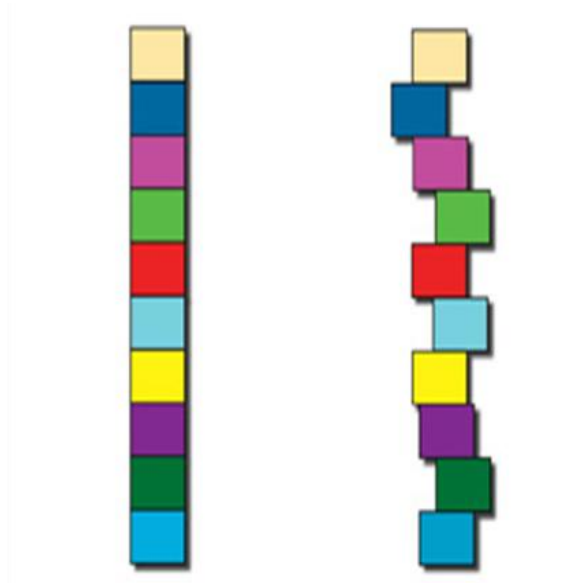




Een team...

Ieder heeft zijn eigen kleur...

Hoe blijf je samen staande?

Uitval van startende professionals door stressfactoren binnen het team en de samenwerking.

Wij zijn Eline de Jong en Wieneke Mahajna – Baan, twee deeltijdstudenten van de Academie Sociale Studies van de Christelijke Hogeschool in Ede (CHE). Wij hebben onderzoek gedaan naar stressfactoren binnen het team en de samenwerking, die kunnen leiden tot uitval onder startende professionals binnen de zorg. Wieneke is werkzaam in een beschermde woonvorm voor jongvolwassenen met psychiatrische problematiek. Eline is werkzaam met jongvolwassenen met een verstandelijke beperking, die begeleid wonen. Omdat wij collega's en zelfs medestudenten hebben zien uitvallen door stress, waren wij geïnteresseerd in dit onderwerp. Toen wij vernamen dat wij hier vanuit school op konden afstuderen, hebben wij deze mogelijkheid met beide handen aangegrepen. Het raakt ons dat startende professionals met dit soort uitval te maken hebben. Uitval onder

startende professionals is een probleem, omdat dit op de eerste plaats de startende professional zelf treft en deze hier last van heeft. Op de tweede plaats treft het de instelling, waarin de startende professional werkzaam is. Uitval kost tijd en geld en dit werkt door op de werkvloer. Zo ervaren leidinggevenden, teamleden, maar ook de cliënten hier de nadelen van. Hierbij hadden wij het idee dat dit onszelf niet zou kunnen treffen, omdat dit niet in onze persoonlijkheid ligt. Wij zijn nuchtere Hollanders en hebben beiden veel plezier in ons werk. Toch hebben ook wij ontdekt dat stress zijn tol kan eisen en het werk daardoor even teveel kan worden. Ineens herkenden we onszelf toen we lazen over de signalen van ongezonde stress. En ... een mooie casus voor ons artikel:

Wieneke: *'Het werd me ineens teveel. Al langere tijd vond ik het jammer dat veel dingen binnen het team niet opgepakt werden. Dingen die ik doorgaf aan collega's, moest ik een aantal dagen later alsnog zelf doen. Ineens ging ik me daar aan irriteren waardoor ik met stress rondliep. Daarbij was ik druk met afstuderen.*

We moesten hiermee al langer doorgaan, omdat ons afstudeerproduct in eerste instantie niet voldoende was. Dit was een tegenvaller. Dat betekende dat ik nog even geen vakantie kon vieren. Als ik op mijn werk was, bedacht ik me hoeveel ik nog moest doen voor ons afstudeerproject en als ik aan mijn afstudeerproject zat, dacht ik aan de irritaties die ik had op mijn werk. Doordat ik zelf midden in het onderzoek naar uitval door teamproblemen zat, wist ik dat ik hier niet mee moest blijven rondlopen en heb ik mijn irritaties aangegeven in een gesprek met mijn leidinggevende en op deze manier steun gezocht. Ook heb ik taken bewust laten liggen voor collega's en steun gevraagd. Dit heeft me geholpen om de draad weer op te pakken en mijn plezier in het werk weer terug te vinden'.

Doordat ik zelf midden in het onderzoek naar uitval door teamproblemen zat, wist ik dat ik hier niet mee moest blijven rondlopen...

zichtbaar die vanuit bovenin de organisatie zijn uitwerking hebben op het team op de werkvloer. De leidinggevende moet, vooral

aan starters, begeleiding en steun bieden. Niet alleen de leidinggevende moet steun bieden, maar ook de teamleden onderling moeten elkaar steunen. Een grote oorzaak van uitval is het missen van deze onderlinge steun.

Om een effectief werkend team te verkrijgen en te behouden en de werkstress gezond te houden, zijn preventieve middelen nodig. Wij hebben ontdekt dat er niet één middel voor ingezet kan worden. Ook is ons duidelijk geworden dat preventies als intervisie en feedbacktrainingen een tijdelijk effect lijken te hebben. Daarom bevelen wij meerdere preventieve interventies aan richting een team zelf en verschillende disciplines rondom het team. Dit alles zou moeten meewerken tot vermindering van uitval onder startende professionals.

Tijdig signalen herkennen en grenzen aangeven is hierin van grootst belang!

Gelukkig hebben wij beiden de balans tussen draagkracht en draaglast weer weten te vinden, doordat wij steun hadden aan elkaar en steun kregen van (een aantal van) onze collega's en teamleider.

Samenvatting

Wij hebben onderzoek gedaan naar de invloed van een team en de samenwerking op de uitval van startende professionals, die werkzaam zijn in de zorgsector. De uitkomsten van dit onderzoek beschrijven wij in dit artikel. Er zijn verschillende soorten teams te noemen, maar het draait er uiteindelijk allemaal om dat het team effectief is. Hiervoor is het nodig dat vaardigheden en ervaring van de leden, elkaar aanvullen. De samenstelling van het team is dus belangrijk. De leidinggevende en de organisatie spelen hierin een belangrijke rol. Er zijn parallelprocessen

Berkhout (2011), één van de geïnterviewde ervaringsdeskundigen op het gebied van uitval door problemen binnen het team en de samenwerking, vertelt ons het volgende:

