



Jong Professionals: toekomst van de Limburgse jeugdzorg!

provincie limburg



INLEIDING

In de Limburgse jeugdzorg werken zo'n 375 Jong Professionals¹. Een Jong Professional is iemand die minder dan 2 jaar in dienst is van de organisatie en voor het eerst werkzaam in de functie, kortom een echte nieuwkomer in het vak. Uit landelijke cijfers² is gebleken dat veel Jong Professionals de organisatie binnen enkele jaren weer verlaten. Vaak worden hoge verwachtingen en werkdruk als reden gegeven. Het aanbieden van een goede introductie door de jeugdzorginstelling wordt gezien als één van de manieren om deze uitstroom terug te dringen en Jong Professionals te behouden voor de Limburgse jeugdzorg.

De Limburgse jeugdzorg- en onderwijsinstellingen werken samen aan een goed introductiebeleid voor Jong Professionals in het project Jeugdzorg en Arbeidsmarkt (2009-2011). Deze brochure beschrijft de werkwijze in het kort. Er is een gezamenlijke provinciale aanpak ontwikkeld gericht op het beter toerusten van Jong Professionals op het werken in de jeugdzorg zodat zij zich beter thuis gaan voelen en zodoende voor de branche behouden blijven. Op dit moment zijn de instellingen volop bezig het beleid instellingspecifiek door te voeren. Deze brochure is een tussenstand en bedoeld voor iedereen die meer wil weten over de Limburgse aanpak rondom Jong Professionals. Dit zijn natuurlijk allereerst geïnteresseerde medewerkers van de instellingen zelf. Maar mogelijk biedt het beleidsmakers in andere organisaties ook handvaten om zelf met een introductiebeleid voor Jong Professionals aan de slag te gaan.

1 In 2010

2 Zie rapport Regiomarge 2009, de arbeidsmarkt van verleegkundigen, verzorgenden en sociaal-agogen 2009-2013



De term 'Jong Professional' geeft de indruk dat de professional jong van leeftijd is, terwijl wij ermee bedoelen: nieuw in de functie. Het gaat om zowel jonge mensen, recent afgestudeerden, als ook oudere mensen met andere ervaring dan specifiek in de Jeugdzorg.

In de begeleiding van nieuwe medewerkers is het belangrijk dat snel duidelijk wordt wat er van hem/haar verwacht wordt, hoe dat bereikt kan worden en hoe je zelf kan aangeven wat je daarvoor nodig hebt. Belangrijk is de ondersteuning van een expert als inwerkbegeleider en een zorgvuldig beoordelings- en ontwikkelingstraject door de teamleiding. Het gaat erom open te staan voor veranderingen, kritisch naar jezelf en de functie te kijken, blijvend te werken aan je professionele ontwikkeling en regie te voeren over je eigen loopbaan en leven. Het leven lang leren principe dus.

Daarnaast hoort bij goede begeleiding ook een inhoudelijk en zakelijk beargumenteerde beoordeling van de teamleider over het al dan niet verlengen van een contract. Beoordelen en met name een slechte beoordeling geven is moeilijk, echter 'warme zakelijkheid' is geboden om de juiste persoon op de juiste plek te garanderen. Want van mismatch wordt niemand gelukkig en de cliënt wordt daar uiteindelijk ook de dupe van.

Diana de Serièrè, P&O adviseur Bureau Jeugdzorg Limburg



WAT WORDT EIGENLIJK VERSTAAN ONDER EEN GOEDE INTRODUCTIE?

Na de werving, selectie en aanstelling is het belangrijk voor een goede introductie van de nieuwe medewerker te zorgen. Introductie is een essentiële activiteit, het is het startpunt van de loopbaan van Jong Professionals in de jeugdzorg. In het project Jeugdzorg en Arbeidsmarkt is bekeken waar een goede introductie aan moet voldoen. Een goede introductie bestaat uit twee onderdelen:

- Kennismakingsprogramma
- Inwerkprogramma

Het **kennismakingsprogramma** omvat het kennismaken met de organisatie. Hierbij ligt de nadruk op kennismaking met de missie en doelstellingen van de organisatie, de bedrijfscultuur en de collega's. Dit onderdeel is een geschikt tijdstip om een mentor of leermeester aan te stellen voor de nieuwe medewerker.

