

De organisatie en de professional: strijd of samenwerking

De invloed van de organisatorische context op de uitval van jonge social professionals

Mariska Mol en Mirjam de Graaf



De organisatie en de professional: strijd of samenwerking

De invloed van de organisatorische context op de uitval van jonge social professionals

Mariska Mol en Mirjam de Graaf

Vanaf het begin van het onderzoek zijn wij, twee MWD studenten, persoonlijk betrokken geweest bij het onderwerp uitval. Wij hebben ervoor gekozen om met dit onderzoek aan de slag te gaan, omdat het ons treft dat jonge social professionals moeite hebben het werk vol te houden.

Ook herkennen wij het fenomeen uitval uit onze stage. Één van ons had een collega die overspannen werd en tijdelijk haar werkzaamheden moest neerleggen en de ander moest zelf stoppen. We hadden verschillende ideeën waar deze uitval mee te maken kon hebben, maar we wilden hier graag onderzoek naar doen, zodat we onze ideeën konden toetsen of onderbouwen.

We willen graag een bijdrage leveren zodat in de toekomst mogelijk minder jonge social professionals uitvallen.

Samenvatting

In dit artikel wordt een onderzoek naar de invloed van de organisatorische context op de uitval van jonge social professionals in de sector Jeugd en Gezin besproken. De belangrijkste uitkomsten uit de literatuur zijn dat er in organisaties vaak sprake is van tegengestelde belangen tussen managers en uitvoerend werkers. Dit kan ervoor zorgen dat de professional weinig tot geen invloed ervaart in de organisatie waar hij werkt. Dit is stressvol voor de professional. Uit ons praktijkonderzoek blijkt dat jonge social professionals niet zozeer invloed willen uitoefenen, maar vooral behoefte hebben aan een transparante communicatie over aankomende veranderingen en genomen beslissingen. Verder blijkt dat uitvoerend werkers behoefte hebben aan een manager die aanwezig is en



tijd en oog voor hen heeft. Ook begeleiding is van belang voor jonge social professionals om hun werk uit te kunnen voeren. De jonge social professional moet de mogelijkheid krijgen om te groeien en zich te ontwikkelen. Het is de taak van de organisatie te zorgen voor een duidelijke structuur zodat bovenstaande zaken een vaste plek krijgen en uitval van de jonge social professionals tegen gegaan wordt.

Inleiding

Na haar opleiding SPH werkt Elize een paar maanden als invalkracht bij verschillende instellingen, totdat ze een vaste baan vindt als groepsleider bij een leefgroep voor jongeren met complexe problematiek. Elize heeft een groot hart voor jongeren en een even groot ideaal om hen te helpen. Tijdens haar eerste werkdagen merkt ze dat collega's soms geïrriteerd zijn. Al snel is ze erachter hoe dat komt. Er heerst een klaagcultuur op de leefgroep. Het lijkt erop dat de jongeren meer te zeggen hebben dan de groepsleiding. Elize doet haar best, maar staat meestal alleen op een groep met achttien jongeren. Tijdens haar eerste nachtdienst gaat ze op zoek naar een veiligheidsplan voor het geval er brand uitbreekt. Dit plan blijkt er niet te zijn, zoals ook de brandblussers ontbreken.

Nog niet helemaal ontmoedigd, besluit Elize dat ze structuur aan gaat brengen in de begeleidingsplannen van haar mentorjongeren. Op zoek naar een map, komt ze erachter dat veel praktische spullen ontbreken. Dus gaat Elize in haar eigen tijd naar de winkel om mapjes en pennen te kopen.

De klachten aan het adres van de manager worden afgedaan met 'geen geld voor'. Om haar heen ziet Elize haar collega's ontslag nemen. Elize twijfelt wat ze moet doen en vraagt zich af of de situatie nog gaat verbeteren...¹

Zoals uit bovenstaande casus blijkt, kan de organisatie veel stress veroorzaken. In dit artikel wordt daarom de organisatorische context onder de loep genomen met betrekking tot uitval van jonge social professionals. De centrale vraag die wordt besproken is 'wat is de invloed van de organisatorische context op de uitval van jonge social professionals in de sector Jeugd en Gezin?'.

Uit een vooronderzoek² blijkt dat jonge social professionals de organisatie als belangrijke stressfactor ervaren in het werk dat ze doen.

Om meer invulling te geven aan het begrip de organisatorische context verdelen we de organisatie in drie elementen: de organisatiestructuur, werkprocessen en de bedrijfscultuur. Organisaties in de sector Jeugd en Gezin worden gekenmerkt door hoogopgeleide uitvoerend werkers die in hoge mate bepalend zijn voor de geleverde diensten en daarmee ook een grote verantwoordelijkheid hebben in de organisatie.

In dit artikel bedoelen we met de jonge social professional iemand die de opleiding MWD of SPH afgerond heeft en maximaal 25 jaar oud is. Uit ons praktijkonderzoek komt naar voren dat huidige jonge social professionals vaak nog moeten leren omgaan met de verantwoordelijkheid die het werk in de sector Jeugd en Gezin met zich meebrengt. Verder blijkt uit het praktijkonderzoek dat het beeld van huidige jonge social professionals divers is.

Onder uitval verstaan wij in dit onderzoek alle vormen van het tijdelijk of definitief neerleggen van werkzaamheden langer dan zes weken.

Op de achtergrond van ons onderzoek speelt mee dat de organisaties uit de sector Jeugd en Gezin vaak afhankelijk zijn van subsidies, verstrekt door de overheid. Dit heeft als gevolg dat de overheid mede invloed heeft op de invulling van de organisatie en de uitvoering van het werk. Veranderingen in het beleid van de overheid hebben zijn weerslag op de organisatorische context van welzijnsorganisaties.

In dit artikel vindt u als eerste een korte opzet van het onderzoek. Als tweede zullen we resultaten uit literatuuronderzoek behandelen. Vervolgens geven we resultaten uit het praktijkonderzoek weer. We sluiten af met conclusies en aanbevelingen.

Opzet van het onderzoek

In ons onderzoek hebben we de hoofdvraag uitgewerkt aan de hand van een aantal deelvragen. We hebben onderzocht wat de organisatorische context in de sector Jeugd en Gezin inhoudt, wie de jonge social professional is, welke organisatorische factoren een rol spelen bij de uitval en welke rol de organisatorische context speelt t.o.v. andere factoren. In dit artikel gaan we vooral in op de vraag welke organisatorische factoren een rol spelen bij uitval van jonge social professionals in de sector Jeugd en Gezin.

