



Inspectie SZW  
Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid

# Een slimme werkgever kent zijn jonge professionals

Onderzoek naar psychosociale  
arbeidsbelasting bij jonge professionals



# Jonge professionals en psychosociale arbeidsbelasting (PSA)

## Waar hebben jonge professionals last van?



Hoge werkdruk



Agressie en geweld  
door klanten



Ongewenste  
omgangsvormen



Discriminatie op basis van  
leeftijd en gender

## Dit komt door



Afhankelijkheidsrelatie  
JP/leidinggevende



Focus werkgever op  
prestatie en targets

## Gevolgen



Burn out



Verlaten van  
het bedrijf

## Wat gaat er mis?



Er heerst onwetendheid over psychosociale  
arbeidsbelasting bij zowel werkgevers als  
jonge professionals.



Werkgevers geven weinig aandacht aan  
psychosociale arbeidsbelasting op de werkvloer.



## Wat gaat er mis?



Jonge professionals melden incidenten  
op de werkvloer vaak niet.



De maatregelen van werkgevers bereiken  
niet het beoogde doel.

## Wat kan de werkgever doen?



Meer inzicht krijgen in  
hoeverre psychosociale  
arbeidsbelasting op de  
werkvloer voorkomt.



Meer bekendheid geven aan  
de aanpak van psychosociale  
arbeidsbelasting binnen  
het bedrijf.



Leidinggevenden in de  
organisatie stimuleren om  
jonge professionals sociale  
steun en begeleiding te geven.

## Dankwoord

De Inspectie SZW wil iedereen die aan dit onderzoek heeft meegewerkt bedanken.

Zonder de medewerking en openheid van de geïnterviewde en geënquêteerde medewerkers en professionals bij de onderzochte bedrijven was dit rapport niet tot stand gekomen.

**De Inspectie SZW werkt aan eerlijk, gezond en veilig werk en bestaanszekerheid voor iedereen**

# Inhoud

Dankwoord	3
Samenvatting en conclusie	5
<b>1 Inleiding</b>	<b>8</b>
1.1 Achtergrond	8
1.2 Definities	8
1.3 Onderzoeksmethode	8
<b>2 Wat doen de werkgevers?</b>	<b>10</b>
2.1 Organisatie en preventie PSA op het niveau van de werkgever	10
2.2 De rol van de leidinggevende	11
2.3 De rol van de werknemer	12
2.4 Bekendheid van het beleid	12
<b>3 Waar hebben jonge professionals last van?</b>	<b>13</b>
3.1 Werkdruk in de praktijk	13
3.2 Ongewenste omgangsvormen door collega's en leidinggevenden	17
3.3 Ongewenste omgangsvormen door klanten en patiënten	18
3.4 Mate waarin incidenten gemeld worden	19
3.5 Gevolgen van werkstress	21
<b>4 Mechanismen in onderzochte sectoren</b>	<b>24</b>

## Samenvatting en conclusie

De Inspectie SZW heeft bij zes grote werkgevers in vier arbeidsmarktsectoren onderzocht welke activiteiten werkgevers verrichten om psychosociale arbeidsbelasting (PSA) bij jonge professionals te bestrijden. De sectoren accountancy, horeca, ICT en ziekenhuizen zijn geselecteerd vanwege de verhoogde kans in deze sectoren op PSA-risicos en/of hoog aandeel jonge professionals in de sector. Het doel van het onderzoek was om inzicht te krijgen in de PSA-risico's voor jonge professionals en de activiteiten van werkgevers om PSA te voorkomen.

Het onderzoek beantwoordt de volgende hoofdvragen:

- Welke activiteiten ontplooiën werkgevers ter preventie van psychosociale arbeidsbelasting voor jonge professionals?
- Wat zijn de risico's op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting voor jonge professionals en welke mechanismen zijn hierop van invloed?
- Sluiten de activiteiten van de werkgevers aan op de risico's van jonge professionals op het gebied van PSA?

We zien bij alle onderzochte bedrijven risico's voor jonge professionals op het gebied van PSA (werkdruk, ongewenste omgangsvormen en discriminatie). Enkele mechanismen die van invloed zijn op de risico's zijn de afhankelijkheidsrelatie tussen de jonge professional en de leidinggevende en de focus van de werkgever op prestaties en targets. Daarnaast zijn er sectorspecifieke risico's zoals piekdruk momenten of werken voor klanten (op locatie).

Werkgevers hebben beleid ontwikkeld om PSA-risico's tegen te gaan. De onderzochte bedrijven hebben in het algemeen beleid dat voldoet aan de wettelijke eisen. Zo hebben ze allemaal de wettelijke verplichte extern getoetste Risico-inventarisatie en Evaluatie (RI&E). Aan de mate waarin het beleid echter in de praktijk vorm krijgt kunnen vraagtekens worden gezet, vanwege:

- 1) Onbekendheid van jonge professionals en leidinggevendenden met het beleid op het gebied van PSA en;
- 2) Onwetendheid van werkgevers als het gaat om de PSA-risico's voor jonge professionals en de mechanismen die hierop van invloed zijn.

### **Beleid richt zich op werkdruk en minder op discriminatie**

De onderzochte organisaties hebben een uitgebreid beleid op het gebied van PSA als het gaat om het beperken van de gevolgen van hoge werkdruk en ongewenst gedrag. Dan gaat het om curatief beleid, zoals toegang tot bedrijfsartsen en vertrouwenspersonen. Minder aandacht is er voor de preventie van PSA: het voorkomen van werkdruk en ongewenst gedrag. Wat opvalt is dat de onderzochte werkgevers geen apart beleid hebben vastgesteld op het gebied van discriminatie op de werkvloer. Discriminatie wordt binnen het beleid van de onderzochte werkgevers over het algemeen gezien als deel van ongewenste omgangsvormen.

In het beleid gericht op het voorkomen en beperken van PSA is een grote rol voor leidinggevendenden weggelegd. Zij moeten er onder andere voor zorgen dat hun werknemers niet een te

hoge werkdruk krijgen, ze moeten een voorbeeldrol vervullen en gewenst gedrag laten zien, en tenslotte moeten ze het signaleren als er sprake is van PSA bij hun medewerkers. Vertrouwenspersonen, bedrijfsmaatschappelijk werkers, bedrijfsartsen, klachtencommissies en (soms) ombudsmannen maken deel uit van de hulpstructuur waar medewerkers een beroep op kunnen doen als zij PSA ervaren.

Werkgevers verwachten van hun werknemers dat ze handelen in overeenstemming met het geformuleerde beleid op het gebied van PSA en dat zij het melden als er problemen of incidenten zijn.

In het beleid op het gebied van PSA is meestal geen bijzondere aandacht voor de risico's van PSA bij de groep jonge professionals. Wel hebben werkgevers soms activiteiten ontplooid gericht op persoonlijke ontwikkeling en het leren omgaan met werkdruk, waar vooral jonge medewerkers op afkomen.

### **Afhankelijkheid en focus op prestaties leiden tot verhoogd risico op PSA**

Uit het onderzoek komt naar voren dat werkdruk en discriminatie op basis van leeftijd en geslacht en soort arbeidscontract en arbeidsduur het meest voorkomt. De mate waarin ongewenste omgangsvormen zich voordoen is erg sectorafhankelijk. Zo is er bij de werkgever uit de horeca relatief veel sprake van ongewenst gedrag door klanten, maar relatief weinig van ongewenst gedrag door collega's of leidinggevendenden. In de onderzochte bedrijven uit de andere sectoren is deze verhouding

verschillend. Achterliggende mechanismen die in meer of mindere mate gelden voor alle sectoren zijn de afhankelijkheidsrelatie tussen de jonge professional en leidinggevende en de focus van de werkgever op prestaties en targets.

Werkgevers geven leidinggevend een grote rol in de preventie van PSA, maar leidinggevend zijn in de uitvoering hiervan niet altijd effectief. Dat komt doordat een jonge professional zich afhankelijk kan voelen van zijn leidinggevende voor zijn toekomstige loopbaan. Hij of zij zal daarom minder snel een melding doen bij hoge werkdruk, ongewenst gedrag of discriminatie door een leidinggevende. Daarbij komt dat als de leidinggevende zelf de 'bron' is van de hoge werkdruk of ongewenst gedrag, de druk op de jonge professional nog verder toeneemt en de kans op een melding klein is.

Een ander mechanisme is de wijze waarop leidinggevend worden aangestuurd door hun managers en de manier waarop dit samenhangt met (het gebrek aan) aandacht en steun voor jonge professionals en de PSA die zij ervaren. Als een leidinggevende primair wordt beoordeeld op het behalen van targets en daarmee geprikkeld wordt om zijn (jonge) werknemers zo hard mogelijk te laten werken, neemt de kans op een hoge werkdruk toe. Wanneer de leidinggevende zich alleen richt op de functionele aspecten van het werk en niet of nauwelijks op het welzijn van de jonge professional, voelen jonge professionals zich niet gesteund.

Daarnaast kan een personeelstekort extra druk zetten op leidinggevend en jonge professionals om te voldoen aan de vereisten van productie of het behalen van targets.

Andere factoren die een verhoogd risico op psychosociale arbeidsbelasting bij jonge professionals met zich meebrengen zijn het (verplicht) volgen van een opleiding naast het werk en het hebben van hoge verwachtingen van de jonge professional zelf. Ook zijn jonge professionals nog aan het ontdekken waar de eigen grenzen liggen voor wat betreft werkdruk en stress, waardoor ze af en toe over de eigen grens heengaan.

Daarnaast zijn er sectorspecifieke mechanismen zoals "busy season" in de sector accountancy of "piekdruk momenten" in de sector horeca die voor extra werkdruk kunnen zorgen. Jonge werknemers hebben met name last van hoge taakeisen, waarbij voornamelijk de hoeveelheid werk en het werktempo een probleem kan zijn. Het werken voor klanten in de horeca of voor patiënten in een ziekenhuis brengt risico's van agressie en geweld met zich mee. Patiënten (en hun familieleden) staan soms onder grote spanning, waardoor ze verbaal of fysiek zich ongewenst gaan gedragen tegen werknemers. Klanten kunnen boos, ongeduldig of onder invloed zijn en dit afreageren op personeel. Ook werken voor klanten (op locatie) zoals in ICT-sector kan specifieke risico's voor intimidatie of agressie door klanten met zich meebrengen. In de ICT-sector komt dit bijvoorbeeld omdat klanten vaak hoge verwachtingen hebben van de werknemers van ICT-bedrijven en de werknemers daardoor extra druk ervaren.

**Activiteiten werkgevers bereiken niet het beoogde doel**  
Jonge professionals en leidinggevend zijn onvoldoende bekend met het beleid en de activiteiten van werkgevers. Zo

weten veel jonge professionals niet wat het PSA-beleid van hun werkgever is en welke maatregelen er zijn genomen. Ook weten ze de weg naar arboprofessionals met moeite te vinden. Jonge professionals geven in grote getale aan dat zij zouden willen dat hun werkgever meer maatregelen zou nemen om werkdruk te voorkomen. Dat geldt niet voor maatregelen op het gebied van ongewenst gedrag, daarover acht de meerderheid van de jonge professionals aanvullende maatregelen niet noodzakelijk.

Ook leidinggevend zijn in veel gevallen slechts beperkt bekend met het beleid en de genomen maatregelen. Daarnaast zijn veel leidinggevend zich niet bewust van de risico's die werknemers lopen op het gebied van PSA. In het bijzonder hebben ze niet altijd de vaardigheden of tijd om PSA-problematiek te signaleren en te adresseren.

