

Psychosociale arbeidsbelasting:

# Sleutelen aan de belasting of de belast- baarheid?

**De komende vier jaar gaat het ministerie van SZW werkgevers begeleiden bij de aanpak van psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Een breed thema, want die belasting wordt veroorzaakt door zowel werkdruk als discriminatie, seksuele intimidatie en pesten. Wat valt hier tegen te ondernemen?**

TEKST | Peter Passenier

In 2014 concentreert SZW zich op werkdruk, en dat is begrijpelijk. Want in sommige sectoren (onderwijs, financiële instellingen) zorgt alleen al die werkdruk voor de helft van het totale ziekteverzuim. Ter vergelijking: volgens cijfers van SZW worden 100.000 werknemers systematisch gepest, 1,1 miljoen heeft ooit te maken gehad met ongewenst gedrag, maar het aantal medewerkers dat klaagt over werkdruk, ligt op 2,1 miljoen. Vandaar dat minister Asscher hier € 1 miljoen voor uittrekt in 2014.

"Misschien een wat laag bedrag, maar toch... een goed idee", vindt Michiel Kompier, hoogleraar



Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Hij zag de werkdruk de afgelopen decennia toenemen, en dat komt volgens hem vooral door intensivering van de arbeid. "Ik praat weleens met de glazenwassers hier. Ik verzeker je: die moeten ongelooflijk veel ramen doen, en in vergelijking met tien jaar geleden krijgen ze daarvoor de helft van de tijd. Dat heeft allemaal te maken met aanbestedingsprocedures waarin enorm wordt geconcurrerd op prijs. Je ziet dat niet alleen in de schoonmaak, maar ook in ziekenhuizen en het openbaar vervoer."

Bovendien drukt die belasting nu extra zwaar op de schouders van de kwetsbaren. "Jaren geleden, toen ik nog werkte aan de Universiteit van Amsterdam, waren daar enkele oudere administratieve medewerkers die redelijk goed functioneerden, maar niet zo belastbaar waren als vroeger. Die werden uit de wind gehouden: ze kregen een aparte kamer met een overzichtelijk takenpakket. Dat zie je nu veel minder. De collega's realiseren zich beter dat ze het overgebleven werk zelf moeten doen. En het blijkt uit gedegen onderzoek dat werkgevers zulke medewerkers tegenwoordig eerder zullen ontslaan."

### **Gevolgen**

Dat betekent dat iedereen mee moet in de rat race. En mensen die permanent onder druk worden gezet, belanden vaak in grote problemen. Want werkdruk kent een weerslag op de fysiologie, op de leefstijl en ook op de sociale omgeving.

Fysiologie. "Als mensen continu worden overbelast, krijgen ze onvoldoende tijd om te herstellen", zegt Kompier. "Daardoor gaan ze slechter slapen, want het lichaam blijft continu in een hoge stand van activatie. Ook leidt die overbelasting tot een verstoorde bloeddruk en hormoonhuishouding. Op de wat langere termijn geeft dat aanleiding tot allerlei ziektebeelden."

Maar een verhoogde werkdruk creëert ook een praktisch probleem: mensen hebben minder tijd om gezond te eten en af en toe te bewegen. "Je ziet vaak dat ze niet naar de winkel gaan om groenten te halen; dat harde werken moet worden beloond met een pizza. Bovendien nemen ze dikwijls een borreltje als slaapmiddel – en dat werkt juist averechts."

Sociale omgeving. En dat is niet alles: werkdruk drukt ook op het werk. "Iemand die langdurig onder

druk staat, begint fouten te maken" zegt Kompier. "Dat verslechtert niet alleen de relatie met de collega's, maar ook met de leidinggevenden. Vaak zie je dan dat mensen de rotklussen krijgen. En dan gaat de kwaliteit van hun werk nog verder naar beneden."

### **Ongewenste omgangsvormen**

Daarmee zijn we aanbeland bij slechte persoonlijke relaties op het werk. Dat is het terrein van de Leidse psycholoog Adrienne Hubert. Zij doet onderzoek naar discriminatie, seksuele intimidatie en pesten, en ze geeft trainingen aan organisaties om dit ongewenste gedrag te voorkomen. Dat is hard nodig want ongewenste omgangsvormen op het werk hebben grote gevolgen. Kijk bijvoorbeeld naar die honderdduizend mensen die systematisch worden gepest. Volgens Hubert zijn veel van hen getraumatiseerd. "Het blijkt uit grootschalig onderzoek: zo'n 90 procent van de slachtoffers vertoont vijf van de zes criteria van een posttraumatisch stresssyndroom (PTSS). Dat wil zeggen: herbeleving, vermijdingsgedrag en verhoogde waakzaamheid. En dat allemaal minstens één maand, en in een mate dat het een belemmering vormt voor het werk en sociale functioneren."

Zo'n trauma is extra vervelend omdat het de aandacht afleidt van de oorzaken. "Hulpverleners en re-integratiedeskundigen zien dat iemand afwijkend gedrag vertoont", zegt Hubert. "Dus roepen ze: 'Zie je wel? Het ligt aan hen!' Maar dan verwarren ze oorzaak en gevolg. Die mensen vertonen een bepaald gedrag omdat ze zijn getraumatiseerd. Het begint met dat pesten."