We hebben literatuur- en praktijkonderzoek gedaan. Voor het praktijkonderzoek hebben we 33 gestandaardiseerde interviews laten afnemen met personeelsfunctionarissen, leidinggevend en jonge social professionals uit de sector Jeugd en Gezin. We hebben zelf drie groepsinterviews en drie diepte-interviews afgenomen. Aan de drie groepsinterviews werkten in totaal 25 stagiaires en praktijkbegeleiders mee. De drie diepte-interviews zijn afgenomen met een manager, ambulant medewerker en een sociotherapeut.

Doordat we een grote respons hebben gehad van mensen met verschillende functies hebben we een breed beeld gekregen van de ideeën die in het werkveld leven m.b.t. uitval onder jonge social professionals. Dit heeft er volgens ons voor gezorgd dat we een eenzijdige blik hebben vermeden.

Door gebruik te maken van verschillende soorten interviews hebben we grotendeels de beperkingen van de methoden ondervangen. We hebben gebruik gemaakt van hulpmiddelen, zoals flap-overs, post-it's en voicerecorders. Daarmee hebben we de betrouwbaarheid vergroot en zijn we niet enkel op ons geheugen afgegaan.

Resultaten uit het literatuuronderzoek

In de literatuur wordt de rol van de organisatie m.b.t. het welzijn van haar medewerkers beschreven.

Hieronder wordt daar aandacht aan besteed. Eerst worden stressfactoren in de organisatie besproken. Daarna worden de helpende factoren behandeld. Er wordt afgesloten met een conclusie.

Stressfactoren voor de jonge social professional volgens literatuur

Spanningsveld

Non-profitorganisaties, waartoe de meeste organisaties in de sector Jeugd en Gezin behoren, worden vaak voor een deel door de overheid gefinancierd. Dit betekent dat ze verantwoording moeten afleggen voor hun geleverde

¹ Alle in dit artikel opgenomen casuïstiek berust op de werkelijkheid, maar is daar geen gedetailleerde weergave van.

² Vooronderzoek: een enquête gehouden onder SPH en MWD alumni van de CHE. Respons: 249

diensten. Bij non-profitorganisaties is de overheid met haar (continue) veranderende beleid een onzekere factor. (Kapteyn, 2001, blz.16). De onzekerheid en vaak ook de bezuinigingen zorgen voor de uitdaging om aan gestelde eisen te voldoen en tegelijk effectief te blijven werken. De directie en het management zijn verantwoordelijk voor een effectieve (kostendekkende) werkwijze. Om (tijdig) aan de gestelde eisen te voldoen, trekken de managers de macht en beslissingsbevoegdheid naar zich toe.

Het uitvoerend werk in organisaties binnen de sector Jeugd en Gezin wordt gedaan door professionals die hiervoor (hoog) zijn opgeleid en over het algemeen zelf willen bepalen hoe ze hun werk uitvoeren. Dit betekent vaak ook dat zij inspraak willen hebben bij belangrijke beslissingen (Kapteyn, 2001, p.272-275). Deze wens is voor een deel terecht. De uitvoerend professionals zijn een belangrijke partij in het vernieuwen van de organisatie en het inspelen op veranderingen, aangezien zij over veel kennis en kunde beschikken die nodig zijn om aan te sluiten bij de doelgroep. Wil de organisatie inspelen op onzekere factoren (overheidsbeleid) en dus voortdurend (mee)veranderen, zal zij een groot deel van de beslissingsbevoegdheid bij de uitvoerend werkers moeten neerleggen. Deze twee hierboven beschreven tendensen in organisaties, regie van de managers en autonomie van de professionals, vormen een spanningsveld dat voor professionals stress kan opleveren wanneer zij niet de ruimte krijgen mee te denken (en beslissen) wanneer een organisatie moet veranderen (Kapteyn, 2001, p.181).

Carla werkt sinds een paar maanden in een instelling voor algemeen maatschappelijk werk. De gemeente had de instelling gevraagd meer personeel aan te nemen, om de wachtlijsten in deze woonplaats weg te werken. De instelling waar Carla werkt is bezig met een reorganisatie en er gaan geruchten dat er toch geen geld is voor extra medewerkers. Carla merkt dat dit voor veel onrust zorgt. Het is niet duidelijk wat er precies gaat gebeuren en wat de veranderingen voor de verschillende collega's betekenen. Carla en haar collega's hebben behoefte om erover te praten en tijdens werkbesprekingen wordt de meeste tijd dan ook gevuld met het uiten van frustraties. Hun manager, die verantwoordelijk is voor zes teams, stuurt een mail waarin staat dat hij te druk is om langs te komen. Vragen worden niet beantwoord en het wordt Carla duidelijk dat het werk niet meer wil lukken. Alle collega's lopen gestrest rond, drinken veel koffie en weten niet meer wat ze met de lange wachtlijst aanmoeten. Sommige collega's solliciteren naar een andere baan, uit angst voor gedwongen ontslag. Er worden geen nieuwe medewerkers aangenomen en de werkdruk wordt, net als de stress, met de dag groter. De manager laat zich niet meer zien, Carla krijgt steeds meer de balen van haar werk en vraagt zich af of ze eigenlijk wel geschikt is om als maatschappelijk werker te werken.

Nelly Labrie beschrijft in een onderzoek naar de afstemming tussen managers en professionals dit spanningsveld op een andere manier. Ze schrijft dat er een verschil is tussen het perspectief van managers en cliënten. Volgens haar bevinden maatschappelijk werkers zich in een spanningsveld tussen het aansluiten bij de cliënt en het aansluiten bij de organisatie waaraan zij verbonden zijn. Zowel van de manager als van de social professional vraagt het bereidheid om te wisselen van perspectief, willen zij tot afstemming komen (Labrie, 2009). Ook in een artikel in Maatwerk wordt dit spanningsveld belicht. Er wordt gesteld dat het uitvoeren van het werk door de professional, steeds moeilijker wordt gemaakt doordat het management vooral in termen van output, efficiëntie en winst denkt. Het voortdurend moeten verantwoorden van de werkzaamheden, zorgt bij professionals voor uitval (Hens, 2006, p.7).

Management

Uit onderzoek door HFM talentindex komt naar voren dat de non-profitsector, waartoe de sector Jeugd en Gezin voor een groot deel behoort, achterblijft bij de profitsector, voor wat betreft de kwaliteit van het management. Het middenkader in de publieke sector beschikt in mindere mate over competenties die nodig zijn bij verandermanagement, zoals draagvlak creëren, dynamiek, innoveren, motiveren en overtuigen. Ook verdienen managers in de non-profit sector minder. De mensen die werkzaam zijn in de non-profitsector zijn voornamelijk mensen die in de breedte willen groeien en niet zozeer willen doorgroeien. Deze laatste groep is juist nodig om te kunnen professionaliseren, aldus het onderzoek (Managersonline). Volgens dit onderzoek hebben managers moeite met het begeleiden van hun medewerkers bij veranderingen. Al in 1990 verscheen er een onderzoek waaruit blijkt dat gebrek aan ondersteuning de belangrijkste stressfactor in de organisatie is. (Coillie, 1993, p. 26 ev.).

