Ruimte om van betekenis te zijn

Een onderzoek naar wat werken in de jeugdhulp volgens ervaren jeugdhulpprofessionals aantrekkelijk maakt, hoe ze uitdagingen overwinnen en werkplezier behouden.



Professionalervaringsonderzoek – meting eind 2023/begin 2024

Suzanne Rutz
Zeliha Erdal
Barbera Voskuil

Kennisnetwerk Jeugd Haaglanden

DE HAAGSE HOGESCHOOL

Colofon

Auteurs
Suzanne Rutz
Zeliha Erdal
Barbera Voskuil

Foto's
Shutterstock

Ontwerp en opmaak
Gabriëlle Thijsen

Den Haag, oktober 2024

Deze rapportage maakt deel uit van het professionalervaringsonderzoek (PEO), dat periodiek de ervaringen van jeugdhulpprofessionals in de regio Haaglanden meet, specifiek op het gebied van professionele ruimte.
Eerdere metingen hadden betrekking op: professional zijn tijdens de eerste maanden van de Covid-pandemie, professionele ruimte en de invloed van regels en eisen, professionele ruimte en werkdruk en professionele ruimte en maatschappelijke verwachtingen.
Meer informatie over het PEO vind je op de website. Daar zijn ook rapportages van eerdere metingen te vinden.

ISBN 9789083447438

Dankwoord

Dit onderzoek had niet tot stand kunnen komen zonder de professionals die ons over hun werk en hun ervaringen vertelden. We danken hen voor hun openheid tijdens de interviews en de workshop Spiegelbrieven!

Daarnaast bedanken we de leden van de werkgroep van het Platform Jeugdhulpprofessionals Haaglanden voor hun betrokkenheid bij het Professionalervaringsonderzoek. Zij zijn steeds bereid om mee te denken over het onderwerp van het onderzoek en de resultaten. We bedanken José Middendorp van NHL Stenden voor het leiden van de workshop Spiegelbrieven.

Tot slot gaat onze dank uit naar de gemeenten uit de regio Haaglanden die dit onderzoek mogelijk hebben gemaakt en ons de mogelijkheid bieden om de resultaten breed te bespreken met en te verspreiden onder professionals, managers en beleidsmedewerkers.



Ruimte om van betekenis te zijn | **Samenvatting**

Een onderzoek naar wat werken in de jeugdhulp volgens ervaren jeugdhulpprofessionals aantrekkelijk maakt, hoe ze uitdagingen overwinnen en werkplezier behouden.

Kennisnetwerk Jeugd Haaglanden

DE HAAGSE HOGESCHOOL

Professionalervaringsonderzoek – meting eind 2023/begin 2024

Aanleiding

De uitstroom en personeelstekorten in de jeugdhulp zijn groot. Dit leidt tot een hoge werkdruk voor degenen die blijven. Wat maakt dat zij in de jeugdhulp blijven werken? We interviewden 10 ervaren jeugdhulpprofessionals die met veel plezier in de jeugdhulp werken en spraken tijdens verschillende bijeenkomsten met jeugdhulpprofessionals, managers en beleidsmakers verder over dit onderwerp.

Wat werken in de jeugdhulp aantrekkelijk maakt

1. Werk dat ertoe doet
2. De band die je opbouwt met jeugdigen en gezinnen
3. Je eigen instrument zijn
4. Je eigen werk vormgeven
5. Afwisselend werk



***Quote**: "Het ene moment ben ik bezig met stukken schrijven voor de rechtbank, op het andere moment ben ik met een kind even wandeling aan het maken in het bos om een gesprek te voeren. Ja, die veelzijdigheid, er is geen één dag hetzelfde."*



Omgaan met uitdagingen

1. Verwachtingen bijstellen
2. Omgaan met emoties op het werk
3. Invloed op organisatorische veranderingen

***Quote**: "Oh ja, Het is ook een kwestie van accepteren dat je moeilijke zaken blijft hebben waar je misschien niet altijd kan bereiken wat je zou willen bereiken."*

