



Jonge professionals: Begeleiden of weg laten glijden?

Duurzame inzet van jonge professionals door begeleiding van de leidinggevende

Artikel

Angela Rutgers

Jasmijn Westland

Mei 2011

© 2011 Christelijke Hogeschool Ede

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere manier dan ook, zonder voorafgaand schriftelijke toestemming van de auteurs.

All rights reserved. No portion of this thesis may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means – electronic, photocopy, recording or any other – except for brief quotations in printed reviews without prior permission of the author.

© 2011 Christelijke Hogeschool Ede

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere manier dan ook, zonder voorafgaand schriftelijke toestemming van de auteurs.

All rights reserved. No portion of this thesis may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means – electronic, photocopy, recording or any other – except for brief quotations in printed reviews without prior permission of the author.

Afstudeerscriptie

Mei 2011

Titel:

Jonge professionals: begeleiden of weg laten glijden? Duurzame inzet van jonge professionals door de begeleiding van de leidinggevende.

Studenten:

Angela Rutgers 080676

Jasmijn van der Klogt 080689

Opdrachtgever:

Adriaan Oosterloo, opleidingsdocent Christelijke Hogeschool Ede

Hogeschool:

Christelijke Hogeschool Ede (CHE)

Maatschappelijk Werk en Dienstverlening

Begeleiding:

Margrete Bac, opleidingsdocent CHE

Illustratie titelpagina:

www.toermalijn-kindertherapie.nl

Kunstenares: Pepe Hermans

Uitleg illustratie titelpagina:

De begeleider (grote boom) is verbonden met de jonge professional (kleine boom). Als de omstandigheden voor de jonge professional gunstig zijn, kan hij zich goed ontwikkelen en groeien.

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	6
Samenvatting	8
Auteurs	8
1. Inleiding op de specifieke probleemstelling	9
2. Opzet van het onderzoek	10
3. Resultaten uit het literatuuronderzoek	11
3.1 De jonge professional	11
3.2 Uitval voorkomen	11
3.3 Subonderwerpen	12
3.3.1 Persoonlijk contact	12
3.3.2 Waardering	13
3.3.3 Feedback	14
3.3.4 Deskundigheid	15
3.3.5 Belasting	15
4. Resultaten uit enquêtes	17
4.1 Enquête onder jonge professionals en leidinggevendenden	17
4.1.1 Algemeen	17
4.1.2 Inwerken	18
4.1.3 Begeleiding	18
4.2 Enquêtes onder personeelsfunctionarissen	23
4.2.1 Algemeen	23
5. Resultaten uit interviews	25
5.1 Ervaringen jonge professionals	25
5.1.1 Inwerken	25
5.1.2 Belasting	25
5.1.3 Zicht op de jonge professional	25
5.1.4 Interventie	25
5.1.5 Feedback	26
5.1.6 Kwaliteiten	26
5.2 Gewenste situatie	26
5.2.1 Inwerken	26

5.2.2 Belasting.....	26
5.2.3 Zicht op de jonge professional	26
5.2.4 Interventie.....	27
5.2.5 Feedback.....	27
5.2.6 Kwaliteiten	27
6. Conclusie en aanbevelingen.....	28
6.1 Conclusie	28
6.1.1 Algemeen.....	28
6.1.2 Zicht op de jonge professional	28
6.1.3 Persoonlijk contact	28
6.1.4 Waardering	28
6.1.5 Feedback.....	28
6.1.6 Deskundigheid.....	28
6.1.7 Belasting.....	29
6.1.8 Verwachtingen.....	29
6.1.9 Gesprekken met de leidinggevende	29
6.2 Aanbevelingen.....	29
Literatuurlijst	31

Samenvatting

Jonge professionals behouden voor hun vak, door goede begeleiding van de leidinggevende, is het thema van dit artikel. Wat is nodig in de begeleiding om uitval van jonge professionals binnen de sector Jeugd en Gezin te voorkomen?

Door middel van literatuurstudie, enquêtes en interviews werd onderzocht waar leidinggevend en op moeten letten als zij jonge professionals begeleiden. Jonge professionals die uitgevallen zijn, jonge professionals die in het werkveld zitten, leidinggevend en personeelsfunctionarissen werkten mee aan het onderzoek.

De begeleiding door de leidinggevende speelt een belangrijke rol bij de preventie van uitval. Leidinggevend en personeelsfunctionarissen denken dat deze rol minder groot is dan de jonge professionals aangeven. Preventief werken vraagt investeringen van de organisatie, maar is op de lange termijn veel effectiever.

Het blijkt dat de leidinggevend vaak niet weten waar de jonge professional tegen aan loopt op het werk. Jonge professionals gaven aan dat de leidinggevende te weinig naar hen vraagt en luistert. Voor de jonge professionals in het werkveld zitten, is feedback en persoonlijk contact erg belangrijk. De jonge professionals die uitgevallen zijn, vinden waardering niet zo belangrijk. Een actie van de leidinggevende wordt door hen gezien als een teken van waardering. Hier geldt: geen woorden, maar daden.

In het onderzoek komen de volgende onderwerpen naar voren: zicht op de jonge professional, persoonlijk contact, waardering, feedback, deskundigheid, belasting, verwachting en gesprekken met de leidinggevende. Naar aanleiding van de conclusies zijn er praktische aanbevelingen gegeven.

Auteurs

De auteurs studeren beide Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en betreden over een aantal maanden zelf het werkveld als 'jonge professional'. Zij zijn betrokken bij dit onderwerp omdat zij hier zelf dicht bij staan. Als jonge professionals minder vaak uit vallen door de begeleiding te optimaliseren, willen zij hier graag hun steentje aan bijdragen. Zij hopen dan ook dat dit artikel een bijdrage zal leveren aan een duurzame inzet van jonge professionals.

1. Inleiding op de specifieke probleemstelling

In dit hoofdstuk beschrijven wij algemene cijfers over uitval en burn-out. Vervolgens leiden wij de specifieke probleemstelling in.

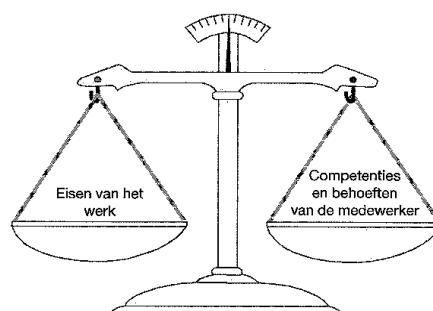
Ieder jaar studeren er duizenden studenten af aan de verschillende Academies voor Sociale Studies in Nederland. Nadat studenten hun studie voltooid hebben gaan zij aan het werk. Tijdens dit werk kan het anders lopen dan dat zij hadden gehoopt. Een aantal jonge professionals valt uit of krijgt een burn-out.

Uit een onderzoeksrapportage Toekomstverkenning Jeugdzorg van de Tweede Kamer blijkt dat de uitstroom van medewerkers in de jeugdzorg hoog is, vooral onder jonge professionals. Van de medewerkers in de jeugdzorg vindt 47% het werk emotioneel zwaar. In de sector Zorg en Welzijn is dit 25%. Ook blijkt uit dit document dat veel nieuw personeel weer snel verdwijnt (Tweede Kamer, 2010).

In Nederland zijn een miljoen mensen arbeidsongeschikt. Dit is al jaren zo. Verzuim om lichamelijke redenen komt meer voor dan verzuim om psychische redenen, maar het laatste verzuim duurt gemiddeld langer (Nauta & Van Sloten, 2004, p. 11). De meest voorkomende oorzaken van blijvende arbeidsongeschiktheid zijn dan ook psychische klachten of gedragsstoornissen. Ongeveer 80 tot 90% van de psychisch arbeidsongeschikten heeft last van stress, overspanning en depressie (Nauta et al., 2004, p. 1).

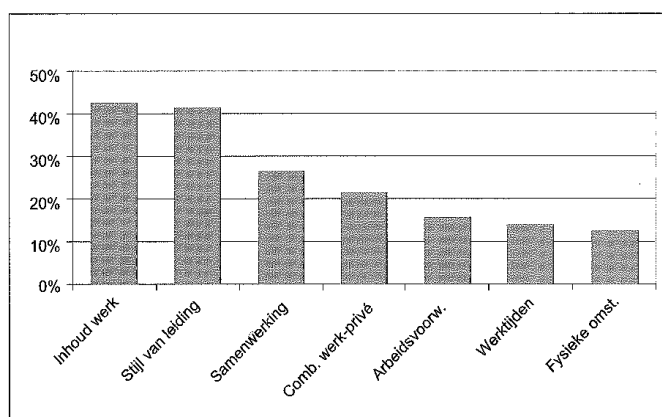
Één op de tien werknemers heeft een burn-out. Naast de mensen die burn-out raken, lijden er ook mensen aan werkstress. In het maandblad Geestelijke volksgezondheid staat hierover: 'Arbeidsverzuim, stress en burn-out lijken epidemische vormen aan te nemen en de kosten zijn gigantisch (Vaartjes, 2000).'

De werkomstandigheden zijn een belangrijke bron van psychische arbeidsongeschiktheid. Toch is het niet zo dat als de werkomstandigheden in orde zijn er niemand meer burn-out raakt. Daarvoor spelen er bij burn-out te veel factoren mee. Bijna altijd gaat het om een balans tussen wat het werk van de medewerkers eist en de competenties/behoefte van de medewerker, zie figuur 1.1 (Nauta et al., 2004, p. 2).



Figuur 1.1 Weergave van balans (Nauta et al., 2004, p. 3)

Uit figuur 1.2 blijkt dat medewerkers voornamelijk onvrede ervaren over de inhoud van het werk (43%) en over de stijl van leidinggeven (42%). In mindere mate ervaren zij onvrede over de samenwerking (27%) en de combinatie werk en privé leven (22%) (Nauta et al., 2004, p. 27).



Figuur 1.2 Percentages van verschillende aspecten (Nauta et al., 2004, p. 47)

Omdat de stijl van leiding geven veel invloed heeft op de tevredenheid die de medewerkers ervaren, willen wij dit verder onderzoeken.