Invloed

Ook op het niveau van de uitvoering van het werk, is het voor professionals stressvol wanneer zij geen invloed hebben. Uit onderzoek van Schaufeli e.a. blijkt dat geringe sturingsmogelijkheden een belangrijke risicofactor voor psychische vermoeidheid vormen. Werknemers die weinig invloed kunnen uitoefenen op de manier van uitvoeren van hun werkzaamheden, lopen een twee keer zo groot risico burn-out te raken (Houtman, 2000,

p.35). Coillie beschrijft dit fenomeen al in 1990 (Coillie, 1993, p. 26 ev.). Hieronder volgt een citaat uit het onderzoek van Houtman.

“Uit wetenschappelijk onderzoek komt een aantal risicofactoren voor psychische vermoeidheid naar voren dat gedeeltelijk persoonsgebonden is, maar voor een veel groter deel te maken heeft met arbeidsinhoud en arbeidsorganisatie. Een hoge arbeidsbelasting (werkdruk), al dan niet in combinatie met geringe sturingsmogelijkheden (autonomie) behoort tot de belangrijkste.” (Houtman, 2000, p. 36).

Bureaucratie

Coillie beschrijft het werken in een bureaucratische organisatie als stressfactor (Coillie, 1993, p. 26 ev.). Onderdeel van een bureaucratische organisatie kan zijn dat er (te) veel met protocollen gewerkt wordt. Het ministerie van Jeugd en Gezin heeft na verscheidene klachten onderzoek gedaan naar bureaucratie in de jeugdzorg, waaruit de volgende top- 5 ervaren regeldruk komt (Jeugd en Gezin 2009):

- Als de keten(van zorg en hulpverlening) niet werkt, komt er altijd iets nieuws bij, waardoor de keten langer en complexer wordt.
- ICT- registratieprogramma's zijn niet gebruikersvriendelijk.
- Nieuwe werkwijzen leiden tot meer registratieverplichtingen.
- Elk gesprek (hoe kort ook) moet worden vastgelegd.
- De verschillende financiers hebben verschillende registratie-eisen rondom het afleggen van verantwoording.

Overige factoren

De Rooij beschrijft verschillende factoren die een rol spelen bij burn- out en ziekteverzuim. Naast eerder beschreven factoren zijn dat:

- overvragen van werknemers (teveel of te zwaar werk);
- arbeidsverhoudingen en spanningen in het team;
- arbeidsinhoud (onduidelijkheden taken of verantwoordelijkheden, geen zichtbaar resultaat, weinig/ geen uitdaging);
- arbeidsomstandigheden (slechte accommodatie);
- arbeidsvoorwaarden (ontbreken van loopbaanmogelijkheden door een platte organisatiestructuur, weinig aandacht voor loopbaanmogelijkheden, onregelmatige werktijden en overwerk, geringe beloning) (De Rooij, 2004, p.68).

Helpende factoren voor de jonge social professional volgens literatuur

Management

Volgens Tom Alstein, psycholoog bij HFM komt de onderscheidende waarde van een organisatie steeds meer te liggen op het niveau van de medewerkers, cultuur en uitstraling en steeds minder op het te leveren product. Hij geeft daarbij aan dat er andere strategiemodellen toegepast zullen moeten worden. Modellen die gericht zijn op: waar zijn we goed in en wie heeft wat aan dat talent, waar ligt onze passie en wie heeft daar wat aan, waar zijn onze medewerkers goed in en wie heeft daar wat aan en er moet medewerkertevredenheid zijn, omdat dit volgens hem een van de grootste voorspellers is van klanttevredenheid. Tom Alstein geeft aan dat medewerkers een cruciale rol spelen. Zij bepalen uiteindelijk het talent en de passie van organisatie en de kwaliteit van de dienstverlening. (Alstein, 2009)

Volgens Maslow is er een hiërarchie in de behoeften van mensen (Maslow, 1998, p. xx) . Wanneer een medewerkertevredenheid onderzoek zou worden gehouden, is het goed om te kijken in hoeverre deze behoeften binnen de organisatie worden verwezenlijkt. Volgens de theorie van Maslow hebben mensen, na hun eerste levensbehoeften, behoefte aan veiligheid en stabiliteit. Een veilige en stabiele organisatie kan voor professionals een helpende factor zijn.

De Rooij geeft aan dat een burn-out samenhangt met de kwaliteit van het management. Ze vertelt hierbij dat het o.a. belangrijk is voor leidinggevendenden om mensgericht leiding te geven. Leidinggevendenden moeten meetbare output leveren, maar tegelijkertijd de werknemer niet uit het oog verliezen. Door Marianne Aal wordt geadviseerd om te investeren in goed bestuur en toezicht. Voor goed bestuur bestaat er een Good Governance code, opgesteld voor de welzijnssector door de MOgroep (MOgroep, 2008). Deze code wordt uitgewerkt in drie modellen. Het voert te ver om daar in dit artikel op in te gaan. Aal zegt hierover: *‘Deze code behelst een gedragscode voor goed bestuur en toezicht. Het invoeren ervan stimuleert besturen en toezichthouders van welzijnsorganisaties opbouwend kritisch naar het eigen functioneren te kijken. De code moet bijdragen aan professionele, betrokken en deskundige bestuurders die de werkvloer optimaal ondersteunen en de cliënt de best mogelijke dienstverlening garanderen. De code biedt welzijnsorganisaties een helder kader voor structuur en regels.’* (Alleato).

Christine werkt in een kleine organisatie voor hulpverlening aan vrouwen. Wanneer Christine vragen heeft, kan

ze naar haar manager toe. De manager zit namelijk in hetzelfde gebouw als waar zij zit. Hij is makkelijk bereikbaar en heeft ook tijd voor haar, wanneer zij dit nodig heeft. Christine vindt dit erg fijn, want ze kan met vragen of opmerkingen bij haar manager terecht. Christine voelt zich gehoord en ze vindt dit erg prettig werken. Het geeft haar het gevoel dat ze als professional serieus genomen wordt.

Communicatie en invloed

De Rooij benoemt dat informele en formele communicatie binnen de organisatie een belangrijke rol spelen ter preventie. De formele communicatie dient duidelijk te zijn. Werknemers horen te weten wanneer er waar met wie wordt overlegd. De Rooij schrijft dat ruimte en aandacht voor informele communicatie van belang is. Het moet voor de werknemer duidelijk zijn wat er beslist wordt (Rooij, 2004, p. 78-87).