Bij het **inwerkprogramma** gaat de nieuwe medewerker zich gericht vaardig maken in de eigen functie. De nadruk zal liggen op de introductie op de werkomgeving, de dagindeling en de taken. De organisatie zal per individu moeten bekijken hoe dit programma eruit ziet, want Jong Professionals vragen een andere aanpak dan het inwerken van een medewerker met ervaring.

Het is belangrijk de introductie duidelijk af te sluiten. Iedere organisatie stelt zelf vast hoe lang de introductieperiode duurt. Om goed te kunnen begeleiden en beoordelen tijdens het dienstverband is het raadzaam bij de start van de introductie een inventarisatie (0-meting) te doen om het niveau te bepalen waarop de Jong Professional op dat moment functioneert. Op die manier kan worden bepaald wat ervoor nodig is om goed ingewerkt te raken. In feite wordt met de introductie een vervolg gegeven aan het proces van leven lang leren, zoals dat in het initieel onderwijs is gestart.

DE INTRODUCTIE PER JEUGDZORGINSTELLING BELICHT

Om de introductie van Jong Professionals in de jeugdzorg te kunnen verbeteren is een 0-meting gedaan bij de 5 aan het project Jeugdzorg en Arbeidsmarkt deelnemende jeugdzorginstellingen. Met deze 0-meting is vastgesteld wat er binnen de instellingen ligt aan introductiebeleid en wat er nog verbeterd kan worden. Iedere jeugdzorginstelling heeft een eigen introductiebeleid met daarin geborgd de inwerkprocedure, begeleiding, beoordeling en scholing.

Belangrijkste verbeterpunt is dat er te weinig onderdelen in de introductie zitten speciaal gericht op Jong Professionals. Iedere nieuwe medewerker, ervaren of niet, krijgt dezelfde introductie. Men verwacht van Jong Professionals dat ze al snel op volle kracht mee kunnen draaien zonder er rekening mee te houden dat niet alleen het werk, maar ook de branche nieuw is. Ander verbeterpunt is dat de leerdoelen die uit een stage en/of sollicitatiegesprek naar voren komen, meegenomen zouden kunnen worden in de introductieperiode. Daarmee sluit de begeleiding beter aan bij de Jong Professionals en de wordt introductie meer maatwerk.

Door te focussen op de ontwikkeling van een verbeterd introductiebeleid willen de jeugdzorginstellingen al vanaf de start Jong Professionals binden en boeien.





Bij Bureau Jeugdzorg Limburg is de hulpverleningsfunctie wat betreft casuïstiek vaak zwaar en complex. Ook hebben we te maken met een hoge caseload. Zaak is om een passende inwerkbegeleiding te organiseren met tijd en ruimte om te leren omdat dit voor de lange termijn veel doeltreffender is. We zijn geneigd te veel op te gaan in de waan van de dag. P&O en Opleidingen willen werken aan een andere mindset: niet harder gaan rennen maar wel creatiever plannen en organiseren en juist kiezen voor een goed inwerktraject van je nieuwe collega. Dit is zeker lastig, want de cliënt staat centraal; en dat moet ook. Maar dat kan beter door ook zorg te besteden aan jezelf en je collega. Vanuit het project willen we via de pilot leermeester-gezel een nieuwe aanpak invoeren: de expert die de nieuwe professional begeleidt op een wijze die recht doet aan zijn/haar kennis en kunde en waarbij tegelijkertijd de expert ook leert en 'fris' blijft in zijn eigen professionele ontwikkeling.

Diana de Serière, P&O adviseur Bureau Jeugdzorg Limburg



WAT VINDT DE JONG PROFESSIONAL ZELF?