Het behouden van werkplezier

1. Positief blijven, je richten op wat je kunt beïnvloeden
2. Zelfzorg
3. Fijne collega's
4. Nieuwsgierig blijven naar de specifieke situatie van jeugdigen en gezinnen
5. Het benutten van professionele ruimte



***Quote**: "Je moet in dit werk denk ik chronisch nieuwsgierig zijn naar wat mensen beweegt en wat hen triggert. Hoe krijg je het toch voor elkaar dat een kind jou dingen vertelt? Hoe blijf je het vertrouwen houden? Hoe krijg je die leerkracht of die intern begeleider toch betrokken?"*

Organisaties kunnen bijdragen aan het behouden van werkplezier

1. Een langetermijnvisie
2. Ondersteunende leidinggevende
3. Goede teams organiseren en faciliteren
4. Kansen voor ontwikkeling en doorstroom bieden
5. Waardering geven
6. Professionele ruimte faciliteren

***Quote:** "Ik betrek de professionals bij het ontwikkelen van nieuwe werkwijzen. Dan maak je iets dat aansluit bij de praktijk. Sinds we dat doen, zijn er geen professionals meer naar een andere werkgever gegaan, terwijl er daarvoor veel verloop in onze organisatie was."*

Aanbevelingen

Aan professionals:

1. Blijf positief en nieuwsgierig
2. Benut je professionele ruimte en je creativiteit om te doen wat nodig is voor jeugdigen en gezinnen
3. Haal voldoening uit kleine successen; resultaten kunnen jaren later zichtbaar worden
4. Blijf steun zoeken bij collega's

Aan bestuurders/managers/beleidsmakers:

1. Entameer gesprekken over werk/privébalans en omgaan met emoties en bezorgdheid thuis
2. Versterk in de organisatie de aspecten die het werk aantrekkelijk maken
3. Stuur op een lange termijnvisie om zodoende richting, gezamenlijkheid en verbondenheid te creëren
4. Faciliteer en organiseer dat collega's elkaar kunnen ondersteunen
5. Faciliteer het gebruik van professionele ruimte
6. Bied inspraak en ondersteuning bij organisatorische veranderingen en uitdagingen
7. Neem de uitkomsten van dit onderzoek mee in de planvorming en bij aanbestedingen



Meer weten?

Dit onderzoek is onderdeel van het professional-ervaringsonderzoek (PEO), dat periodiek de ervaringen van jeugdhulpprofessionals in de regio Haaglanden op het gebied van professionele ruimte meet.