In één van de wijken in de buurt van mijn werk was een team nodig, omdat er een nieuwe locatie geopend was. De bestaande teams werden toen gesplitst en er werd een nieuw team gevormd. Dit is zonder overleg met de begeleiders gegaan, dus iedereen kwam op gesprek bij de manager en kreeg te horen van 'nou jij gaat naar dat team, want dat is jouw plek. En jij gaat naar dat team, want wij vinden dat je daar beter past'. Ik kwam gelukkig wel op een plek terecht waar ik ook wel wilde zijn, dus voor mij was het wel gunstig. Maar ja, je komt er ook met collega's in het team waar je niet voor kiest. En eigenlijk sindsdien is het nooit meer echt een team geweest. Heel veel wisselingen van teamleden, personeelstekorten, nieuwe mensen die dan ook weer weggingen. Ja, heel veel onvastheid en heel veel wisseling. Ik heb daar wel 6 jaar gewerkt, voordat ik daar wegging. Ik was gegroeid van assistent begeleider naar begeleider 1. Ik had veel extra werkzaamheden buiten mijn functie om, waar ik altijd heel veel complimenten voor kreeg van begeleiders, managers, enzovoort. Maar uiteindelijk bleek dat er achter mijn rug om gepraat werd over alles wat ik niet goed zou doen en dat ik weinig tijd voor collega's zou hebben en dat soort dingen. Kijk, iedereen heeft z'n dingen waar hij aan moet werken, dat had ik net zo goed. En collega's hadden ook allemaal gezegd van 'we staan achter je en we willen je daarin helpen en als je feedback wilt, dan geven we je die ook', maar dat gebeurde dus niet. Achter mijn rug om werd er over me gepraat en dat kreeg ik via de teamleidster op mijn bordje. Ik had voor dat dit alles gebeurde al wel gesprekken gehad met mijn teamleidster en benoemd dat we ook echt wel een probleem hadden binnen het team, qua samenwerking en dat ik dacht dat het probleem alleen maar groter zou worden. Ik was nummer 4 die op deze manier uit het team gewerkt werd. Aan de ene kant gaf dit wel een stukje rust, omdat je weet dat je niet de enige bent en het probleem in het team ligt en niet alleen bij jezelf. Ik ben wel heel verdrietig geweest en ook heel onzeker. Je wordt er onzeker van, want je weet niet of mensen wel oprecht zijn en of ze wel dingen zeggen die ze echt menen. En ja, daar loop je een aardige deuk van op...

Inleiding

Zoals uit bovenstaande casus blijkt, kan een oorzaak van uitval onder startende professionals liggen binnen het team waar iemand werkzaam is. Dit blijkt ook uit een vooronderzoek van De Graaf en Mol (2011). In dit vooronderzoek geven 34 van de 39 ondervraagden aan dat samenwerkings- en teamproblemen mede oorzaak zijn van uitval. Wij hebben startende professionals, door middel van interviews die afgenomen zijn door derdejaarsstudenten, een aantal

algemene vragen gesteld waarin hen werd gevraagd te scoren op factoren waarvan zij denken dat die de meeste invloed hebben op de zwaarte van het werk. Gemiddeld werd het onderdeel 'team en samenwerking' het hoogste geschat; 6,75 op een schaal van 0 tot 10. Op het onderdeel waarin gevraagd werd naar factoren die de oorzaak kunnen zijn van uitval, scoren de leidinggevenden het onderdeel 'team en samenwerking', gemiddeld als grootste oorzaak van uitval.

Onze focus in dit onderzoek ligt op het team en de samenwerking. Dit betekent niet dat dit de enige oorzaak van uitval kan zijn. Vaak gaat het om een *combinatie* van arbeidsgerelateerde problemen én moeilijkheden in de privésfeer.

In dit artikel komen de termen ‘startende professional’ en ‘uitval’ meerdere malen terug. Wij willen daarom kort toelichten wat wij met deze termen bedoelen. Onder een startende professional verstaan wij Social Workers met de opleiding Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH) of Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (MWD), die maximaal 5 jaar werkzaam zijn in een SPH of MWD-gerelateerde zorgsector. Met ‘uitval’ bedoelen wij dat werknemers 6 weken of langer ziek worden, overspannen raken, een burn-out krijgen of ontslag nemen ten gevolge van werk gerelateerde spanningen.

Opzet van het onderzoek

Onze hoofdvraag in dit onderzoek is: ‘Welke factoren binnen team en samenwerking hebben invloed op de uitval van startende professionals, werkzaam in de zorg, en hoe ziet een goede preventie er uit om uitval te voorkomen?’.

Wij hebben eerst onderzocht wat een team is en wat uitval precies inhoudt. Daarna hebben wij deze twee aspecten van ons onderzoek samengebracht aan de hand van aansluitende literatuur en interviewresultaten, waarbij we kijken naar de stressfactoren die invloed hebben op uitval. Als laatste hebben we gekeken naar de preventieve mogelijkheden die er voor kunnen zorgen dat startende professionals minder snel uitvallen. Door onze opdrachtgever vanuit de CHE is er gekozen voor interviews die afgenomen werden met teamleiders, personeelsfunctionarissen en startende professionals.

Het was vooraf zo geregeld dat de interviews werden afgenomen door derdejaarsstudenten van de opleiding Social Work CHE, binnen verschillende instellingen. In totaal hebben we 32 interviews teruggekregen, waarvan 12 interviews met een leidinggevende, 8 interviews met een personeelsfunctionaris en 12 interviews met een startende professional.

Dit is een respons van 62.8%. De uitkomsten van deze interviews hebben wij samengevat. De samenvattingen van de interviews, samen met het literatuuronderzoek, hebben wij gebruikt voor het ontwerpen van verdiepende interviews. Deze verdiepende interviews hebben wij gehouden met 3 startende professionals die zelf uitgevallen zijn en met een medewerker van de Arbo-dienst. Ook hebben wij een expertinterview gehouden met een teamtrainer, zij is deskundige op het gebied van teams en uitval.

Het was in eerste instantie de bedoeling dat wij onderzoek zouden doen naar uitval van startende professionals die werkzaam zijn in de sector ‘Jeugd en Gezin’, maar omdat de interviews door de derdejaarsstudenten werden afgenomen binnen verschillende instellingen (en verschillende sectoren), zouden de meeste interviews niet bruikbaar zijn voor ons onderzoek. Daarbij is uitval door problemen binnen het team en de samenwerking, sectorbreed. In het Analyse-onderzoeksrapport Toekomstverkenning Jeugdzorg, die de Tweede Kamer in 2010 heeft opgesteld, wordt beschreven dat het werk als emotioneel zwaar wordt beoordeeld door 47% van de werkers in de Jeugdzorg tegen 25 % in de totale sector Zorg en Welzijn. Dus niet alleen in de Jeugdzorg is dit een probleem. Om deze redenen hebben wij ervoor gekozen om dit onderzoek sectorbreed uit te voeren.

Resultaten uit het onderzoek

Wat is een team?

Volgens Kloppenburg en Van der Schoor (2008) is er alleen sprake van een team ‘als de teamleden hun doelen uitsluitend kunnen bereiken door samen te werken; binnen de groep bestaat dus onderlinge afhankelijkheid. De leden hebben elkaar nodig om hun werk te kunnen doen’.