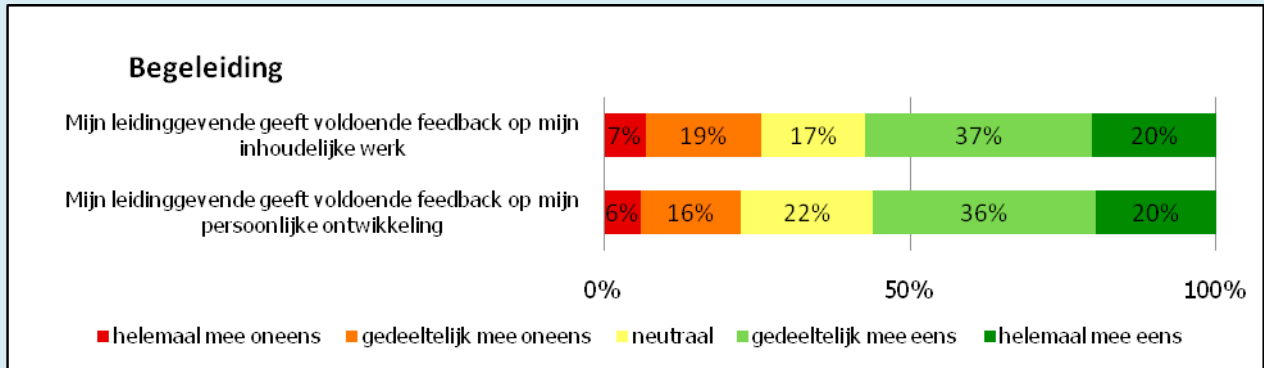
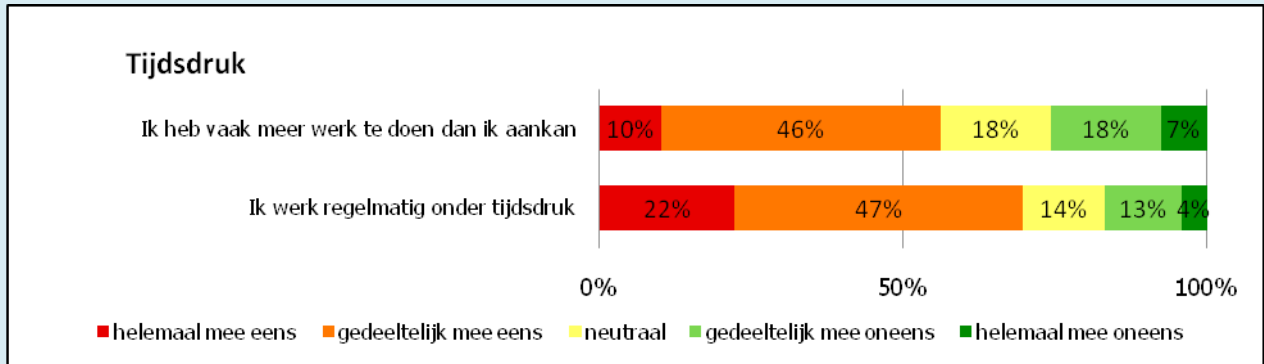
Introductie is niet iets van de jeugdzorginstelling alleen, belangrijk is dat ook Jong Professionals zich erin kunnen vinden en deze periode als prettig ervaren. Om hun mening te peilen is begin 2010 een groot tevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder alle Jong Professionals in de Limburgse jeugdzorg. In totaal hebben bijna 150 Jong Professionals uit de Limburgse jeugdzorg deelgenomen. Ze zijn bevraagd over thema's als inhoud van het werk, hoeveelheid werk, aansluiting op de opleiding, loopbaanontwikkeling en begeleiding.

Belangrijke bevindingen uit dit onderzoek zijn:

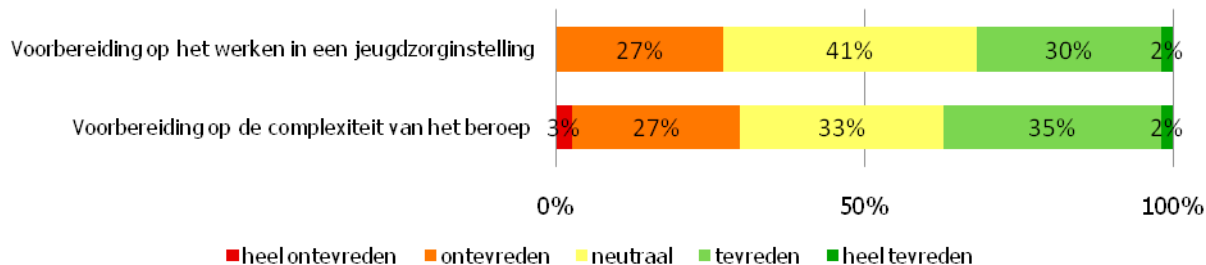
- De gemiddelde tevredenheid is met een score van 8 (op een schaal van 10) hoog.
- Het meest tevreden is men over de relatie met collega's, de inhoud en afwisseling van het werk, ontwikkelmogelijkheden en de wijze van leidinggeven door de direct leidinggevende. Over het algemeen zijn Jong Professionals loyaal naar de organisatie.



