

## De brug van een PSRA (psychosociale risicoanalyse) naar een actieplan 2.0

Tim Vermeire

Student AMS \_ IAO 2017-2018

Organisaties worden vandaag gestretcht. Vanuit 'extern' omwille van de VUCA omgeving en hoge prestatie-eisen van de markt, alsook vanuit 'intern' omwille van de verschillende belangen en voordelen van medewerkersgroepen en andere stakeholders. Elk van deze belanghebbenden zien de organisatie op hun manier veranderen, ervaren dit anders en hebben andere verwachtingen.

De vraag is natuurlijk hoe je daar met uw mensen vanuit de organisatie een antwoord op kan bieden.

In dit kader komt vandaag de dag het thema welzijn en geluk meer en meer op de agenda van organisaties. De media wakkert het thema aan en zet het duidelijk in de vitrine van het 'people' aspect van organisaties. Sommige organisaties zetten hierop in omdat het in hun DNA zit. Maar de wetgeving omtrent welzijn stimuleert organisaties ook om hier meer aandacht voor te hebben.

De discussie omtrent deze wetgeving en welke 'triggerpoints' dit raakt en of de effecten ervan duurzaam en groot zijn, laat ik even links liggen.

Wel wil ik de wijziging in de wetgeving in het kader van het psychosociale welzijn van medewerkers kort aanhalen omdat hierin een vage invulling werd gegeven voor het benaderen van deze thematiek. Elke organisatie vanaf 50 medewerkers dient minimaal 1 keer per 5 kalenderjaren een analyse te maken van het psychosociale welzijn van medewerkers. In deze analyse dienen de 5 A's aan bod te komen en in kaart te worden gebracht. Het gaat om arbeidsrelaties, arbeidsomstandigheden, arbeidsmiddelen, arbeidsinhoud, arbeidsorganisatie.

Afhankelijk van welke benadering er op wordt afgezet zal er een andere focus van prioriteiten en oplossingen worden aangereikt.

Door het volgen van de opleiding IAO is er voor mezelf een blinde vlek duidelijk gemaakt. Het structuur-luik van een organisatie is dan ook een sterk bepalende factor voor de kwaliteit van de arbeid. Tot hiertoe was voor mij voornamelijk het cultuur-luik helder en leek de oplossing om de verschillende welzijnsindicatoren van medewerkers te optimaliseren vooral zijn voedingsbodem te vinden in het luik cultuur. Maar dit zit duidelijk anders.

Deze wetenschap is vandaag de dag nog redelijk onbekend binnen HR en zeker binnen het domein preventie. Laat staan dat de vaardigheid om hierin oplossingen te definiëren aanwezig is. Sommige organisaties gaan hier gedeeltelijk mee aan de slag, maar de wetenschap van IAO is nog geen praktijkdomein van organisaties.

Er zijn verschillende insteken voor een organisatie om vanuit een welbepaalde behoefte te komen tot het anders inrichten van structuur. De psychosociale risicoanalyse is hiervoor ook een instrument omdat het de kwaliteit van de arbeid alsook de arbeidsbeleving in kaart brengt. De wetenschappelijke onderbouw laat ik over aan andere arbeidsdeskundigen waarbij mijn ervaring is dat sociologen, preventieadviseurs en psychologen niet met gelijkgestemde violen dit arbeidsdomein aanvliegen.

Aan de hand van onderstaand model wil ik aangeven hoe mijn benadering is om samen met organisaties aan de slag te gaan in het kader van de verhoging van het welzijn en engagement van medewerkers. Een meer totale en holistische benadering die mijn inziens een strategisch beleid hieromtrent kan kaderen. Vanuit dit kader en strategische keuzes kunnen er dan concrete actiepunten, projecten en veranderingen worden geïnitieerd en vervolgens verankerd. Dat laatste is nog de meest moeilijke oefening van allemaal omdat er in de praktijk verschillende en onuitgesproken belangen zijn die leiden tot tegengestelde krachtvectoren. Jammer, maar realiteit.