Schermer beschrijft dat de hogeropgeleide werknemer productiever werkt wanneer hij betrokken wordt bij de besluitvorming. Wanneer de uitvoerend werker meer verantwoordelijkheid krijgt, bereiken commentaar en terugkoppeling sneller al het personeel dat bij een besluit betrokken is (Schermer, 2008, p. 81,82).

Begeleiding en ontwikkeling

Uit een debat met Bureaus Jeugdzorg georganiseerd door het FCB (februari 2008) blijkt dat het wordt gewaardeerd wanneer er meer sprake zal zijn van coaching. Voornamelijk gedurende het eerste werkjaar. Dit blijkt het cruciale moment te zijn om een werknemer te kunnen houden of dat hij gaat vertrekken. De opleiding kan hierin een rol spelen door met de instellingen te kijken naar een betere aansluiting van de opleiding naar het werkveld. (Hens, 2008)

Het creëren van senior- en juniorfuncties kan een bijdrage leveren aan de begeleiding en ondersteuning van nieuwe/ jonge werknemers en tegelijkertijd zorgt dit voor uitdaging voor de oudere en meer ervaren werknemers. Bijscholing en deskundigheidsbevordering zijn ook belangrijk, zodat de professional opgewassen is tegen de inhoudelijke eisen die het beroep stelt (Rooij, 2004, p. 78-87).

Conclusie

In welzijnsorganisaties kan er sprake zijn van spanningsveld tussen de belangen van het management en de uitvoerend werkers. Het management is officieel verantwoordelijk voor de output van de organisatie en heeft ook beslissingsbevoegdheid, terwijl de uitvoerend werkers de kennis en kunde hebben die de kwaliteit van de output kunnen garanderen. Het is voor professionals helpend wanneer ze inspraak hebben in beslissingen en wanneer er naar hun mening wordt geluisterd aangaande mogelijke veranderingen.

Voor de professionals is het belangrijk dat ze gehoord en gesteund worden door het management. Wanneer er een cultuur is waarin aandacht is voor elkaar, waarin de (jonge) social professionals mee mogen beslissen en invloed hebben op de uitvoering hun werk, is dit voor hen stimulerend in het werk. De organisatie kan veel betekenen voor de jonge social professionals door oog te hebben voor hun belangen, ideeën en passie en hen mogelijkheden voor begeleiding te bieden.

Resultaten uit het praktijkonderzoek

De interviews die we hebben gehouden met jonge social professionals, leidinggevendenden/managers, en personeelsfunctionarissen, gaan over de stress- en helpende factoren m.b.t. uitval van jonge social professionals. In dit stuk gaan we als eerste in op de stressfactoren. Deze stressfactoren werken we aan de hand van thema's uit. Als tweede gaan we, ook aan de hand van thema's, in op de helpende factoren.

Stressfactoren

Communicatie vanuit het management

Veranderingen in het beleid van de overheid, zorgen ervoor dat organisaties gedwongen worden ook te veranderen. De respondenten geven aan dat veranderingen en reorganisaties zorgen voor stress. Vaak is in organisaties niet duidelijk wat er precies gaat gebeuren en wordt er niet goed gecommuniceerd van managers naar de uitvoerend werkers (groepsinterviews, standaard interviews). Deze onduidelijkheid zorgt voor onrust in het team, waardoor er op het werk een minder veilige en fijne omgeving is om in te werken. De managers communiceren vaak niet over wat er in overleg precies besproken wordt en wat er gedaan wordt. Bovendien worden beslissingen door managers genomen, zonder dat de uitvoerend werkers inspraak hebben. De jonge social professionals kunnen hun ideeën vaak niet delen met de managers. Met name als een organisatie sterk hiërarchisch is opgebouwd, worden de vele lagen als ondoordringbaar ervaren. De jonge social professionals moeten de besluiten uitvoeren, zelfs als deze kort van tevoren besloten zijn. De professionals hebben hierdoor weinig tijd om zich voor te bereiden op de aanstaande veranderingen (standaard interviews).

De manager

Het management wordt door verschillende jonge social professionals als stressfactor ervaren. Jonge social professionals hebben bepaalde verwachtingen van een manager en ervaren stress wanneer de manager niet aan deze verwachtingen voldoet. De respondenten geven hier een aantal redenen voor aan (groepsinterviews, standaard interviews, diepte-interviews).

Wanneer de manager weinig aanwezig is op de instelling, weet hij vaak niet wat er speelt op de werkvloer en kan de jonge professionals niet binnen lopen wanneer zij de manager nodig heeft (standaardinterviews). Ook kan de manager dan niet goed de belangen behartigen van de werknemer en de cliënt.

De manager sluit niet altijd aan op wat de werknemer nodig heeft om haar werk uit te voeren. Dit is volgens jonge professionals vooral het geval wanneer managers niet uit het werkveld komen (standaard interviews, diepte-interviews). Wanneer de passie bij de manager ontbreekt, is het lastig voor de respondenten om geïnspireerd en gemotiveerd te worden door de manager (standaard interviews).

Er wordt door een jonge social professional aangegeven dat het voor de manager ook lastig is om goed te leiden, omdat hij tussen twee vuren inzigt: de organisatie en de uitvoerend werker. De jonge professional begrijpt dat de manager besluiten van bovenaf uit moet voeren, maar wil tegelijkertijd toch ook dat de manager er voor haar is. De jonge professional ervaart stress wanneer de manager dit niet kan waarmaken (diepte-interviews). Wanneer de manager bijvoorbeeld andere cliënten toelaat dan die passend zijn binnen de doelgroep is het lastig voor de social professional om daar mee om te gaan. Uiteindelijk moet zij als professional met de doelgroep werken en kwaliteit leveren.

Als de manager niet uitvoert wat hij heeft beloofd, komt dit niet geloofwaardig over. Ook wanneer er signalen worden afgegeven door de professionals en er wordt niks mee gedaan (of pas te laat), ontstaat er stress. De jonge social professional voelt zich door deze punten niet serieus genomen (diepte- interview).

Daarnaast wordt het als stressvol ervaren wanneer er geen duidelijke aansturing en leiding is. Er is geen duidelijk beleid of duidelijke richtlijn voor de jonge social professional en zij weet niet goed wat er van haar verwacht wordt (diepte- interview).