Volgens Clevens (2008) is een team ‘een beperkte groep medewerkers die betrokken zijn bij de uitvoering van een specifieke missie waarin de afzonderlijke interventies een bijdrage leveren aan het uiteindelijke resultaat’. Deze omschrijving is ook terug te vinden bij Katzenbach en Smith (1999). Zij beschrijven de volgende teamkenmerken:

- Een beperkt aantal deelnemers, met complementaire, technische,

functionele, besluitvormings- en interpersoonlijke vaardigheden;

- Een gemeenschappelijke doelstelling;
- Besef van wederzijdse aanspreekbaarheid en aansprakelijkheid onder de teamleden.

Zoals hierboven beschreven, wordt er in een team gewerkt aan een gezamenlijk doel. Hiervoor is samenwerking nodig.

Wat is samenwerking?

Volgens Schermer en Quint (2008) is samenwerken 'het vermogen om functioneel met anderen samen te werken om zo een bijdrage te leveren aan een gemeenschappelijk doel van de organisatie'. Als we het dus over een team hebben, waar gewerkt wordt aan een gezamenlijk doel, dan hebben we het vanzelfsprekend over de samenwerking daarbinnen.

Soorten teams

West (2008) beschrijft verschillende soorten teams; zes soorten die elkaars tegenovergestelde zijn:

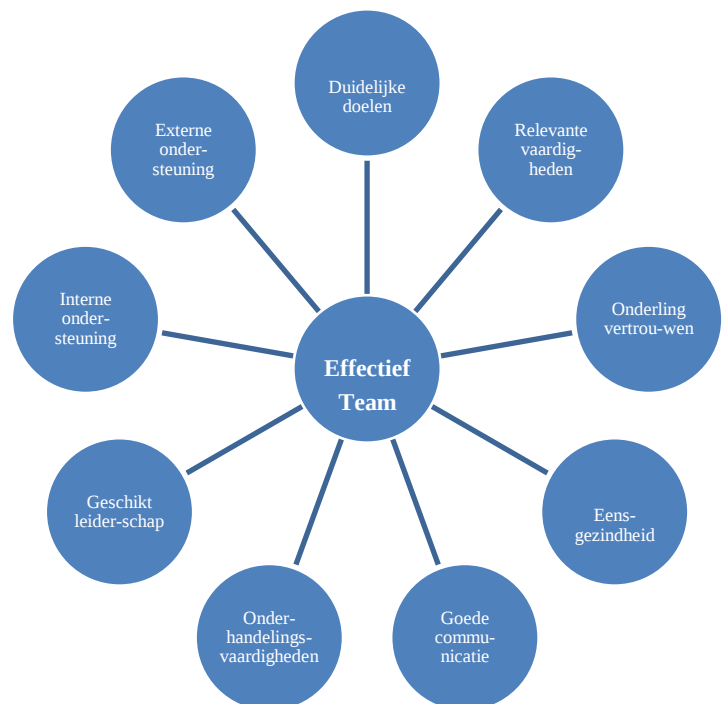
- het open en het gesloten team
- het hechte en het los-zand team
- het afhankelijke en het strijdende team

West (2008) benoemt voornamelijk positieve aspecten van het open team en over de andere soorten teams benoemt hij negatieve aspecten. Het lijkt er dus op dat een open team het beste team is, zoals West (2008) het beschrijft.

Vroemen (1995) noemt valkuilen van open teams. Hij geeft aan dat open en directe communicatie nodig is, maar zegt: 'overdrijven is ook een kunst'. Doorschieten in openheid kan zeer nadelige gevolgen hebben. Onder het motto 'je moet alles tegen elkaar kunnen zeggen', worden mensen gemakkelijk gekwetst. Hij stelt: 'Er moet voldoende openheid zijn om echte problemen snel bespreekbaar te maken. Je hoeft echter niet alles tegen elkaar te zeggen: de mantel der liefde kan grote

diensten bewijzen'. Wij denken dat er niet één soort team het 'beste' is, maar dat dit samenhangt met de doelgroep waar het mee moet werken en het soort werk wat verricht moet worden. Het draait uiteindelijk om de effectiviteit van een team.

Remmerswaal (2006) onderschrijft dit door twee soorten teams te noemen: effectieve- en ineffectieve teams. Ook Robbins (2011) spreekt alleen over de effectiviteit van teams. Hiervoor heeft hij het volgende model, wat de kenmerken van een effectief team helder weergeeft:



Het soort team lijkt dus niet altijd uit te maken, maar het gaat er om dat het team effectief is.

Wij denken dat effectiviteit niet samenhangt met de kenmerken van een open team, maar dat een team ook effectief kan zijn op een andere manier. Bijvoorbeeld: met een

complexe doelgroep waarbij cliënten de medewerkers sterk tegen elkaar uit kunnen

spelen, kan het volgens ons goed zijn als er een hecht team werkzaam is. Doordat er dan volgens een strakke lijn gewerkt wordt, wordt de ruimte om medewerkers tegen elkaar uit te spelen voor de cliënten kleiner. Dit hoeft niet

Openheid en directe communicatie is nodig, maar 'overdrijven is ook een kunst'.

ten nadele te zijn van de effectiviteit, zo denken wij.

De effectiviteit van een team heeft ook te maken met de samenwerking binnen een team. Om het team zo effectief mogelijk te laten werken, is het dus van belang dat de leden over samenwerkingsvaardigheden beschikken.

Hoe er met elkaar samengewerkt wordt, hangt af van de verschillende soorten mensen binnen het team. De samenstelling van het team heeft dus invloed op de samenwerking, wat wij onder het volgende punt verder uitdiepen.

Teamsamenstelling en balans

Een aspect wat meerdere keren naar voren komt in de interviews, is de balans in het team.

Wat voor soort team het ook is, in elk team is een bepaalde balans waar te nemen.

Hiermee wordt de balans verstaan tussen ervaren werknemers en startende professionals en de balans tussen de verschillende kwaliteiten van ieder teamlid. Boers (2011) verwoordt dit mooi op de volgende manier: *'Er moet een goede balans zijn tussen kennis en ervaring en vernieuwing'*. Stoffelsen (2007) zegt bijna letterlijk hetzelfde. Hij noemt dat er een gezonde mix moet ontstaan van ervaring, expertise en nieuwe verfrissende ideeën.

Hij beschrijft een levensfasebewuste teamsamenstelling, waar bij het aannamebeleid rekening mee gehouden moet worden.

Volgens Robbins (2003) is er in studies naar effectieve teams naar voren gekomen dat echte teams bestaan uit mensen met vaardigheden die elkaar aanvullen. Dat betekent dat men elkaars vaardigheden moet kennen om elkaar te kunnen aanvullen en dat de teamleider zijn of haar team kent en ervoor zorg draagt dat personen met de juiste vaardigheden bij elkaar gezet worden. Schermer en Quint (2008) benoemen het belang van teamrolmanagement. Zij leiden dit

af van de teamrollen van Belbin. Volgens Belbin heeft elk team behoefte aan een goed uitgebalanceerde samenstelling van teamrollen. Het gaat om rollen die elkaar aanvullen, complementair zijn aan elkaar. Het is daarbij van belang te weten dat de persoonlijkheidskenmerken iemand geschikt maken voor één of meer teamrollen, maar ook ongeschikt maken voor andere teamrollen.