2. Opzet van het onderzoek

Dit hoofdstuk bevat de hoofdvraag van het onderzoek. Ook beschrijven wij in het kort hoe het onderzoek is opgezet.

De hoofdvraag van het onderzoek luidt: Wat is volgens de betrokkenen nodig in de begeleiding om uitval van jonge professionals binnen de sector Jeugd en Gezin te voorkomen? Wij onderzoeken waar jonge professionals door uitvallen als het gaat om de begeleiding. Daarnaast onderzoeken wij wat de effecten zijn van begeleiding op de jonge professional. Het onderzoek is uitgevoerd met behulp van drie onderzoeksmethoden: literatuuronderzoek, enquêtes en interviews.

Dit onderzoek start met een literatuurstudie. Halverwege de literatuurstudie zijn er negentien enquêtes voor jonge professionals die in het werkveld zitten, leidinggevend en personeelsfunctionarissen opgesteld. Studenten Sociaal Pedagogische Hulpverlening uit het derde jaar hebben deze enquêtes in hun stage instellingen afgenomen. Vanwege het geringe aantal hebben wij overwogen om zelf ook enquêtes op te sturen of af te nemen. Dit zou echter de resultaten kunnen beïnvloeden. Wij zijn namelijk een andere tussenpersoon dan de studenten uit het derde jaar. Daarom is besloten dit niet te doen. De enquêtes zijn halverwege de literatuurstudie verstuurd vanwege het studieprogramma van de studenten uit het derde jaar.

Nadat de literatuurstudie en de enquêtes afgerond waren, zijn wij gestart met de interviews. De interviews hebben wij gehouden met vijf jonge professionals. De opzet was dat deze doelgroep bestond uit jonge professionals die zijn uitgevallen. Er zijn vier mensen gevonden die uitgevallen zijn. Naar de vijfde persoon is gezocht maar instellingen wilden uit privacy overwegingen geen namen doorgeven. Uiteindelijk is besloten voor deze laatste persoon de doelgroep te wijzigen naar jonge professionals in het algemeen.

3. Resultaten uit het literatuuronderzoek

Dit hoofdstuk bevat de resultaten uit het literatuuronderzoek. In paragraaf één wordt beschreven wat jonge professionals kunnen ervaren. Vervolgens is in paragraaf twee weergegeven wat uitval voorkomt. Daarna wordt in paragraaf drie aangegeven wat jonge professionals nodig hebben van hun leidinggevende. Er zijn daarbij vijf subonderwerpen onderscheiden: persoonlijk contact, waardering, feedback, deskundigheid en belasting.

3.1 De jonge professional

Om uiteindelijk aanbevelingen te kunnen geven die aansluiten bij de behoeften van de jonge professional is het van belang te weten wat er in de jonge professional om gaat. Beginnende, jonge professionals zijn voornamelijk bezig met overleven. De jonge professionals twijfelen eraan of zij genoeg toegerust zijn om deze rol te kunnen vervullen. Zij zijn bang dat zij door de leidinggevende naar huis gestuurd worden met de mededeling 'met jou wordt het nooit wat' (Bennink, 2008). Als de jonge professional hierdoor uit evenwicht dreigt te raken, vindt hij het vaak moeilijk om dit open met de leidinggevende te bespreken (Nauta et al., 2004, p. 38). Hij is bang zijn baan te verliezen en kiest er eerder voor om zich aan te passen aan wat het werk en de leidinggevende van hem vraagt (Bennink, 2008).

Ze zijn bang dat ze door de leidinggevende naar huis gestuurd worden met de mededeling 'Met jou wordt het nooit wat.'

Organisaties kunnen hun voordeel doen met jonge professionals. Zij zijn belangrijke informatiebronnen. Het kan zijn dat er in de organisatie dingen op een bepaalde manier gedaan worden 'omdat we dat altijd zo doen'. De jonge professional merkt deze niet effectieve punten op en daar kan de organisatie gebruik van maken (Bennink, 2008).

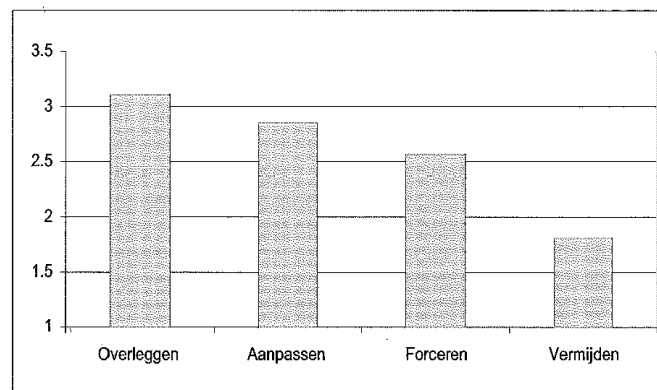
3.2 Uitval voorkomen

Het gedrag en de houding van de leidinggevende spelen een belangrijke rol bij de preventie van burn-out. De leidinggevende bepaalt voor een groot gedeelte het werkklimaat en heeft veel invloed op de verzuimcultuur (Hell, 2004, p. 46). Dit geldt zowel in positieve als in negatieve zin. Volgens Schreurs delen sommige managers zelfs ziekten uit in plaats van ze te voorkomen. Werknemer zijn menselijk kapitaal en daarom is het belangrijk om daar aandacht aan te schenken (Vaartjes, 2000).

Als medewerkers de balans kwijt zijn tussen de eisen van het werk en hun competenties/behoeften is het belangrijk dat hier een oplossing voor gevonden wordt. Hoe sneller de oplossing gevonden wordt, hoe minder lang de medewerkers ziek zijn (Nauta et al., 2004, p. 33). Over werkstress en burn-out zijn meer dan vijfduizend artikelen en boeken geschreven, maar de vraag is nog steeds of de stress die werknemers ervaren ook bespreekbaar wordt gemaakt. In hoeverre is het last hebben van stress een taboeonderwerp (Vaartjes, 2000)?

Toch is 80% van de medewerkers die geen balans ervaren tussen de eisen van het werk en hun behoeften/competenties gaan praten met de leidinggevende (Nauta et al., 2004, p.30). Het blijkt dat medewerkers het vaakst kiezen om open te overleggen met de leidinggevende als de balans tussen de eisen van het werk en hun competenties/behoeften uit evenwicht is, zie figuur 3.1. Daarna kiezen medewerkers het vaakst om zich aan te passen aan de situatie en zich neer te leggen bij wat de leidinggevende van hen verlangt. Zij geven de leidinggevende gelijk en doen concessies. Als derde kiezen medewerkers om de situatie te forceren door bijvoorbeeld de leidinggevende te verwijten, uit te

schelden of juridische stappen te ondernemen. Het minst vaak vermijden medewerkers het gesprek met de leidinggevende (Nauta et al., 2004, p. 31).



Figuur 3.1 'Mate waarin medewerkers kiezen voor open overleggen, aanpassen, forceren en vermijden tegenover hun leidinggevende' (Nauta et al., 2004, p.31)

Als de medewerkers kiezen voor open overleggen met de leidinggevende vinden zij het vaakst een oplossing voor de situatie. Als medewerkers de situatie forceren of vermijden wordt de kans op een oplossing kleiner (Nauta et al., 2004, p. 32).

Het is belangrijk dat de leidinggevende stress bij werknemers kan signaleren. Als leidinggevend en hun medewerkers vrij laten om hun eigen werkstrategie te kiezen en hun ruimte geven om actief te handelen, voorkomt dit verzuim. Ook komt dit vaak de productiviteit ten goede (Hell, 2004, p. 37).

3.3 Subonderwerpen

Er zijn veel factoren die bepalen of een leidinggevende als steunend wordt ervaren of niet. Om een zo volledig mogelijk beeld te geven van een goede leidinggevende, hebben wij subonderwerpen geformuleerd. Bij elk subonderwerp hebben wij de literatuur uitgewerkt.

3.3.1 Persoonlijk contact

Het is belangrijk dat als de werknemer stress of onvrede ervaart, hij dit openlijk met de leidinggevende gaat bespreken. De kwaliteit van de relatie met de leidinggevende bepaalt voor een groot deel of de werknemer beslist dit te doen of niet. Als de leidinggevende eerlijk is, persoonlijke waardering geeft en er wederzijds respect en vertrouwen is, dan kiezen medewerkers vaker voor open overleg (Nauta et al., 2004, p. 41).

Tijdens onderzoeken die Nauta & Van Sloten uitvoerden bleek uit onder andere de volgende citaten hoe steunend een goede relatie met de leidinggevende kan zijn. *'Het begrip en de tegemoetkoming van de leidinggevende heeft mij enorm geholpen'.* En *'Ik heb een goed contact met mijn leidinggevende. Hij wilde bijvoorbeeld voorkomen dat ik teveel hooi op mijn vork nam en vroeg daarom bij elke nieuwe opdracht of ik het werk er nog wel bij kon hebben'.*

'Het begrip en de tegemoetkoming van de leidinggevende heeft mij enorm geholpen'.

Aan de andere kant bleek dat als de leidinggevende niet steunend was, dit gemist werd. *'Mijn baas heeft er onvoldoende begrip voor als het werk niet helemaal gaat zoals het zou moeten gaan, bijvoorbeeld als het niet op tijd af is.'* En *'Ik mis een coachende leidinggevende, iemand die niet meteen verwacht dat alles voor iedereen duidelijk is, maar die je begeleidt'* (Nauta et al. 2004, p. 41).

Als er binnen een team sterke sociale banden zijn, gaat dat gepaard met een laag ziekteverzuim. De teamleden voelen zich bij elkaar op hun gemak en hebben iets voor elkaar over. Het is belangrijk dat er in het team een prettige en veilige sfeer heerst (Hell, 2004, p. 77). De band tussen de werknemer en de leidinggevende is misschien nog wel belangrijker. Als de werknemer het gevoel heeft dat de leidinggevende om hem geeft, zullen zij daar iets tegenover willen stellen en zich minder snel ziek melden (Hell, 2004, p. 78).