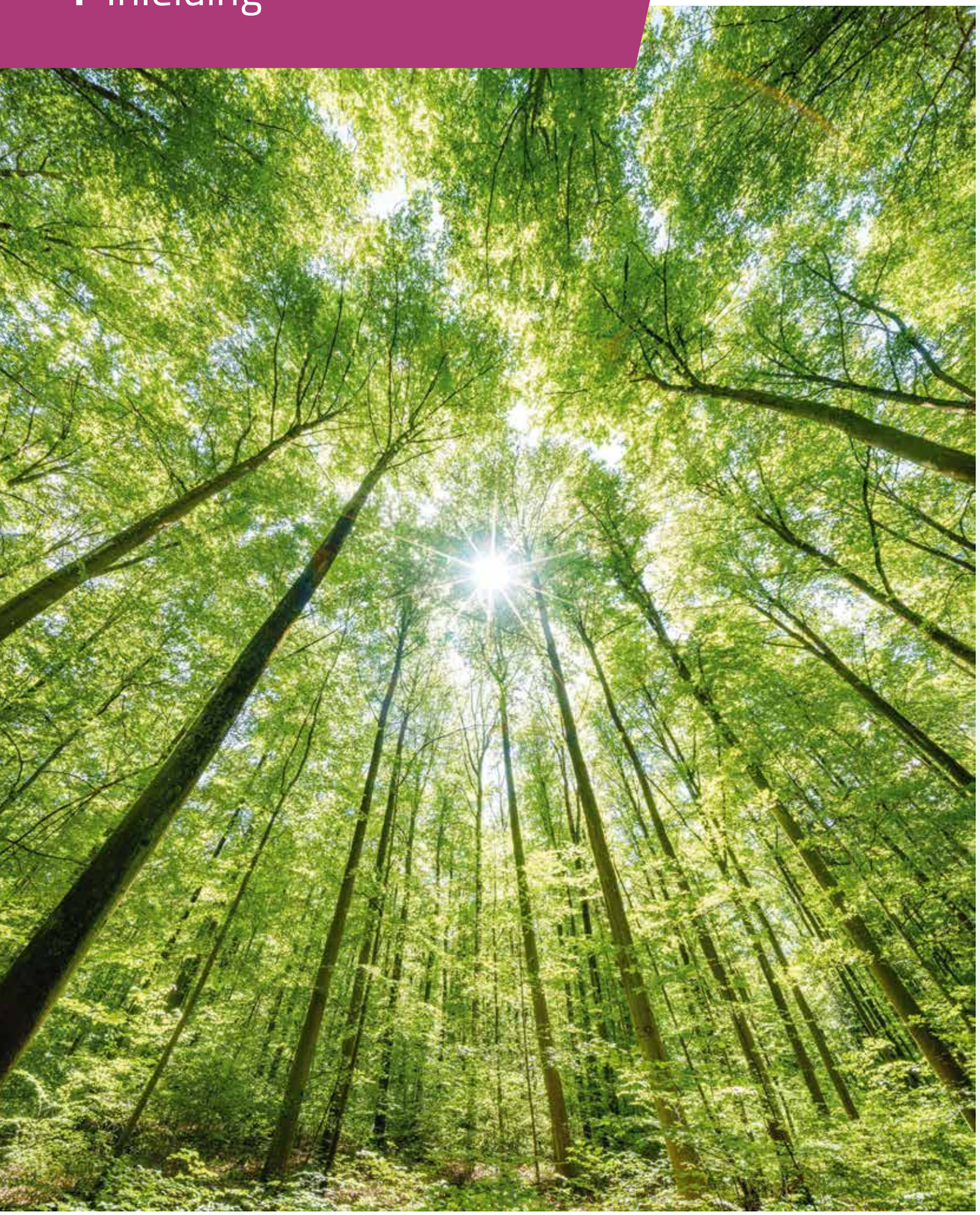
Kijk op:

platformjeugdhulpprofessionalshaaglanden.nl

Inhoud

1	**Inleiding**	**8**
	Dit hoofdstuk samengevat	9
1.1	Aanleiding	9
1.2	Opzet en werkwijze	10
1.3	Leeswijzer	10
2	**Wat werken in de jeugdhulp aantrekkelijk maakt**	**12**
	Dit hoofdstuk samengevat	13
2.1	Werk dat ertoe doet	13
2.2	De band die je opbouwt met jeugdigen en gezinnen	14
2.3	Je eigen instrument zijn	14
2.4	Je eigen werk vormgeven	14
2.5	Afwisselend werk	14
	Intermezzo - Wat maakt dat je nog werkt in de jeugdhulp?	15
3	**Omgaan met uitdagingen**	**16**
	Dit hoofdstuk samengevat	17
3.1	Realistische verwachtingen	17
3.2	Werk dat je raakt	18
3.3	Organisatorische veranderingen	18
4	**Behouden van werkplezier**	**20**
	Dit hoofdstuk samengevat	21
4.1	Een positieve insteek	21
4.2	Zelfzorg	21
4.3	Collega's	21
4.4	Nieuwsgierig blijven	22
4.5	Professionele ruimte benutten	22
5	**Wat kan de organisatie doen?**	**24**
	Dit hoofdstuk samengevat	25
5.1	Een organisatie met lange termijnvisie	25
5.2	Invloed krijgen op het werk dat je doet	25
5.3	Ondersteunende leidinggevenden	25
5.4	Goede teams organiseren en faciliteren	26
5.5	Kansen voor ontwikkeling en doorstroom bieden	26
5.6	Waardering geven	26
5.7	Verschillen tussen organisaties	26
	Intermezzo - Tips voor startende professionals	27
6	**Conclusie en aanbevelingen**	**28**
6.1	De resultaten in het kort	29
6.2	Reflectie ten opzichte van eerdere professionalervaringsonderzoeken	29
6.3	Reflectie ten opzichte van literatuur	30
6.4	Aanbevelingen	31