Een andere manier om een team samen te stellen is aan de hand van de Roos van Leary, zeggen Schermer en Quint (2008). Voor evenwicht in het team is het nodig dat er verschillende medewerkers vanuit de verschillende posities vanuit de Roos van Leary reageren. De Roos van Leary helpt te begrijpen vanuit welke posities teamleden kunnen reageren.

14 geïnterviewden geven aan, zonder dat wij daar expliciet naar gevraagd hebben, dat de leidinggevende verantwoordelijk is voor het goed functioneren van het team. Ook zeggen ze dat de leidinggevende goede begeleiding moet bieden aan elk individueel teamlid en de balans in het team dient te bewaren.

Een medewerker van de arbodienst geeft in een interview aan dat de samenstelling van het team belangrijk is. Hij benoemt later in het interview dat de leidinggevende een belangrijke rol vervult voor een startende

professional in het coachen, maar ook door een stukje steun te bieden aan de startende

professional. Dit brengt ons op het volgende onderwerp:

Steun binnen teams

Volgens West (2008) is een gevoel van acceptatie en steun, heel belangrijk. Ook Stoffelsen (2007) noemt dat de jonge starter zich thuis moet voelen in de bedrijfscultuur en dat men moet voorkomen dat deze jonge werker gezien wordt als iemand die net komt kijken.

'Er moet een goede balans zijn tussen kennis, ervaring en vernieuwing'

In welke vorm en op welk moment steun geboden wordt, kan verschillen, maar hoe het ook gebeurt, onderlinge steun heeft een belangrijke uitwerking op het sociale klimaat, het welzijn van de teamleden en de levensvatbaarheid van een team, geeft West (2008) aan. Stoffelsen (2007) noemt dat een jonge starter begeleiding van een ervaren mentor of coach nodig heeft binnen het team. Pool, Bloemendaal en Meulenkamp (1999) beschrijven dat het bevorderen of optimaliseren van sociale steun op de werkplek een belangrijke factor is bij het voorkomen of verminderen van stress. Ook Verkuil en Van Emmerink (2007) noemen dat het hebben van hechte relaties met personen waarbij je terecht kunt als je problemen ervaart, werkt als een buffer tegen ongezonde stress.

We kunnen dus stellen dat de verschillende soorten van steun essentieel zijn binnen een team, omdat dit de samenwerking van de teamleden bevordert.

Vanuit de interviews, die gehouden zijn door de derdejaarsstudenten onder Startende Professionals, Leidinggevend en Personeelsfunctionarissen, zien wij dat steun door éénderde genoemd wordt. Zo zegt een startende professional in één van de interviews: *'Het werk wordt mij wel eens teveel. Dit heeft dan met name te maken doordat ik zelf erg druk ben of gewoon niet lekker in mijn vel zit. Het team speelt voor mij dan een hele belangrijke rol. Het team om mij heen steunt mij dan en probeert de werkdruk voor mij op dat moment te verminderen'*. En een andere startende professional zegt: *'Als je aangeeft dat het (te)veel is kunnen collega's je in de gaten houden en hierin ook je grenzen respecteren en tot steun zijn'*.

Niet alleen startende professionals benoemden dit in de interviews, ook een personeelsfunctionaris zei: *'Steun aan collega's in de samenwerking. Belangrijk dat je bij elkaar uit kunt huilen'*.

Berkhout (2011) stelt dat een team onderlinge steun nodig heeft om als team te kunnen functioneren.

West (2008) zegt hierover; 'hoe meer teamleden elkaar allerlei vormen van steun geven, des te groter wordt de onderlinge samenhang en stimulering in het team'. Wij kunnen niet terugvinden of West dit daadwerkelijk onderzocht heeft, maar hij zet deze stelling wel heel stevig neer in zijn boek. Zeker een startende professional vindt het belangrijk om steun te ervaren binnen een team, zo komt terug uit de interviews. Op grond van de uitkomsten van de interviews en het literatuuronderzoek zien wij dat steun een belangrijke factor is in een effectief team. We merken zelf in de praktijk hoe prettig het is als een collega steun biedt, door bijvoorbeeld taken over te nemen of een luisterend oor biedt. Ook zien we hoe dankbaar collega's kunnen zijn als we taken van hen overnemen of steun bieden door

informatie te geven. Toch kan het ook lastig zijn om de tijd te vinden om eens wat voor een collega (terug) te doen. Iedereen heeft het druk, omdat er tegenwoordig steeds meer

in minder tijd gedaan moet worden. Aan de andere kant; we denken dat het niet altijd veel tijd hoeft te kosten, maar het zijn de kleine dingen die het doen.

Het team in relatie tot de organisatie

Meerdere geïnterviewden noemen dat de organisatie een grote invloed heeft op de mate van uitval binnen een team op de werkvloer. Zo noemt de geïnterviewde teamtrainer dat er parallelprocessen zichtbaar zijn die bovenaan in de organisatie beginnen. Als het daar op een goede manier geregeld is en goed loopt, werkt dit door tot het team op de werkvloer. De Arbo-dienst medewerker zegt in het interview: *'in z'n algemeenheid kun je zeggen dat het goed is als er in een organisatie aandacht voor elkaar is, dat er goede procedures zijn over het volgen van die mensen in een organisatie, daar zie je over het algemeen minder uitval, dan in organisaties waar dat minder goed is geregeld'*. Janzing (2009) benoemt dat er in goed lopende organisaties ook parallelprocessen aanwezig zijn. Het (goed) samenwerken binnen de managementlagen van een GGZ-

'Als je aangeeft dat het (te)veel is kunnen collega's je in de gaten houden en hierin ook je grenzen respecteren en tot steun zijn'.

organisatie is merkbaar aan het (meestal) goed functioneren van de andere lagen binnen de organisatie.

Johnson (2011) benoemt dat de context van de organisatie grote invloed heeft op het succes van een team. Hij zegt dat 85 % van het gedrag van de medewerkers bepaald wordt door de structuur van de organisatie. Het lijkt er dus op dat de organisatie een hele grote invloed heeft op het team van medewerkers.

Uitval

Naast het aspect 'team', is er het tweede aspect van ons onderzoek waar wij iets dieper op in willen gaan: 'uitval'.

