaksische en de Rijnlandse manier. De eerste manier is gebaseerd op de gedachte dat als je een goed model inzet, mensen zich er vanzelf naar gedragen. Ofwel: beschrijf in een arbocatalogus helder hoe een gewenste situatie is, voorzie het waar nodig van gerichte communicatie en trai-

ning, en gebruikers doen wat er van hun verwacht wordt.

In de Rijnlandse manier betrek je mensen bij verandering, je laat ze meedenken en meewerken, dan veranderen ze. Hier past het motto: mensen willen best veranderen, maar niet veranderd worden. Een arbocatalogus is vanuit deze visie veel meer een richtlijn die bedrijven ondersteunt om de verandering met de medewerkers in gang te zetten. Hij moet niet te veel uitgewerkt zijn, anders is er geen ruimte voor betrokkenheid bij het bedenken van de uiteindelijke oplossing. Deze aanpak vraagt veel tijd en een procesbegeleiding van hoog niveau.

De waarheid ligt in het midden, ofwel afhankelijk van de situatie het beste van beide inzetten. Het ontwikkelen van een nieuwe set van regels en gedrag kan goed samen gaan met de medewerkers die het later moeten doen; maar wel binnen duidelijke kaders en beleidlijnen. Als het over aanpakken van te hoge werkdruk gaat, waarbij medewerkers zelf een wezenlijke rol spelen in de verandering zal de Rijnlandse manier met name zinvol zijn. Terwijl bij een acuut probleem rondom ongewenst gedrag maatregelen vooral vanuit de Angelsaksische werkwijze moeten worden aangepakt

Betrokkenheid van eindgebruikers is bij het maken van een arbocatalogus rondom PSA op sectorniveau al de eerste stap in de verandering. En bij vertaling op bedrijfsniveau ligt de uitdaging de maatregelen uit de catalogus aan te laten sluiten op de uitdagingen in de bedrijven. Flankerend beleid om bedrijven hierbij te stimuleren en ondersteunen is hierbij onontbeerlijk. ◀

Huib Pennock, Ergo-balans en Charles Engelen, DEXIS Arbeid, partners in De Goede Praktijk

Meer informatie over arbocatalogi is te vinden op:
www.arboplus.nl/arboregels/arbocatalogi/algemeen