Werkgevers op hun beurt zijn onwetend als het gaat om de PSA-risico's voor jonge professionals (en de mechanismen die hierop van invloed zijn). Zij hebben weinig zicht op de PSA-problematiek bij medewerkers. De meeste incidenten worden namelijk niet gemeld en dat leidt ertoe dat leidinggevend en organisaties geen goed beeld hebben van de omvang en aard van psychosociale arbeidsbelasting. Dat geldt specifiek voor incidenten op het gebied van discriminatie. De oorzaak hiervan is dat jonge professionals niet op de hoogte zijn van de manier waarop zij incidenten kunnen melden.

Door onbekendheid en onwetendheid over en weer bij jonge professionals, leidinggevend en 'de organisatie', wordt in de praktijk te weinig uitvoering gegeven aan het

door werkgevers ontwikkelde beleid. Voor leidinggevenden is de prioriteit ook het leveren van de benodigde productie en niet het voorkomen van psychosociale arbeidsbelasting. Het gevolg hiervan is dat de activiteiten van werkgevers niet het beoogde doel bereiken, omdat werkstress en uitval hierdoor slechts beperkt voorkomen worden.

Op basis van het voorgaande zijn er diverse mogelijkheden om het beleid van organisaties meer effectief te laten zijn op het voorkomen en beperken van PSA-problematiek bij jonge professionals. Hieronder volgen de mogelijke aandachtspunten.

### **Aandachtspunten**

Organisaties zouden:

- Meer inzicht kunnen krijgen in de mate waarin PSA-problematiek op de werkvloer voorkomt.
  - Hierbij is in het bijzonder meer aandacht nodig voor discriminatie door collega's/ leidinggevenden, omdat dit vaak onder de radar blijft.
  - Door aandacht te besteden aan de effectiviteit van het beleid en de maatregelen op het gebied van PSA.
  - Door overleg tussen arboprofessionals meer onderling te stimuleren, zodat structurele problemen in de organisatie zichtbaar worden en kunnen 'landen' bij het management.

- De bekendheid van maatregelen en beleid op het gebied van PSA kunnen vergroten.
  - Specifiek zouden (jonge) werknemers meer voorgelicht kunnen worden over de aanpak in situaties dat hun leidinggevende de bron van de PSA-problematiek is.
  - Ook zouden de jonge werknemers meer actief kunnen worden voorgelicht over bij wie ze zich kunnen melden als er problemen of incidenten zijn.
- Bewuster kunnen worden dat werknemers (en specifiek jonge professionals) behoefte hebben aan sociale steun en begeleiding vanuit hun leidinggevenden. Vanuit het organisatieniveau zouden leidinggevenden hier meer over geïnformeerd en begeleid kunnen worden. Dit is in veel gevallen nog vrijblijvend.

# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond

De Inspectie SZW wil met haar programma Arbeidsdiscriminatie en Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) bijdragen aan het voorkomen en het bestrijden van PSA. Het programma kent een levensloopbenadering: elk jaar staat een andere levensfase centraal. In 2019 is gekeken naar de jonge professionals. De volgende jaren volgen de groepen ouders met jonge kinderen, mantelzorgers en ouderen.

De Inspectie SZW heeft daarom onderzoek gedaan naar de risico's op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting (PSA) bij jonge werknemers en wat werkgevers doen aan preventie daarvan. In dit rapport worden de bevindingen van dit onderzoek beschreven.

Er is bij zes grotere werkgevers in vier sectoren onderzoek uitgevoerd. De sectoren in dit onderzoek zijn accountancy (2 werkgevers), horeca (1 werkgever), ICT (2 werkgevers), ziekenhuizen (1 werkgever). De deelname van deze werkgevers is op vrijwillige basis geweest. Daarbij is afgesproken dat de Inspectie SZW vertrouwelijk omgaat met de verzamelde gegevens en de anonimiteit van de geïnterviewde personen/medewerkers waarborgt. Ook de namen van de werkgevers worden niet in dit rapport vermeld.

Het onderzoek beantwoordt de volgende hoofdvragen:

- Welke activiteiten ontplooiën werkgevers ter preventie van psychosociale arbeidsbelasting voor jonge professionals?
- Wat zijn de risico's op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting voor jonge professionals en welke mechanismen zijn hierop van invloed?
- Sluiten de activiteiten van de werkgevers aan op de risico's van jonge professionals op het gebied van PSA?

## 1.2 Definities

Onder psychosociale arbeidsbelasting worden vormen van psychische belasting genoemd die tot werkstress kunnen leiden, zoals werkdruk en ongewenste omgangsvormen door collega's en leidinggevendenden of door derden zoals klanten, patiënten en leerlingen. Zowel bij ongewenst gedrag van derden als bij ongewenste omgangsvormen tussen collega's kan het gaan om agressie (waaronder fysiek geweld), (seksuele) intimidatie, pestgedrag en discriminatie.<sup>1</sup>

Onder jonge professionals worden in dit onderzoek werknemers met een hbo-opleiding of hoger tot en met 30 jaar of met een mbo-opleiding tot en met 24 jaar verstaan die maximaal vijf jaar in dienst zijn bij hun werkgever.

## 1.3 Onderzoeksmethode

Het onderzoek van de Inspectie SZW geeft inzicht in de risico's op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting bij jonge professionals binnen de zes organisaties. Daarnaast is gekeken naar de uitvoering van het preventieve en curatieve beleid bij deze organisaties. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende bronnen. Per organisatie zijn dit:

- Analyse van bedrijfsbeleidsdocumenten (zoals de Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RI&E), arbocatalogus, cao, resultaten uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO);
- Interviews met diverse personen (onder andere HR-medewerkers, vertrouwenspersonen, bedrijfsartsen, leden van de personeelsvertegenwoordiging, leidinggevendenden, preventiemedewerkers, bedrijfsmaatschappelijk werkers en andere relevante personen);
- Enquête onder de jonge professionals (met tussen de 58 en 585 respondenten per organisatie met een respons van rond de 10 procent per organisatie);<sup>2</sup>
- Focusgroepen met jonge professionals in de bedrijven.

De onderzoeksresultaten per bedrijf werden voor feitencheck voorgelegd aan het desbetreffende bedrijf. Voor dit verslag zijn de resultaten van de onderzoeken onder de zes deelnemende werkgevers geïntegreerd.

<sup>1</sup> Inspectiebrede Risicoanalyse 4.0. Meerjarenplan

<sup>2</sup> Bij één werkgever is de enquête niet gehouden en is uitsluitend gebruik gemaakt van eigen onderzoek door het bedrijf.

### Selectie van de sectoren en de bedrijven

De sectoren accountancy, horeca, ICT en ziekenhuizen zijn geselecteerd vanwege de verhoogde kans in deze sectoren op PSA-risico's voor jonge professionals en/of hoog aandeel van jonge professionals in de sector. De selectie is gedaan aan de hand van de volgende criteria op basis van de NEA:

- Aandeel jonge professionals
- Aandeel PSA-factoren bij jonge professionals
- Aandeel burnoutklachten bij jonge professionals

Binnen deze vier sectoren zijn telkens twee bedrijven per sector voor het onderzoek benaderd. De selectiecriteria daarvoor waren:

- Bedrijven die geen reguliere inspectie op dit gebied sinds 2016 hebben gehad
- Bedrijfsomvang: grote bedrijven

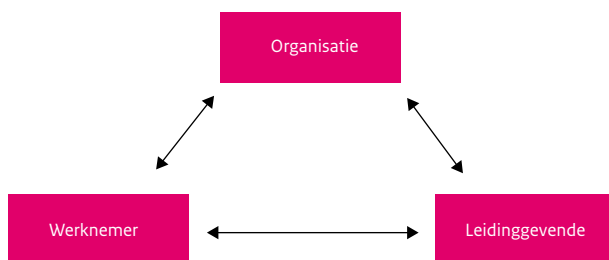
Uiteindelijk hebben zes bedrijven vrijwillig en anoniem aan het onderzoek meegedaan. Deze hebben allemaal minstens 1.500 werknemers.

Sector	Aandeel	Werkdruk	Ongewenste omgangsvormen (intern en extern)	Burnout klachten
Accountancy	Hoog	Hoog	Gemiddeld	Hoog
Ziekenhuizen	Gemiddeld	Hoog	Hoog	Gemiddeld
ICT	Hoog	Gemiddeld	Laag	Gemiddeld
Horeca	Hoog	Hoog	Hoog	Laag

Bron: Analyses op basis van NEA (2013-2017).

## 2 Wat doen de werkgevers?

De onderzochte werkgevers hebben het preventiebeleid op een redelijk vergelijkbare wijze georganiseerd. Ze vullen dit beleid wel op verschillende manieren in. Voor allen geldt dat daarbij sprake is van een driehoek met aparte rollen voor de organisatie, de werknemer en de leidinggevende.



### 2.1 Organisatie en preventie PSA op het niveau van de werkgever

De werkgever is wettelijk verplicht om PSA te voorkomen en beperken (artikel 3, lid 2 van de Arbowet en artikel 2.15 van het Arbobesluit). Uit het onderzoek blijkt dat de onderzochte werkgevers allen op organisatieniveau beleid hebben gemaakt om PSA en de negatieve gevolgen daarvan zoveel mogelijk te voorkomen en te beperken. Als eerste hebben ze allemaal de wettelijk verplichte Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RI&E). In deze RI&E beschrijven ze de risico's die in de organisatie kunnen voorkomen. Deel daarvan is het Plan van Aanpak, waarin de maatregelen die worden genomen zijn beschreven. Deze is ook in alle gevallen afgestemd met de OR en extern getoetst. In alle

bedrijven worden medewerkerstevredenheidsonderzoeken (MTO) uitgevoerd, die mede input leveren voor de RI&E. De frequentie waarin zo'n MTO wordt uitgevoerd verschilt per werkgever. De onderwerpen werkdruk en ongewenste omgangsvormen komen niet bij alle werkgevers in de RI&E voor. Eén onderzochte werkgever behandelt deze onderwerpen alleen in het MTO.

Alle zes de onderzochte werkgevers hebben, zoals wettelijk verplicht is, een contract met een arbodienstverlener (waaronder een bedrijfsarts) en een interne preventie-medewerker. In alle organisaties zijn vertrouwenspersonen aanwezig en is een klachtenregeling. Sommige werkgevers hebben intern een of meerdere vertrouwenspersonen aangesteld, andere werkgevers huren deze extern in. In verschillende onderzochte bedrijven zijn bedrijfsmaatschappelijk werkers. Enkele onderzochte werkgevers hebben een centraal meldpunt waar onder andere ongewenste omgangsvormen gemeld kunnen worden.

Bij één organisatie is er regelmatig overleg tussen de verschillende professionals (waaronder de bedrijfsarts, vertrouwenspersonen en bedrijfsmaatschappelijk werk) om verschillende meldingen op het gebied van werkdruk en ongewenste omgangsvormen te bespreken en te signaleren of er op afdelingsniveau problemen zijn, zodat op dat niveau kan worden geïntervenieerd. Er is gebleken dat vanuit dit overleg structurele problemen worden geadresseerd. Zo heeft dit overleg geleid tot een interventie waarbij is ingegrepen in een afdeling. Daardoor zijn incidenten binnen die afdeling voorkomen en beperkt.

De onderzochte werkgevers hebben hun beleid vaak in protocollen en richtlijnen vertaald. Er wordt verwacht dat de leidinggevenden en overige werknemers deze protocollen en richtlijnen kennen en eraan handelen. Daarbij is vaak een achterliggend idee dat de kwaliteit van de dienstverlening en/of producten van de werkgevers erop vooruit gaan als er een gezonde en veilige werkcultuur is. Het onderwerp discriminatie valt hierbij binnen de onderzochte bedrijven onder de protocollen die betrekking hebben op ongewenste omgangsvormen.