Laura werkt als groepsleider op een behandelgroep voor jongeren met psychiatrische problematiek. Ze heeft goed contact met haar collega's en vindt het werk leuk. Ze weet dat het om financiële redenen belangrijk is dat de bedden gevuld blijven. Dit is geen probleem totdat er wat minder aanmeldingen zijn die passen binnen de doelgroep en er door druk vanuit het management een aantal jongeren worden opgenomen die qua problematiek niet in de groep passen. Laura en haar collega's willen ook deze jongeren helpen en doen hun uiterste best. Na een tijdje blijkt het met de jongeren niet beter te gaan en ook de groep begint te lijden onder het gedrag. Laura en haar collega's geven bij het management herhaaldelijk aan dat de situatie niet langer houdbaar is. Het gedrag van de jongeren vraagt één-op-één begeleiding terwijl de formatie daar niet op berekend is. De manager legt de problemen terug bij het team, zegt toe erover na te denken, maar komt pas laat – heel laat – met een oplossing: de betreffende jongeren moeten toch maar doorverwezen worden...

Voorwaarden

Het zorgt voor stress wanneer er binnen een organisatie niet aan bepaalde zaken wordt voldaan. Hier kan gedacht worden aan facilitaire voorzieningen. Een jonge social professional vertelt dat er binnen de woonvoorziening waar zij werkte geen regelingen op het gebied van veiligheid waren. Zo waren er bijvoorbeeld geen brandblussers, geen ontruimingsplan en geen kennis van wie er in de voorziening waren (diepte-interview).

Ook bepaalde voorwaarden, zoals alleen op een grote groep staan of met invalkrachten werken, kunnen ervoor zorgen dat stress ontstaat, omdat er geen kwaliteit en op maat gemaakte hulpverlening geboden kan worden. Iets wat de hulpverleners en jonge social professionals juist willen. (standaard interview, diepte- interview).

Een ander punt is dat de verwachtingen van de jonge social professional kunnen te hoog zijn vanuit de organisatie. Bijvoorbeeld dat er zelfstandig en solistisch gewerkt moet worden, terwijl de jonge social professionals juist in het begin meer steun en overleg nodig hebben.

Als laatste wordt het ontbreken van een goed inwerktraject als stressfactor ervaren (diepte-interviews).

Helpende factoren

Manager

Een leidinggevende of manager die fysiek aanwezig en bereikbaar is, wordt gewaardeerd door jonge social professionals. Jonge social professionals hebben behoefte aan persoonlijk contact, willen kunnen overleggen wanneer dat nodig is en vinden het fijn om bij hun leidinggevende binnen te kunnen lopen. Ook wordt het gewaardeerd wanneer de manager (regelmatig) aanwezig is tijdens teamvergaderingen.

Een manager die aanwezig is, vangt sneller signalen op van de werkvloer en dat is waar de jonge professionals behoefte aan hebben. Ze willen hun vragen kunnen stellen en verwachten van de manager dat hij knopen doorhakt bv. in onrustige tijden.

Jonge professionals vinden het verder ook helpend wanneer de manager hun belangen behartigt. Dit kan hij alleen doen als hij op de hoogte is van hun belangen en wensen. Een manager die zich houdt aan zijn beloften, wordt zeer gewaardeerd. Jonge professionals weten dan waar ze aan toe zijn en hebben het gevoel op hun manager aan te kunnen. Initiatief en betrokkenheid vanuit de leidinggevende wordt ook op prijs gesteld. Jonge professionals vinden het fijn als naar hen toe initiatief wordt getoond om bv. te vragen hoe het gaat. In een diepte-interview wordt door een manager benadrukt dat een goede manager leiding geeft vanuit de inhoud en de relatie. Hij gelooft dat ervaring met en kennis van deze doelgroep ervoor zorgen dat een manager leiding kan geven aan anderen, omdat hij kan begrijpen in welke situatie zijn medewerkers zitten. Het is voor een manager belangrijk zijn personeel te kennen en in hen te investeren. Volgens een manager valt of staat het met de relatie die je hebt met een medewerker of met de cliënt. Er moet vanuit een vertrouwensrelatie gewerkt worden, wil je wat kunnen bereiken. Hij wil aansluiten op het individu. Volgens een manager hebben medewerkers in feite dezelfde benadering nodig als cliënten: persoonlijke aandacht. Dit doet hij door elke dag met de hulpverlener om tafel te gaan zitten om begeleidingsplannen te bespreken. Hij vraagt de hulpverlener hoe het gaat en wat beter kan en hoe de werknemer de gemaakte keuzes verantwoordt.

Piet is manager op een afdeling waar jongeren wonen met een criminele achtergrond, vaak in combinatie met een verslavingsproblematiek. Piet is nu sinds ruim een half jaar manager op deze afdeling. De afdeling heeft veel problemen gehad en er zijn veel collega's uitgevallen. Piet is gevraagd om orde op zaken te stellen. Piet heeft ervaring in de psychiatrie en verslavingszorg en ziet het als een uitdaging om op deze afdeling aan de slag te gaan. Hij moet een hele inhaalslag maken, want er zijn nog weinig collega's over. Piet gaat aan de slag en neemt nieuwe mensen aan. Hij houdt daarbij rekening met de heftige doelgroep waar zijn medewerkers tegenover komen te staan. Hij plant elke dag tijd in om zijn jonge medewerkers te spreken. Hij geeft hen begeleiding op hoe ze een begeleidingsplan moeten opstellen en hoe ze de geleerde theorie kunnen gaan toepassen in de praktijk. Ook vindt hij het belangrijk dat ze leren omgaan met de verantwoordelijkheid die ze krijgen, want hij merkt en ziet dat dit nieuw voor hen is. Piet besteedt hier elke dag tijd en aandacht aan en ziet dat zijn personeel zich ontwikkelt. Hij ziet dat zijn manier van werken 'om mensen te houden moet je van ze houden' helpend is.

Communicatie

Vanuit verschillende interviews komt naar voren dat openheid en transparantie vanuit het management helpend zou zijn bij het uitvoeren van het werk. Jonge professionals hebben er behoefte aan het op tijd te horen wanneer er dingen gaan veranderen. Het helpt hen wanneer beleidskeuzes en veranderingen door een leidinggevende in het team worden besproken en dat wordt uitgelegd waarom bepaalde keuzes worden gemaakt, zodat zij er begrip voor kunnen opbrengen. Het is voor jonge professionals helpend wanneer er korte lijnen zijn tussen het team en het management zodat de communicatie zo direct mogelijk is.

Wanneer jonge professionals ideeën bij het management aandragen of hen concrete vragen stellen, hebben ze er behoefte aan te horen wat er met deze vragen of ideeën gedaan wordt. Jonge professionals willen kunnen onderhandelen over voorstellen vanuit het management en waarderen het wanneer er ruimte is om mee te denken.

Door een leidinggevende wordt onderstreept dat openheid zorgt voor meer draagkracht in de organisatie. Openheid en een transparante communicatie zorgen voor duidelijkheid en daarmee voor minder stress, aldus verschillende respondenten.

