

Advies

# Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA)



Werk veilig



Houd plezier



Kijk vooruit

# Inhoud

<b>Inhoudsopgave</b>	<b>2</b>
<b>1   Inleiding</b>	<b>3</b>
1.1 Doel	3
1.2 Aanleiding	3
1.3 Doelgroep	3
1.4 Leeswijzer	3
<b>2   PSA</b>	<b>4</b>
2.1 Intimidatie	4
2.2 Pesten	4
2.3 Discriminatie	4
2.4 Agressie en geweld	4
2.5 Werkdruk	4
<b>3   Gevolgen van PSA</b>	<b>5</b>
<b>4   Risicofactoren op ontstaan van PSA</b>	<b>6</b>
<b>5   Aanpakken en Voorkomen van PSA</b>	<b>7</b>
5.1 RI&E	7
5.2 Beleid	7
5.3 Gedragscode en Meld- en Klachtenprocedure	7
5.4 Opvang Slachtoffers	8
5.5 Voorlichting en training	8
5.6 Inrichting werkplekken	8
5.7 Leiderschap en Sociale steun	8
5.8 Vaardigheden Medewerkers	8
5.9 DIA inclusief PAGO en Spontane DIA	8
<b>Bijlage 1: PSA in de Arbowet</b>	<b>10</b>

# 1 | Inleiding

## 1.1 Doel

De doelstelling van dit thema is duidelijk te maken dat ongewenst gedrag op de werkvloer niet te tolereren is. Om handvatten te bieden het ongewenst te bestrijden is inzicht in de verschillende onderdelen van ongewenst gedrag noodzakelijk.

Structurele aandacht voor ongewenst gedrag of psychosociale arbeidsbelasting (PSA) draagt bij aan werkplezier, kwaliteit, productiviteit en een positief imago. Elke werkgever die een dossier 'ongewenst gedrag' heeft gehad kan aangeven dat het veel impact heeft gehad op het slachtoffer, het team en de organisatie. Met andere woorden: ongeacht de wetgeving<sup>1</sup> op PSA zijn er voldoende argumenten om een 'zero tolerance' beleid te hebben op PSA.

## 1.2 Aanleiding

We weten het allemaal. Pesten, intimidatie, discriminatie, agressie en geweld komen helaas voor op het werk. De media houden ons regelmatig op de hoogte van de excessen hiervan. Wat we ons onvoldoende realiseren is hoe vaak het voorkomt en dat het ook in de [eigen werkomgeving](#) voorkomt. Daarnaast zijn de negatieve effecten voor de slachtoffers en de organisatie onbekend.

In situaties dat de norm voor goed gedrag duidelijk is, blijkt dat uitingen van ongewenst gedrag onvoldoende gemeld worden door de omstanders of het slachtoffer zelf. Intimidatie en pesten is voor veel medewerkers lastig herkenbaar als ze zelf niet het slachtoffer zijn. Een pester heeft soms niet door dat hij/zij ongewenst gedrag laat zien. Een vervolgoepmerking kan dan zijn: "Zo gaan we hier met elkaar om". In het PSA-beleid moet daar dan ook aandacht voor zijn.

## 1.3 Doelgroep

Dit thema is bedoeld voor directie, leidinggevenden deskundigen, personeelsconsultanten, OR maar uiteraard ook voor de medewerkers die elke dag op de werkvloer staan.

## 1.4 Leeswijzer

Allereerst wordt het onderwerp PSA besproken in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 komen de gevolgen van PSA aan de orde. In hoofdstuk 4 komen de risicofactoren aan de orde die PSA mede kunnen veroorzaken. Tot slot wordt in hoofdstuk 5 uiteengezet op welke wijze het beleid gerealiseerd kan worden op het voorkomen van PSA en hoe hiermee om te gaan als het toch plaatsvindt.

<sup>1</sup> Bijlage 1 is de PSA opgenomen in de Arbowet

DOOR EEN TOELICHTING PER ONDERWERP VAN DE PSYCHOSOCIALE ARBEIDSBELASTING TE GEVEN WORDT DUIDELIJK WAAR HET OVER GAAT EN BIEDT HET MEER INZICHT IN HET BESTRIJDEN VAN PSA.