De psychosociale risicoanalyse is in de meeste gevallen een kwantitatieve meting door middel van een genormeerde vragenlijst. De verschillende aanbieders meten verschillende elementen, waaronder uiteraard de 5 A's. Uiteraard zitten er soms verschillen in accenten qua inhoud en aanpak. Voor Attentia, waar ik zelf ook actief ben als strategische HR&Wellbeing adviseur (genaamd als Goesting Incubator), gebruikt men de Sensor als instrument.

De SENSOR biedt organisaties een wetenschappelijk onderbouwde manier om het werkklimaat te meten, te vergelijken én te verbeteren. De SENSOR is opgebouwd uit een SIMPH en UWES vragenlijsten. Finaal geeft deze meting een resultaat (cijfers) weer omtrent de welzijnsindicatoren: engagement, plezier in het werk en herstelneed.

Zoals eerder vermeld is het net een wetenschappelijk onderbouwde analyse die een goed beeld schetst van de huidige werkbeleving, waarbij organisaties het vandaag moeilijk hebben om dit te vertalen naar hun huidige beleid, om van daaruit verbeteringen te formuleren die inspelen op de problemen of sterktes die uit dit onderzoek worden gedestilleerd. De experts die zich buigen over deze analyse gaan klinisch en geïsoleerd te werk en hebben daardoor moeite om een op maat plan te creëren dat draagvlak geniet en de gewenste impact verwezenlijkt.

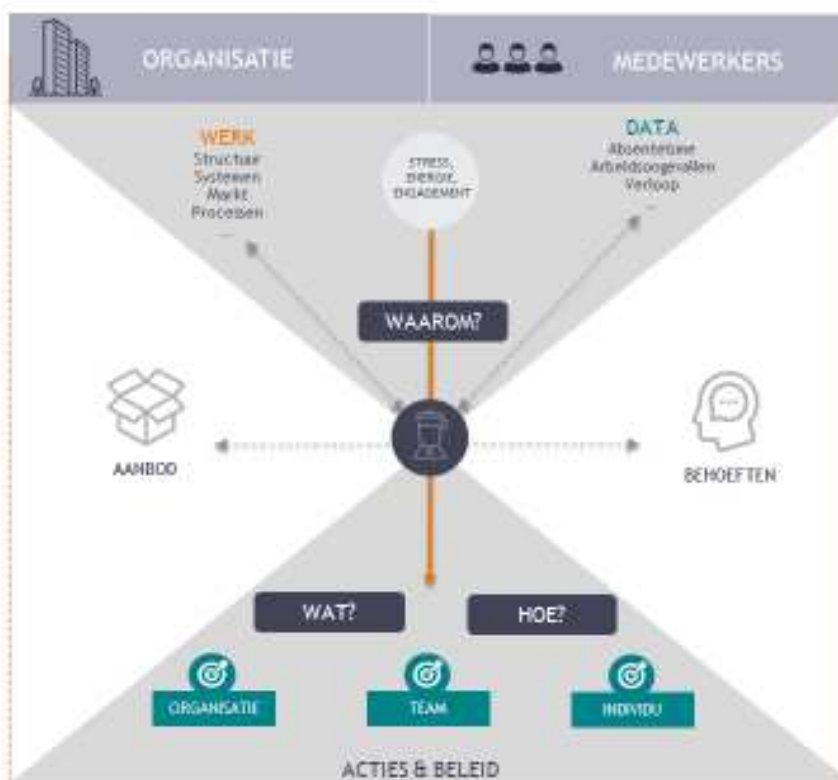
Uit ervaring en door de inzichten in de noodzakelijke en boeiende materie van moderne sociotechniek komen we tot een model dat ons toelaat een totaalbeeld te vormen en van daaruit concrete acties alsook een duurzame strategie te vormen.

Dit is vandaag bij vele organisaties een hiaat (blind spots) waardoor de geloofwaardigheid als werkgever die echt investeert in zijn mensen, ontbreekt.

Wat zijn dan de elementen waar een organisatie best zicht op heeft, om te gebruiken als vertrekpunt?