1 Inleiding



Dit hoofdstuk samengevat

De uitstroom en personeelstekorten in de jeugdhulp zijn groot. Dit leidt tot een hoge werkdruk voor degenen die blijven. Wat maakt dat zij in de jeugdhulp blijven werken? Dat was het onderwerp van het vierde professionalervaringsonderzoek. We interviewden 10 ervaren jeugdhulpprofessionals die met veel plezier in de jeugdhulp werken en spraken tijdens verschillende bijeenkomsten met jeugdhulpprofessionals, managers en beleidsmakers verder over dit onderwerp. Dit rapport presenteert de uitkomsten van het onderzoek.

1.1 Aanleiding

De toenemende vraag naar jeugdhulp vormt samen met een groeiend tekort aan gekwalificeerde professionals een belangrijke uitdaging binnen de jeugdhulp[1]. Volgens het prognosemodel Zorg en Welzijn van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport zal het tekort aan jeugd- en gezinsprofessionals naar verwachting landelijk stijgen van 1.000 in 2024 naar 3.400 in 2033.[2] Voor de regio's Haaglanden en Nieuwe Waterweg Noord is dit tekort ingeschat op 300 in 2033.[3] Als gevolg van de tekorten ervaren professionals in de sector een hoge werkdruk en is er veel ziekteverzuim, wat bijdraagt aan het vertrek van velen uit de jeugdhulp.[4]

Jeugdhulpprofessionals doen complex werk. Wetten, regels, professionele richtlijnen en waarden, verwachtingen van cliënten en de maatschappij zijn enerzijds behulpzaam om goede beslissingen te kunnen nemen, maar kunnen ook druk met zich meebrengen.[5] Jeugdhulpprofessionals moeten hun eigen afwegingen maken om de hulp en ondersteuning aan te laten sluiten op de specifieke situatie van de jeugdige en diens omgeving. Ze gebruiken daarvoor hun professionele ruimte.[6]

Ondanks de uitdagingen waar jeugdhulpprofessionals mee te maken hebben, is het belangrijk om te begrijpen waarom zoveel jeugdhulpprofessionals zich verbonden voelen met deze beroepsgroep en dit complexe werk jarenlang volhouden. Wat maakt dat deze jeugdhulpprofessionals het volhouden? Waar halen zij plezier en voldoening vandaan? Hoe gaan ze om met de uitdagingen die ze tegenkomen?

Dit onderzoek beoogt antwoord te geven op deze vragen en richt zich daarbij op de positieve ervaringen van jeugdhulpprofessionals die jarenlang in de jeugdhulp werken. De aantrekkingskracht van de jeugdhulp (pull-factoren) lijkt namelijk niet simpelweg het tegenovergestelde van de bekende vertrekfactoren (push-factoren), zoals gebrek aan autonomie, een hoge werkdruk en hoge administratieve lastendruk.[7,8]

Met dit onderzoek willen we meer inzicht krijgen in wat jeugdhulpprofessionals inspireert om met plezier in de jeugdhulp te blijven werken. Individuele professionals kunnen hier motivatie uithalen. Bovendien kunnen deze inzichten managers en bestuurders van jeugdhulporganisaties en gemeenten ondersteunen bij het stimuleren van werkplezier voor jeugdhulpprofessionals. Positieve werkervaringen verhogen namelijk niet alleen de betrokkenheid bij de organisatie, maar verbeteren ook de werkprestaties en verminderen de uitstroom van personeel.[9]