Aan uitval gaat stress vooraf. Verkuil en Van Emmerink (2007), noemen een verschil tussen

gezonde- en ongezonde stress. Gezonde stress is nodig en heeft een

positieve uitwerking, Het bevordert onze prestatie. De Rooij (2004) noemt dat het ook onze creativiteit en inspanning bevordert. Het zorgt voor uitdaging en geprikkeld worden. Maar deze positieve stress kan tot ongezonde stress leiden, als de balans tussen de draaglast en de draagkracht van een individu verstoord wordt.

Het kan er volgens Pool, Bloemendaal en Meulenkamp (1999), voor zorgen dat adequaat functioneren tijdelijk niet meer mogelijk is. Dit kan fysieke en emotionele klachten tot gevolg hebben en dit kan uiteindelijk zelfs leiden tot een burn-out (opgebrand zijn). Als er langdurige rooibouw op het lichaam en de geest wordt gepleegd, meestal door een combinatie van werk en privé, en de problemen zijn werk gerelateerd, dan spreken we van een burn-out, zo wordt genoemd in het artikel 'Jong en Opgebrand' in Sozio (2009). Bij aanhoudende stress, kan er een gevoel van emotionele en fysieke uitputting komen, afkeer van het werk en gevoelens van afnemende competentie.

Er zijn verschillende werk gerelateerde factoren die kunnen leiden tot burn-out, zo zeggen Maslach en Leiter (1997). Als er sprake is van uitval, kunnen er meerdere factoren meespelen, zoals persoonlijkheidskenmerken die ontstaan zijn in de vroege jeugd, zo noemen De Rooij (2004) en Sozio (2009). De

Rooij (2004) noemt dat het vaak de sterkste mensen zijn die uitvallen, omdat die heel lang door blijven gaan, zichzelf niet sparen en een groot verantwoordelijkheidsgevoel hebben.

(2011) noemt in een verdiepend interview dat uitval te maken heeft met het aangeven van grenzen. Heb je dit bijvoorbeeld meegekregen in je opvoeding? Hij noemde dat je ook tijdig snipperdagen op zou kunnen nemen, waarbij je aangeeft dat het werk je even teveel wordt, in plaats van jezelf ziek te melden. Er spelen dus persoonlijke factoren mee, maar ook werk gerelateerde factoren, privéfactoren en maatschappelijke factoren spelen een rol.

Juist omdat het een complex probleem is, is het van belang om ongezonde stress in een

vroeg stadium te herkennen en grenzen aan te geven.

Iemand die burn-out is, heeft vaak een lange weg

te gaan om weer terug te keren op de werkvloer. Soms lukt dit helemaal niet meer of moet er een baan gezocht worden in een andere sector.

Stressfactoren binnen team en samenwerking

Vanuit de interviews en de literatuur kwamen een aantal 'stressfactoren' meerdere keren terug, namelijk:

- Je niet welkom voelen in een team
- Geen of weinig feedback en slechte communicatie in teams
- Te weinig steun in een team
- Onvoldoende coaching van startende professionals
- Onbalans in teamsamenstelling
- Negatieve parallelprocessen richting het team, vanuit de organisatie

Aan de hand van bovenstaande onderwerpen zullen wij de stressfactoren die invloed hebben op de uitval van startende professionals binnen het team en de samenwerking langslopen.

Je niet welkom voelen in een team

Alle geïnterviewden geven aan dat het voor een startende professional belangrijk is dat hij of zij zich welkom voelt in een team. Als dit gevoel gemist wordt, kan dit een stressfactor zijn. De geïnterviewde teamtrainer noemt als

'Herken ongezonde stress in een vroeg stadium en geef je grenzen aan'.

De jonge professional; bron van informatie, of de onervaren wijsneus?

belangrijke factor in het functioneren van een startende professional, hoe deze professional ontvangen wordt binnen het team. *'Hoe kijkt het team tegen een jonge professional aan? Zien zij deze als bron van informatie en inspiratie, of zien zij deze als 'onervaren wijsneus'?'.*

De Rooij (2004) geeft aan dat spanningen in het team een grote stressfactor kunnen zijn. Onder spanningen in het team noemt zij onder andere 'je niet thuis voelen in het team'.

Geen of weinig feedback en slechte communicatie in teams

Het missen van feedback en weinig tot geen goede communicatie zijn stressfactoren die in 8 van de 12 interviews met startende professionals terug komen.

Ook Berkhout (2011) noemt feedback meerdere malen in het interview. Zij zegt dat er in haar team geen ruimte was voor feedback vanwege tijdsgebrek. Ook benoemt zij dat mensen in dat team elkaar niet aanspraken op elkaars functioneren en mensen het lastig vonden om feedback te geven. Berkhout (2011) ziet het missen van feedback als stressfactor, want als niemand jou feedback geeft, weet je ook niet hoe je functioneert en kun je je niet aanpassen aan het team, waardoor irritaties kunnen ontstaan, omdat collega's het mogelijk niet eens zijn met jouw werkwijze.

In Sozio (2009) in het artikel 'Jong en Opgebrand' en door De Rooij (2004) worden geen-, weinig- of negatieve feedback genoemd als factor die kan bijdragen aan stress, overspanning en burn-out.

Om goed te functioneren in een team moet je met elkaar communiceren, elkaar leren kennen en met elkaar ontwikkelen, waarbij feedback een mooi middel is om tot ontwikkeling te komen. Zodra dit ontbreekt binnen een team, kan dit een stressfactor vormen die uiteindelijk tot uitval zou kunnen leiden. Want ongezonde stress, kan namelijk

leiden tot uitval, zo zeggen Pool, Bloemendaal en Meulenkamp (1999).

Te weinig steun in een team

Vanuit de interviews, die gehouden zijn door de derdejaarsstudenten onder Startende Professionals, Leidinggevend en Personeelsfunctionarissen, zien wij dat steun in 33% van de antwoorden terugkomt. Zo zegt een startende professional in één van de interviews: *'Het werk wordt mij wel eens teveel. Dit heeft dan met name te maken doordat ik zelf erg druk ben of gewoon niet lekker in mijn vel zit. Het team speelt voor mij dan een hele belangrijke rol. Het team om mij heen steunt mij dan en probeert de werkdruk voor mij op dat moment te verminderen'.* En een andere startende professional zegt: *'Als je aangeeft dat het (te)veel is kunnen collega's je in de gaten houden en hierin ook je grenzen respecteren en tot steun zijn'.*

Niet alleen startende professionals benoemden dit in de interviews, ook een personeelsfunctionaris zei: *'Steun aan collega's in de samenwerking. Belangrijk dat je bij elkaar uit kunt huilen'.*

In de verdiepende interviews werd door uitgevallen startende professionals aangegeven dat zij steun gemist hebben in hun team. Boers (2011) zegt hier het volgende over: *'Al had ik een team gehad met ervaren collega's en die wel open waren en feedback durfden te geven, die hadden mij kunnen meetrekken en had ik op hen kunnen leunen. Ik heb die steun heel erg gemist'.*

Kastelij (2011) beschrijft in haar visieartikel dat zij verschillende stressfactoren binnen haar team heeft ervaren, waaronder het missen van collegiale steun en de onveiligheid die dit schepte. Uit 33% van de interviews die wij terugkregen van de derdejaarsstudenten, kwam steun terug in de antwoorden, zonder dat wij daar expliciet naar vroegen. Vanuit deze resultaten hebben we gericht naar de noodzaak van steun gevraagd in de verdiepende interviews en in het expertinterview. Daarbij gaven alle geïnterviewden aan dat steun vanuit het team

Steun; een buffer tegen ongezonde stress

een belangrijk aspect is bij het voorkomen van uitval onder startende professionals.