Het belangrijkste wat de jonge professional nodig heeft, is het gevoel welkom te zijn. Het wil graag begrip van de leidinggevende als het voor zijn gevoel soms onhandig is of nutteloos (Bennink, 2008).

3.3.2 Waardering

Het is belangrijk dat de leidinggevende laat zien dat hij het echt belangrijk vindt dat medewerkers plezierig kunnen werken. Deze aandacht moet niet eenmalig zijn, maar een voortdurende betrokkenheid. De medewerkers zijn immers de experts van de werkvloer. Zij weten wat de knelpunten en bronnen van stress in het werk zijn. Betrek hen daarom bij het beoordelen en verbeteren van taken en het management (Hell, 2004, p. 38). Het blijkt namelijk dat goede leiders de visie van medewerkers gebruiken om problemen binnen de organisatie op te lossen (Gordon, 2005, p. 46).

De medewerkers zijn immers de experts van de werkvloer

Als een medewerker geen balans ervaart tussen de eisen van het werk en zijn behoeften/competenties, zal hij dit eerder bespreken met de leidinggevende als deze hem regelmatig een compliment geeft. Het compliment kan bijvoorbeeld gaan over de wijze waarop de werknemer de problemen aanpakt (Nauta et al., 2004, p. 39).

Als de medewerker geen balans ervaart, zal hij dit minder snel bespreken met de leidinggevende als deze hem bekritiseert. Als leidinggevend hun medewerkers bekritisieren dan zal de werknemer meer geneigd zijn zich aan te passen aan de situatie of kiezen om het gesprek te vermijden (Nauta et al., 2004, p. 39). Hierdoor wordt de kans op een oplossing kleiner. De kans op uitval wordt groter. Als de werknemer zich tekort gedaan voelt door zijn leidinggevende, meldt hij zich makkelijk ziek. (Hell, 2004, p. 81).

Hell trof bij een project in het gevangeniswezen een verzuim van boven de 10% aan. De bewakers hadden het gevoel dat zij veel energie in het werk staken en er geen waardering voor kregen. Niet van de gevangenen en niet van de inrichting. In deze instelling stond ergens op een white board:

‘Ziekteverzuim Is Een Kreet Tot Erkenning Van Een Respectabel Zichzelf Uitend Individu Meneer’ (Hell, 2004, p. 80)!

**‘Ziekteverzuim Is Een Kreet Tot
Erkenning Van Een Respectabel
Zichzelf Uitend Individu Meneer!’**

Jonge professionals hebben belangstelling en bevestiging nodig. Het is belangrijk dat de leidinggevende vraagt en luistert naar de werkervaringen en bevestiging geeft aan wat al goed gaat. De jonge professional is aan het overleven door het opdoen van succeservaringen en met behulp van ondersteuning. Als dit niet lukt, kan het zijn dat de jonge professional af haakt en kiest voor een ander beroep (Bennink, 2008).

Fabach merkt op dat in sociale beroepen waardering vaak niet wordt uitgesproken. Er wordt als vanzelfsprekend vanuit gegaan dat werknemers betrokken zijn. De leidinggevendenden hebben dan niet in de gaten dat ook deze werknemers bevestiging nodig hebben (Fabach, 2008, 56, 57). Dit geldt des te meer als de medewerkers in tijden van bezuiniging proberen met minder middelen toch dezelfde kwaliteit te behouden. Zij hebben dan de waardering en steun van de leidinggevende extra hard nodig (Fabach, 2008, p. 56, 57).

3.3.3 Feedback

Een beginnende professional heeft weinig zicht op zijn eigen sterke en zwakke punten. Hij is onervaren en is vaak onzeker. Informatie over het werk helpt om de nieuwe situatie onder controle te krijgen. Jonge professionals zoeken houvast in regels en procedures en zijn daarom soms niet zo flexibel. Zij kijken hoe collega's hulp verlenen en proberen het precies zo na te doen. Dit kan een goede manier zijn om een eigen leerstijl verder te ontwikkelen, als er maar voldoende reflectie is. Het gedrag van de collega's precies nadoen helpt niet als de collega's kwaliteiten hebben, die de jonge professional niet heeft (Bennink, 2008).

De jonge professional toont vaak een grote inzet en enthousiasme. Zij willen het liefst iedereen kunnen helpen en dat het klikt met elke cliënt. Zij vinden het moeilijk als het niet blijkt te klikken met elke cliënt en als zij niet iedereen kunnen helpen. Jonge professionals vinden het soms moeilijk om hulp te vragen van een meer ervaren collega omdat zij bang zijn voor het commentaar (Bennink, 2008).

Positieve aandacht is heel belangrijk voor een jonge professional. Het helpt hem om deze eerste periode door te komen en het bevordert de zelfsturing. Leidinggevendenden geven soms tips aan de jonge professional om zijn houding of gedrag te verbeteren. Maar dat kan zeker in het begin juist averechts werken. Bennink schrijft hierover: 'Transparante uitleg en demonstratie zijn dan beslist effectiever.' Het gevaar van kritische feedback is dat dit de faalangst stimuleert en dit kan juist negatief werken (Bennink, 2008).

Positieve aandacht is heel belangrijk
voor een jonge professional.

Als de leidinggevende ziet dat de werknemer dingen 'niet goed doet' is het belangrijk om eerst te luisteren. De leidinggevende kan aangeven wat hij ziet bij de werknemer en vragen waarom hij een bepaalde situatie aanpakt zoals hij dat doet. Het gevolg is dat de werknemer zijn gevoelens kan uiten en zelf tot een oplossing kan komen. Ook blijkt uit dit luisteren dat de leidinggevende aandacht heeft voor de werknemer (Gordon, 2005, p. 128).

Om het reflecterend vermogen te stimuleren en alle ervaringen op een rijtje te krijgen, kan een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) worden opgesteld. Hierdoor krijgt een jonge professional zicht op zijn sterke en zwakke kanten en kan hij vragen stellen. Ook wensen voor de toekomst kunnen hierin worden meegenomen. De jonge professional krijgt zo meer greep op zijn ontwikkeling (Bennink, 2008).

Als een leidinggevende feedback geeft moet hij dit op de juiste wijze doen. Het is belangrijk om deze feedback vanuit een ik-boodschap te geven (Gordon, 2005, p. 128). Als een leidinggevende graag wil dat de werknemer verandert, helpt het niet om te bevelen, te dreigen, te preken te oordelen te schelden en te smeken. Het is belangrijk om actief te luisteren, terug te koppelen, empatisch te reageren en de professional zelf ander gedrag te laten bedenken (Gordon, 2005, p. 63-66).

Het is ook belangrijk dat de leidinggevende open staat voor feedback die de jonge professional geeft over de manier van begeleiden en de werkwijze van de instelling (Viazorg, 2011).

3.3.4 Deskundigheid

Jonge professionals missen de ervaring die collega's die al langer in het vak zitten al wel hebben. Zij hebben hun professionaliteit nog niet kunnen ontwikkelen. Zij vinden het heel leerzaam om te zien hoe collega's situaties aanpakken. Behalve dat zij moeite hebben met uitvoeringsproblemen, zijn er ook emotionele problemen. Jonge professionals voelen hun eigen fouten en tekortkomingen als falen en raken hier gefrustreerd of onzeker door. Hulp zoeken bij collega's of anderen kan voelen als falen. Jonge professionals vinden het erg belangrijk om een goede indruk te maken (Bennink, 2008).

Hulp zoeken bij collega's of anderen
kan voelen als falen.

Een leidinggevende moet verantwoordelijkheidsgevoel hebben om de jonge professional het vak te leren. Een goede leidinggevende is zelf vakinhoudelijk deskundig of zorgt ervoor dat de jonge professional iemand naast zich heeft die dat is. De leidinggevende moet zich bewust zijn van de voorbeeldfunctie die hij heeft en zich hier naar gedragen. Het is belangrijk ruimte te geven aan de jonge professional. Maar wel binnen de kaders die de leidinggevende geeft (Viazorg, 2011).

De jonge professional heeft behoefte aan concrete instructies van zijn begeleider als hij een situatie moeilijk vindt. Als hij vaktermen of jargon niet begrijpt moet de leidinggevende deze uitleggen. Uitleg over procedures en informele gewoonten zijn ondersteunend om deze eerste periode goed door te komen (Bennink, 2008).

3.3.5 Belasting

Als het gaat om tijdsdruk, een van de belangrijkste oorzaken van stress, is Nederland met grote voorsprong koploper (Vaartjes, 2000). Nederland heeft de hoogste werkdruk van Europa (Arbo advies, 2007). In de gehandicaptenzorg geeft 60% van de werknemers aan dat hij last heeft van gejaagdheid en tempodruk (Hell, 2004, p. 36). Volgens Zijlstra & De Vries is psychische overbelasting van het werk een belangrijke risicofactor van burn-out (Hupkens, 2005). Uit diverse onderzoeken blijkt dat de kans op burn-out groter is naarmate de werkdruk groter is (Hupkens, 2005).

Hell onderscheidt twee soorten werkdruk. Er is sprake van kwantitatieve werkdruk wanneer iemand meer werk moet doen dan hij in de gegeven tijd aan kan. Er is sprake van kwalitatieve werkdruk wanneer het werk te moeilijk is (Hell, 2004, p. 36). Het is niet erg wanneer werknemers het af en toe druk hebben. Het wordt pas een probleem als het gaat om een structurele, langdurige situatie. Het is belangrijk dat leidinggevendens ervoor zorgen dat er geen langdurige werkdruk ontstaat en dat er genoeg periodes van herstel zijn. Ook is het belangrijk dat medewerkers de ruimte hebben om tijdelijk 'een tandje erbij' of 'een tandje eraf' te doen (Hell, 2004, 37).

In de sociale sector is het moeilijk om de werkdruk tegen te gaan. Als de medewerker niet langer werkt dan het aantal uur waarvoor hij is aangenomen, gaat dit ten koste van cliënten. Daarom zal de medewerker zich harder inzetten om binnen de krappe tijd toch kwaliteit te leveren (Fabach, 2008, p.51).