### 2.1 Intimidatie

Alle communicatie, handelingen en gedragingen met een bedreigend of vernederend karakter vallen onder intimidatie. Als deze communicatie een seksueel component heeft, spreken we van seksuele intimidatie. Dit uit zich o.a. door dubbelzinnige opmerkingen, pornografische of pornografisch getinte plaatjes op het werk, onnodig aanraken, gluren, seksuele chantage, promotie en beslissingen laten afhangen van seksuele handelingen, aanranding en verkrachting.

### 2.2 Pesten

Onder pesten op het werk worden (intimiderende) handelingen of gedrag verstaan door collega's, leidinggevenden of publiek tegen een of meerdere medewerkers die zich hier niet tegen kunnen of willen verdedigen. Voorbeelden zijn: beledigen, schelden, treiteren, irriteren, bespotten, roddelen of iemand buitensluiten. De gepeste werknemer, ervaart dit als bedreigend, vijandig, beledigend, vernederend of kwetsend. Een kenmerk van pesten is dat het regelmatig en gedurende een langere periode voorkomt. Pesten is een escalerend proces, dat in de loop der tijd in intensiteit toeneemt. Dit kan leiden tot een conflict en/of een incident met agressie en geweld<sup>2</sup>.

### 2.3 Discriminatie

Discriminatie is het ongelijk behandelen en achterstellen van mensen op basis van kenmerken die er niet toe doen. Denk aan: afkomst, sekse, huidskleur, seksuele voorkeur, leeftijd, religie, politieke voorkeur, handicap of chronische ziekte<sup>3</sup>.

### 2.4 Agressie en geweld

Onder agressie en geweld worden alle verbale en fysieke handelingen verstaan waarbij een medewerker wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van arbeid. Agressie en geweld zijn vaak ingrijpende gebeurtenissen. Veelal zijn het eenmalige gebeurtenissen in tegenstelling tot pesten. Het kan leiden tot zowel lichamelijk

als geestelijk letsel. Vooral het risico op geestelijk letsel moet niet worden onderschat. Ongemerkt kan dit tot stress leiden op het werk. Agressie en geweld kunnen intern en extern plaatsvinden. Intern tussen collega's en/of met leidinggevenden. Extern bij werknemers die veel te maken hebben met publiek: klanten, cliënten, patiënten, leerlingen of passagiers (mensen die niet werkzaam zijn in de organisatie).

### 2.5 Werkdruk

Bij werkdruk is het evenwicht tussen belasting (de draaglast) en belastbaarheid (de draagkracht) verstoord. Dit evenwicht kan naar twee kanten verstoord zijn: 1) Er is sprake van overbelasting 2) Er is sprake van onderbelasting. Bij aanhoudende werkdruk kan werkstress ontstaan. Werkstress kan het risico op PSA vergroten. De oorzaken van werkdruk zullen dan achterhaald moeten worden. Dit wordt op de website van Volandis onder 'Houd Plezier' en werkdruk verder toegelicht.

<sup>2</sup> Bron: Dossier Pesten van arbokennisnet

<sup>3</sup> Afgeleid van: 'Onder discriminatie verstaan we de achterstelling van individuen en/of groepen op grond van kenmerken die in de context van de handeling geen aanvaardbaar motief vormen.' (Maso en Elich, 1984)

# 3 | Gevolgen van PSA

DE GEVOLGEN VAN ONGEWENST GEDRAG DOEN ZICH OP VERSCHILLENDE MANIEREN VOOR BIJ DE INDIVIDUELE WERKNEMER EN DE AFDELING EN/OF ORGANISATIE.

Niet alleen het gedrag van het slachtoffer zal negatief beïnvloed worden, maar ook het gedrag van de omstanders en de leden van het team of de organisatie. Zeker bij agressie en geweld zal het veel impact hebben op vervolgedrag en de samenwerking als het een interne aangelegenheid betreft. Externe agressie en geweld hebben vaak ook gevolgen voor de wijze waarop het toekomstige werk (individueel) uitgevoerd wordt. Het hoeft echter niet per se nadelig te zijn voor de onderlinge samenwerking zoals bij interne agressie en geweld.