En doordat dit een helpende factor zou zijn, betekent dit dat het als stressfactor ervaren kan worden, zodra deze steun gemist wordt. Dit wordt bevestigd door verschillende schrijvers:

West (2008) zegt dat *'hoe meer de teamleden elkaar allerlei vormen van steun geven en die ook waarmaken, des te groter wordt de onderlinge samenhang en stimulering in het team. Op de lange duur neemt de psychische gezondheid van de teamleden hierdoor toe. Er bestaat een sterk positief verband tussen onderlinge steun op het werk en de psychische gezondheid in verband met het werk'*. Zoals wij eerder al aangaven, legt West in zijn boek niet uit of dit zijn mening is en of hij dit onderzocht heeft, maar wij denken dat hier een grote kern van waarheid in zit als we dit vergelijken met wat anderen hier over zeggen vanuit literatuur:

Pool, Bloemendaal en Meulenkamp (1999) onderschrijven dit door te zeggen dat het bevorderen of optimaliseren van sociale steun op de werkplek een belangrijke factor is bij het voorkomen of verminderen van stress. Zij benadrukken hierbij dat steun een buffer tegen stress, veroorzaakt door het werk, vormt. De verschillende vormen van steun helpen de samenwerking bevorderen en de onderlinge samenhang in het team te vergroten.

Ook Verkuil en Van Emmerink (2007) noemen dat het hebben van hechte relaties met personen waarbij je terecht kunt als je problemen ervaart, werkt als een buffer tegen ongezonde stress.

Ook Karsten (2003) geeft aan dat solidariteit en sociale steun op de werkplek een burn-out kunnen voorkomen.

Onvoldoende coaching

Coaching of begeleiding is een vorm van steun bieden. Toch willen we dit onderwerp apart behandelen, omdat deze vorm van steun vaak terugkwam in de interviews.

4 van de 8 geïnterviewde personeelsfunctionarissen geven aan dat goede begeleiding aan het begin van een nieuwe baan (inwerkperiode) belangrijk is

voor het goed functioneren van een beginnende professional.

Zowel in het interview met Kastelijn (2011) als het interview met Boers (2011) komt naar voren dat de leidinggevende het proces en de balans binnen het team moet bewaken en begeleiden. Zodra een goede begeleiding gemist wordt, kan dit leiden tot uitval, stellen zij.

Dit wordt bevestigd in de literatuur, waar De Rooij (2004) noemt dat te weinig ondersteuning en begeleiding van de leidinggevende een belangrijke stressfactor is.

'Zeker in het begin, als iemand net van z'n studie af komt, zet 'm dan naast iemand die al een tijdje meeloopt'.

(2011) noemt in het interview: *'het is de truc om steeds met iemand in gesprek te blijven gedurende die 5 jaar om te kijken van 'hé zit iemand nog lekker in z'n vel, gaat het nog lekker, heb je genoeg ondersteuning, is de opleiding genoeg geweest, heb je genoeg bagage meegekregen voor deze functie'*. Ook zegt hij: *'zeker in het begin, als iemand net van z'n studie af komt, zet 'm dan naast iemand die al een tijdje meeloopt'*.

Berkhout (2011) noemt dat een goede coaching van een startende professional essentieel is: *'Geen goede coaching is ook een wankel punt. Ik heb dat ook meegemaakt met collega's die net van de opleiding af kwamen. Die mochten 2 weken met iemand meelopen en daarna werden ze losgelaten. Ja, dat was eigenlijk te weinig begeleiding. En ik denk dat er daarom ook wel weer mensen zijn weggegaan. Als je die ondersteuning niet krijgt, die je in het begin zo nodig hebt, tjah, dan wordt het toch lastiger werken'*.

In 'Actieplan Professionalisering in de Jeugdzorg, van het Nederlands Jeugdinstituut (2009), wordt genoemd dat vroeger de teams kleiner waren en de begeleiding beter. Je leerde door mee te lopen met ervaren werkers. Instellingen hebben tegenwoordig een hogere caseload en weinig begeleiding op de werkplek. Starters krijgen weinig ondersteuning van bijvoorbeeld seniorberoepskrachten.

De Rooij (2004) geeft aan dat de leidinggevende een sleutelpositie inneemt bij het voorkomen van stress, door middel van begeleiding.

Onbalans in teamsamenstelling

Een aspect wat meerdere keren naar voren komt in de interviews, is de balans in het team.

Hiermee wordt de balans verstaan tussen ervaren werknemers en startende professionals en de balans tussen de verschillende kwaliteiten van ieder teamlid. Boers (2011) gaf in het interview aan dat er veel teamwisselingen waren geweest, waardoor zij na een jaar werken, de meest ervaren collega was. Hierdoor voelde zij een grote druk door de verantwoordelijkheid die ze hierdoor ervoer. Zij benoemt het belang van een goede balans binnen het team tussen ervaren medewerkers en startende professionals. Zij verwoordt dit mooi op de volgende manier: *'Er moet een goede balans zijn tussen kennis en*

ervaring en vernieuwing'.

Stoffelsen (2007) zegt bijna letterlijk hetzelfde.

Hij noemt dat er een

gezonde mix moet ontstaan van ervaring, expertise en nieuwe verfrissende ideeën.

Ook de Arbo-dienst medewerker noemt in het interview dat balans in een team belangrijk is: *'Het is ook aan de leidinggevende om er op toe te zien dat er in een team de juiste personen bij elkaar zitten. Als leidinggevende is het de kunst om de juiste mensen bij elkaar te zetten en een juiste afweging daarbij is belangrijk. Als je alleen maar jonge mensen met weinig ervaring hebt, is het niet goed, je moet wel ervaren medewerkers in een team hebben. En denk aan een combinatie mannen-vrouwen, dat is ook goed. Vrouwen kijken anders naar dingen dan mannen. Belangrijk is dat er een goed team gebouwd wordt door de leidinggevende, die past bij het werk.'*

De samenstelling of balans binnen het team is dus een belangrijke factor. Als die balans er niet is, dan is dit een stressfactor. Dit heeft er bijvoorbeeld bij Boers (2011) mede aan bijgedragen dat zij uitgevallen is. Zij benoemt ook dat haar leidinggevende hier veel in had kunnen betekenen. Zij heeft het meerdere

keren aangegeven, maar er werd niets mee gedaan, waardoor haar draaglast en draagkracht uit evenwicht is geraakt. Zoals al eerder werd genoemd door De Rooij (2004), neemt de leidinggevende hier een sleutelpositie in.