1. Een onderzoek omtrent kwaliteit van de arbeid, een psychosociale risicoanalyse en/of een onderbouwde werkbelevingsbevraging. (5A's, werkbeleving en kwaliteit van de arbeid)
2. Een overzicht van harde data omtrent de medewerkers:
  - Verzuim (met details)
  - Arbeidsongevallen (met details)
  - Verloop (gewenst, ongewenst en redenen)
  - Algemene demografie en mogelijks andere persoonsgebonden data (GDPR proof)
3. Een goed zicht op de arbeidsorganisatie
  - Marktsituatie en context (VUCA-filter)
  - Visie

- o Prestatie-eisen van de organisatie en units (+ KPI's)
  - o Algemene structuur van de organisatie + historiek en toekomstbeeld
  - o Productie- / orderproces en orderstromen
  - o Verschillende taken en processen
  - o De aangereikte systemen ter ondersteuning van het primaire proces en de arbeidsorganisatie
4. Een overzicht van het huidige beleid
- o HR strategie en gekoppelde projecten
  - o HR processen en de kwaliteit ervan (performance, development, comp&Ben, ...)
  - o Leadership: visie, aanpak en ontwikkeling
  - o Initiatieven rond verschillende thema's en daarbij ook een impact-analyse
5. De behoeften en belangen van de stakeholders
- o Wie heeft welke rol, verantwoordelijkheid en vragen
  - o Segmenteren van de behoeften per medewerkersgroep (bvb shift, kader, ...)



attentia

Zoals in het model weergegeven geeft dit net een totaaloverzicht en biedt dit de mogelijkheid om te zien waar de organisatie vandaag staat op het gebied van welzijn, engagement, samenwerking en het huidige beleid hieromtrent, waar het vandaag vooral op inzet. Vanuit een totaalanalyse kunnen er dan strategische keuzes gemaakt worden ter verbetering van de structuur en de cultuur van de organisatie.

Dit overzicht in zijn geheel is 'the perfect blend'. Deze is niet altijd haalbaar en prioriteit voor een organisatie om in zijn geheel in kaart te brengen. Maar dan geeft dit meteen het inzicht dat dit een tekort is voor het vormen van een totaalbeeld en waarschijnlijk ook voor de uitrol een totaalbeleid.

De strategische keuzes kunnen vervolgens gemaakt worden op basis van de gewenste uitkomsten, de visie en de 'perfect blend' (de AS IS situatie).

Het doel van dit 'perfect blend' frame is:

- Helder overzicht van de kwaliteit van de arbeid in functie van welzijn en engagement van de medewerkers;
- Gemeenschappelijke focus en keuzes (doel) en taal die gesproken wordt in dit kader;
- Lange termijn plan voor de performantie van het bedrijf in relatie tot het welzijn van de medewerkers;
- Potentieel in kaart brengen voor employer branding en employee experience vanuit een wetenschappelijk onderbouwde en business-relevante insteek in functie van de retentie en de aantrekkelijkheid als werkgever voor de gezochte talenten;
- Goedkeuring voor lange termijn begeleiding op niveau van cultuur, structuur en de marketing ervan (intern en extern);
- Onderbouw voor de idee 'onze mensen zijn belangrijk en maken het verschil';
- Om de CEO in de lead te zetten van dit strategische verbeterproces;

Dit alles kan dan leiden tot een plan en een proces van transformatie. Deze opdracht is nog moeilijker omdat dit een continue focus, energie, aandacht en investering vergt. Hierin verzuimen veel organisaties, hebben ze angst voor, en verlamd hen in sommige gevallen.

De essentie van dit betoog is vooral een verworven inzicht dat hierbij gedeeld wordt en waarbij de 'perfect blend' een status is die best iedere organisatie die zijn business en mensen 'au serieux' neemt in kaart brengt alsook in vraag stelt.

Kortom, nog veel werk, maar dus ook nog veel groeipotentieel voor organisaties in functie van de performantie, het engagement en het welzijn van de medewerkers.

Tim Vermeire

Dit "artikel" is in opdracht van de opleiding 'Innovatieve Arbeidsorganisatie' aan Antwerp Management School (jaargang 2017-2018).