1 Nederlands Jeugdinstituut (2024). Jeugdhulpgebruik blijft stijgen. Geraadpleegd op 08 juli 2024 van Jeugdhulpgebruik blijft stijgen | Nederlands Jeugdinstituut (nji.nl)
2 Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Prognosemodel Zorg en Welzijn. Geraadpleegd op 08 juli van Stories Dashboard - 11. Jeugdzorg - Nederland (prognosemodelzw.nl)
3 Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Prognosemodel Zorg en Welzijn. Geraadpleegd op 18 september van Stories Dashboard - 11. Jeugdzorg - Nederland (prognosemodelzw.nl)
4 Sociaal Economische Raad (2022). Tastbaar beleid voor de jeugdzorg. Gelaardpleegd op 08 juli 2024 via Tastbaar beleid voor de jeugdzorg (ser.nl)
5 Thomann, E., Hupe, P., & Sager, F. (2017). Serving many masters: Public accountability in private policy implementation. Governance, 31(2), 299-319.
6 Hupe, P., & Hill, M. (2007). Street-Level bureaucracy and public accountability. Public administration, 85(2), 279-299.
7 Lizano, E. L., & He, A. S. (2023). Inclusive work environments as a pathway to an engaged child welfare workforce that intends to stay. Children and Youth Services Review, 155, 107302.
8 Andersson Elffers Felix (AEF). (2020). Behoud van medewerkers in het sociaal domein. Eindrapportage.
9 Lizano, E. L., & He, A. S. (2023). Inclusive work environments as a pathway to an engaged child welfare workforce that intends to stay. Children and Youth Services Review, 155, 107302.



1.2 Opzet en werkwijze

In dit onderzoek stonden de volgende vragen centraal:

- Welke aspecten van het werken in de jeugdhulp vinden jeugdhulpprofessionals aantrekkelijk?
- Met welke uitdagingen hebben jeugdhulpprofessionals in hun werk te maken en hoe gaan ze daar mee om?
- Wat doen jeugdhulpprofessionals om hun werkplezier te behouden?
- Op welke wijze kan de organisatie hieraan bijdragen?

Deze vragen lenen zich goed voor een kwalitatieve onderzoeksopzet met interviews. We hebben 10 interviews afgenomen met ervaren jeugdhulpprofessionals die meer dan vijf jaar met veel plezier in de jeugdhulp werken en hun ervaringen met ons wilden delen (zie ook tabel 1).

Tabel 1

De respondenten en hun kenmerken

Aantal respondenten	**10**
Vrouwen	8
Mannen	2
5-10 jaar werkzaam	**3**
10-15 jaar werkzaam	**2**
15+ jaar werkzaam	**5**
Gemeentelijke toegang	3
Specialistische jeugdhulp	2
Gecertificeerde instelling	5

De interviews waren semigestructureerd; we gingen aan de hand van een leidraad in gesprek, stelden open vragen en vroegen door. De opbrengsten van de interviews werden thematisch gecodeerd.

Op twee momenten zijn de (tussentijdse) resultaten besproken met de jeugdhulpprofessionals uit de werkgroep van het PJH. Na de eerste vijf interviews hebben we de eerste opbrengsten besproken (maart 2024). De leden van de werkgroep herkenden deze eerste resultaten en op basis van het gesprek met de werkgroep hebben we ervoor gekozen om in de interviews wat meer door te vragen naar de rol van de organisatie. Naast de interviews organiseerden we in samenwerking met Hogeschool NL Stenden een workshop (juni 2024) waarin zes jeugdhulpprofessionals aan de hand van spiegelbrieven reflecteerden op hun drijfveren om in de jeugdhulp te blijven werken. De opbrengsten van die workshop hebben we in de eindanalyse meegenomen. De eindanalyse is opnieuw voorgelegd aan vier leden van de werkgroep PJH (juni 2024). Tot slot zijn de resultaten ook besproken met professionals, managers en beleidsmedewerkers tijdens de Ontwikkeltafel van de Regionale Samenwerking Jeugdhulp Haaglanden (juni 2024), een periodieke bijeenkomst voor onder andere jeugdhulpprofessionals, gericht op kennisdelen, leren en samenwerken aan een betere jeugdhulp.