Negatieve parallelprocessen richting het team, vanuit de organisatie

De teamtrainer noemt in het interview 'hoe het team tegen een nieuwkomer aankijkt, begint bovenin de organisatie'. Er zijn namelijk parallelprocessen zichtbaar. Als het bovenin de organisatie slecht geregeld is voor nieuwkomers, dan zal dit geen goed doen aan de manier waarop het team op de werkvloer tegen nieuwkomers aankijkt. Stressfactoren in het functioneren van de starter zijn bijvoorbeeld een onduidelijke taakomschrijving en organisatorische factoren zoals het lang moeten wachten op een eigen e-mailaccount. Als stressfactor wordt een onduidelijke functieomschrijving ook

genoemd door de leidinggevers.

De Arbo-dienst medewerker zegt in het interview: *'in z'n*

algemeenheid kun je zeggen dat het goed is als er in een organisatie aandacht voor elkaar is, dat er goede procedures zijn over het volgen van die mensen in een organisatie, daar zie je over het algemeen minder uitval, dan in organisaties waar dat minder goed is geregeld'.

In Sozio (2009) wordt in het artikel 'Jong en opgebrand' als werkgerelateerde risicofactor stress rond (re)organisatie genoemd. Ook De Rooij (2004) geeft aan dat een strakke organisatie, een logge of bureaucratische organisatie een stressfactor kan zijn.

De teamtrainer benadrukt in het interview het belang van het zo snel mogelijk hebben van een eigen plek binnen het team, een zichtbaar aandeel kunnen leveren, zo snel mogelijk eigen taken en verantwoordelijkheden krijgen, een teamleider die weet wat voor team hij of zij onder zich heeft en de nieuwkomer begeleidt, zeker als het gaat om een starter en al helemaal als die starter binnenkomt in een team dat niet voldoende functioneert. Dit zijn noodzakelijke en helpende factoren als het

'Mijn leidinggevende had hier veel in kunnen betekenen'

gaat om het voorkomen van uitval van startende professionals, maar anderzijds kunnen dit eveneens stressfactoren zijn op het moment dat dit gemist wordt, zo noemt de Arbo-dienst medewerker in een verdiepend interview. Hij geeft aan regelmatig starters te spreken, die begeleiding gemist hebben en te snel zijn losgelaten door de organisatie. De Rooij (2004) noemt als preventie, dat er al in sollicitatieprocedure een realistisch beeld van de functie gegeven moet worden, wat impliceert dat dit dus een stressfactor kan zijn. De Arbo-dienstmedewerker zegt hierover dat sollicitanten vaak geen goed beeld hebben van de functie waarvoor ze solliciteren en daardoor niet lang binnen een bepaalde functie werken. Hij zegt: *‘als je iemand nieuw in je team/organisatie gaat halen, dat je heel duidelijk maakt wat er van zo iemand verwacht wordt’*.

Conclusies en begeleidingskundige aanbevelingen

Bovenstaande beschreven stressfactoren, brengen ons bij de preventieve mogelijkheden.

De vraag die wij hier beantwoorden is: ‘Welke preventieve middelen zouden, volgens de geïnterviewden en de literatuur, er voor zorgen dat beginnende hulpverleners minder snel uitvallen als gevolg van belemmeringen die ervaren worden binnen het team en de samenwerking?’

In alle interviews werden investeringen genoemd. Zo geven een aantal geïnterviewden aan dat er teamdagen georganiseerd worden waar bijvoorbeeld samenwerking een thema is. Ook wordt intervisie genoemd. Opvallend genoeg gaven een aantal geïnterviewden aan dat investeringen niet doorgepakt lijken te worden. Zo zegt Berkhout (2011) *‘dat gaat dan een week goed of twee weken goed en dan zakt het weer als een zandkasteel in elkaar en houdt niemand zich er meer aan’*. Ook Kastelijn (2011) zegt *‘Er werden teamdoelen van gemaakt. Maar die zijn daarna in de vergetelheid geraakt. Het heeft een maand op kantoor gehangen. Er is wel iets aan gedaan, maar die doelen zijn nooit meer*

geëvalueerd.’ Ons is opgevallen dat een aantal van deze maatregelen dus al worden toegepast. Er wordt begeleiding geboden aan werknemers. Er zijn gesprekken tussen werknemers en de leidinggevendenden en in veel instellingen hebben werknemers een persoonlijk ontwikkelingsplan. Ook krijgen professionals bijvoorbeeld intervisie en trainingen, maar het lijkt erop dat dit in de praktijk maar een kortdurend effect heeft. Iedereen weet wel hoe het werkt en hoe het zit, maar preventiemogelijkheden lijken uiteindelijk geen langdurig effect te hebben. Wij vragen ons af: Hoe komt het dat dit niet doorgepakt wordt, dat essentiële dingen niet lijken te beklijven? Dat iedereen in theorie wel weet hoe het zit en hoe het moet, maar dat het in de praktijk niet werkt en wat is er nodig om deze preventiemogelijkheden wel langdurig te laten werken?

Wij denken dat het interessant zou zijn als daar in de toekomst nader onderzoek naar gedaan kan worden.

Wij hebben dus geen preventief middel ontwikkeld, omdat we ontdekten dat deze geen langdurig effect lijken te hebben. Wij hebben wel preventieve interventies op een rij gezet, waarvan wij denken dat, als dit nagevolgd wordt, uitval verminderd kan worden.

Wij doen aanbevelingen richting een team zelf en verschillende disciplines rondom het team. Dit alles zou moeten meewerken tot vermindering van uitval onder startende professionals.

Aanbevelingen en Preventie richting opleidende instanties

Preventie van uitval onder startende professionals kan al beginnen in de opleiding. Uiteraard is deze preventie niet gericht tot één specifieke hogeschool en geldt dit ook niet voor alle opleidingen tot social worker. Dit zou een apart onderzoek naar hogescholen met de opleiding tot social worker vragen. Daarom noemen wij alleen onderwerpen die aandacht verdienen binnen de opleiding.

- Teamwork en effectief samenwerken. Bijvoorbeeld door studenten wisselend in te delen als er samengewerkt moet worden, in plaats van hen zelf te laten kiezen.

- Duidelijke doelgroepomschrijvingen aanbieden aan de studenten, zodat er een reëel beeld van de bestaande doelgroepen ontstaat.
- Het beheersen van de vaardigheid 'hulp vragen'.
- Tijdsmanagement. Er moet steeds meer gedaan worden in minder tijd, door steeds meer doorgevoerde bezuinigingen vanuit de overheid.
- De student kan bewust gemaakt worden van de eigen competenties en welke methodiek daar het beste bij past.