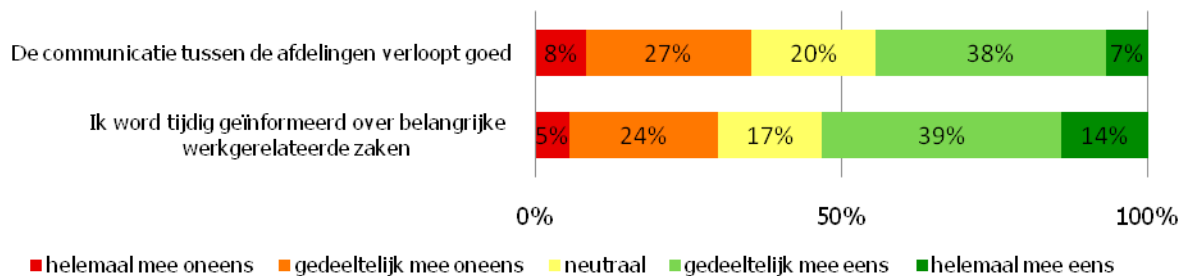
De volgende grafieken illustreren de verbeterpunten uit het tevredenheidsonderzoek.



Aansluiting opleiding



Communicatie



De verbeterpunten zijn vooral te vinden op het gebied van:

- Opleiding; de jeugdzorgwerker zou in de opleiding beter voorbereid willen worden op de zwaarte en complexiteit van het werk.
- Tijdsdruk; de werkdruk kan met name in het begin verlaagd worden zodat Jong Professionals de tijd krijgen goed ingewerkt te raken.
- Begeleiding; Jong Professionals zouden graag zien dat de leidinggevende meer feedback geeft op het werk en meer bezig is met het opvolgen van actiepunten uit begeleidingsgesprekken.
- Organisatie; het gaat hier o.a. om het tijdig informeren van Jong Professionals over beleid, betere communicatie tussen afdelingen en een betere afstemming van het salaris op de functie en individuele prestaties.
- Jong Professionals zijn zich bewust van het feit dat ze ook elders zouden kunnen werken. Dit betekent dat een investering in het binden en boeien van medewerkers gewenst is.



Mijn opleiding was voldoende om te kunnen starten. Je hebt veel praktijkervaring nodig in dit werk. Het is aan te bevelen om tijdens je studie een bijbaantje te zoeken in de branche. Het vergroot tevens je kansen op een baan na je studie.

Ik ben hier nu 1 jaar werkzaam. De eerste twee weken werkte ik boventallig. Deze diensten planden we zoveel mogelijk samen met mijn buddy. We hadden regelmatig gesprekjes voor of na de dienst. Ook was er coaching in geval van moeilijke situaties. Na een tijdje ga je zelf diensten draaien, vaak met buddy. Dat past ook bij me: ik wil zelf graag aan de slag. Als je in het team komt, neem je deel aan vergaderingen en krijg je ook de ruimte om jouw kijk op het onderwerp te laten horen.

Bij problemen dien je zelf aan de bel te trekken, zelfredzaamheid wordt van je verwacht. Alle teamleden letten in het begin wel extra op je. In de waan van de dag gaat een evaluatie of bespreking over jezelf wel eens verloren. Het is moeilijk om voor jezelf ruimte te nemen omdat je eerst aan de cliënt denkt.