Uit de gesprekken met de arboprofessionals blijkt dat de resultaten van preventie vaak pas zichtbaar zijn op lange termijn:

*'[...]Preventie, dat levert niet direct iets op. Dat is meer op lange termijn natuurlijk. Dus minder meetbaar, terwijl iedereen het wel belangrijk vindt. Iedereen vindt ook dat het moet gebeuren en iedereen wil ook wel. Er gebeuren ook zeker initiatieven op dat vlak en we hebben ook zeker goede dingen, maar als je vraagt van: "Wat vind je dat er nog beter moet?" Dan is daar echt nog wel een slag te maken.'*

## 2.2 De rol van de leidinggevende

Bij preventie van PSA in de praktijk/op de werkvloer wordt een grote rol gelegd bij de leidinggevenden. Zij hebben als eerste verantwoordelijkheid op het gebied van preventie van werkdruk. Zij worden over het algemeen geacht het aanspreekpunt voor medewerkers te zijn als er problemen zijn en daarbij eventueel door te verwijzen naar bijvoorbeeld de bedrijfsarts, PSA-factoren zoals werkdruk te bespreken in reguliere overleggen met hun medewerkers, te signaleren wanneer er problemen zijn en een voorbeeldfiguur te zijn voor hun medewerkers.

Verschillende leidinggevenden die voor dit onderzoek zijn gesproken bleken niet of zeer beperkt op de hoogte te zijn van de maatregelen in hun organisatie op het gebied van PSA. Daarbij weten zij ook niet welke rol zij zelf volgens het beleid van hun organisatie hebben. Sommige leidinggevenden geven ook aan dat zij niet altijd voldoende tijd hebben om hun werknemers persoonlijke aandacht te geven.

Verder blijkt dat leidinggevenden over het algemeen niet beoordeeld worden op hun bijdrage aan de preventie van PSA. Zij worden vaak primair beoordeeld op de hoeveelheid en kwaliteit van de dienstverlening en productie van hun afdeling. Ze worden daarmee geprikkeld om hun (jonge) werknemers zo hard mogelijk te laten werken.

Tijdens de gesprekken is het volgende hierover gezegd:

*‘Maar dat is het ook, het model, want daar zit ‘t hem eigenlijk wel, want ook al heb je misschien heel keurig mensen begeleid, en dat je het wat dat betreft dus prima doet, maar als er te weinig declarabele uren staan, is dat lastig. Want ze bedoelen het dan niet, maar de kreet is hier ‘people matter, but results count.’*

Aan de andere kant zijn er ook meerdere voorbeelden van leidinggevenden die hebben ingegrepen als er sprake is van overmatige werkdruk en ongewenste omgangsvormen.

Bij sommige werkgevers krijgen leidinggevenden ondersteuning van de werkgever, bijvoorbeeld in de vorm van trainingen. Deze trainingen zijn vrijwel altijd op vrijwillige basis.

Tijdens de gesprekken met de jonge professionals is het belang van goede trainingen voor leidinggevenden naar voren gekomen:

*‘Ik denk dat het bij ons ook wel een belangrijk punt is dat de leidinggevenden, dat zijn de accountants [...] die in de leidinggevende positie worden geplaatst omdat die goede accountants zijn [...] maar dat zijn niet per se goede leidinggevenden. Dus ik denk ook wel dat daar nog een stukje aan verbeterd kan worden. Dat die leidinggevenden wat meer focussen op leiderschap skills. Ik denk dat dat misschien überhaupt wel in de accountancy opleiding zelf ingebakken moet worden, want elke assistent die lang genoeg in de accountancy blijft die daar echt zijn werk van wil maken fulltime, die groeit ooit een keer door naar accountant.’*

### 2.3 De rol van de werknemer

Van de werknemers wordt vervolgens verwacht dat zij handelen naar het beleid zoals dat in de organisatie is vastgesteld. Vaak wordt er expliciet gesproken van de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer. Zo moeten werknemers het melden als er problemen of incidenten zijn en zich collegiaal gedragen. Bij zeer ernstige overtredingen kan er sprake zijn van disciplinaire maatregelen als schorsing of ontslag. Dit beleid wordt over het algemeen door de bedrijven via intranet gecommuniceerd.

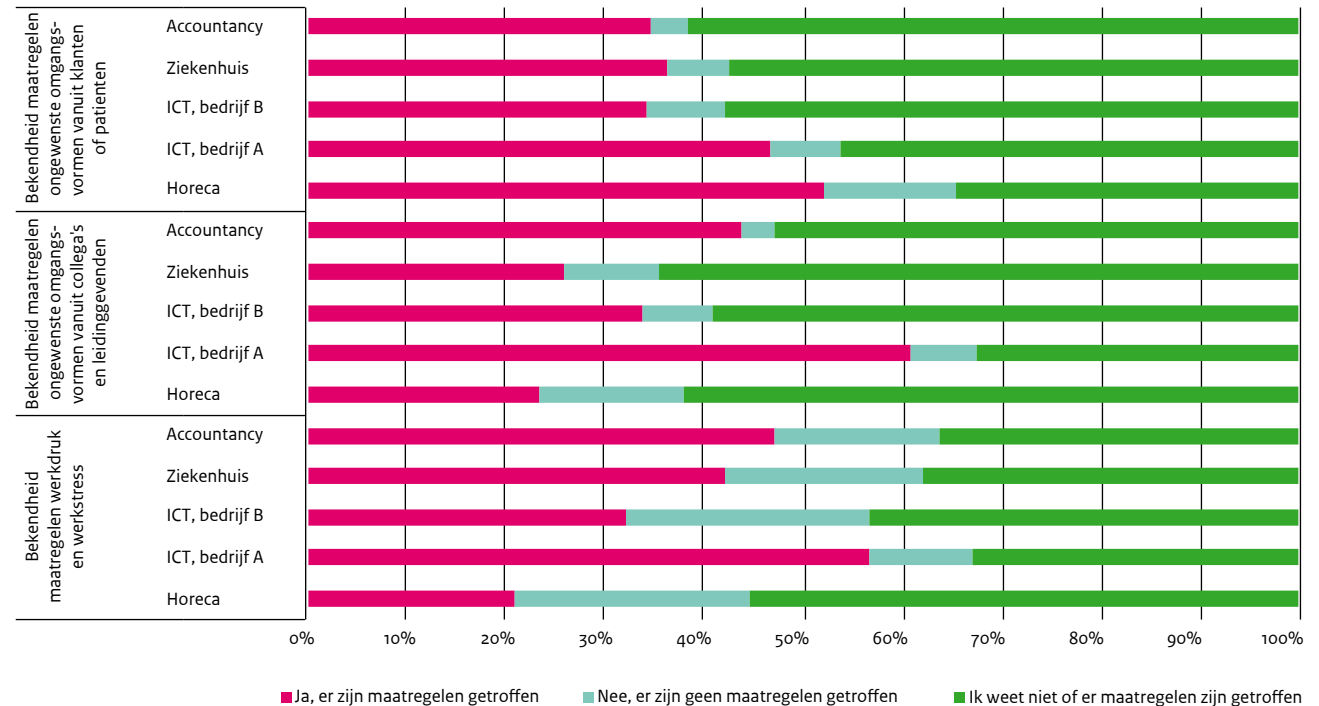
Werknemers kunnen vaak vanuit de werkgever geïnitieerde trainingen volgen. Deze gaan bijvoorbeeld over onderwerpen als omgaan met werkdruk en persoonlijke ontwikkeling. Onderwerpen zijn het leren herkennen van hun grenzen en leren hoe ze het effectief kunnen aangeven als ze voelen dat hun grens bereikt wordt. Deze trainingen zijn over het algemeen vrijwillig. Dit in tegenstelling tot trainingen op vakinhoudelijk gebied die vrijwel altijd verplicht zijn.

Specifiek voor de jonge professionals is de inwerkperiode van belang. Verschillende van de onderzochte bedrijven zijn bezig met het nader vormgeven van deze periode. Daarbij geven ze aan dat zij deze startperiode specifiek meer willen richten op de begeleiding van starters met hoge werkdruk.

### 2.4 Bekendheid van het beleid

In de enquêtes die gehouden zijn onder de jonge professionals is gevraagd in hoeverre zij bekend zijn met de specifieke PSA-maatregelen die genomen zijn in hun bedrijf. Figuur 1 laat zien dat voor alle onderwerpen geldt

Figuur 1 Overzicht bekendheid maatregelen en beleid



dat de meerderheid van de geënquêteerde jonge professionals ofwel niet bekend is met de maatregelen, dan wel denkt dat deze maatregelen niet genomen zijn. Dit geldt voor alle onderzochte bedrijven.

Uit deze figuur valt op dat bij de meeste onderzochte werkgevers een aanzienlijk deel van de jonge professionals denkt dat er geen maatregelen zijn genomen op het gebied

van werkdruk en werkstress. Op het gebied van ongewenste omgangsvormen vanuit collega's of leidinggevenden hebben de ondervraagde jonge professionals bij de meeste onderzochte werkgevers in meerderheid geen kennis of hierover maatregelen zijn genomen. Ook de kennis over maatregelen op het gebied van ongewenst gedrag vanuit klanten of patiënten is bij veel ondervraagde jonge professionals niet aanwezig.

## 3 Waar hebben jonge professionals last van?

### 3.1 Werkdruk in de praktijk

Een hoge werkdruk houdt niet per definitie in dat er sprake is van werkstress, maar zal leiden tot werkstress wanneer er geen balans is tussen taakeisen en energiebronnen op het werk. Daarom zijn er in de enquête ook verschillende vragen gesteld over de taakeisen en energiebronnen op het werk van de jonge professionals.

#### WERKDruk: hoe werkt dat?

Volgens het JD-R model komen werkeisen en energiebronnen in elk beroep voor.

Werkeisen worden gedefinieerd als “fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk waarvoor aanhoudende psychische of fysieke inspanning benodigd is en zijn daardoor geassocieerd met bepaalde fysieke of psychologische kosten” (Schaufeli & Bakker, 2004). Voorbeelden van werkeisen zijn een hoge werkdruk, een ongunstige fysieke omgeving of veeleisende emotionele contacten met cliënten. Belangrijk hierbij is dat werkeisen niet per definitie stressvol zijn, dat is alleen wanneer de inspanningen om aan de eisen van het werk te voldoen te hoog zijn, of wanneer er te weinig herstel plaatsvindt.