Nederland heeft de hoogste werkdruk van
Europa

Als blijkt dat een medewerker de werkdruk niet aan kan, kan een leidinggevende er voor kiezen om de situatie aan de medewerker aan te passen. Leidinggevendens hebben hier soms weerstand tegen. Zij vinden het bijvoorbeeld oneerlijk om de situatie voor de ene werknemer aan te passen en voor de andere niet. Zij kunnen ook bang zijn dat het regelen van deze individuele aanpassingen veel tijd kost of veel geld. Uit onderzoek blijkt dat gemiddelde kosten voor deze aanpassingen vergeleken bij de opbrengsten vrij laag zijn. Van Hell vindt dat een leidinggevende in staat hoort te zijn deze

argumentatie te geven en begrip te creëren bij collega's (2004, p. 46). Een voordeel hierbij is dat als de leidinggevende iedereen hier goed over informeert, degenen die soms gemakkelijk verzuimen hun gedrag bij zullen stellen (Hell, 2004, p. 79).

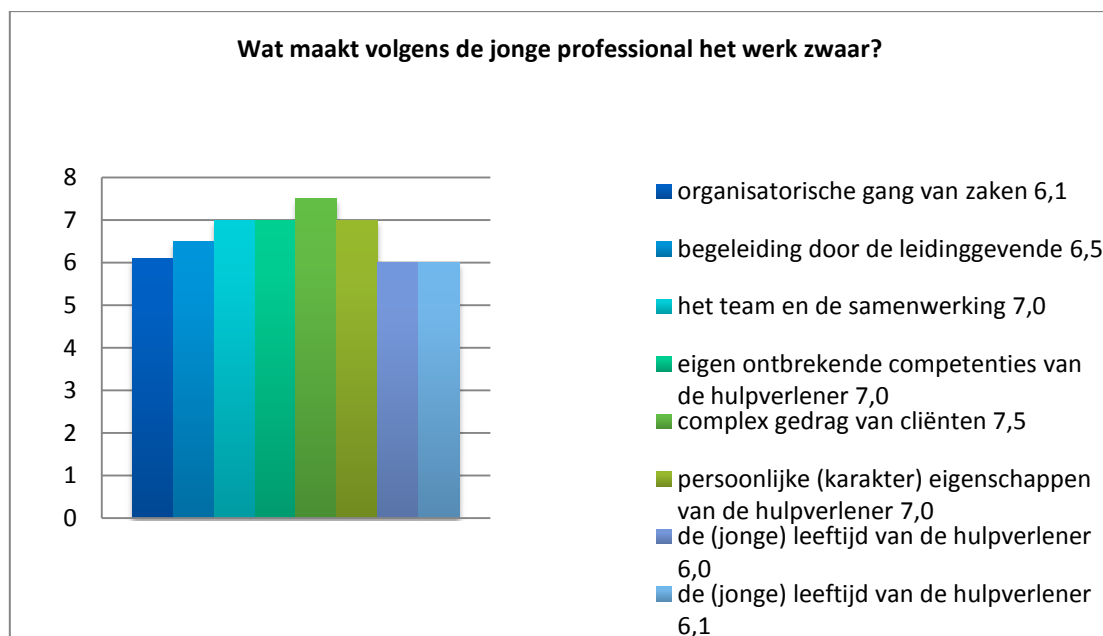
4. Resultaten uit enquêtes

De enquêtes zijn afgenomen bij drie doelgroepen: jonge professionals (16), leidinggevenden (13) en personeelsfunctionarissen (11). In paragraaf één zijn de resultaten van de eerste twee doelgroepen beschreven. Dit is gedaan aan de hand van de kopjes: algemeen, inwerken en begeleiden. Daarna zijn in de uitslagen van de gestelde schaalvragen in grafieken verwerkt. Vervolgens zijn in paragraaf twee de resultaten uit de enquêtes van de personeelsfunctionarissen beschreven.

4.1 Enquête onder jonge professionals en leidinggevenden

4.1.1 Algemeen

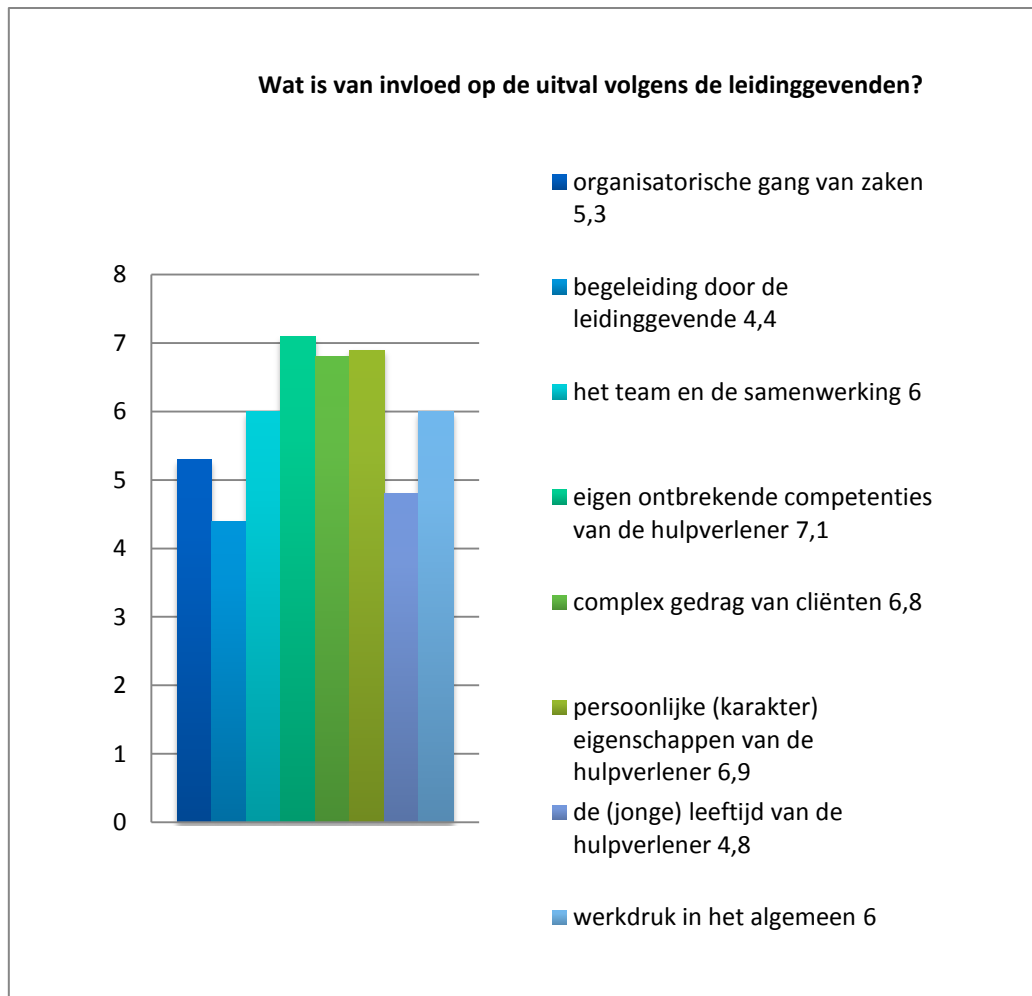
De meeste jonge professionals (88%) vonden hun werk goed qua zwaarte. Veel werk in een korte tijd met een beperkte personeelsbezetting maakt het werk zwaarder. De meeste personen (93,8%) hebben veel plezier in hun werk. Alle personen vinden het werk 'een beetje zwaar'. In figuur 4.1 wordt zichtbaar wat het werk zwaar maakt volgens de jonge professionals.



Figuur 4.1

Als reden van uitval van professionals jonger dan 25 jaar, geven de leidinggevenden aan dat jonge professionals vaak geen goed beeld hebben van de zwaarte van het werk en hun eigen sterke en zwakke kanten. 'Ze denken dat ze alles wel kunnen, stellen te hoge eisen aan zichzelf.' Ook onregelmatig werken en de zwaarte van de doelgroep worden genoemd als redenen voor uitval.

De leidinggevenden gaven aan wat volgens hen van invloed is op uitval bij jonge professionals, zie figuur 4.2. Het is opvallend dat zij aangeven dat de rol van de begeleiding de minste invloed heeft van alle oorzaken op uitval (4,4). De jonge professionals vinden deze rol groter (6,5).



Figuur 4.2

4.1.2 Inwerken

Van de jonge professionals is 68,8% ingewerkt volgens een inwerkprocedure. De inwerkprocedure varieerde van drie dagen tot een jaar met een gemiddelde van drie maanden. Als jonge professionals een korte inwerktijd hadden (bijvoorbeeld drie dagen), benadrukten zij het belang van de steun van collega's in de eerste maanden. Van de leidinggevenden geeft 92,3% aan dat de jonge professional wordt ingewerkt volgens een inwerkprocedure.

Als niet zinvol wordt genoemd teveel informatie in één keer. Een ander aspect is de timing van de informatie. Bijvoorbeeld is het *'niet zinvol om na een half jaar een cursus te krijgen over het rapportage format, terwijl je er dan al door schade en schande achter bent gekomen hoe dat werkt.'*

Van de jonge professionals vindt 68,8% dat er een verschil zit in het inwerken van jonge professionals met weinig ervaring of professionals met veel ervaring. Zij geven aan dat professionals met veel ervaring hun werkzaamheden eerder zelf kunnen uitvoeren.

4.1.3 Begeleiding

De meeste personen (87,5%) hebben een begeleider gehad en zijn hier tevreden over. De twee jonge professionals die geen begeleiding hebben gehad vinden dit niet erg omdat zij bij collega's terecht konden.

De jonge professionals die begeleiding kregen, hadden gemiddeld één keer per tien weken een gesprek met hun begeleider. De meeste personen vonden dit aantal gesprekken genoeg (81,3%), maar drie

personen (18,8%) vond dit te weinig. De meeste jonge professionals zijn tevreden (64,3%) of redelijk tevreden (21,4%) over de begeleiding.