### **Assertiviteitstraining**

Om diezelfde reden ziet Hubert niets in assertiviteitstrainingen. "Het gebeurt zo vaak: werkgevers kijken naar de belastbaarheid, en niet naar de belasting. Ze doen aan 'blaming the victim'. Als het slachtoffer nu maar assertiever wordt, is het probleem opgelost. Maar al zou zo'n behandeling werken – wat zelden het geval is – dan schiet je er niets mee op. Er is altijd één werknemer het minst assertief. En dus wordt die de nieuwe pispaal." Vandaar ook haar adviezen aan arbeidsdeskundigen. "Heb je cliënten die thuis zitten als gevolg van pestgedrag? Maak dan vooral duidelijk dat het niet

## Slechte gewoonten

Michiel Kompier: "Je ziet vaak dat ze niet naar de winkel gaan om groenten te halen; dat harde werken moet worden beloond met een pizza. Bovendien nemen ze dikwijls een borreltje als slaapmiddel – en dat werkt averechts."





**“Vaak hebben de daders niet eens een hekel aan het slachtoffer”**

aan hen ligt. Hoe je ook bent, de ander heeft niet het recht om jou zo te behandelen. En denk niet te snel aan werkhervatting in de oude functie. Die mensen zijn vaak zo getraumatiseerd dat ze alleen gebaat zijn bij professionele traumaverwerking, bijvoorbeeld EMDR of cognitieve gedragstherapie. De grootste fout die je kunt maken, is mensen weer terugsturen naar de oude omgeving, zonder dat er iets is veranderd.”

Dat veranderen is soms heel moeilijk, maar soms ook verrassend simpel. En volgens Hubert hangt dat samen met de manier waarop het pestgedrag is ontstaan. Eerst

de moeilijke variant: soms is het pesten conflictgerelateerd. “Ik sprak eens een jonge medewerker in een verpleeghuis. Die had tijdens zijn opleiding geleerd dat een bepaalde behandeling bij dementie niet werkte – maar tijdens zijn eerste dag bleek dat die behandeling in het verpleeghuis juist heel gebruikelijk was. En toen die man ertegen waarschuwde, kreeg hij iedereen tegen. Al spoedig werd hij mikpunt van spot. ‘Hé professortje’, en allerlei andere pesterijen. De collega’s stuurden hem bijvoorbeeld geen stukken meer voor de vergadering. Het vervelende is: deze vorm van pestgedrag is moeilijk te bestrijden. Je kunt het proberen met mediation, maar

## AMBULANCEMEDEWERKERS

Veel arbeidsbelasting, weinig klachten. Dat is in het kort de hoofdconclusie van een scriptie die de Groningse socioloog Jacoba Hoeksma schreef over PSA bij ambulancemedewerkers, in opdracht van de Wetenschapswinkel Geneeskunde en Volksgezondheid van het UMCG. “Ik ben twee dagen met die mensen meegerezen, en dan blijkt dat met name de emotionele belasting zo nu en dan hoog kan oplopen. De ambulancemedewerkers gaven aan dat ze zich soms heel machteloos voelden. Ze werden bijvoorbeeld opgeroepen voor een kind dat duidelijk was mishandeld. Maar in zo’n geval konden ze dat jongetje alleen naar het ziekenhuis brengen. Tegen die mishandeling zelf mochten ze niet optreden.”

Daarnaast voelden de medewerkers zich niet altijd gesteund door het management. “Op de kleine ambulanceposten is geen management aanwezig”, zegt Hoeksma. “Daardoor kregen de medewerkers na een intensieve rit zelden een compliment. En

als het management wel langs kwam voelde dit meer als een controle op het protocol. Bedenk dat die medewerkers allemaal hoogopgeleid zijn... deze mensen voelen zich op hun vingers gekeken.” Wat ook vaak ontbrak was een nauwe relatie met collega’s – hoewel Hoeksma hier ook een onderscheid maakt tussen grote ambulanceposten en kleine. “Bij de kleine posten worden de medewerkers relatief minder vaak opgeroepen, en hebben ze meer tijd om met elkaar te praten. En omdat ze elkaar ook beter kennen, durven ze dan hun hart uit te storten. Er hangt een gemoedelijke huiskamersfeer. Bij de grote posten zie je dat veel minder: daar blijven mensen meer met problemen zitten.” Veel belasting dus, en toch: Hoeksma constateerde relatief weinig werkstress. Dat is volgens haar terug te voeren op passie. “Meerdere mensen vertelden me dat ze zó een beter betaalde baan in het ziekenhuis kunnen krijgen. Maar dat willen



Jacoba Hoeksma

ze niet: op de ambulance zitten, dat is echt het mooiste wat er is. Daar hebben ze ook bewust voor gekozen. Vergelijk dat bijvoorbeeld met een baan in de banksector. Daar zijn mensen meestal toevallig in hun huidige functie gerold. De taakbelasting ligt vaak lager, maar datzelfde geldt voor de bevoegenheid.”