Energiebronnen worden gedefinieerd als “fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk die functioneel zijn in het behalen van doelen; werkeisen en de bijhorende fysieke of psychische kosten kunnen verlagen; persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren” (Schaufeli & Bakker, 2004). Energiebronnen kunnen per situatie verschillen en zijn er op het niveau van organisatie (bijvoorbeeld salaris en loopbaan), autonomie in het werk (zoals mogelijkheden om werk vorm te kunnen geven), organisatie van het werk (participatie in besluitvorming), interpersoonlijke relaties (contact met collega’s of leidinggevende, teamcultuur), en op het niveau van taken (TNO, 2012; Bakker & Demerouti, 2007). Hackman en Oldham (1976) stellen dat energiebronnen op het niveau van taken niet alleen belangrijk zijn bij het verwerken van werkeisen maar dat ze ook van belang zijn als motiverend aspect.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

### 3.1.1 Taakeisen

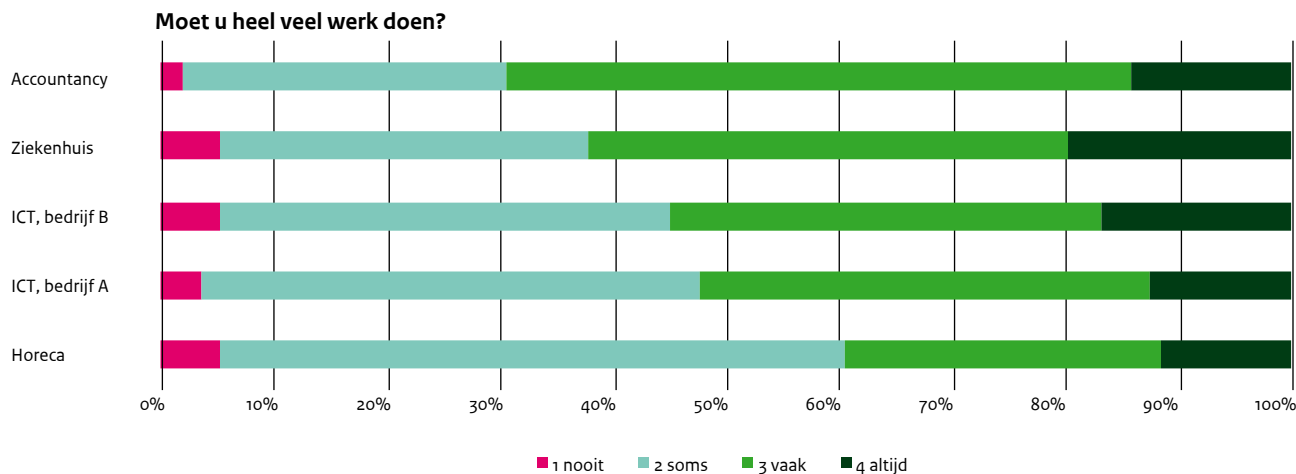
Jonge professionals van de verschillende onderzochte werkgevers ervaren gemiddeld genomen in vergelijkbare mate dat zij veel moeten werken, al geven in het ziekenhuis en de accountantskantoren de jonge professionals het meest aan veel te moeten werken en de werkdruk dus hoog is. De uitzondering is het bedrijf uit de horecasector. In Figuur 2 zijn de antwoorden weergegeven op de vragen in welke mate werknemers ervaren dat zij vaak veel moeten werken. In het onderzoek is ook naar andere indicatoren van werkdruk gevraagd zoals de snelheid en intensiviteit van de verrichte werkzaamheden, deze zijn hier niet

opgenomen. De resultaten van deze indicatoren geven een vergelijkbaar beeld weer.

Vanuit verschillende gesprekken is vanuit werkgevers en arboprofessionals aangegeven dat de ambities van jongere werknemers vaak relatief hoog zijn. Doordat ze hun grenzen nog niet goed kennen, herkennen ze niet wanneer hun werkdruk te hoog wordt. De werkdruk wordt nog vergroot doordat er in veel gevallen sprake is van een combinatie van scholing en werk, waarbij jonge professionals een gedeelte van hun tijd een vervolgopleiding volgen.

*'Ik zie het wel bij studiegenoten heel vaak dat ze uitvallen of dat ze een half jaar vertraging hebben gewoon omdat ze een half jaar niets hebben kunnen doen door de werkdruk. Als je dan bij hen nagaat waardoor dat komt is dat eigenlijk omdat ze zelf heel veel willen en psychisch heel veel druk voelen. Als je dan vraagt: Is er dan een werkgever die naast je bureau staat die zegt van 'Dit moet'. Dan is dat nog niet eens zo, maar het zijn meer de verwachtingen die ze zelf hebben'*

**Figuur 2** Mate waarin per onderzochte werkgever jonge professionals vinden dat ze veel werk moeten doen



### 3.1.2 Energiebronnen

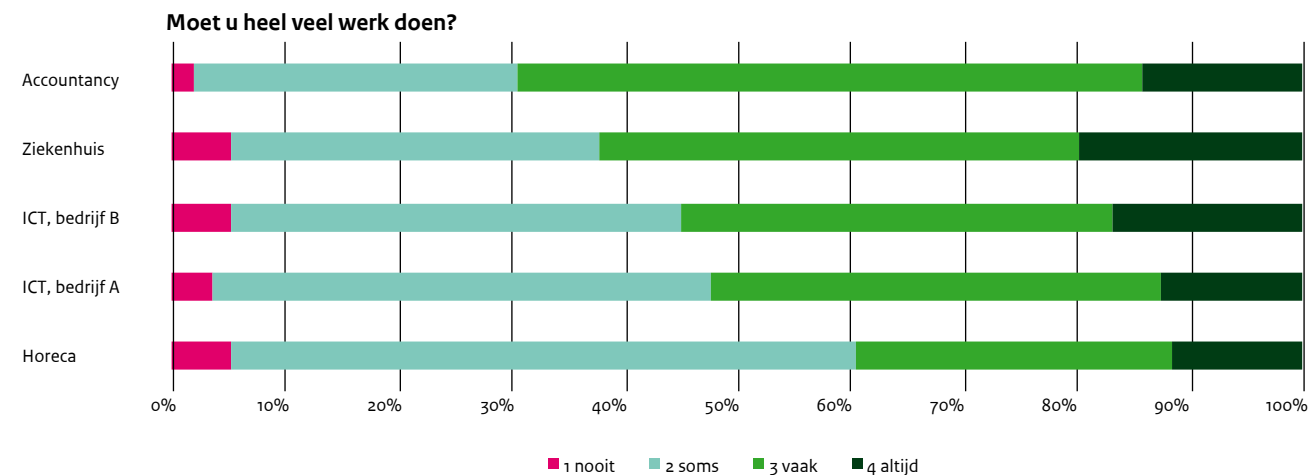
Jonge professionals van de verschillende onderzochte werkgevers zijn in verschillende mate autonoom. Bij de twee bedrijven uit de ICT-sector is de autonomie het hoogst, bij het bedrijf in de horeca is deze het laagst. De in Figuur 3 weergegeven resultaten geven daarbij de antwoorden aan op de vraag in welke mate werknemers zelf kunnen beslissen hoe ze hun werk uitvoeren. Ook voor vragen over de mate waarin werknemers invloed hebben op hun werktijden geldt dat de werknemers in de horeca het minst autonoom zijn.

Jonge professionals van de verschillende onderzochte werkgevers ervaren gemiddeld genomen variatie in hun werk. De meerderheid is hier positief over. De uitzondering is een van de ICT-bedrijven. De in Figuur 4 weergegeven resultaten geven daarbij het antwoord aan op de vraag in welke mate werknemers hun werk gevarieerd vinden.

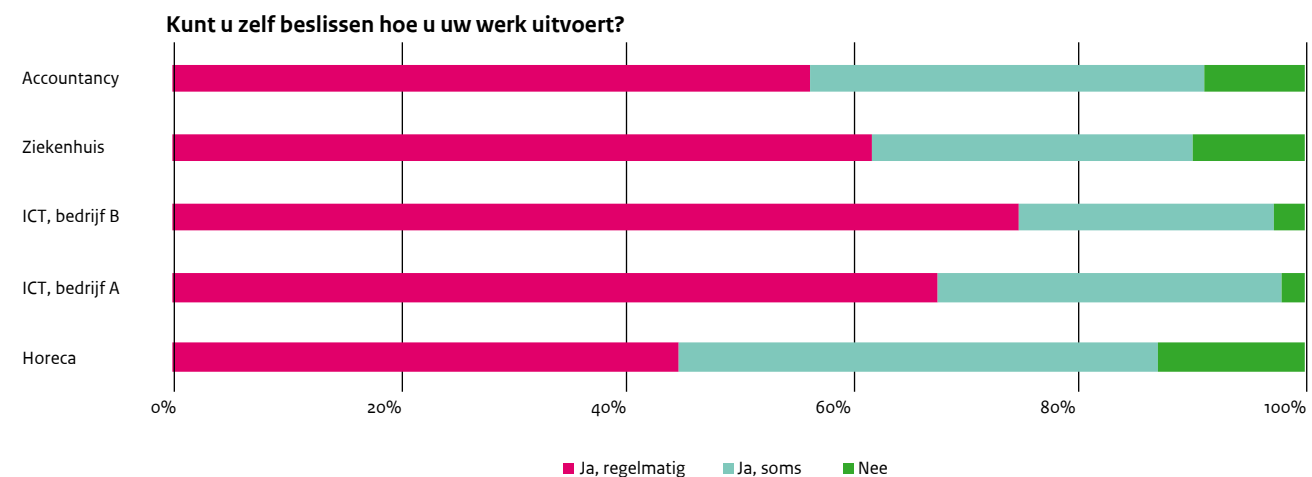
Bij alle onderzochte werkgevers zijn de jonge professionals in meerderheid positief over de mate waarin hun leidinggevende oog heeft voor hun welzijn. Het meest negatief hierover zijn de werknemers van het horecabedrijf en het ziekenhuis, zo blijkt uit Figuur 5. Dat ook leidinggevenden het belang hiervan erkennen illustreert onderstaand citaat van een leidinggevende.

*'Het lijkt mij heel goed om leidinggevenden op te leiden of heel goed te informeren hoe zij op tijd medewerkers kunnen helpen met hun emotionele werkdruk. Steeds meer raken medewerkers overspannen of overwerkt en daar moeten wij ze beter bij helpen dan dat we nu doen.'*

**Figuur 2** Mate waarin per onderzochte werkgever jonge professionals vinden dat ze veel werk moeten doen



**Figuur 3** Mate waarin per onderzochte werkgever autonomie wordt ervaren door jonge professionals



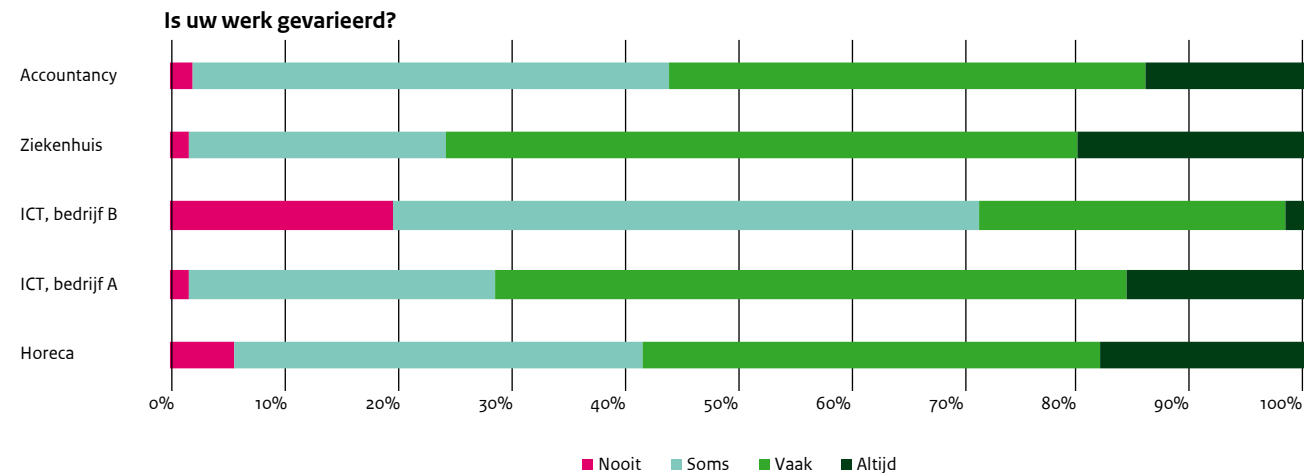
Tijdens de gesprekken is het volgende opgemerkt over de behoefte aan ondersteuning van de jonge professionals:

*‘Wat ik voornamelijk denk dat heel behulpzaam zou zijn voor nieuwe assistenten of mensen die net binnenkomen. Mensen die gewoon wat dieper monitoren. Van: hoe gaan ze inderdaad met hun studie om en met hun privéleven. Je hoeft niet elke keer te vragen van: wat heb je dit weekend gedaan, maar gewoon een beetje als een leidinggevende een beeld krijgen van hoe ziet iemand zijn week er een beetje uit. Op het moment dat iemand dan al aangeeft van: ja, ik werk van maandag t/m vrijdag en zaterdag en zondag zit ik de hele dag aan studie. Dan brandt er bij de leidinggevende als het goed is ook een lampje van: misschien moeten we even kijken van hoe we ervoor kunnen zorgen dat hij ook zijn ontspanningsmoment heeft’.*

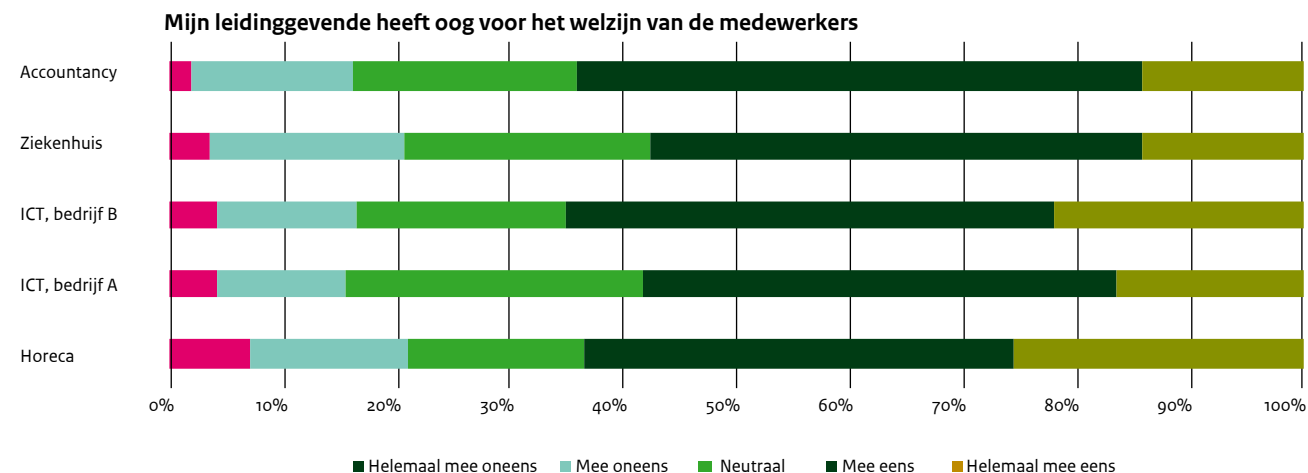
### 3.1.3 Behoeftes

De jonge professionals geven bij alle onderzochte werkgevers aan dat zij het zeer belangrijk vinden dat hun werk gevarieerd is en dat ze verschillende vaardigheden nodig hebben. Daarnaast geven de jonge professionals bij vrijwel alle onderzochte bedrijven dat ze het belangrijk vinden om een goed inkomen en goede loopbaanperspectieven te hebben en om autonomie te hebben in hoe zij hun werk uitvoeren.

**Figuur 4** Mate waarin per onderzochte werkgever variatie in het werk wordt ervaren door jonge professionals



**Figuur 5** Mate waarin per onderzochte werkgever steun van de leidinggevende wordt ervaren door jonge professionals



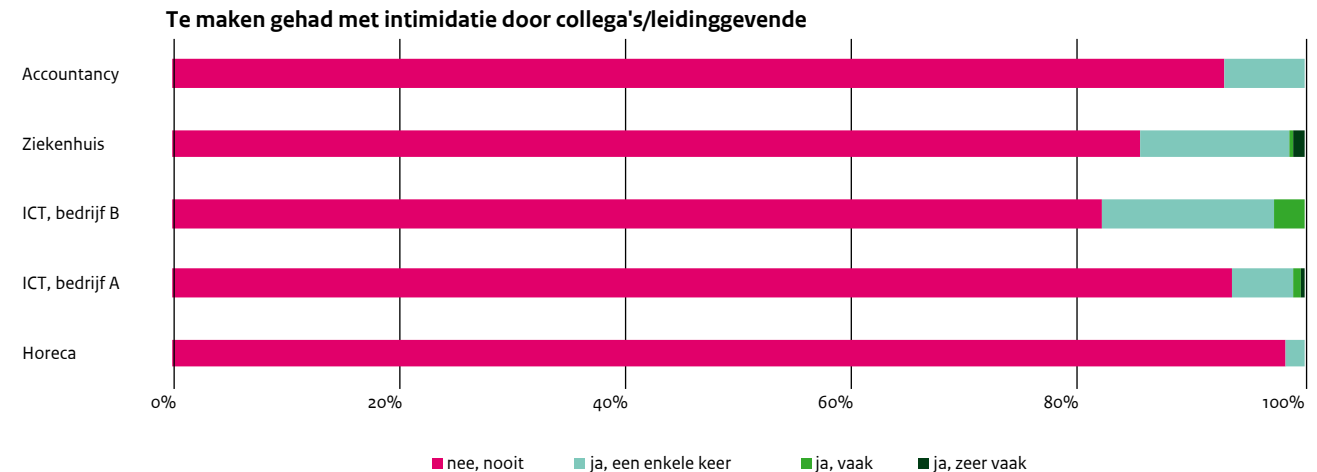
Ook het opbouwen van contacten met collega's, het steun krijgen van hun leidinggevende en het zelf kunnen inplannen van verlof is voor de grote meerderheid van groot belang. Wat daarnaast opvalt is de mate van emotionele belasting (in vergelijking met de andere punten) relatief onbelangrijk wordt gevonden.

### 3.2 Ongewenste omgangsvormen door collega's en leidinggevenden

De meeste respondenten hebben geen last gehad van ongewenste omgangsvormen door collega's of leidinggevenden, maar een gedeelte van de respondenten heeft dit weleens meegemaakt. Figuur 6 laat zien in welke mate intimidatie voorkomt. Dit is de meest voorkomende vorm van ongewenste omgangsvormen. Andere vormen zijn fysieke agressie, verbaal geweld en seksuele intimidatie. Het blijkt dat er redelijk grote verschillen zijn in de mate waarin dit bij de onderzochte werkgevers voorkomt. In hoge mate is hierbij sprake van eenmalige incidenten. Structurele ongewenste omgangsvormen lijken slechts zeer beperkt voor te komen.

Op de vraag of sprake is geweest van discriminatie door leidinggevenden en collega's, geeft tussen de 20 en 40 procent van de respondenten aan dat dit weleens gebeurd is. Discriminatie kan de vorm hebben van alle hiervoor genoemde soorten ongewenste omgangsvormen. Het gaat dan in het merendeel van de gevallen om ervaren discriminatie vanwege hun (jonge) leeftijd. Een jonge professional zeg hierover:

**Figuur 6** Mate waarin per onderzochte werkgever intimidatie wordt ervaren door jonge professionals



*'Ik denk vaak dat de ander het niet bewust doet, maar ik denk dat leeftijd en geslacht allebei wel een rol speelt. Als ik aan tafel zit met allemaal van die grijze mannen, dan kijken ze niet heel snel mijn kant uit. Dus dan moet je jezelf wel sterk neerzetten wil je gehoord worden. En ik heb ook weleens het gevoel dat je dan niet gehoord wordt, en dat ze liever kijken naar die grijze meneer die je dan als je rugdekking hebt meegenomen.'*

Ook wordt relatief veel aangegeven dat werknemers vanwege hun arbeidssituatie (soort contract of arbeidsduur) of geslacht gediscrimineerd worden. Als er sprake is van discriminatie vanwege de etnische of religieuze achtergrond, dan is dat vooral bij respondenten met een niet-westerse migratieachtergrond. Het aandeel

respondenten dat aangeeft ervaring te hebben met discriminatie is hoger dan het totale aandeel respondenten dat aangeeft last te hebben gehad van ongewenste omgangsvormen. Dit wordt waarschijnlijk veroorzaakt doordat een gedeelte van de discriminatie niet ervaren wordt als ongewenste omgangsvorm.

Uit de interviews blijkt dat er verschil is in nieuwe jonge professionals en jonge professionals die al langer bij het bedrijf werken en dat geslacht ook een rol kan spelen:

*'Het is een mannenwereld. Daar moet je tegen kunnen. Als je je hebt bewezen, dan vind ik dat je een beetje meer wordt voorgetrokken.'*

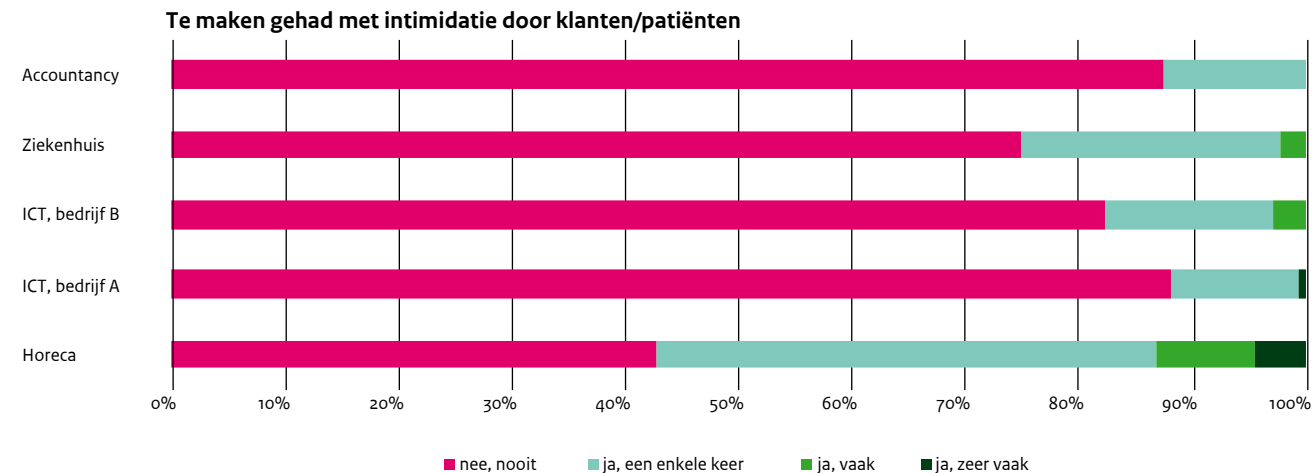
Over het ervaren van discriminatie op grond van etnische achtergrond is het volgende tijdens de gesprekken opgemerkt:

*'Bij mijn eigen vestiging ben ik nooit gediscrimineerd, ik heb een hele goede evaluatie en referentie en ben een van de succesvolste verkopers van mijn vestiging. Maar met interne sollicitaties gebeurt het regelmatig, vermoedelijk door mijn buitenlandse afkomst en mijn slechte Nederlands.'*

### 3.3 Ongewenste omgangsvormen door klanten en patiënten

De mate waarin ongewenste omgangsvormen door klanten of patiënten voorkomen verschilt aanzienlijk per bedrijf. De meerderheid van de respondenten uit het bedrijf uit de horecasector heeft dit weleens meegemaakt. Voor de andere bedrijven gaat het om een minderheid die hiermee te maken heeft gehad. Figuur 7 laat de mate zien waarin intimidatie door klanten of patiënten voorkomt. Dit is de meest voorkomende vorm van ongewenste omgangsvormen, maar ook lichamelijk geweld en seksuele intimidatie vanuit klanten of patiënten komt voor. Ook in deze gevallen is in hoge mate sprake van eenmalige incidenten. Voorbeelden zijn dat klanten achter de rug van werknemers om onjuiste kritiek uiten, klanten hun macht misbruiken of direct verbaal geweld door klanten. Er kan daarbij verschil zijn tussen zakelijke en particuliere klanten. Beiden kunnen een bron zijn van ongewenste omgangsvormen, maar de wijze waarop zij dat doen verschilt vaak.