Aanbevelingen en preventie richting de startende professional

Een startende professional kan zelf ook iets doen om uitval te voorkomen, namelijk vooronderzoek. De starter moet kijken of hij of zij als beroepspersoon past bij de methodiek, de visie en de doelgroep binnen de instelling waar hij of zij wil gaan werken. Een startende professional moet daarnaast duidelijk zijn, tijdig grenzen aangeven en zelf hulp en steun kunnen vragen aan collega's en leidinggevende.

Aanbevelingen richting teams

Omdat iemand binnen het werken in een team uitvalt, kun je als collega-hulpverleners ook een aantal dingen doen om uitval van teamleden te voorkomen.

- Help en steun de starter tijdens de inwerkperiode en ook in de periode daarna.
- Zorg dat een starter zich welkom voelt, leg taken uit en ga in gesprek
- Zie je dat de starter in het diepe wordt gegooid? Geef dit als team aan bij de leidinggevende en probeer met elkaar naar oplossingen te zoeken als dit problemen oplevert.
- Houdt een startende professional in de gaten, herken ongezonde stress bijtijds en bied eventueel steun aan door bijvoorbeeld taken tijdelijk over te nemen, of een luisterend oor te bieden.
- Houdt als team met elkaar in de gaten of taak- en functieomschrijvingen,

protocollen en procedures duidelijk zijn. Zijn deze niet duidelijk, geeft dit aan bij de leidinggevende en zorg dat er duidelijkheid geboden wordt.

- Leer elkaar kennen! Op die manier kun je gebruik maken van elkaars kwaliteiten. De teamrollen van Belbin en de Roos van Leary zijn helpend om ieders rol binnen het team inzichtelijk te krijgen. Probeer met elkaar te ontdekken welke kwaliteiten of expertise er nog gemist worden binnen het team. Geef dit aan bij de leidinggevende en probeer op deze manier een aandeel te leveren aan de selectieprocedure bij de aanname van nieuwe medewerkers.

Aanbevelingen en preventie richting organisatie, instelling en teamleider

De organisatie heeft invloed op het functioneren van het team op de werkvloer. Wat kan een instelling of organisatie voor preventieve maatregelen treffen om uitval onder startende professionals te verminderen?

- Heldere protocollen en duidelijke taakomschrijvingen en beleid op de naleving hiervan en communicatie van de protocollen richting de werkvloer.
- Enquêtes houden onder medewerkers over hoe de inwerkprocedure ervaren is en of de taakomschrijving aansluit bij het werk.
- Een startende professional moeten vaste, duidelijke taken krijgen en een zichtbaar aandeel leveren binnen het team. De organisatie en de leidinggevende betekenen hier veel in. Zij moeten ervoor zorgen dat bovenstaande punten op orde zijn en duidelijk is als er een nieuwe medewerker binnen een team komt.
- Begeleiding en steun bieden aan startende professionals. Bijvoorbeeld door deze te koppelen aan een ervaren medewerker.
- De balans binnen het team waarborgen, wat al begint bij de sollicitatie- en selectieprocedure. Het team zou hierbij betrokken kunnen

worden. De teamleider moet hiervoor wel kennis hebben van de teamcultuur en de vaardigheden van elk individueel teamlid.

Om uitval onder startende professionals te voorkomen/verminderen is het volgende van belang:

- De startende professional moet in staat zijn om grenzen aan te geven en hulp te vragen
- De startende professional moet passen binnen de organisatie waar hij of zij wil gaan werken
- De startende professional voelt zich welkom in een team
- In het team wordt met elkaar gecommuniceerd op een correcte wijze en geeft men elkaar feedback
- De startende professional ervaart steun vanuit het team en de teamleiding
- De startende professional wordt in de eerste jaren na zijn of haar opleiding voldoende gecoacht op de werkvloer
- De kwaliteiten en ervaring van de startende professional sluiten aan bij wat een team nodig heeft, waardoor de teamsamenstelling in balans is
- Bovenin een organisatie is de komst van een startende professional voldoende voorbereid, wat doorwerkt op de werkvloer

Literatuurlijst

Clevens, G. (2008). *Teams in de welzijns- en gezondheidszorg*. Houten: Uitgeverij Bohn Stafleu van Loghum.

Janzing, C. (2009). *Samenhangend behandelen in de GGZ*. Assen: Uitgeverij Van Gorcum B.V.

Karsten, C. (2003). *Omgaan met burn-out. Preventie, hulp en re-integratie*. Rijswijk: Uitgeverij Elmar B.V.

Katzenbach J.R. & Smith, D.K. (1999). *Het geheim van teams*. Schiedam: Uitgeverij Scriptum books Nederlands.

Kloppenburger, M. & Schoor, J. van der. (2008). *Hoera, een conflict, waarom teams conflicten nodig hebben*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Maslach, C. & Leiter, M.P. (1998). *Burnout, oorzaken, gevolgen, remedies*. Amsterdam: Uitgeverij Contact.

Pool, J., Bloemendaal, I. & Meulenkamp, T. (Red). (1999). *Gezond werken in de zorg, interventies rond arbeidsbelasting, stress en burn-out*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Remmerswaal, J. (2006). *Begeleiden van groepen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Robbins, P. & Coulter, M. (2011). *Management in sociaal-agogische beroepen*. (2^e druk). Amsterdam: Uitgeverij Pearson Education Benelux B.V.

Robbins, P. & Hunsaker, P. (2003). *Trainen van interpersoonlijke vaardigheden*. (3^e druk). Amsterdam: Uitgeverij Pearson Education Benelux B.V.

Rooij, L de. (2004). *Preventie, ziekteverzuim, stress en burn-out*. (3^e druk.) Soest: Uitgeverij Nelissen

Schermer, K. & Quint, P. (2008). *De organisatie als hulpmiddel*. (4^e druk). Houten: Uitgeverij Bohn Stafleu van Loghum.

Stoffelsen, J.M. & Diehl, P.J. (2007). *Handboek levensfasebewust personeelsbeleid. Iedereen heeft hetzelfde recht op een verschillende aanpak*. Alphen aan de Rijn: Uitgeverij Kluwer.

Verkuil, B. & Emmerik, A van. (2007). *Omgaan met stress en burn-out*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Vroemen, M. (1995). *Werken in teams*. Alphen aan de Rijn: Uitgeverij Kluwer.

West, M. (2008). *De dynamiek van een team*. (5^e druk). Amsterdam: Uitgeverij Nelissen.

Niet-gepubliceerde bronnen:

Kastelij, W. (2010) Visieartikel Er is meer tijd en aandacht nodig voor groepswerkers. Ede: Christelijke Hogeschool Ede.

Mol, M. & Graaf, M. de. (2011). *Samenvatting vooronderzoek onder alumni*. Ede: Christelijke Hogeschool Ede.