Bij pesten, intimidatie en discriminatie zal het gedrag van de werknemer ook veranderen. In eerste instantie zal dit minder duidelijk zijn voor de omstanders, collega's en leidinggevende in vergelijking met agressie en geweld. Het risico op het ontstaan van stress bij werknemers is groot. Stress verhoogt het risico op PSA. Het slachtoffer kan in ogenschijnlijke normale werksituaties kortaf, defensief, of juist verbaal agressief reageren. Dit kan tot conflicten leiden. Er ontstaat een onprettige of zelfs vijandige werksfeer, subgroepen, verminderde samenwerking en mogelijk een slecht functionerende afdeling. Deze negatieve spiraal moet voorkomen worden.

Bewustwording van de oorzaken en gevolgen van PSA bij de directie, direct leidinggevenden en medewerkers is dus van groot belang. De gevolgen die optreden bij PSA zijn hieronder weergegeven voor de individuele werknemer en de organisatie.

## De individuele werknemer

- Negatieve emoties (zoals angst, woede en verdriet)
- Twijfel aan jezelf, aan je kunnen en bestaansrecht
- Psychosomatische klachten (zoals hoofd- en buikpijn, hartkloppingen, hoge bloeddruk en duizelingen)
- Psychische problemen (zoals slaapproblemen, depressieve klachten en burn-outklachten)
- Psychische stoornissen (zoals angststoornissen, Post Traumatische Stress Stoornis (PTSS)), depressie
- Verminderde betrokkenheid, motivatie en productiviteit
- Verzuim
- Ontslag

## Organisatie

- Verminderde productiviteit
- Meer fouten
- Verminderde kwaliteit
- Meer verzuim
- Hoger verloop (hogere uitstroom)
- Negatieve werksfeer
- Slecht imago

## 4 | Risicofactoren op ontstaan van PSA

ONGEWENST GEDRAG ONTSTAAT ALS ER RISICO'S AANWEZIG ZIJN BIJ DE WERKNEMER DIE HET SLACHTOFFER IS OF BIJ DE AANSTICHTER VAN HET ONGEWENSTE GEDRAG. MAAR ER ZIJN OOK RISICO'S BIJ DE ORGANISATIE. DE WIJZE WAAROP HET WERK IS GEORGANISEERD OF DE MANIER VAN COMMUNICEREN KAN PSA IN DE HAND WERKEN. HET IS EEN MIX VAN PERSOONSAFHANKELIJKE EN ORGANISATORISCHE FACTOREN WAARDOOR ONGEWENSTE SITUATIES ONTSTAAN. DE RISICO'S STAAN PER ONDERWERP KORT GENOEMD.

### Slachtoffer ongewenst gedrag

- De groep ontwijken, zich afzijdig houden
- Afwijken van de groepsnorm
- Het hebben van geringe sociale vaardigheden en eigenwaarde
- Zeer prestatiegericht zijn

### Aanstichter

- Gevoel dat zijn / haar positie wordt bedreigd
- Het hebben van geringe sociale vaardigheden
- Het hebben van een persoonlijkheidsstoornis
- Persoonlijke motieven/problemen in de privésfeer

### De afdeling

- De groepsprocessen en de informele machtsverhoudingen die op een afdeling aanwezig zijn.
- De communicatie tussen de werknemers, de leidinggevende en andere sleutelfiguren op de afdeling of businessunit.

### Organisatie

- (Aanhoudende) te grote werkhoeveelheid
- Te weinig werk (verveling)
- Weinig controle over het werk (de inhoud, de volgorde van taken, de werkwijze)
- Onduidelijkheden over rollen, taken en verantwoordelijkheden
- Agressie door externen
- Bepaalde organisatiecultuur (tolereren of zelfs belonen van pestgedrag)
- Sterk hiërarchische organisatiestructuur
- Mannelijke dominantie
- Gebrekkige communicatie
- Slecht georganiseerde werkprocessen
- Organisatieveranderingen
- Veranderingen in het management
- Andere samenstelling van werkgroepen en teams
- Sterke mate van bureaucratie