De betrokkenheid van de begeleider vinden de jonge professionals steunend in de begeleiding. Zij vinden het fijn als de begeleider oplettend is en aan sluit bij hun ervaringen. Ook werd het als positief ervaren als de jonge professional bij de begeleider met vragen terecht kan, de begeleider bereikbaar is en er wordt meegedacht.. De jonge professional vindt het fijn als hij serieus genomen wordt en hij zichzelf kan zijn.

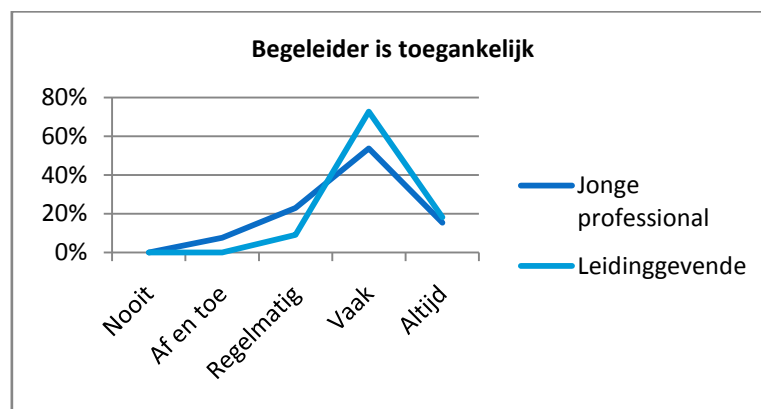
Als niet steunend wordt genoemd het missen van betrokkenheid van de leidinggevende. Soms werd er van de jonge professional verwacht dat hij alles al wist en werden er stappen overgeslagen. Jonge professionals vinden het niet fijn als zij hun grenzen aan moeten geven en assertief moeten zijn. De jonge professionals willen gesprekken op vaste tijdstippen.

Leidinggevers zijn redelijk tevreden (54,5%) tot tevreden (36,4%) over de begeleiding die zij geven. Wanneer dit niet zo is, wijten zij het aan gebrek aan tijd. Van de leidinggevers vindt 63,6% dat hun begeleiding verbeterd kan worden, door een vorm van coaching (cursus, intervisie, supervisie). Van de leidinggevers noemt 27,3% dat er meer tijd voor begeleiding beschikbaar moet komen. Van de leidinggevers denkt 90,9% dat hun begeleiding helpt tegen uitval.

Aan de jonge professional en de leidinggevers zijn dezelfde schaalvragen gesteld. Per subonderwerp worden de resultaten van deze schaalvragen weergegeven.

Persoonlijk contact

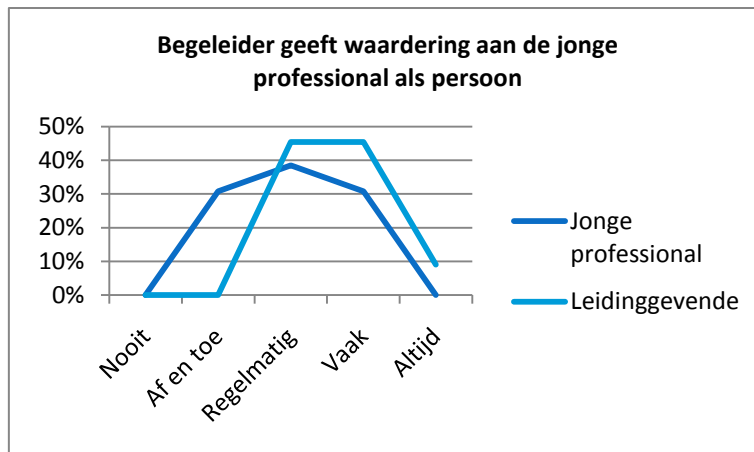
De meeste respondenten (54% van de jonge professionals en 55% van de leidinggevers) geven aan dat de leidinggevende vaak spontaan een praatje maakt. Er wordt (62% van de jonge professionals en 64% van de leidinggevers) vaak geluisterd naar de ervaringen die de jonge professional op doet. Over de toegankelijkheid van de leidinggevers zijn de jonge professionals iets negatiever dan de leidinggevers, zie figuur 4.3.



Figuur 4.3

Waardering

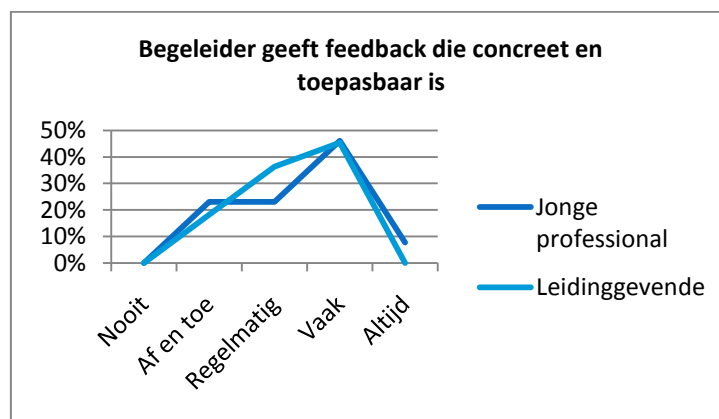
De meeste leidinggevers geven regelmatig (27,8%) tot vaak (54,6%) een compliment aan de jonge professional. Van de jonge professionals geeft 30,8% aan dit af en toe te ontvangen. Een even groot aantal (30,8%) geeft aan dit regelmatig te ontvangen en 38,5% ontvang dit vaak. In figuur 4.4 komt naar voren dat de leidinggevers vinden dat zij veel waardering aan de jonge professionals als persoon geven. Van de jonge professionals geeft 38,5% aan dit regelmatig te ontvangen.



Figuur 4.4

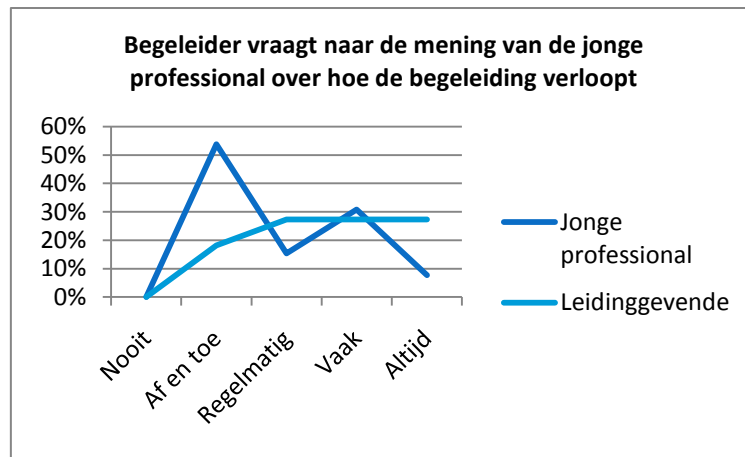
Feedback

De leidinggevenden geven aan vaker feedback te geven over sterke kanten (54,6%) dan over valkuilen (27,8%). De jonge professionals zeggen regelmatig feedback over sterke kanten (61,5%) en valkuilen (61,5%) te ontvangen. De feedback wordt volgens de jonge professionals (46,2%) en de leidinggevenden (45,5%) vaak concreet en toepasbaar gegeven, zie figuur 4.5.



Figuur 4.5

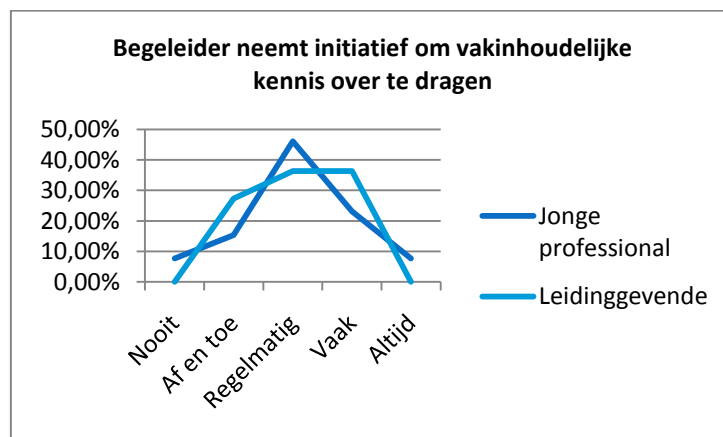
In figuur 4.6 komt naar voren dat 53,9% van de jonge professional aan geeft dat er af en toe naar hun mening wordt gevraagd over hoe de begeleiding verloopt. Van deze groep vindt 30,8% dat hier vaak naar wordt gevraagd. De leidinggevenden geven aan (81,8%) dat zij hier regelmatig tot altijd naar vragen. Hoewel de meeste jonge professionals (69,3%) aan geven dat hun opmerkingen over de begeleiding vaak tot altijd serieus worden genomen, vindt 23,1% dat dit af en toe serieus genomen wordt.



Figuur 4.6

Deskundigheid

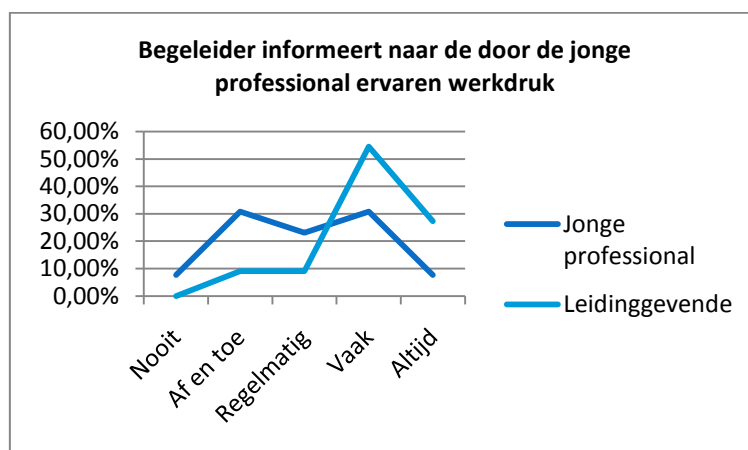
De leidinggevenden vinden in tegenstelling tot de jonge professionals dat zij vaak (63,6%) een zinvol antwoord geven op vragen van de jonge professional over het werk. De jonge professionals geven hierbij aan dat dit regelmatig (30,8%) tot vaak (38,5%) zo is. De jonge professionals geven aan dat de begeleider regelmatig (46,2%) initiatief neemt om vakinhoudelijke kennis over te dragen, zie figuur 4.7. De leidinggevenden vinden dat dit regelmatig (36,4%) tot vaak (36,4%) zo is.