**Figuur 7** Mate waarin per onderzochte werkgever intimidatie wordt ervaren door jonge professionals



Soms kan het uit het hand lopen. Een monteur vertelt daarover:

*Ik was toen bij een klant en die was door de klantenservice [...] verkeerd voorgelicht met als gevolg dat ik zijn product of dienst niet werkend kon opleveren zoals gewent. Ja, dat is heel vervelend maar daar kan ik vrij weinig aan doen zeg maar. Ik heb dat geprobeerd aan de klant uit te leggen en die werd toen heel boos en op een gegeven moment zei hij je mag niet weg totdat dat geregeld is. Nou ja, dat valt in principe onder de categorie gijzeling want dat mag gewoon niet punt.*

Op de vraag of sprake is geweest van discriminatie door patiënten of klanten, geeft tussen de 25 en 45 procent van de respondenten aan dat dit weleens gebeurd is. Het gaat dan in het merendeel om ervaren discriminatie vanwege hun (jonge) leeftijd. Klanten of patiënten geven bijvoorbeeld aan geen vertrouwen in hun deskundigheid te hebben vanwege hun jonge leeftijd. Als er sprake is van discriminatie vanwege etnische of religieuze achtergrond, dan is dat vooral bij respondenten met een niet-westerse migratieachtergrond.

Een arboprofessional herkent deze situaties:

*'Leeftijd kan ik heel goed voorstellen. Simpelweg omdat het over jonge professionals gaat. Dat je graag iets leuk wilt doen en je wordt bij een klant voorgesteld en er gezegd wordt: je hebt gewoon te weinig ervaring.'*

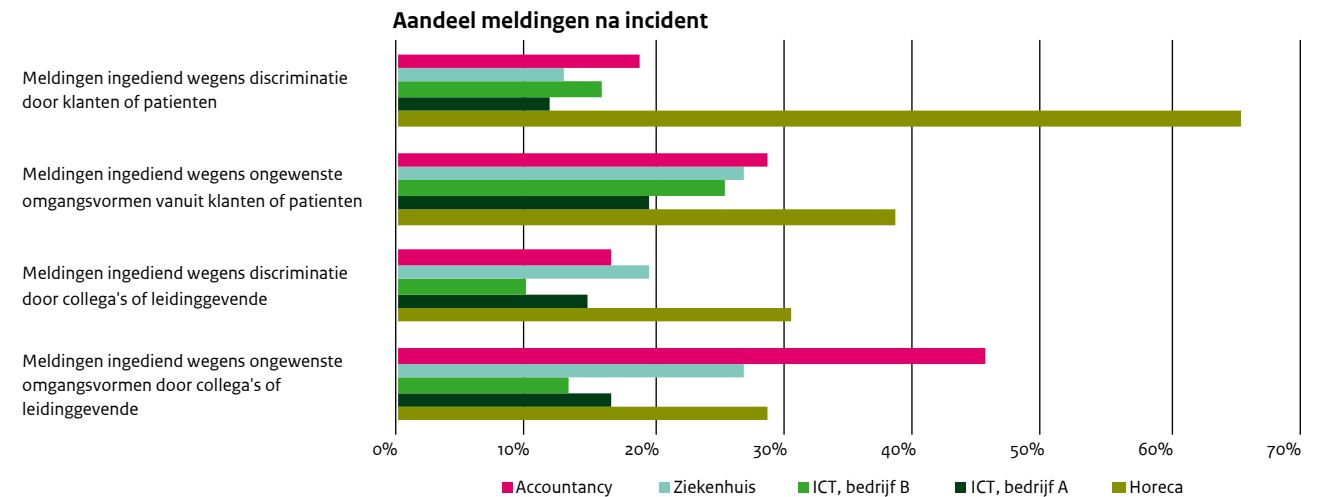
Maar ook een jonge professional geeft aan te maken hebben gehad met discriminatie vanwege haar leeftijd

*'De enige vorm van discriminatie die ik heb meegemaakt was een klant die mij te jong vond voor het werk dat ik deed en daarom mijn beslissingen en adviezen extra controleerde.'*

### 3.4 Mate waarin incidenten gemeld worden

De meerderheid van de incidenten op het gebied van ongewenste omgangsvormen wordt niet door de jonge professionals gemeld. Voor incidenten die met discriminatie te maken hebben geldt dit in nog hogere mate (zie Figuur 8). Er zijn ook grote sectorale verschillen. Redenen die worden gegeven om niet te melden zijn meestal dat respondenten de incidenten niet belangrijk genoeg vinden om te melden. Maar er wordt ook gezegd dat ze niet weten waar ze deze zouden kunnen melden. Een andere situatie die voorkomt is dat de bron van een incident de leidinggevende is. Dit wordt dan niet gemeld omdat de respondenten vrezen dat het mogelijk gevolgen heeft voor hun positie of hun carrière.

**Figuur 8** Mate waarin per type incident een melding wordt gedaan



Het volgende is tijdens een van de gesprekken opgemerkt over de onwetendheid over het melden van incidenten:

*'Ik moet heel eerlijk zeggen: ik heb werkelijk waar geen flauw idee. Ik zit ook pas hier. Ik zou niet weten bij wie ik officieel terecht zou moeten, als ik ergens mee zou zitten. Maar ik weet wel dat ik een aantal collega's heb waar ik alles tegen kan zeggen'*

In een ander gesprek geeft een respondent aan dat het melden van ongewenste omgangsvormen door leidinggevendens negatieve gevolgen kan hebben:

*'Ik denk dat de mensen de weg naar een melding niet zoeken of dat de bron van intimidatie en discriminatie gewoon hogere mensen in de organisatie zijn met een soort van onschendbare status. Dus dat je denkt dat je jouw eigen glazen zelfs wel ingooit als je daar een melding over maakt.'*

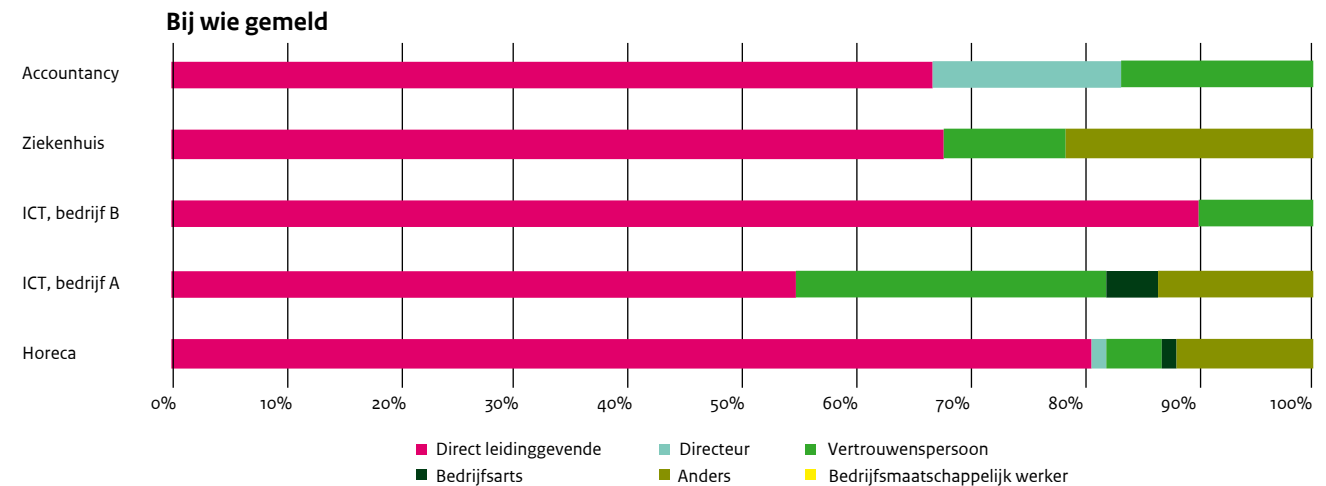
Als er een melding is van een incident, dan doen respondenten dit meestal bij hun directe leidinggevende. Daarna wordt bij de meeste onderzochte werkgevers het meest gemeld bij de vertrouwenspersoon (zie Figuur 9). Deze heeft vooral een rol bij meldingen van ongewenste omgangsvormen en discriminatie vanuit collega's en leidinggevendenden, terwijl de leidinggevende over het algemeen het eerste aanspreekpunt is bij alle vormen van incidenten.

Bij enkele van de werkgevers waar relatief weinig meldingen zijn is er vaak sprake van externe vertrouwenspersonen. Zij zijn mogelijk minder zichtbaar voor werknemers dan interne vertrouwenspersonen. Gecombineerd met de onbekendheid van maatregelen bij jonge professionals, lijkt dit erop te wijzen dat specifiek deze groep de weg naar een externe vertrouwenspersoon niet weet te vinden.

Jonge professionals geven tijdens de gesprekken aan waarom zij geen melding hebben gedaan van een incident:

*'De manager is zelf degene die discrimineert en intimideert. Naar de regiomanager gaan heeft geen zin omdat hij een hand boven het hoofd van de manager houdt. Ondanks het gigantische personeelsverloop bij ons filiaal is er niemand van het hoofdkantoor die zich afvraagt hoe dat komt. Het vertrouwen dat er met onze klachten iets gedaan wordt is nul.'*

**Figuur 9** Mate waarin bij welke persoon door de jonge professionals een melding is gedaan



*[...] Omdat het een klant betreft wil ik de relatie van het bedrijf met de klant niet scherp zetten door dit te melden. Daarnaast ben ik in mijn loopbaan deze omgangsvorm gewend en zorg ik ervoor dat de klant mij hier niet mee kan pakken. Hierdoor wordt de relatie in het algemeen op de lange termijn beter voor mij en voor mijn werkgever. De klant krijgt dan namelijk het idee dat mijn werkgever de echte profs in dienst heeft. Hierom maak ik hier geen melding van.*

*'Was voor mijn gevoel een mislukte grap van een collega, dus stelde niet heel veel voor. Heb zelf de collega geconfronteerd.'*

Voor de meeste onderzochte organisaties geldt dat een meerderheid van de respondenten die een incident gemeld heeft, tevreden is over de afhandeling van de melding. Bij het ziekenhuis en het accountancybedrijf is er relatief grote tevredenheid hierover. Bij de ICT-bedrijven, en dan vooral bij bedrijf A, is er relatief vaak sprake van onvrede over de afhandeling. Dit laat Figuur 10 zien.

Uit de enquête komen ook wisselende reacties naar voren. Zo wordt door sommige respondenten benoemd dat er direct acties zijn ondernomen naar aanleiding van een melding. Andere zijn minder positief en geven aan dat de melding het incident niet heeft opgelost.