# 5 | Aanpakken en Voorkomen van PSA

OM ONGEWENST GEDRAG TE VOORKOMEN ZAL MEN DIT ZOVEEL MOGELIJK BIJ DE BRON AAN WILLEN PAKKEN. ONDERZOCHT WORDT WAAR DE RISICO'S ZIJN EN HOE DEZE WEGGENOMEN KUNNEN WORDEN. IN EEN ORGANISATIE MOET EEN BELEID AANWEZIG ZIJN MET BIJBEHORENDE PROCEDURES OM DE GEVOLGEN VAN ONGEWENST GEDRAG OP TE VANGEN EN TE MINIMALISEREN.

## 5.1 RI&E

De bronaanpak begint bij het inventariseren van de risico's door middel van een RI&E. Uit het Plan van Aanpak blijkt of er (aanvullend) beleid, procedures, maatregelen of protocollen nodig zijn voor het voorkomen of goed afhandelen van ongewenst gedrag. Er kan een verdiepend welzijnsonderzoek ingezet worden wanneer blijkt dat de RI&E onvoldoende informatie geeft over de risico's op werkdruk en werkstress. Het is van belang om de aanwezigheid hiervan te onderzoeken omdat werkdruk en stress PSA in de hand kunnen werken. Dit onderzoek kan uitgevoerd worden door middel van vragenlijsten of interviews. Hierdoor komt de mening en de beleving van de werknemers goed naar voren.

Nog geen RI&E ingevuld? Hierbij de uitnodiging om dit via [mijnVolandis](#) te gaan doen. Bekijk de [video](#) over het gebruik



van de RI&E.

## 5.2 Beleid

Bij een melding van ongewenst gedrag is het belangrijk deze zo snel mogelijk op te pakken en af te handelen. Dit geldt voor zowel intern als extern ongewenst gedrag. Om dit op een structurele en transparante wijze te doen is het noodzakelijk om hier beleid en protocollen voor op te nemen. Dit dient volgens de Arboret beschreven te zijn in het arbeidsomstandighedenbeleid. De medewerkers van de organisatie moeten op de hoogte zijn van het beleid en de protocollen.

## 5.3 Gedragscode en meld- en klachtenprocedure

Om ongewenst gedrag te beoordelen zal de organisatie een gedragscode moeten hebben waarin de norm is vastgesteld hoe en wanneer men handelt als ongewenst gedrag is geconstateerd of gemeld. Organisaties beschrijven dit vaak in het personeelshandboek.

Een klachtenprocedure geeft weer hoe en bij wie een incident gemeld wordt en op welke wijze de afhandeling plaatsvindt. Helderheid en bekendheid bij werknemers van een klachtenprocedure verlaagd de drempel om incidenten te melden. Als onderdeel van een klachtenprocedure wordt een vertrouwenspersoon aangesteld door de organisatie/ OR. De incidenten worden bij de leidinggevende gemeld. Een werknemer kan de voorkeur hebben om een incident te melden bij een vertrouwenspersoon, zeker als de leidinggevende betrokken is bij het incident. Een klachtencommissie handelt de melding volgens de procedure af.

## 5.4 Opvang slachtoffers

Opvang is gericht op de emotionele verwerking van de effecten van ongewenst gedrag. Grote onzekerheid, angst en woede zijn emoties die spelen bij het slachtoffer. De direct leidinggevende maar ook collega's spelen hierin een belangrijke ondersteunende en informerende rol. De verwijzing naar professionele opvang door de leidinggevende en/of vertrouwenspersoon moet snel kunnen plaatsvinden. De arbodienst kan hierin een belangrijke rol vervullen. Kennis van de mogelijkheden in doorverwijzingen naar hulp voor de medewerkers is dus van belang.

## 5.5 Voorlichting en training

Medewerkers moeten uiteraard op de hoogte gebracht worden over bovenstaande punten. Dit kan in een werkoverleg, via intranet of brochures. Daarnaast is het belangrijk dat ook klanten (externen) weten hoe de organisatie omgaat met ongewenst gedrag en wat de gedragscode is.