Figuur 4.7

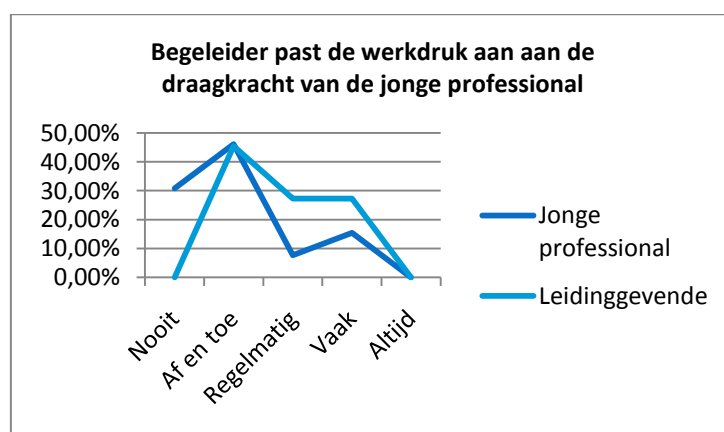
Belasting

De meeste leidinggevenden (81,8%) geven aan dat zij vaak of altijd informeren naar de door de jonge professional ervaren werkdruk (zie figuur 4.8). Bij de jonge professionals verschillen de ervaringen hiermee. Een deel (30,8%) geeft aan dat hier af en toe naar geïnformeerd wordt. Een even groot deel geeft aan dat de leidinggevenden hier vaak naar informeert.



Figuur 4.8

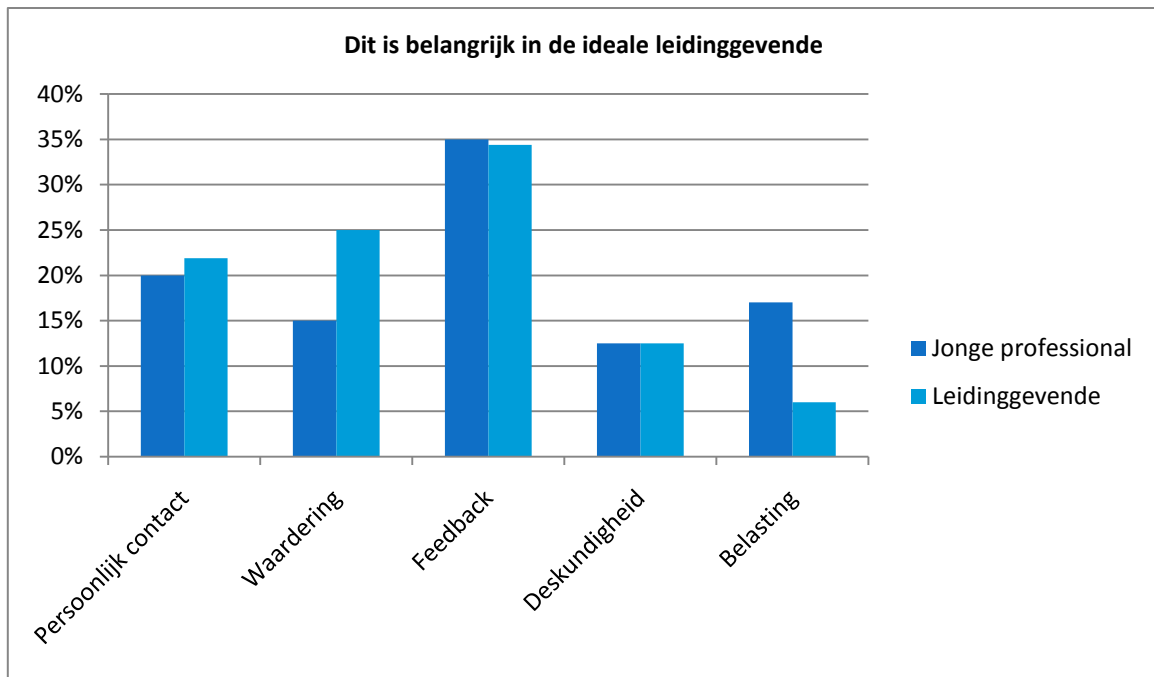
De meeste leidinggevers (45,5%) en jonge professionals (46,2%) geven aan dat de werkdruk af en toe wordt aangepast aan de draagkracht van de jonge professional, zie figuur 4.9. De jonge professionals neigen hierbij meer naar nooit (30,8%) en de leidinggevers naar regelmatig (27,3%) of altijd (27,3%).



Figuur 4.9

De ideale leidinggevende

De jonge professionals (35%) en de leidinggevers (34%) vinden dat de ideale leidinggevende veel aandacht heeft voor feedback, zie figuur 4.10. De leidinggevers vinden dat begeleiders ook veel aandacht moet hebben voor waardering (25%) en persoonlijk contact (22%). De jonge professionals vinden aandacht voor feedback en persoonlijk contact belangrijk (20%). Het is opvallend dat leidinggevers aandacht voor belasting veel minder belangrijk vinden begeleider (6%) dan de jonge professionals (17%).



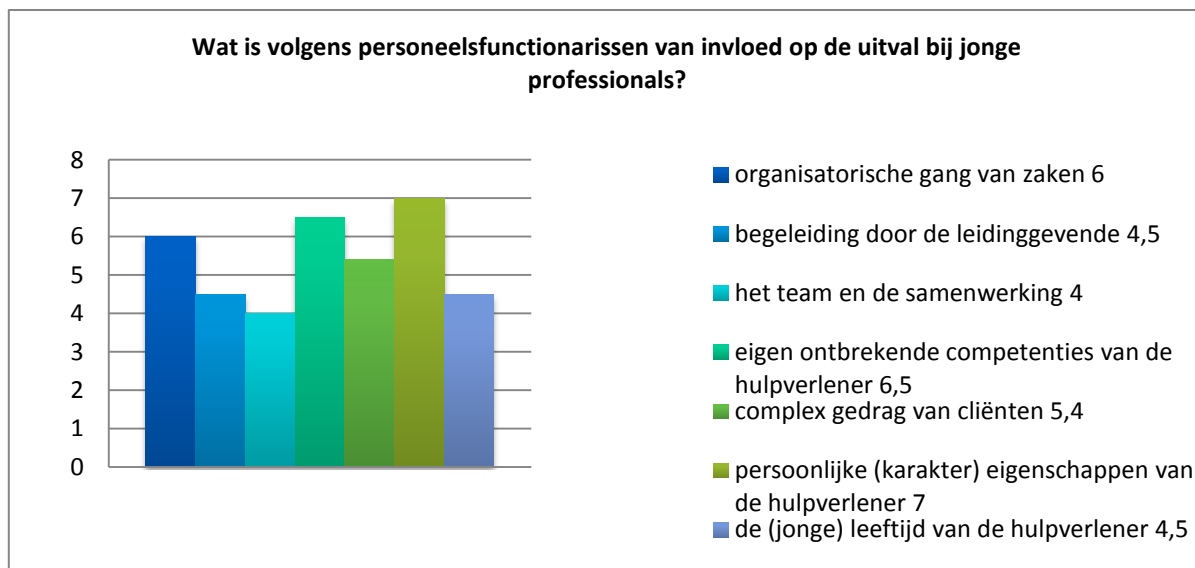
Figuur 4.10

4.2 Enquêtes onder personeelsfunctionarissen

4.2.1 Algemeen

De personeelsfunctionarissen geven aan dat 40% van alle uitval gebeurt in de eerst vijf jaar van de loopbaan. Zij schatten in dat 16% van de uitval plaats vindt bij mensen met vijf tot tien jaar ervaring. De personeelsfunctionarissen geven aan dat het percentage uitval door ziekte in de eerst vijf jaar van de carrière van de medewerkers 15% bedraagt.

Als redenen voor uitval en vertrek van medewerkers jonger dan 25 jaar noemen de personeelsfunctionarissen dat het werk te zwaar is (20%), iemand een carrière stap wil maken (40%) en werk wil dat hen meer uitdaging biedt (40%). Uit figuur 4.11 blijkt dat de personeelsfunctionarissen denken dat de rol van de leidinggevendenden niet van grote invloed is op uitval bij jonge professionals.



Figuur 4.11

5. Resultaten uit interviews

Dit hoofdstuk bestaat uit de resultaten van de interviews. Eerst wordt in paragraaf één weergegeven wat de ervaringen van de jonge professionals met de leidinggevende zijn. Vervolgens zijn in paragraaf twee de resultaten over de gewenste begeleider beschreven. De resultaten zijn verdeeld in zes sub paragrafen: inwerken, belasting, zicht op de jonge professional, interventie, feedback en kwaliteiten. De uitspraken in de vakjes zijn afkomstig uit de interviews. De cijfers achter de uitspraken geeft aan: nummer interview/regelnummer.

5.1 Ervaringen jonge professionals

5.1.1 Inwerken

Wat opviel is dat de jonge professionals vaak kort werden ingewerkt. Bij de jonge professional die nog in het werkveld zit, werd de korte inwerktijd in overleg vast gesteld. Bij de anderen niet.

De ene professional vond het prettig als de leidinggevende weinig grenzen gaf. Hierdoor had zij ruimte om te experimenteren. Anderen gaven aan dat zij houvast misten. Zij vonden het vervelend als zij niet gecoacht werden en niet altijd vragen konden stellen. Een inwerkmaatje werd genoemd als positief. Ook een inwerkplan werd als prettig ervaren.