1.3 Leeswijzer

Dit rapport is opgebouwd aan de hand van de onderzoeksvragen. Hoofdstuk 2 gaat over aspecten van het werk die jeugdhulpprofessionals aantrekkelijk vinden. Hoofdstuk 3 gaat over uitdagingen in het werk en hoe jeugdhulpprofessionals daarmee omgaan. Hoofdstuk 4 beschrijft wat jeugdhulpprofessionals doen om hun werkplezier te behouden en Hoofdstuk 5 gaat in op hoe de organisaties daaraan volgens jeugdhulpprofessionals kunnen bijdragen. Het rapport sluit af met een hoofdstuk met conclusies en aanbevelingen.

Ieder hoofdstuk begint met een korte samenvatting. Daarna volgen de meer uitgewerkte resultaten. Als intermezzo is opgenomen wat deelnemers aan de Ontwikkeltafel aangaven als reden om in de jeugdhulp te blijven werken. Ook zijn de tips van ervaren professionals voor startend professionals als intermezzo opgenomen.

Kader – Professionalervaringsonderzoek

De gemeenten in de regio Haaglanden vinden het belangrijk om naast de ervaringen van jongeren en ouders met jeugdhulp ook die van professionals te volgen en het gesprek hierover te voeden. Naar aanleiding hiervan werd in 2020 het Professionalervaringsonderzoek (PEO) gestart. Dit onderzoek geeft periodiek inzicht in hoe het voor jeugdhulpprofessionals is om in de Haagse regio in de jeugdhulp te werken en specifiek over hoe ze omgaan met hun professionele ruimte.

In het Platform Jeugdhulpprofessionals Haaglanden (PJH) gaan jeugdhulpprofessionals hierover met elkaar in gesprek. Het PJH reflecteert op de resultaten van het PEO en benoemt mogelijke verbeteringen voor de praktijk. De jeugdhulpprofessionals in de werkgroep PJH, die mede het wisselende thema bepalen, wilden graag verdieping op het thema 'blijven werken in de jeugdhulp' om een positief geluid uit de jeugdhulp te laten horen en ter inspiratie voor startende jeugdhulpprofessionals.



2 Wat werken in de jeugdhulp aantrekkelijk maakt



Dit hoofdstuk samengevat

Jeugdhulpprofessionals noemen vijf aspecten die het werken in de jeugdhulp aantrekkelijk maken:

1. **Werk dat ertoe doet**
2. **De band die je opbouwt met jeugdigen en gezinnen**
3. **Je eigen instrument zijn**
4. **Je eigen werk vormgeven**
5. **Afwisselend werk**

2.1 Werk dat ertoe doet

Eén van de belangrijkste drijfveren om in de jeugdhulp te werken is de mogelijkheid om bij te dragen aan de ontwikkeling en het welzijn van jeugdigen en gezinnen, en zo betekenisvol werk te doen. Een respondent vertelt bijvoorbeeld dat zij jeugdigen weer perspectief kan bieden, terwijl een andere respondent benoemt dat zij dagelijks een waardevolle bijdrage kan leveren aan de maatschappij.
De deelnemers van de werkgroep voegen hieraan toe dat betekenisvol werk doen niet altijd gepaard gaat met het maken van aantrekkelijke keuzes. Zo kan er bijvoorbeeld een uithuisplaatsing plaatsvinden in het belang van het kind. Een deelnemer uit de werkgroep zegt hierover:

"Dan doe je werk dat ertoe doet, maar dat geeft mij nog geen plezierig gevoel."

Deze quote illustreert dat jeugdhulpprofessionals soms moeilijke beslissingen moeten nemen die grote gevolgen hebben voor jeugdigen en gezinnen en op de korte termijn niet altijd leuk zijn. De respondenten benadrukken dat het veel voldoening kan geven als op de langere termijn blijkt dat ze positieve impact kunnen hebben op jeugdigen of gezinnen. Een respondent vertelt:

"Ik vond het altijd op het moment zelf lastig in te schatten [..]. Je voert die gesprekken, je probeert ze te motiveren, dingen bij te brengen, maar wat blijft daadwerkelijk hangen? Maar ik heb wel af en toe gehad dat ik [..] ze later tegenkwam of dat ze toch nog belden vanuit hun volgende woonplekken, en dat ze dan toch konden herhalen wat je gezegd had, of welk advies je had gegeven. En dat ze er dan misschien niet op dat moment maar een jaartje later toch wat aan hadden en wat mee hebben gedaan. Dat [..] vond ik altijd wel heel mooi om te merken."