Miek van de Ven, Jong Professional bij Rubicon jeugdzorg



INTRODUCTIE VOLGENS CORA SMIT

In het project is gezocht naar handvaten met betrekking tot de leerprocessen van Jong Professionals. Cora Smit heeft in haar artikel 'Stages of Concern'³ de vijf fasen in het leren van een vak beschreven die een persoon doormaakt. Dit noemen we 'de psychologische volgorde'. Door het in acht nemen van de fase waarin een nieuwe medewerker zich bevindt kan beter aangesloten worden bij de psychologische behoefte op dat moment. In het project is deze fasering als uitgangspunt gehanteerd bij alle stappen die zijn ondernomen om Jong Professionals beter te faciliteren.

Introductiefasen volgens Cora Smit

- ❖ Fase 1 Gericht op jezelf: *hoe overleef ik...?*
- ❖ Fase 2 Gericht op je taak: *hoe doe ik het goed?*
- ❖ Fase 3 Gericht op de ander: *de mensen zijn belangrijk*
- ❖ Fase 4 Gericht op impact: *en nou moet het anders*
- ❖ Fase 5 Gericht op de essentie: *hoe kan ik dit delen?*



Niet iedereen doorloopt deze fasen altijd helemaal. Er zijn mensen die blijven steken in een bepaalde fase, dat kan ook een positieve ontwikkeling zijn. De totale doorlooptijd kan het gehele werkzame leven in beslag nemen.

3 Smit, C. (2002). Stages of concern, de vijf fasen in het leren van een vak. Kennis maken – Leren in gezelschap.

Fase 1: Gericht op jezelf: hoe overleef ik...?

Iemand is een Jong Professional wanneer hij zich een beginner voelt. Een Jong Professional is vaak zenuwachtig, onzeker en bang om fouten te maken. Hij wil een goede indruk maken en zal zoeken naar houvast en zekerheid. Het helpt de Jong Professional wanneer er een gestructureerd introductieprogramma is, hij korte instructies kan ontvangen en de mogelijkheid om samen te reflecteren op taken en opdrachten.

Fase 2: Gericht op je taak: hoe doe ik het goed?

De Jong Professional is geen beginner meer. Hij heeft wat routine opgedaan, de contacten met de mensen op het werk zijn gelegd, de gewoontes en normen zijn bekend. Er komt ruimte in het hoofd voor extra zaken. In deze fase vindt er variatie op de aangeleerde routines plaats. De behoefte aan opleiding neemt toe. Het gaat om vaardigheden die gebruikt kunnen worden in het werk zelf.

Fase 3: Gericht op de ander: de mensen zijn belangrijk

Als de medewerker de taken goed beheerst, komt er ruimte voor de ontmoeting met anderen. Wanneer hij betrokken wordt bij organisatievraagstukken zal hij zich inspannen voor de plannen en daar zijn maatregelen voor nemen. Als hij in een team werkt, zal hij tijd en energie investeren in de band met de groepsleden.

Fase 4: Gericht op impact: en nou moet het anders

De medewerker ziet de complexe samenhang van de factoren binnen en buiten de organisatie. Dit inzicht bereikt hij door de vele ervaringen die hij heeft opgedaan bij het enthousiast werken aan nieuwe ideeën die uiteindelijk toch mislukten. Wanneer het in deze fase goed gaat, kan een carrière pijlsnel gaan. Een risico is dat aantrekkelijke aanbiedingen en extra werk een overbelasting gaan vormen.

Fase 5: Gericht op de essentie: hoe kan ik dit delen?

De persoon in fase 5 neemt wat meer afstand en denkt na over de zin van het bestaan en waar het werkelijk om gaat. Geld en status worden minder belangrijk. De medewerker wil nu dat anderen kunnen profiteren van wat hij heeft bereikt. Hij wil zijn kennis en ervaring gaan delen en gaat zich meer richten op advisering en coaching.

In het verbeterde introductiebeleid worden de uitgangspunten en methodieken van Cora Smit meegenomen. De aandacht gaat hierbij met name uit naar de eerste twee fasen, omdat deze van toepassing zijn op Jong Professionals.