5.1.2 Belasting

De jonge professionals die uitgevallen zijn, gaven aan dat zij het werk niet haalbaar vonden in de tijd die zij hier voor kregen. In hun vrije tijd bezochten zij cliënten of deden de administratie. Dit zorgde ervoor dat zij lange dagen maakten. Als reden hiervoor gaven de jonge professionals aan dat zij zich betrokken voelden bij hun cliënten. De jonge professional die in het werkveld zit, vond het werk goed te doen in de tijd die zij hier voor kreeg.

De extra (huishoudelijke) taken die de jonge professional kreeg, maakten het werk zwaarder. De jonge professionals vonden het prettig als de leidinggevende duidelijk grenzen stelde als het ging om werkdruk en hen hier in beschermde.

‘ Ik ben altijd bereid om over te werken, vind ik helemaal niet erg. Ook omdat je op een gegeven moment een band op bouwt met je cliënt en je het wel vanzelfsprekend vindt dat je dingen doet (2/115-117).’

5.1.3 Zicht op de jonge professional

De jonge professionals die uitgevallen zijn, hadden het idee dat hun leidinggevende niet wist waar zij mee bezig waren en hoe zij het werk ervoerden. De leidinggevendenden zaten te ver van de werkvloer en waren vaak slecht bereikbaar. Als de leidinggevende het druk had, werden de contactmomenten wel eens minder. De jonge professionals hadden het idee dat de leidinggevende vaak niet naar hen luisterde. De antwoorden die de leidinggevende gaf, sloegen bijvoorbeeld niet op het verhaal. Het werd als positief ervaren als de leidinggevende informeerde naar de jonge professional. Hierdoor werd het inzichtelijk hoe het met de jonge professional ging en wat hij of zij nodig had. Een regelmatig bezoek aan de werkvloer werd gewaardeerd. Door een open sfeer in het team gaven professionals het bij de leidinggevende aan als zij ergens mee zaten.

5.1.4 Interventie

Als de jonge professional een wens aan gaf, werd dit door de leidinggevende vaak niet omgezet in daden. Dit kon als reden hebben dat de leidinggevende de gewenste interventie te duur vond, niet nodig vond of aan gaf dat collega's er ook geen last van hadden. Hierdoor werd op den duur de mondelinge erkenning niet meer serieus genomen en wilden de jonge professionals eerst daden zien.

Als de jonge professional verbetertips gaf, werd hier niet altijd iets mee gedaan. Hierdoor dachten zij eerder aan stoppen met hun werk.

Het werd als positief ervaren als een leidinggevende woorden samen liet gaan met daden. Bijvoorbeeld na een heftige gebeurtenis nog eens telefonisch contact opnemen.

5.1.5 Feedback

Als een leidinggevende uit eigen initiatief feedback gaf over de sterke en zwakke kanten van de jonge professional, voelde deze zich gezien. Zij gaven aan dat feedback veiligheid creëert. De verwachtingen waren niet altijd duidelijk. Daardoor wist de jonge professional niet wanneer het werk 'goed genoeg' was. De verantwoordelijkheden lagen niet duidelijk en de procedures werden altijd verteld. Het kwam voor dat de leidinggevende niet goed luisterde naar het verhaal van de jonge professional en de feedback daardoor niet aan sloot.

5.1.6 Kwaliteiten

Als het team waarin de jonge professional kwam steunend was, werd de betekenis van de leidinggevende minder belangrijk. Als de leidinggevende afspraken niet na kwam, roddelde of chaotisch was, vonden de jonge professionals dit vervelend. Jonge professionals gaven aan dat de leidinggevende niet altijd genoeg kennis had om hun vragen te beantwoorden en dat zij het idee hadden dat het soms meer onmacht bij de leidinggevende dan onwil was.

‘Ze was wel aardig. Maar ik wist ook dat ze bijvoorbeeld roddelde over personeelsleden (4/223-225).’

5.2 Gewenste situatie

5.2.1 Inwerken

Tijdens de eerste periode op het werk willen de jonge professionals tijd om de leidinggevende te leren kennen. Zij willen een inwerkmaatje die één keer per week met hen in gesprek gaat. Daarbij moet zowel de inhoudelijke als de persoonlijke kant aan bod komen. Met de persoonlijke kant wordt bedoeld in hoeverre de professional het werk mee neemt in het persoonlijk leven. De leidinggevende moet zicht houden op het functioneren van de jonge professional door één keer in de vier tot zes weken een gesprek te voeren.

5.2.2 Belasting

De jonge professionals vinden het belangrijk dat zij niet overvraagd worden. Aan het begin is alles nog nieuw en dat kost energie. Zij willen graag dat een leidinggevende bij hen vraagt naar de werkdruk en het bespreekbaar maakt. Ook duidelijkheid over werktijden vinden zij belangrijk. De jonge professionals geven aan dat zij genoeg rapportage en administratietijd nodig hebben en voldoende tijd voor cliëntcontact.

5.2.3 Zicht op de jonge professional

De jonge professional vindt het belangrijk dat de leidinggevende goed kan luisteren en regelmatig vraagt hoe het gaat. Het ver weg zitten als leidinggevende van de werkvloer wordt afgeraden door jonge professionals. Als dit wel zo is moeten zij gestructureerd gesprekken voeren met de professionals om het zicht niet te verliezen. Leidinggevend en moeten in de gaten houden of de jonge professional een uitnodiging of een rem nodig heeft. Jonge professionals willen regelmatig gesprekken en op vaste tijden. De leidinggevende moet ook zicht hebben op de sfeer in het team. Als de sfeer in het team negatief is, lijden de werknemers en de cliënten hier onder.

‘Alle indrukken zijn zwaar en je bent ‘s avonds gewoon moe. Dus verwacht niet van een nieuwe medewerker dat hij volle bak aan de gang gaat (2/321-323).’

5.2.4 Interventie

De jonge professionals wensen geen woorden maar daden. Als de leidinggevende de professional tijd, ruimte en vertrouwen geeft, hoeft deze niet bang te zijn dat hij daar niks voor terug krijgt. Als de leidinggevende niet volgt, maar leiding neemt, ervaart de jonge professional dit als veilig en ondersteunend. Zij vinden het fijn als de leidinggevende uitnodigt of remt als dat nodig is. Als de leidinggevende iets signaleert bij de professional als individu of het team, moet dit bespreekbaar gemaakt worden.

5.2.5 Feedback

Na twee á drie maanden een feedbackmoment in het team onder leiding van de leidinggevende creëert duidelijkheid en saamhorigheid. De jonge professionals willen duidelijkheid over wanneer de werkbesprekingen zijn en wat er dan besproken wordt. Zij willen weten wat anderen zien als hun ontwikkelpunten om zichzelf verder te ontwikkelen. De feedback moet alleen gegeven worden als de professional er ook iets mee kan. Vervolgens willen zij dat de leidinggevende toetst of de professional de feedback herkent. Daarna mag op een coachende wijze besproken worden wat de jonge professional nodig heeft. Feedback over sterke kanten vinden zij ook erg belangrijk. Dit vergroot hun zelfvertrouwen. De leidinggevende moet duidelijkheid scheppen over welke verwachtingen er zijn ten aanzien van de jonge professional. Hier door kunnen de professionals na gaan of zij het ‘goed genoeg’ doen.

5.2.6 Kwaliteiten

De jonge professionals denken dat goede begeleiding uitval van jonge professionals kan voorkomen. Drie jonge professionals gaven aan dat als zij goede begeleiding hadden gehad, zij niet weg waren gegaan bij de organisatie.

‘Want anders was ik ook niet weg gegaan als ik wist dat ze er wel iets mee zouden doen (4/156-157).’

6. Conclusie en aanbevelingen

Naar aanleiding van de resultaten zijn in paragraaf één de conclusies van dit onderzoek beschreven. Hier op aansluitend staan er in paragraaf twee aanbevelingen voor de leidinggevendenden, de Christelijke Hogeschool in Ede en de organisaties.

6.1 Conclusie

6.1.1 Algemeen

De begeleiding door de leidinggevende speelt een belangrijke rol bij de preventie van uitval. Leidinggevendenden denken dat deze rol minder groot is dan de jonge professionals aangeven. Organisaties werken vaak curatief in plaats van preventief als het gaat om uitval van professionals. Preventief werken vraagt investeringen, maar is op de lange termijn veel effectiever. Een goede inwerkprocedure is belangrijk voor het slagen van de jonge professional in zijn werk. Leidinggevendenden zouden meer tijd willen besteden aan de begeleiding van de jonge professionals. Zij vinden vaak dat zij te weinig toegerust zijn om jonge professionals te begeleiden en willen hier graag verder in opgeleid worden.

6.1.2 Zicht op de jonge professional

Het blijkt dat de leidinggevendenden vaak niet weten waar de jonge professional tegen aan loopt op het werk. De jonge professionals wensen dat de leidinggevende naar hen vraagt, naar hen luistert en iets doet met de punten die zij aandragen.

6.1.3 Persoonlijk contact

Jonge professionals die uitgevallen waren, spraken minder over het persoonlijk contact met de leidinggevende dan de jonge professionals die in het werkveld zitten. Het leek alsof zij dat station al gepasseerd waren. Ook de leidinggevendenden vinden persoonlijk belangrijk en geven hier aandacht aan. Als er een goede relatie bestaat met de leidinggevende, zal de professional eerder open overleggen.

6.1.4 Waardering

De aandacht van de leidinggevende voor de jonge professional moet niet eenmalig zijn, maar een voortdurende betrokkenheid. Wanneer werknemers regelmatig een compliment krijgen van hun leidinggevende, zullen zij eerder open overleggen bij problemen. Jonge professionals die niet uitgevallen zijn en leidinggevendenden zijn tevreden over de waardering. De jonge professionals die uitgevallen zijn, hechten minder waarde aan mondelinge waardering. Zij hamerden erop dat de leidinggevende actie moest ondernemen. Een actie vanuit de leidinggevende was voor hen een teken van waardering.