Begeleiding en ontwikkeling

Binnen de organisatie dient er ruimte te zijn voor de ontwikkeling van jonge professionals. Dit wordt door bijna alle respondenten genoemd, hoewel er verschillende ideeën leven over hoe die begeleiding eruit zou moeten zien.

Het zou jonge professionals helpen wanneer ze een maatje toegewezen krijgen als ze beginnen met werken. Dit houdt in dat een jonge professional een ervaren collega toegewezen krijgt als vast aanspreekpunt die haar op weg helpt in de organisatie, in het werk en die tijd heeft voor het beantwoorden van vragen en meedenkt wanneer de jonge professional tegen lastige situaties aanloopt. Een vorm die hierop lijkt is het werken met een mentorstructuur. Dit wordt in een andere organisatie gebruikt en heeft ervoor gezorgd dat er minder verloop is onder jonge professionals. De startende professionals krijgen voor de duur van drie jaar een mentor aangewezen waar ze regelmatig gesprekken mee hebben (diepte-interview).

Daarnaast wordt coaching genoemd als preventieve begeleidingsvorm. De coaching kan zowel gericht zijn op de inhoud van de hulpverlening, als het organiseren van het werk. Respondenten zijn onverdeeld positief over

coaching als begeleidingsvorm, mits professioneel uitgevoerd. Een manager noemt dat hij zijn jonge professionals coacht op het maken en uitvoeren van begeleidingsplannen (diepte-interview). Een social professional noemt dat er in haar instelling gewerkt wordt met een externe coach die jonge social professionals binnen hun organisatie begeleidt. De jonge social professionals kunnen alles met deze externe coach bespreken, zonder dat zij zich hoeven te verantwoorden tegenover de organisatie. Dit geeft hen een stuk vrijheid en de mogelijkheid om te groeien (diepte-interview).

Verschillende leidinggevendenden noemen dat er tijd en geld vrijgemaakt moet worden om extra steun te geven aan de jonge professionals, maar dat ze dit ze als instelling ook terug krijgen in de kwaliteit van de hulpverlening (standaard interviews). De jonge professionals blijven bij hun organisatie en worden bovendien steeds beter in hun werk.

De verschillende vormen van begeleiding hebben in ieder geval één ding gemeen, er is aandacht voor de jonge social professionals, die zich hierdoor gezien en gehoord voelen. Belangrijk in de begeleiding is dat er een structuur in is. Een manager constateert dat jonge social professionals vaak zelf niet om begeleiding vragen, dus dat het vanuit de organisatie goed geregeld moet zijn (diepte-interview).

Naast de begeleiding om te leren werken, vinden jonge professionals het ook helpend wanneer er ruimte voor trainingen of scholing is. De jonge professionals die een paar jaar aan het werk zijn, hebben vaak behoefte aan een nieuwe uitdaging, om zich te blijven ontwikkelen, aldus verschillende respondenten.

Voorwaarden

Binnen organisaties moeten bepaalde zaken geregeld zijn. Jonge social professionals geven aan dat het belangrijk is dat er een goede overdracht is, dat afspraken nagekomen worden en dat er vrijheid moet zijn om protocollen aan te passen wanneer deze niet werken in de praktijk, zodat protocollen ondersteunend zijn en geen beperking. Protocollen en procedures zijn overigens wel belangrijk om te hanteren, zodat er duidelijkheid binnen de organisatie is over hoe er precies gewerkt wordt. Dit geeft de jonge social professional een helder kader waarin zij kan werken en dit is helpend voor haar.

Rob werkt in een grote jeugdzorg organisatie. Hij heeft even getwijfeld of hij deze baan zou aannemen, vanwege de verhalen over grote organisaties en de toenemende bureaucratie. Omdat er eigenlijk niets te kiezen valt op de arbeidsmarkt, gaat hij toch aan de slag. Misschien is er voor hem nog een mogelijkheid om hogerop te komen.

De verhalen over de protocollen blijken voor een groot deel te kloppen. Rob doet er een paar weken over voor hij in de vingers heeft waar alle protocollen, formulieren en regels voor bedoeld zijn.

Dan staat er op een dag een afspraak in zijn digitale agenda gepland: 'Evaluatievergadering Protocollen'. Rob is zeer benieuwd wat hij daarvan kan verwachten. Het blijkt dat er tijdens deze vergadering de gelegenheid is om de gebruikte protocollen te evalueren en bijstellen, zodat de regels op de praktijk worden afgestemd en niet andersom. Dit is een welkome verrassing voor hem.

Ook afspraken maken en duidelijkheid over de takenpakketten binnen de organisatie zorgen voor duidelijkheid voor de jonge social professional. De jonge social professional weet wat er van haar verwacht wordt en weet waar ze moet zijn met een bepaalde vraag (standaard interviews, diepte- interviews).

Leidinggevendenden geven in de interviews aan dat het voor hen helpend is wanneer er in een team een balans is tussen ervaren en jonge social professionals. Deze balans is voor hen helpend, zodat er niet alleen maar startende en jonge social professionals op de groep staan. Dit vergt ook minder van hun capaciteiten als leidinggevendenden en ze kunnen steun krijgen van de ervaren professionals in het inwerken van de jonge social professionals (standaard interviews).

Jonge social professionals geven aan dat ze het als helpend ervaren wanneer het management rekening houdt met hun wensen en behoeften betreffende de samenstelling van een team, juist wanneer er veranderingen opkomt of gaande zijn. Er moet voldoende mankracht zijn om het werk goed uit te kunnen voeren. Dit moet afgestemd zijn op het team dat er is, het ene team is het andere team niet (standaard interviews). Hier kan ook gedacht worden aan het minimaliseren van het werken met invalkrachten. Het werken met vaste krachten zorgt voor steun en plezier in het werk, omdat het personeel elkaar goed kent en ook elkaars manier van werken. Voor de jonge social professional geeft dit steun, er is iemand anders op wie ook geleund en gesteund kan worden (diepte-interview).

Ook facilitaire zaken dienen goed geregeld te zijn binnen organisaties. Hier kan gedacht worden aan een goede werkplek en een veilige werkplek (is er een noodplan, brandblusser, is er bereikbaarheidsdienst) (diepte-interview).

Vaste overlegmomenten zorgen er daarnaast voor dat er structuur is binnen de organisatie. De(jonge) social professional wordt vastgelegd om bepaalde overlegmomenten te hebben. De steun en begeleiding voor de jonge social professional wordt vergroot en dit wordt als helpend ervaren. Onder deze overlegmomenten worden intervisie, werkoverleg, vergaderingen, trainingen en vakgroepoverleggen verstaan (diepte-interview, standaard interviews)

Voor de jonge social professional zou er een goed inwerkprogramma moeten zijn. Ze weet dan waar ze aan toe is en wat er van haar verwacht wordt. Dit zorgt voor rust bij de jonge social professional, want er is duidelijkheid. Personeelsfunctionarissen geven aan dat deze inwerktijd (of introductiedagen) ter preventie van uitval is (diepte-interview, standaard interviews).