LIMBURGS INTRODUCTIEBELEID

Doel van het Limburgs introductiebeleid is het verbeteren van de instroombegeleiding zodat meer Jong Professionals behouden blijven voor de jeugdzorg. De 0-metingen hebben een goed beeld gegeven van de huidige situatie. Dit beeld kan nu vergeleken worden met de gewenste situatie: het Limburgse introductiebeleid dat door alle partners in het project Jeugdzorg en Arbeidsmarkt is ontwikkeld. Aspecten van een succesvolle introductie zijn:

- Een beschrijving van hoe de introductieperiode, kennismaken en inwerken, zal verlopen.
- Een evaluatiesystematiek waarin de ontwikkeldoelstellingen van Jong Professionals worden geformuleerd, begeleid en beoordeeld. Belangrijk hierbij zijn de competenties waaraan Jong Professionals moeten werken.
- Functiegerichte scholing, zowel binnen de eigen instelling als gezamenlijk met alle jeugdzorginstellingen.
- Inzet van een expert voor begeleiding van de Jong Professional (leermeester-gezel constructie).



RICHTING GEVEN AAN INTRODUCTIE

Na het uitvoeren van de 0-metingen, het tevredenheidsonderzoek en het vaststellen van het gewenste Limburgse introductiebeleid is de tijd gekomen om aan de slag te gaan. Iedere jeugdzorginstelling heeft plannen gemaakt voor de ontwikkeling en implementatie van een gericht introductiebeleid voor Jong Professionals met een bijbehorende evaluatiesystematiek. De gehele introductie, die ongeveer 1 jaar duurt, zal vallen in de eerste 2 ontwikkelfasen van Cora Smit. Tijdens het afsluiten van de introductie zal een begin gemaakt moeten worden met de 3e fase.

Hierna volgt een korte toelichting op enkele onderdelen uit het Limburgs introductiebeleid: terugkomonderwijs en competentieontwikkeling.



TERUGKOMONDERWIJS

Het terugkomonderwijs voor Jong Professionals moet worden gezien in het licht van landelijke ontwikkelingen betreffende de verdere professionalisering van HBO beroepskrachten in de jeugdzorg. Dit gebeurt o.a. door middel van beroepsregistratie. Het project Jeugdzorg en Arbeidsmarkt ziet het belang van deze professionalisering en heeft een pilot opgezet waarin 3 terugkomdagen zijn georganiseerd voor Jong Professionals. Tijdens deze terugkomdagen hebben Jong Professionals kennis gemaakt met thema's die zij in hun werkkring tegenkomen.

Onderwerpen die aan bod zijn geweest:

- Sociale media: ethiek en integriteit
- Motiverende gesprekstechnieken
- Strafrecht en civiel recht in de jeugdzorg

Deze actuele thema's zijn door de praktijk aangedragen.

De organisatie was in handen van Hogeschool Zuyd, Fontys Hogeschool en Pedagogiek. Bij een positieve evaluatie bestaat de mogelijkheid dat ook voor MBO beroepskrachten terugkomonderwijs zal worden ontwikkeld.



COMPETENTIEONTWIKKELING

De competenties die een jeugdzorgwerker dient te hebben vormen de basis voor een goede implementatie van het introductiebeleid. De competenties dienen als referentie om te bepalen of introductiedoelstellingen zijn behaald en Jong Professionals op het juiste niveau functioneren. Landelijk is er inmiddels een uitgebreid competentieprofiel ontwikkeld voor de jeugdzorgwerker. Dit profiel is op te vragen via het Nederlands Jeugdinstituut (www.nji.nl).

Van de jeugdzorginstellingen wordt verwacht dat ze gaan werken met dit competentieprofiel in hun beoordelings- en begeleidingsgesprekken. In het project Jeugdzorg en Arbeidsmarkt zijn alle competenties gekoppeld aan de fasering van Cora Smit. Dit heeft geleid tot een evaluatiedocument dat gebruikt kan worden bij de begeleiding en beoordeling van de Jong Professional. De manier waarop dit evaluatiedocument gebruikt gaat worden, is maatwerk per instelling.