## 100.000 werknemers worden systematisch gepest, 1,1 miljoen heeft ooit te maken gehad met ongewenst gedrag

lukt dat niet, dan is een laatste redmiddel mensen uit elkaar te halen.”

De tweede vorm is simpeler. Hier is het ongewenste gedrag gebaseerd op normvervaging. “Vaak hebben de daders niet eens een hekel aan het slachtoffer”, zegt Hubert. “Het pesten lijkt meer gebaseerd op een gewoonte. Als je spreekt met de daders, krijg je een verhaal als: ‘Ach, het is inderdaad wel sneu voor Jan, maar hij is nou eenmaal verbaal niet zo begaafd. En bovendien: iedere groep heeft een pisaal, dat zag je op school ook.’ Echt, als ik manager was van een beginnend team, zou ik dat gedrag gemakkelijk tot stand kunnen brengen. Gewoon met een tekst als: ‘We gaan nu met elkaar aan de slag en elke groep heeft z’n pisaal. Ben benieuwd wie dat hier wordt.’ Dan proberen al deze medewerkers om dat pisaaltje niet te worden. Door elkaar uit te testen en een slachtoffer te creëren.”

### Steun bij slachtoffer

Een grote rol voor de manager dus. Maar niet alle leidinggevenden weten hoe ze ongewenst gedrag moeten aanpakken. “Als ik hun trainingen geef, speel ik altijd een medewerker die seksueel wordt geïntimideerd”, zegt Hubert. “Een acteur slaat bij het kopieerapparaat een arm om me heen, en maakt opmerkingen die duidelijk niet kunnen. De managers worden één voor één binnengeroepen om hierop te reageren, en die reacties zijn heel verschillend. Sommigen kijken alleen maar toe, maar de meesten zoeken steun bij het slachtoffer: ‘Wat vind jij daarvan, dat hij zo’n opmerking maakt?’ Helaas, dat is niet effectief, want zo’n slachtoffer kan op dat moment niet zeggen dat ze dat vervelend vindt. Dan plaatst ze zich immers buiten de groep. En als ze zegt dat ze er geen bezwaar tegen heeft, ben je als leidinggevende uitgepraat.”

Daarom moeten leidinggevenden zich volgens Hubert ferm opstellen “Die moeten niets vragen, die moeten gewoon duidelijk maken dat dit gedrag niet in een organisatie thuishoort. En als ze tijdens de lunch horen dat er grappen worden gemaakt ten koste van een medewerker, moeten ze onmiddellijk roepen dat het zó

### 5 tips VOOR DE ARBEIDSDESKUNDIGE

René Los is arbeidsdeskundige bij Arbo Unie. Regelmatig voert hij gesprekken met cliënten die worstelen met psychosociale arbeidsbelasting. Daarbij hanteert hij zelf vijf regels:



René Los

- 1 Wees open, eerlijk en nieuwsgierig (OEN) “Om een goede analyse te maken, is het belangrijk dat je alle feiten kent,” zegt Los. “En de werknemer wil die pas met je delen, als jij zorgt voor een veilig klimaat. Maak duidelijk dat je de tijd neemt voor de ander, en dat je je niet laat leiden door vooroordelen.”
- 2 Luisteren, samenvatten en doorvragen (LSD) Zorg daarbij dat je een volledig beeld krijgt. “Niet alle cliënten zullen snel toegeven dat de werkdruk te hoog is of dat ze worden gepest”, zegt Los. “Die schamen zich. En dus gaan ze ook niet direct in op een vraag als ‘Wat is de sfeer op de afdeling?’ Ze gaan die uit de weg met een opmerking als ‘Ach, er is altijd wel wat...’ De oplossing is doorvragen.”
- 3 Neem de tijd “Als iemand worstelt met een lichamelijke klacht, is één gesprek vaak wel genoeg”, zegt Los. “Maar bij mentale problemen ligt dat anders. Die komen vaak pas op tafel in een tweede gesprek.”
- 4 Maak een gedegen analyse Volgens Los richt de aanpak zich soms op de belasting, en soms op de belastbaarheid. “Als voorbeeld: een docent kan moeilijk omgaan met veranderingen. Hij kijkt met een coach naar het vergroten van zijn belastbaarheid, en tegelijkertijd doen we iets aan de belasting. Voortaan hoeft hij ‘s ochtends niet meteen les te geven, dit om extra stress te beperken.”
- 5 Denk aan mens, werk én inkomen “Het doel is altijd om iemand weer aan het werk te krijgen,” zegt Los. “Soms lukt dat niet bij dezelfde werkgever, en dan kijk je naar een nieuwe functie. Maar het doel, werkherhvatting, houd je altijd voor ogen.”

wel genoeg is. Natuurlijk zal ik niemand vertellen welke grappen ze wel en niet moeten toelaten: hoe hoog je de lat legt, dat bepaalt de organisatie. Maar de leidinggevenden moeten ervoor zorgen dat er niets onder de lat doorschiet.”