*'Enmalig een melding ingediend voor ongewenst vrouwonvriendelijk gedrag van mijn directe leidinggevende. Hier is geen enkele actie ondernomen. Ik ben zelf overgeplaatst naar een andere leidinggevende in plaats van dat de leidinggevende werd aangesproken op zijn gedrag.'*

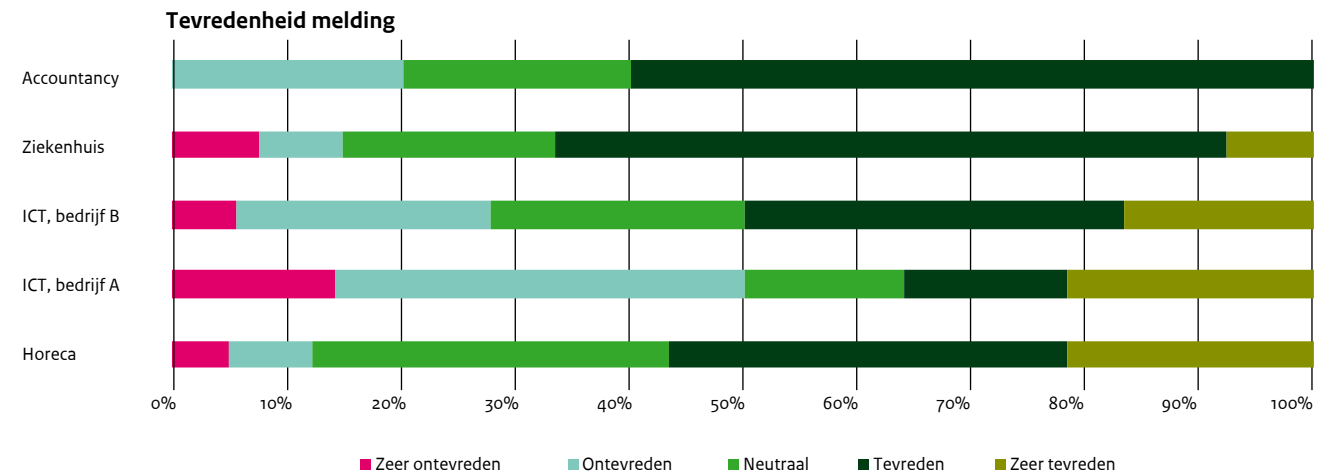
### 3.5 Gevolgen van werkstress

In het afgelopen hoofdstuk zijn de risico's voor de jonge professionals beschreven. Zoals reeds in het verslag beschreven is kunnen factoren zoals werkdruk, ongewenst gedrag door collega's, leidinggevenden, klanten en patiënten leiden tot werkstress.

#### 3.5.1 Vertrek naar andere werkgevers

Een van de gevolgen van een hoge werkstress of ongewenste situatie op het werk is dat jonge professionals snel geneigd zouden kunnen zijn om over te stappen naar een andere werkgever. Uit verschillende interviews blijkt dat voor verschillende jonge professionals de huidige (ongewenste) situatie een reden is om aan de slag te gaan bij een andere werkgever. De oorzaak van een overstap naar ander bedrijf kan zeer verschillend zijn, maar werkstress

**Figuur 10** Mate van tevredenheid met afhandeling eventuele melding



heeft hier volgens de geïnterviewde werkgevers vaak een belangrijk aandeel in.

Bij de onderzochte bedrijven wordt echter in een beperkte mate een registratie bijgehouden van de redenen van vertrek bij het bedrijf. Het is daarom binnen de organisaties niet altijd duidelijk in welke mate werkstress en ongewenste omgangsvormen leiden tot uitstroom. Wel bestaat bij veel van de onderzochte werkgevers de indruk dat er jonge professionals vertrekken naar plekken waar de werkdruk minder is, zo blijkt uit de interviews.

#### 3.5.2 Burn-outklachten

Een meerderheid van de respondenten voelt zich op zijn minst enkele keren per jaar compleet uitgeput door hun werk (zie Figuur 11). Dit komt iets meer voor bij het accountantskantoor en één van de ICT-bedrijven. Het horecabedrijf kent de meeste werknemers die nooit dat gevoel hebben. Uitputting na het werk is een indicator van een hoge emotionele belasting en kan tot burn-outklachten leiden. In gesprekken wordt aangegeven dat zulke gevallen ook regelmatig bij de bedrijfsarts of bedrijfsmaatschappelijk werk terecht komen.

Er wordt in gesprekken ook op gewezen dat de huidige generatie jonge professionals vaak veel hooi op zijn vork neemt en dat leidinggevendenden hier niet altijd genoeg aandacht voor hebben.

Een van de jonge professionals vertelt over zijn burn-outklachten:

*Ik heb een burn out gehad. [...] Ik had geen energie meer voor dingen buiten mijn werk en vooral op zondagavond als ik naar bed ging zeg maar, dan werd ik superongelukkig omdat ik wist dat de week weer zou beginnen zeg maar.'*

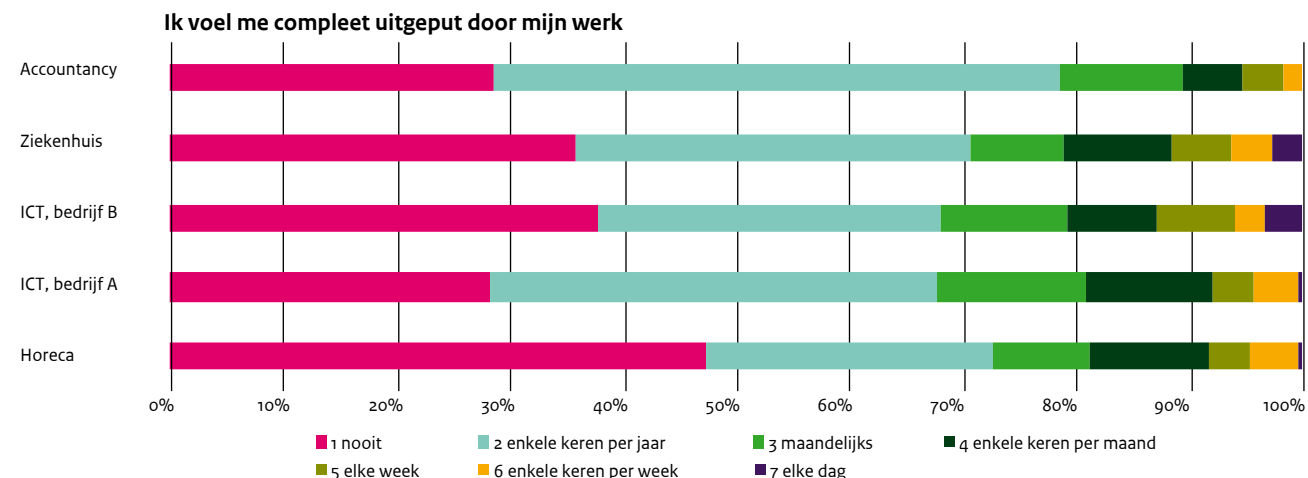
Een jonge professional merkt hierover het volgende op:

*'Dat is een verschrikkelijk gevoel. Je raakt je werkplezier kwijt, je komt nog meer onder druk te staan, want de volgende keer wil je het wel goed doen. Je wilt niet nog een keer zo'n situatie meemaken. Dat is echt verschrikkelijk. Dat je onder druk wordt gezet door management om je zaken af te maken. Om hun targets te halen, dat is waar je het uiteindelijk voor doet.'*

Een andere jonge professional geeft hierover het volgende aan:

*'Ik ben echt aan het einde van mijn latijn. Een half jaar geleden ben ik drie weken vrij geweest maar ik had nog andere verplichtingen. Als ik die niet mee heb geteld dan is het echt de laatste keer dat ik meer dan vier dagen achter elkaar vrij ben geweest begin vorig jaar ergens. Ik merk dat ik allemaal lichamelijke kwaaltjes krijg, vitaminegebrek, bloedarmoede, pijntjes die er wel zijn maar waar je eigenlijk ook geen*

**Figuur 11** Mate waarin jonge professionals zichzelf compleet uitgeput voelen door hun werk



*duidelijke oorzaak van hebt. Je lichaam zegt; doe even rustig aan. Laad even op, maar je krijgt de kans niet om op te laden. Het ligt ook voor een deel aan mijzelf, want ik kies er vaak zelf voor om langer op mijn werk te blijven om nog wat dingetjes af te maken.'*

Een arboprofessional in een van de organisaties geeft daarbij aan dat de oorzaak van burn-outs in de organisatiestructuren gezocht moet worden:

*'Het probleem zit niet in de young professionals. Dus je kan proberen young professionals op te leiden en dat ze zich aanpassen, maar eigenlijk is het probleem in het systeem. En management en sommige managers.'*

### 3.5.3 Mening over maatregelen

Bij de meeste organisaties geeft een meerderheid van de jonge professionals aan (aanvullende) maatregelen op het gebied van ongewenste omgangsvormen door klanten of patiënten niet nodig te vinden (zie Figuur 11). Daarbij valt ook op dat een gedeelte van de respondenten aangeeft dat de verschillende vormen van PSA niet bij hen in de organisatie spelen. Dat kan bijvoorbeeld het geval zijn voor respondenten die geen contact hebben met klanten. Ook hierbij zijn de jonge professionals in de horeca de uitzondering. Zij vinden juist dat op dit punt aanvullende maatregelen nodig zijn. Zij hebben ook vrijwel allemaal contact met klanten en geven ook het meest aan te maken te hebben met incidenten op dit gebied.

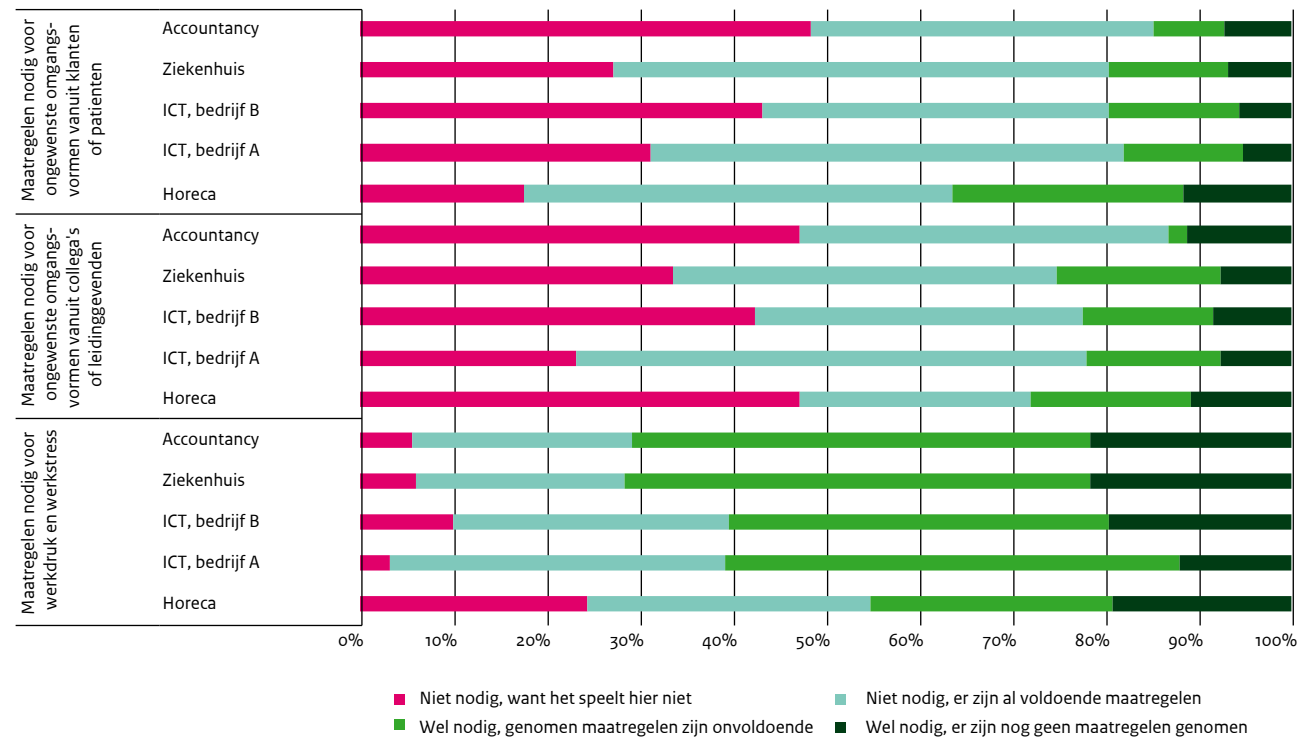
Voor alle onderzochte werkgevers geldt dat maximaal een kwart van de respondenten vindt dat aanvullende maatregelen op het gebied van ongewenste omgangsvormen door collega's en leidinggevenden nodig zijn. Zij zijn namelijk in meerderheid van mening dat ofwel de in hun organisatie genomen maatregelen voldoende zijn, ofwel dat ongewenste omgangsvormen in hun organisatie niet spelen. Eerder bleek hierover wel al dat de genomen maatregelen op dit vlak vaak niet bekend zijn.