Bij het verder voorkomen van ongewenst gedrag is het naast de gegeven voorlichting ook belangrijk dat medewerkers weerbaar zijn tegen ongewenst gedrag. Afhankelijk van de score uit de RI&E dienen daarom passende trainingen ingezet te worden.

### 5.6 Inrichting werkplekken

Belangrijk bij de bronaanpak is het onderzoeken of de werkplekken zo zijn ingericht zodat de mogelijkheid voor ongewenst gedrag niet kan ontstaan. Met de werkplekken worden de bouwplaatsen bedoeld. Deze veranderen continu, omdat er gebouwd wordt. Daarnaast zijn er wisselende teamsamenstellingen en vaklieden aanwezig. De gedurende de bouw voorkomende tijdelijke geïsoleerde werkplekken/locaties moeten bekend zijn bij de leidinggevenden en medewerkers. Wat gedurende de bouw wel hetzelfde blijft is de bouwkeet. De inrichting moet zo zijn dat medewerkers er veilig kunnen verblijven en dat ongewenst gedrag niet kan plaatsvinden. Het wordt dan ook afgeraden om sterk geïsoleerde werkplekken te creëren of externen zonder begeleiding of toezicht op de bouwplaats te laten lopen / werken. Dit verhoogt namelijk de kans op PSA.

### 5.7 Leiderschap en sociale steun

Bij bronaanpak hoort het tonen van de juiste leiderschapstijl door het management en de direct leidinggevenden. Ze ondersteunen het beleid en tonen goed voorbeeldgedrag. Daarnaast zullen ze de signalen moeten herkennen van de gevolgen van PSA en de risico's op het kunnen ontstaan van PSA. De werkgever en de leidinggevenden stellen onderling vast op welke wijze de management- en communicatieve vaardigheden onderhouden, dan wel verkregen moeten worden om de juiste leiderschapstijl te realiseren.

### 5.8 Vaardigheden medewerkers

Verder is het noodzakelijk dat de werknemers het gewenste gedrag laten zien. Het beheersen van competenties als klantvriendelijkheid, de-escaleren, samenwerken, vertrouwen en integer werken zijn daarvoor onontbeerlijk. De directie en de afdeling P&O hebben hier direct invloed op door o.a. werving en selectie, maar ook in het kader van opleiding en ontwikkeling.

### 5.9 DIA inclusief PAGO en spontane DIA

Volandis voert de DIA inclusief PAGO uit. Vanuit de resultaten stelt Volandis individuele en groeps (werkgevers) rapporten op (werkgevers indien N>15). De rapportages geven aan of er sprake is van PSA en biedt daar ook mogelijke oplossingen voor. De PAGO's worden tot het 40e levensjaar om de 4 jaar afgenomen en vanaf het 40e levensjaar om de 2 jaar. Als werknemers eerder behoefte hebben aan een DIA-gesprek om een PSA te bespreken, dan kan dit in een 'spontaan DIA-gesprek'. Een spontaan DIA-gesprek is zowel voor een werknemer als een werkgever kosteloos. Volandis kan op deze manier op individueel niveau de werknemer en werkgever handvatten bieden om hiermee om te gaan.



# Bijlage 1: PSA in de Arbowet

ONGEWENST GEDRAG WORDT IN DE ARBOWET PSYCHOSOCIALE ARBEIDSBELASTING (PSA) GENOEMD. PSA IS ALS ARBEIDSRISICO OPGENOMEN IN DE ARBOWET, ARTIKEL 3. ONDER PSA VALLLEN WERKDRIJK, PESTEN, AGRESSIE EN GEWELD EN (SEKSUELE) INTIMIDATIE EN DISCRIMINATIE. DEZE RISICO'S KUNNEN WERKSTRESS VEROORZAKEN. DE WERKGEVER IS VERPLICHT OM EEN BELEID OP PSA TE HEBBEN EN DE WERKNEMERS HIEROVER VOOR TE LICHTEN EN TE TRAINEN. OM EEN GOED PSA-BELEID TE VOEREN WORDT DE RI&E ALS STARTPUNT GEBRUIKT. UIT HET PLAN VAN AANPAK BLIJKT AAN WELKE MAATREGELEN DE ORGANISATIE NOG (VERDER) MOET WERKEN. IN HET ONDERSTAANDE OVERZICHT STAAT WEERGEGEVEN WAAR DE WETGEVING OP PSA STAAT VERMELD IN DE ARBOWET.