ENKELE TIPS

Om het introductiebeleid en de evaluatiesystematiek goed te implementeren, volgen hier enkele tips:

- Geef Jong Professionals voldoende tijd om het kennismakings- en inwerkprogramma te doorlopen. Houd bijvoorbeeld rekening met de caseload die Jong Professionals bij indiensttreding krijgen.
- Creëer draagvlak voor de evaluatiesystematiek door er ruimschoots aandacht aan te besteden in overlegvormen binnen het primair proces waar Jong Professionals bij aanwezig zijn.
- Maak Jong Professionals zelf verantwoordelijk voor het ophalen van evaluaties bij teamleden. Op deze manier worden de evaluaties met de Jong Professionals besproken en komen ze niet voor verrassingen te staan. Wanneer alles is verzameld, kunnen er op afgesproken data beoordelingsgesprekken plaatsvinden met de leidinggevende.

HOE NU VERDER?

Inmiddels zijn alle jeugdzorginstellingen aan de slag gegaan met het verbeteren van het introductiebeleid. Belangrijk hierin is de ruimte die elk van de jeugdzorginstellingen kan nemen om de implementatie vorm te geven op een manier die bij de kleur van de organisatie past.

Een aanvullend initiatief dat is voortgevloeid uit het beleid rondom Jong Professionals is het opzetten van leermeester-gezel pilots: Jong Professionals die meekijken bij een oudgediende. Beide partijen doen in dit proces leerervaringen op. Het is hierbij uitdrukkelijk geen taak van de leermeester om de Jong Professional te beoordelen. Elke jeugdzorginstelling onderzoekt of het principe van leermeester-gezel een vorm van kennisdeling is die Jong Professionals kan ondersteunen.

Aan het einde van het project zal worden geëvalueerd of alle inspanningen van het project Jeugdzorg en Arbeidsmarkt op het gebied van Jong Professionals heeft geleid hebben tot het gewenste resultaat. Daarnaast zal er wederom een medewerkerstevredenheidsonderzoek worden gehouden om te kunnen bepalen of de tevredenheid in positief opzicht is veranderd.





MEER WETEN?

Deze brochure heeft een beeld geschetst van de situatie in de provincie Limburg wat betreft Jong Professionals in de jeugdzorg. In het kader van het project Jeugdzorg en Arbeidsmarkt zijn reeds de volgende rapporten verschenen:

- Medewerkerstevredenheidsonderzoek onder Jong Professionals in de provinciale jeugdzorg Limburg, 2010.
- Inventarisatie en plan van aanpak: Jong Professionals in de provinciale jeugdzorg Limburg, 2010.
- Vastgestelde documenten met betrekking tot begeleiding Jong Professional, 2010.

Voor meer informatie over het project Jeugdzorg en Arbeidsmarkt, documenten waaraan in deze brochure wordt gerefereerd of de actuele stand van zaken kunt u contact opnemen met de projectleiding: inge.willems@wiseup.nl of ellen.van.deursen@wiseup.nl.



Deze brochure is onderdeel van het project Jeugdzorg en Arbeidsmarkt. Het project wordt uitgevoerd in opdracht van de Provincie Limburg binnen programmalijn 2 van het Beleidskader Jeugdzorg Limburg 2009-2012. De eerste 3 projecten uit deze programmalijn zijn:

- Stages en instroom
- Leven Lang Leren en Beroepstrots
- Diversiteit

Deze 3 projecten vallen samen in het project Jeugdzorg en Arbeidsmarkt. De projectleiding is door de Provincie Limburg in handen gelegd van Wise up Arbeidsmarktconsultancy BV en uitvoering geschiedt in samenwerking met:

Hogeschool Zuyd, Fontys Hogescholen, Gilde Opleidingen, Arcus College.
Xonar, Rubicon jeugdzorg, Bureau Jeugdzorg, Mutsaersstichting en SJSJ.

Doel van het project Jeugdzorg en Arbeidsmarkt is het zorgen voor voldoende en goed gekwalificeerd personeel in de Limburgse Jeugdzorg: nu en in de toekomst. In deze brochure ligt de focus op het onderdeel stages en instroom, meer specifiek op de instroom van Jong Professionals.

Redactie: Wise up Arbeidsmarktconsultancy BV

Uitgave: Jong Professionals: toekomst van de Limburgse jeugdzorg!, voorjaar 2011

Auteurs: mevrouw drs. A.I.H. Willems, mevrouw P.H.M. van Deursen en mevrouw MSc. M.J.D. Geenen
Grafische vormgeving en print: Grafisch Centrum Provincie Limburg