Op het gebied van werkdruk geven de meeste respondenten van vrijwel alle onderzochte organisaties aan dat de maatregelen onvoldoende zijn (zie Figuur 12). Een minderheid acht (aanvullende) maatregelen niet nodig op dit punt. Uit gesprekken blijkt ook dat veel betrokkenen graag meer maatregelen op het gebied van werkdruk zouden zien, dan wel dat het huidige beleid actiever wordt opgevolgd. Alleen bij de werkgever in de horeca is men hierover positiever, maar uit het onderzoek bleek ook dat problemen met werkdruk daar minder voorkomen dan in de andere onderzochte bedrijven.

Uit de gesprekken blijkt dat vooral op het gebied van preventie van PSA volgens sommige jonge professionals onvoldoende wordt gedaan. Het ontwikkelen van assertiviteitscursussen voor jonge professionals, zien jonge professionals niet altijd als oplossing.

*'Ik denk persoonlijk dat zo'n cursus niet per se heel erg helpt. [...] Ik merk dat heel veel collega's dat gewoon meer als een 'chill' dagje beleven dan dat je er echt iets van oppakt. Wat ik*

**Figuur 12** Mate waarin jonge professionals maatregelen op verschillende factoren nodig achten



*voornamelijk denk dat heel behulpzaam zou zijn voor nieuwe assistenten of mensen die net binnenkomen. Mensen die gewoon wat dieper monitoren van: ja hoe gaan ze inderdaad met hun studie om en met hun privéleven.'*

Een andere jonge professional is positief over een communicatietraining:

*[in de praktijk] gaat 'Het gaat over communicatie tussen jou en de klanten: wat zij van je verwachten, een soort verwachtingsmanagement. Ik heb vorig jaar binnen een communicatietraining gehad. [...] En daarin leerde je ook om je klanten te 'masseren' op verwachtingsmanagement niveau zeg maar en dat hielp mij wel dat ik dacht van: oh zo kan ik me een beetje uit die situaties redden.'*

## 4 Mechanismen in onderzochte sectoren

Uit hoofdstuk 2 blijkt dat bij alle onderzochte bedrijven PSA-risico's voor jonge professionals aanwezig zijn. In de interviews werden ook sectorspecifieke mechanismen genoemd die van invloed kunnen zijn op het ontstaan van psychosociale arbeidsbelasting in het algemeen of specifiek voor de jonge professionals. In dit hoofdstuk worden deze mechanismen beschreven. Er is geen sprake van een uitputtende opsomming, maar meer van een illustratie van de context waarbinnen PSA-problematiek binnen deze sectoren kan ontstaan. Sommige mechanismen komen in meerdere sectoren voor, maar hebben een specifieke uitwerking per sector.

### Accountancy

De specifieke kenmerken van de accountancysector kunnen verschillende specifieke PSA-risico's tot gevolg hebben. Er is een aantal voorbeelden van mechanismen die PSA in deze sector kunnen veroorzaken, genoemd.

### Busy season

Voor de accountancy is vooral in het zogeheten 'busy season' waarin de jaarrekeningen gecontroleerd moeten worden, de werkdruk relatief hoog. Het controleren van de jaarrekeningen is een wettelijke taak die accountants hebben. In de 'busy season' is overwerk zeer regulier, dat wordt dan gedeeltelijk gecompenseerd in andere seizoenen. In de accountancy werken veel jonge professionals, die dus

te maken hebben met extra hoge werkdruk in dat seizoen. Volgens sommige geïnterviewden lijkt dit wel minder het geval te zijn voor kleinere bedrijven, dan voor de grote internationale bedrijven.

### Combinatie van werk en beroepsopleiding van jonge professionals en strenge kwaliteitseisen

Om carrière te maken in accountancy zijn jonge professionals in de meeste gevallen verplicht de vervolgopleiding tot registeraccountant te volgen. Dit is een intensieve opleiding. Ook voor andere functies is er een cultuur van permanente (bij)scholing, mede vanwege de strenge kwaliteitseisen die aan het beroep worden gesteld.

### Werken voor klanten

In de accountancy is er daarnaast vaak sprake van langdurige relaties tussen de klant en het bedrijf. Door de druk op jonge medewerkers om te presteren en het contact met de klant goed te houden, vergen jonge professionals veel van zichzelf en bewaken niet altijd goed hun grenzen. Dit soort werk brengt ook in theorie risico voor intimidatie door klanten met zich mee. Uit het onderzoek komt een gemengd beeld naar voren over intimidatie door klanten. Een van de bestudeerde bedrijven heeft dit risico in zijn RI&E erkend en er zijn in dit bedrijf incidentele gevallen van intimidatie door klanten bekend.

### Ziekenhuizen

De sector ziekenhuizen heeft eveneens specifieke kenmerken die PSA kunnen veroorzaken. In de gesprekken is een aantal voorbeelden genoemd.

### Contacten met de patiënten

In ziekenhuizen speelt het risico op ongewenste omgangsvormen door externen bij patiëntgebonden functies, als gevolg van het contact met patiënten. Patiënten (en hun familieleden) staan soms onder grote spanning, waardoor ze zich verbaal of fysiek ongewenst gaan gedragen tegen werknemers. In het onderzochte ziekenhuis heeft ook van de jonge professionals al een meerderheid negatieve ervaringen hiermee.

### Combinatie van werk en opleiding bij jonge professionals

Net als bij de accountants speelt kan vooral bij jonge artsen de combinatie van werk en verder leren een risico op werkstress met zich meebrengen. Het gaat dan om doorleren voor een specialisatie, maar ook om promotietrajecten die in academische ziekenhuizen gevolgd worden. Ook jonge verpleegkundigen zijn vaak nog bezig met het verder specialiseren naast hun werk. Gecombineerd met de grote werkdruk die velen ervaren, kan dit tot werkstress leiden.

### Grote afhankelijkheidsrelatie van de leidinggevende

Afhankelijkheidsrelaties tussen leidinggevend en jonge professionals komen in alle sectoren voor, maar gelden in grotere mate voor jonge artsen. Jonge artsen zijn voor het vervolg van hun carrière zeer afhankelijk van hun relatie met hun leidinggevenden. De leidinggevenden hebben namelijk een grote invloed op de toegang tot de specialistenopleidingen. Veel jonge artsen ambiëren een stap tot specialist. Dat maakt dat het hiervoor beschreven

risico op ongewenste omgangsvormen bij deze groep een extra groot risico is. Als dit voorkomt, dan kan het de positie van de jonge professional ook schaden als deze dit aanhangig maakt. In het onderzochte ziekenhuis is daarbij een aandachtspunt dat er volgens betrokkenen binnen afdelingen sprake lijkt te zijn van gevestigde machtsstructuren. Deze kunnen ongewenste omgangsvormen in de hand werken. Daarnaast kunnen jonge professionals ook hoge werkdruk ervaren vanwege de behoefte om te presteren in combinatie met het gevoel afhankelijk te zijn van de leidinggevende.

## ICT

Ook in de ICT sector leidt een aantal specifieke mechanismen tot een grotere kans op werkstress.

### Contacten met klanten

In de ICT-sector is er contact met klanten. Dit kunnen zowel langdurige relaties zijn als kortdurende projecten of technische ondersteuning als reparaties of in callcenters. Ook jonge professionals hebben al snel nadat zij in dienst zijn hoogfrequent klantcontact. Daardoor ontstaat het risico op werkdruk, (verbale) agressie en geweld. Dit komt omdat klanten vaak hoge verwachtingen hebben van de werknemers van ICT-bedrijven. De (jonge) werknemers willen de klant tevreden houden en vergeten soms zichzelf.

### Combinatie werk en opleiding van jong professionals

De hiervoor beschreven risicofactor van de combinatie van werk en opleiding geldt ook specifiek voor werknemers in de ICT. Vanwege de snelle ontwikkelingen in de sector, is het voor hen van belang dat zij veel scholing volgen. De

combinatie van scholing en werkdruk is daarbij een aandachtspunt.

### Innovatieve en concurrerende markt

Specifiek voor de ICT-sector is dat het een innovatieve markt is. Daardoor vernieuwen organisaties in deze sector zich in hoog tempo. Ook is sprake van een sterk concurrerende markt waarbij er vaak nieuwe spelers in deze sector snel opkomen. Dit zorgt voor reorganisaties en personeelwisselingen. Dat kan leiden tot onrust, omdat er beperkt langdurige persoonlijke relaties worden opgebouwd. Daarnaast wordt er in bedrijven vaak eenzijdig gestuurd op winstgevendheid en daarbij kan de preventie van PSA in het gedrang komen'.

Eén van de arboprofessionals merkt het volgende op over de spagaat waarin de jonge professional zit:

*'Wat je bij ons gewoon hebt is de druk qua omgeving zelf. Je hebt bij ons KPI's. Je doet je werk en dat is voor winstgevendheid, je moet declarabel zijn, daar wordt op gedrukt. Dat is gewoon wat je doet. Daarnaast heb je een bepaalde klantsituatie, een opdracht die je daar doet, dat vraagt het een en ander van je en daarnaast heb je jezelf. Als een soort driehoek waar je rekening mee moet houden. Als je zelf weet van oh ja, dit wil ik, hier ben ik goed in, je weet wat je zelf kan, dan sta je sterk. Je bent continu met een driehoekspel bezig'.*

## Horeca

Ten slotte kent ook de horeca een aantal mechanismen als gevolg van specifieke kenmerken van deze sector.

### Werken met klanten

Het werken voor klanten vormt een risico voor ongewenste omgangsvormen door derden. Dit risico is afhankelijk van het soort bedrijf, maar klanten kunnen boos, ongeduldig of onder invloed zijn en dit afreageren op personeel. Hierbij kan sprake zijn van zowel (seksuele) intimidatie, discriminatie, pesten of zelfs fysieke- en verbale agressie. In het onderzoek zijn we gevallen van verbaal geweld, intimidatie en seksuele intimidatie tegengekomen.

### Piekdruktes

Daarnaast lijken bepaalde piekdruktes kenmerkend te zijn voor de horeca. Inzet van personeel is (mede) afhankelijk van de piekdruktes, maar die zijn vaak onvoorspelbaar. Daardoor is er relatief weinig ruimte voor werknemers om invloed te hebben op de momenten waarop ze moeten werken.

### Groot personeelsverloop

In de horecasector is sprake van een grote doorstroom, waarbij werknemers in veel gevallen op basis van tijdelijk werk (onder meer als bijbaan naast een opleiding) in de horeca actief zijn. Daardoor is de betrokkenheid bij hun werkgever en kennis over eventuele PSA-maatregelen niet groot.

---

Dit is een uitgave van:

**Inspectie SZW**

De Inspectie SZW maakt deel uit van het  
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

OBT | 126504

© Rijksoverheid | februari 2020