Overig

Personeelsfunctionarissen hebben in de interviews een aantal helpende factoren genoemd. Een aantal van hen geeft aan dat preventie van uitval al bij de voordeur begint. Er wordt aangegeven dat er zwaardere sollicitatieprocedures worden gemaakt waarin assessments worden afgenomen.

Ook voorlichting over de doelgroep en het werk aan (aspirant) nieuwe werknemers wordt benoemd als helpende factor tegen uitval. De jonge social professional krijgt een beter beeld wie ze voor haar gaat krijgen en wat voor werk er gedaan gaat worden en kan kijken of deze doelgroep bij haar kwaliteiten past en of dit is wat ze voor ogen heeft (standaard interview).

Doorstroommogelijkheden zorgen ervoor dat er uitdaging blijft in het werk. Er wordt gekeken in organisaties hoe dit mogelijk gemaakt kan worden om uitval tegen te gaan, aldus personeelsfunctionarissen (standaard interviews).

Conclusie

In de verschillende interviews komt naar voren dat communicatie een belangrijke factor is voor jonge social professionals. Veel van hen hebben te maken met verandering. Wat gemist wordt, is duidelijkheid over veranderingen die een organisatie doormaakt. Het levert jonge professionals stress op wanneer ze niet weten waar ze aan toe zijn, wanneer ze hun manager niet kunnen bereiken, wanneer die manager geen uitleg geeft over keuzes die gemaakt zijn, hun belangen niet behartigd en geen knopen doorhakt. Dit zijn tegelijk de zaken waar jonge social professionals behoefte aan hebben. De manager (of het management) is voor hen de vertegenwoordiger van de organisatorische context. Jonge professionals willen dat er naar hen geluisterd wordt, dat er gekeken wordt wat zij en hun team nodig hebben, dat de manager weet wat er op de werkvloer speelt, dat de manager aanwezig is, zodat er een laagdrempelige vorm van contact mogelijk is en dat de manager hun belangen behartigd.

Verder vinden jonge professionals het belangrijk dat facilitaire zaken goed geregeld zijn. Jonge professionals willen hun werk goed kunnen uitvoeren, daar hebben ze de manager voor nodig. Dus verwachten ze van de manager dat die hen ondersteunt in het werk dat ze doen. Die ondersteuning krijgt vorm door bovengenoemde zaken. Duidelijkheid is voor jonge professionals erg belangrijk, ze willen weten waar ze aan toe zijn. Een onbeantwoorde 'waarom-vraag' zorgt voor veel stress. Duidelijke takenpakketten en procedures en protocollen werken helpend mee. Deze zaken geven de jonge social professional een helder kader waarin zij moet werken. Tegelijkertijd staat daar tegenover dat protocollen en procedures aangepast moeten kunnen worden, wanneer deze niet blijken te werken in de praktijk.

In de sollicitatieprocedures wordt er al gekeken hoe uitval tegen gegaan kan worden. Ook voorlichting over de doelgroep en het werk moet er voor zorgen dat de jonge social professional minder snel zal uitvallen. Ze weet waar ze aan gaat beginnen.

Voor de jonge social professional is het daarnaast ook helpend wanneer ze goed ingewerkt wordt en een goede begeleiding krijgt. De jonge social professional voelt zich gesteund en heeft momenten waarin ze haar 'ei' kwijt kan. Het geeft de jonge social professional de mogelijkheid om te ontwikkelen en te groeien. Bij deze begeleiding kan onder andere gedacht worden aan een maatje, een mentor of een coach. Het is de taak van de organisatie om ervoor te zorgen dat er tijd en ruimte is voor begeleiding van de jonge professionals, zoals het ook de verantwoordelijkheid van de organisatie is een goede manager aan te nemen en een structuur en cultuur te scheppen waarin bovengenoemde preventieve zaken een plaats krijgen.

Conclusies en aanbevelingen

In de literatuur en de praktijk komen verschillende helpende en stressfactoren naar voren die een rol spelen bij uitval van (jonge social) professionals. Belangrijke factoren zijn belangen in organisaties, communicatie in de organisatie, de rol van de manager en de autonomie van de werker.

Vanuit de literatuur wordt duidelijk dat er binnen welzijnsorganisaties vaak sprake is van tegengestelde belangen tussen het management en de uitvoerend werkers. Het management is gericht op efficiëntie en output en moet gemaakte keuzes verantwoorden aan geldverstrekkers. De uitvoerend werkers zijn degenen die voor de gewenste

output (hulpverlening aan de cliënt) zorgen. Zij hebben bepaalde behoeften, eisen en wensen, zowel voor zichzelf (werkomstandigheden) als voor de diensten die ze leveren. Wanneer het management keuzes maakt die ten koste gaan van de kwaliteit van de geleverde diensten, is dit in strijd met de behoeften van de uitvoerend werkers. Er wordt in de literatuur gesteld dat het belangrijk is dat de medewerker tevreden is, omdat dan de cliënten vaak ook tevreden zullen zijn.

Voor de uitvoerend werkers is een goede relatie met het management belangrijk. Ze hebben de ondersteuning van het management nodig in het werk wat zij doen. Vanuit de praktijk blijkt dat jonge social professionals er behoefte aan hebben dat het management rekening met hen houdt en oog heeft voor hun belangen. Een van deze belangen is dat de professional een bepaalde mate van autonomie ervaart in zijn werk. Vanuit de literatuur wordt duidelijk dat de professional dit nodig heeft in zijn werk. De professionals zijn vaak degenen die het best weten wat cliënten nodig hebben. De manager sluit hier niet altijd op aan. Wanneer professionals weinig invloed hebben in de organisatie kan dit stress veroorzaken. Uit de praktijk blijkt dat het niet zozeer het geringe sturingsproces is waar jonge social professionals tegen aanlopen, maar dat het de ontbrekende communicatie en openheid zijn die zorgen voor stress bij jonge professionals. Professionals weten tijdens reorganisaties vaak niet wat er staat te gebeuren en wat er precies van hen verwacht wordt. Onduidelijkheid en onrust kunnen ontstaan. Ook voelen jonge professionals zich niet altijd gehoord door managers, wat voor frustratie kan zorgen. Uit de praktijk blijkt dat jonge professional veel veranderingen en keuzes van het management kunnen 'verdragen', mits zij begrijpen waarom bepaalde keuzes worden gemaakt.