6.1.5 Feedback

De jonge professionals willen veel feedback ontvangen. Als de jonge professionals weten wat hun zwakke kanten zijn, willen zij dit direct verbeteren. Daarom sluiten wij ons aan bij Bennink (2008) hier over schrijft. 'Transparante uitleg en demonstratie hebben de voorkeur boven kritische feedback.' Het is heel belangrijk dat de leidinggevende regelmatig feedback geeft over de sterke kanten van de jonge professional. Dit vergroot het zelfvertrouwen van de jonge professional. Als opbouwende feedback wordt gegeven is het belangrijk dat het constructief en concreet is. Dit houdt in: actief luisteren, terug koppelen, empatisch reageren en de jonge professional zelf ander gedrag laten bedenken. Door het opstellen van een Persoonlijk Ontwikkeling Plan krijgt de jonge professional zicht op zijn sterke en zwakke punten.

6.1.6 Deskundigheid

De jonge professionals hebben hun deskundigheid nog niet kunnen ontwikkelen. De leidinggevende moet zelf vakinhoudelijk deskundig zijn of ervoor zorgen dat de jonge professional iemand naast zich heeft die dat is. De jonge professionals die uitgevallen zijn, gaven aan dat hun leidinggevende niet

altijd de kennis had om hun vragen te beantwoorden. Zij hadden het idee dat er sprake was van onmacht.

Het is belangrijk dat een jonge professional de ruimte krijgt om te experimenteren, maar wel binnen de kaders die de leidinggevende biedt. De jonge professionals vinden het prettig als de leidinggevende hen vakinhoudelijk vragen stelt, zodat zij hiervan kunnen leren.

6.1.7 Belasting

Jonge professionals krijgen snel een volledige werktaak. Zij werken gemakkelijk veel over omdat zij zich betrokken voelen bij hun cliënten. Het is belangrijk dat leidinggevende de belasting aan past, aan de draagkracht van de jonge professional. Het blijkt dat leidinggevers aandacht voor de belasting veel minder belangrijk vinden dan de jonge professionals. De belasting wordt vaak niet aangepast aan de draagkracht van de jonge professional. Jonge professionals met een hoge werkdruk vallen eerder uit. De jonge professionals wensen dat de leidinggevende hen helpt hun grenzen te beschermen als het gaat om de belasting.

6.1.8 Verwachtingen

Voor de jonge professionals was het vaak onduidelijk wat de verwachtingen waren. De jonge professionals zijn op zoek naar duidelijkheid en houvast en wil weten wie welke verantwoordelijkheden heeft. Als leidinggevers onduidelijke instructies geven, kan het zijn dat de professional dan iets gaat doen waarvan hij denkt dat het goed is. Soms blijkt achteraf dat het toch anders moest. Dan heeft de jonge professional geen succeservaring.

6.1.9 Gesprekken met de leidinggevende

Jonge professionals gaven aan dat zij te weinig gesprekken hadden met hun leidinggevende. Zij wilden één tot twee keer per week een gesprek met iemand die hen begeleidt. Ook kwam het voor dat gesprekken niet door gingen. Zij wensten gesprekken op vaste tijdstippen. Besprekpunten zijn de werkdruk, het werk inhoudelijk en in hoeverre het werk mee wordt genomen naar de privé situatie.

6.2 Aanbevelingen

Aan de hand van de conclusies, welke gebaseerd zijn op de resultaten uit de literatuurstudie en de empirie geven wij de volgende negen aanbevelingen voor leidinggevers:

- *Zorg voor een goede relatie*
Neem initiatief om een goede relatie te creëren met de jonge professional. Toon belangstelling door regelmatig spontaan te informeren naar het welbevinden van de jonge professional.
- *Maak verwachtingen duidelijk*
Laat de jonge professional weten wat er van hem of haar verwacht wordt. Maak duidelijk wie welke verantwoordelijkheden heeft.
- *Wees bereikbaar*
Spreek met de jonge professional af op welke manier u bereikbaar bent. Als het kantoor ver verwijderd is van de werkplek, onderhoudt dan regelmatig contact met het team en de jonge professional. Kom regelmatig op de werkvloer.
- *Voer regelmatig gesprekken op vaste tijdstippen*
Voer regelmatig gesprekken met de jonge professional. Stem het aantal gesprekken af met jonge professional. Plan deze gesprekken op vaste tijdstippen en schuif hier zo min mogelijk in. Luister tijdens de gesprekken naar de jonge professional en vraag naar zijn ervaringen.
- *Benadruk sterke kanten*
Geef de jonge professional complimenten als iets goed gaat.

- *Geef feedback over ontwikkelpunten constructief*
Als feedback over ontwikkelpunten gegeven wordt, moet het altijd opbouwend en concreet zijn. Iemand moet er mee verder kunnen. Bedenk samen met de jonge professional wat hij of zij nodig heeft om het doel te bereiken.
- *Bewaak grenzen*
Vraag regelmatig hoe de jonge professional de werkdruk ervaart. Geef duidelijke kaders aan als de werkdruk te hoog wordt of als er een te groot beroep op de jonge professional gedaan wordt. Als de jonge professional bijvoorbeeld een minder grote caseload krijgt omdat hij nog niet lang bij de organisatie is, leg dit (indien nodig) uit aan het team.
- *Creëer een sfeer waarin open overleg plaats vindt*
Geef het goede voorbeeld als het gaat om open overleggen. Bespreek de processen die gesignaleerd worden open met de professional of in team. Stimuleer de professional om problemen bespreekbaar te maken.
- *Onderneem actie*
Laat zien dat u als leidinggevende de situatie van de jonge professional serieus neemt. Onderneem indien mogelijk de door de jonge professional gewenste actie. Als dit niet mogelijk is, leg dan de reden hiervan uit zodat de jonge professional het begrijpen kan. Ga samen op zoek naar een passende actie. Onderneem de actie zo vroegtijdig mogelijk.

Voor de Christelijke Hogeschool in Ede is er de volgende aanbeveling:

- *Maak duidelijk wat een student van de leidinggevende mag verwachten*
Leer de toekomstige jonge professionals wat zij mogen verwachten van een leidinggevende en hoe zij zich kunnen bewegen in een organisatie.

Voor de organisaties zijn er de volgende aanbevelingen:

- *Geef voldoende tijd voor begeleiding*
Geef de leidinggevers voldoende tijd voor de begeleiding van jonge professionals.
- *Scholing en supervisie voor de leidinggevende*
Zorg voor regelmatige scholing en supervisie voor de leidinggevers die jonge professionals begeleiden.
- *Zorg voor een duidelijke inwerkprocedure*
Zorg ervoor dat de jonge professional wordt ingewerkt volgens een inwerkprocedure. Dit geeft de jonge professional duidelijkheid en houvast.

Literatuurlijst

Boeken:

1. Beek van M & Tijmes I. (2006). *Leren coachen*. Barneveld: Nelissen
2. Emmerik van A & Verkuil B. (2007). *Omgaan met stress en burn-out*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
3. Fabach S. (2008). *Burn-out, wanneer vrouwen over hun grenzen heen gaan*. Amsterdam: Sirene bv
4. Gordon T. (2005). *Effectief leiding geven*. Baarn: Tirion Uitgevers BV
5. Hell J. (2004). *Gezond verzuimmanagement*. Nieuwegein: Hentenaar
6. Nauta A & Sloten van G. (2004). *De dialoog als vroege poortwachter*. Assen: van Gorcum
7. Van Dale. (2005). *Groot Woordenboek der Nederlandse taal*. Utrecht: Van Dale

Documenten:

1. Arbo Advies. (2007). *Burn-out*. Geraadpleegd op 26 februari 2011 op www.arbo-advies.nl
2. Hupkens C. (2005). *Burn-out: de rol van psychische werkbelasting*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek
3. Liefhebber S, Radema D & Arensbergen van C. (2010). *Werkervaring in welzijn en jeugdhulpverlening*. Utrecht: Movisie
4. Tweede Kamer. (2010) *Analyse onderzoeksrapportage Toekomstverkenning Jeugdzorg* (bijlage 3 van Toekomstverkenning Jeugdzorg.)

Vaktijdschriften:

1. Bennink H. (2008). Op weg naar professioneel meesterschap. *Supervisie en coaching jaargang 25 nummer 3* (p. 151-177)
2. Donk A. (2001). Secundaire traumatisering: preventie van een beroepsziekte. *Psychopraxis nummer 3* (p.198-202)
3. Lanke L, Rijswijk van L, Bokseveld B & Rasker J. (2007). Stress onder maatschappelijk werkers. *Maatwerk nummer 4* (p. 27-28)
4. Vaartjes Y. (2000). Overspanning. *Maandblad Geestelijke volksgezondheid* (p 580-583)

Internet:

1. Viazorg. (2011). *Wat is een goede werkbegeleider*. geraadpleegd op 10 maart 2011 op www.bpvtoolkit.nl
2. Langeveld I. (2005). *Motiveren*. geraadpleegd op 10 maart 2011 op www.leren.nl/cursus/management/motiveren
3. Siga. (2011). *Levensfasebewust beleid*. geraadpleegd op 20 maart 2011 op www.siga.nl/fileadmin/archief/documenten/Arbeidsmarktbeleid/Levensfasebewustbeleid/G1StijlvanleidinggevenGezondheid.pdf
5. Quicksan. (2010). geraadpleegd op 20 maart 2010 op www.cnvo.nl/campagnes/werkdruk
6. Arbo Advies. (2007). *Burnout*. geraadpleegd op 26 februari 2011 op www.arbo-advies.nl/ziekten
7. Herbert Freudenberg. (2007). *Herbert Freudenberg*. geraadpleegd op 26 februari op <http://www.infoplease.com/ipa/A0781755.html>

Figuur:

1. Illustratie titelpagina: www.toermalijn-kindertherapie.nl, geraadpleegd op 13 mei 2011
2. Afbeelding 1.1: Nauta A & Sloten van G.(2004). *De dialoog als vroege poortwachter*. Assen: Van Gorcum
3. Afbeelding 1.2: Nauta A & Sloten van G.(2004). *De dialoog als vroege poortwachter*. Assen: Van Gorcum
4. Afbeelding 3.1: Nauta A & Sloten van G.(2004). *De dialoog als vroege poortwachter*. Assen: Van Gorcum