PSA	Omschrijving	Uit:
Definitie PSA	Psychosociale arbeidsbelasting: de factoren seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk in de arbeidssituatie die stress teweegbrengen	Arbowet '98 Art. 1.3 e
Definitie stress	Stress: een toestand die als negatief ervaren lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft	Arbowet '98 Art. 1.3 f
Voorschrift	De inrichting van de arbeidsplaatsen, de werkmethoden en de bij de arbeid gebruikte arbeidsmiddelen en ook de arbeidsinhoud worden zoveel als redelijkerwijs kan worden geveerd aan de persoonlijke eigenschappen van werknemers aangepast	Arbowet '98 Art 3.1 c
Voorschrift	Monotone en tempo gebonden arbeid wordt, zoveel als redelijkerwijs kan worden geveerd, vermeden dan wel, indien dat niet mogelijk is, beperkt	Arbowet '98 Art 3.1 d
Voorschrift	De werkgever voert, binnen het algemeen arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid gericht op voorkoming en als dat niet mogelijk is beperking van PSA.	Arbowet '98 Art. 3.2
Voorschrift	Als werknemers worden of kunnen worden blootgesteld aan PSA worden in het kader van de risico-inventarisatie en -evaluatie, bedoeld in artikel 5 van de wet, de risico's ten aanzien van PSA beoordeeld en worden in het plan van aanpak, bedoeld in artikel 5 van de wet, met inachtneming van de stand van de wetenschap maatregelen vastgesteld en uitgevoerd om PSA te voorkomen of indien dat niet mogelijk is te beperken.	Arbobesluit Afdeling 4 PSA. Art. 2.15 lid 1
Voorschrift	Aan werknemers die arbeid verrichten waarbij gevaar bestaat voor blootstelling aan PSA wordt voorlichting en onderricht gegeven over de risico's voor PSA en ook over de maatregelen die erop zijn gericht die belasting te voorkomen of te beperken.	Arbobesluit Afdeling 4 PSA. Art. 2.15 lid 2

# Adressen



Postbus 85, 3840 AB Harderwijk  
T 0341 499 299  
[info@vollandis.nl](mailto:info@vollandis.nl)  
[www.vollandis.nl](http://www.vollandis.nl)



Postbus 340, 2700 AH Zoetermeer  
T 079 325 22 52  
[info@bouwendnederland.nl](mailto:info@bouwendnederland.nl)  
[www.bouwendnederland.nl](http://www.bouwendnederland.nl)



Postbus 2525, 3500 GM Utrecht  
T 030 751 15 00 / CNV Info 030 751 10 01  
[info@cnvvakmensen.nl](mailto:info@cnvvakmensen.nl)  
[www.cnvvakmensen.nl](http://www.cnvvakmensen.nl)



Postbus 9208, 3506 GE Utrecht  
T 088 368 03 68  
[info@fnv.nl](mailto:info@fnv.nl)  
[www.fnv.nl](http://www.fnv.nl)

Wij zijn kennis- en adviescentrum Vollandis. We bouwen aan een gezonde en bloeiende bouw- en infrasector. Waarin mensen veilig werken. Plezier houden in hun werk. En op tijd vooruit kijken. Dat is goed voor iedereen: werknemer, werkgever én opdrachtgever. Want gezonde en gemotiveerde mensen halen de beste resultaten. We dagen je uit hier zélf actief mee aan de slag te gaan. Weet hoe je bezig bent. En waar je naartoe werkt. Merk het zelf: bewust werken werkt.

Vollandis is een organisatie van:



**Vollandis**  
Ceintuurbaan 2-100a  
3847 LG Harderwijk  
Postbus 85  
3840 AB Harderwijk

0341 - 499 299  
[info@vollandis.nl](mailto:info@vollandis.nl)

[vollandis.nl](http://vollandis.nl)