Ook blijkt uit de praktijk dat het als stressfactor ervaren wordt als de manager niet aanwezig is op de instelling. Managers zijn niet aanwezig op de instelling en komen vaak niet uit het werkveld, waardoor het begrip voor de uitvoerend werkers en de cliënt minder aanwezig is. De jonge social professional vindt het vooral belangrijk dat er vanuit de relatie wordt gewerkt.

Vanuit de literatuur blijkt dat er zowel van formele communicatie als van informele communicatie sprake moet zijn in de organisatie. De informele communicatie zorgt ervoor dat de werknemer zich serieus genomen voelt worden en het gevoel heeft dat er tijd en ruimte is voor hem. De formele communicatie zorgt voor duidelijkheid. Vanuit de praktijk wordt deze formele communicatie onderstreept. Vanuit het onderzoek blijkt dat duidelijkheid en structuur belangrijk worden gevonden door jonge social professional. Bij duidelijkheid en structuur kan gedacht worden aan duidelijke protocollen en takenpakketten. Tegelijkertijd wordt er aangegeven door de jonge social professionals dat er ruimte moet zijn om de gehanteerde structuur aan te passen. Het is dus belangrijk dat er duidelijkheid en structuur is, maar de structuur moet veranderd kunnen worden.

Volgens ons zou het helpend zijn voor instellingen om zich te richten op open communicatie in de instelling. Daarnaast zou volgens ons mensgericht leiderschap de manier om te leiden moeten zijn, zodat de uitvoerend werkers degene blijven om wie het gaat. Dit betekent niet dat de managers zelf geen besluiten meer zouden moeten nemen, maar juist dat ze deze moeten nemen en hier transparant in zijn en duidelijkheid in scheppen. Voor zowel de (jonge) professional als de manager is vaak niet duidelijk wat er precies gebeurt. Beiden kennen de agenda's niet van elkaar. Managers hebben ook een moeilijke taak te voldoen. Juist door hier meer inzicht in te geven, kan er vanuit de uitvoerend werkers begrip ontstaan hoe het komt dat het moeilijk is om tijd in te ruimen voor een persoonlijk gesprek. Door meer inzicht te geven in elkaars agenda, is er meer begrip en minder frustratie.

Ook is het volgens ons belangrijk dat de organisatie insteekt op een goede begeleiding. Tijd en aandacht voor de jonge social professional zijn van essentieel belang om de jonge social professional te kunnen houden. Coaching, intervisie en/of het aanstellen van een maatje kunnen helpende factoren zijn m.b.t. een goede begeleiding van de jonge social professional.

Aanbevelingen

Aanbevelingen naar organisaties

Wij raden organisaties aan:

- te zorgen voor een opmaat gemaakt inwerkprogramma voor de jonge social professional.
- te zorgen voor een goede begeleiding voor de jonge social professionals. Dit kan vorm krijgen door het inzetten van een coach, een mentor of een maatje.
- te kijken naar de mogelijkheden van de jonge social professional: hoe kan hij uitdaging behouden, zich ontwikkelen en ontplooien in de organisatie.
- te zorgen voor een duidelijke structuur in de organisatie: takenpakketten moeten duidelijk zijn en er moeten vaste momenten zijn voor verschillende vormen van overleg (teambespreking, vakgroepoverleg, werkbijeenkomst en intervisie).
- transparant te zijn over beslissingen die worden gemaakt.
- om de manager de ruimte te geven om aanwezig te kunnen zijn op de werkvloer.

- te zorgen voor een manager die uit het werkveld komt. Managers die ‘feeling’ hebben met de doelgroep en het werk dat uitgevoerd wordt door de professionals.
- om te kijken hoe uitvoerend werkers betrokken kunnen worden in veranderingen, ondanks de tegengestelde belangen tussen uitvoerend werkers en het management. Dit kan door een teamlid aanwezig te laten zijn bij vergaderingen van het management of een tussenpersoon tussen management en uitvoerend professionals aan te stellen (primus inter pares of een senior).

Literatuurlijst en gebruikte websites

Alleato. (sd). Opgeroepen op April 28, 2011, van Welzijnssector: combineer passie met zakelijke aanpak: <http://www.alleato.nl/organisatie/medewerkers/marianne-aal/welzijnssector-combineer-passie-met-zakelijke->

Alstein, T. (2009, Juli 27). *HFM talentindex*. Opgeroepen op Mei 2, 2011, van Medewerkers bepalen kwaliteit van de dienstverlening: http://www.hfmtalentindex.nl/publicatie_item/Medewerkers-bepalen-kwaliteit-van-de-dienstverlening/

Arnold, J. e. (2010). *Psychologie van arbeid en organisatie: mensen en hun werk*. . Amsterdam: Pearson Education.

Carlier, N. (2010, December 28). Burn- out voor beginners: twintig en opgebrand. *Intermediair* , pp. 14-17.

Collie, v. M. (1993). *Burn- out in de hulpverlening: voorkomen en verhelpen*. Leuven/ Apeldoorn: Garant.

Hens, H. (2008). *Jeugd en co*. Opgeroepen op April 21, 2011, van De lerende beroepskracht in de jeugdzorg: <http://www.jeugdenco.nl/wp-content/uploads/15764.pdf>

Houtman, I. d., Schaufeli, W. d., & Taris, T. d. (2000). *Psychische vermoeidheid en werk: cijfers, trends en analyses* . Alphen a/d Rijn: Samsom.

Kapteyn, B. (2001). *Organisatietheorie voor non- profit*. Houten/ Diegem: Bohn Stafleu van Loghum.
Managersonline. (sd). Opgeroepen op Mei 2, 2011, van Middenkader non- profit blijft achter bij profitsector: <http://www.managersonline.nl/nieuws/6349/middenkader-non-profit-blijft-achter-bij-profitsector.html>

Maslow, A. (1998). *Maslow on management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
 Ministerie, J. &. (2009). *Rijksoverheid*. Opgeroepen op Maart 10, 2011, van Brochure meer plezier door minder papier: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aanpak-regeldruk-in-jeugdzorg/documenten-en-publicaties/brochures/2009/07/23/brochure-meer-plezier-door-minder-papier.html>

MOgroep. (2008, Juli). *MOgroep*. Opgeroepen op April 28, 2011, van Governancecode Welzijn en Maatschappelijke dienstverlening: <http://www.mogroep.nl/scrivo/asset.php?id=498172>

Rooij, d. L. (2004). *Preventie ziekteverzuim, stress en burn- out: werkstress in non- profitorganisaties in kaart brengen en oplossen*. Soest: Nelissen.

Schaufeli, W., Bakker, A., & Jonge, J. (2003). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten/ Mechelen: Bohn Stafleu van Loghum.

Schermer, K. (2008). *De organisatie als hulpmiddel*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