Daarnaast putten respondenten motivatie uit hun eigen jeugdervaringen. Ze realiseren zich dat niet iedereen dezelfde positieve ervaringen heeft gehad, zoals een stabiele thuissituatie, liefdevolle opvoeding, kansen en perspectieven, en willen dit graag mogelijk maken voor anderen. Een respondent vertelt:

"Mijn eigen ouders zijn gescheiden en ik heb veel meegemaakt. Maar ik had een moeder die er altijd voor mij stond en die altijd voor ons gevochten heeft. En ik weet dat er heel veel zijn die dat niet hebben. [..] En dat is eigenlijk nog steeds mijn drijfveer; waarom ik dit werk doe en waarom ik het zo belangrijk vind om er te staan voor kinderen die het nodig hebben."

Deelnemers aan de Ontwikkeltafel voegen hieraan toe dat de motivatie van jeugdhulpprofessionals wellicht ook voortkomt uit eigen ervaringen met jeugdhulp. Velen merken op dat ze in hun werkomgeving of bij sollicitaties vaak collega's of kandidaten tegenkomen die zelf ervaring hebben met jeugdhulp.[10] Bij recente sollicitatieprocedures hebben ze gemerkt dat veel sollicitanten dit als motivatie noemen.
Voor werkgevers kan het een groot voordeel zijn wanneer een jeugdhulpprofessional uit eigen ervaring kan spreken.

Tegelijkertijd kunnen deze ervaringen ook uitdagingen met zich meebrengen, zoals het oproepen van herinneringen of trauma's, zelfs jaren later. Dit benadrukt het belang voor werkgevers om jeugdhulpprofessionals goed te begeleiden en te ondersteunen.

10 Zie ook: https://www.kennisnetwerkjeugdhaaglanden.nl/rapport-ervaringsdeskundige-professionals

2.2 De band die je opbouwt met jeugdigen en gezinnen

Als tweede benoemen respondenten dat het opbouwen van een band met jeugdigen en gezinnen het werken in de jeugdhulp aantrekkelijk maakt. Vaak hebben jeugdigen en gezinnen al veel jeugdhulpprofessionals gezien, wat het opbouwen van een band soms lastig maakt. Wanneer het toch lukt om contact te maken en er een open gesprek ontstaat, halen jeugdhulpprofessionals daar veel voldoening uit. Zoals een respondent het verwoordt:

> *"Het is de relatie die je opbouwt, het vertrouwen wat ze op een gegeven moment in je durven te stellen en de aansluiting die je toch nog steeds blijkt te hebben."*

Samen wandelen, vragen naar interesses of simpelweg vragen hoe de dag was, kunnen helpen om contact te maken. En soms heeft het gewoon tijd nodig. Het opbouwen van zo'n band helpt om de jeugdigen goed te begrijpen, hun vertrouwen te winnen en inzicht te krijgen in hun problematiek en behoeften.

2.3 Je eigen instrument zijn

Als derde benadrukken respondenten dat het hen voldoening geeft dat ze hun persoonlijke vaardigheden en kwaliteiten kunnen inzetten in hun werk. Zoals een respondent het verwoordt:

> *"Ik kan doen waar ik goed in ben."*

Zo benoemt een respondent dat haar doorzettingsvermogen, aanpassingsvermogen en leergierigheid goed van pas komen in de jeugdhulp. Een andere jeugdhulpprofessional benadrukt dat haar vaardigheden zoals het motiveren van mensen, samenwerken en organiseren waardevol zijn in haar werk. Respondenten voelen zich vrij om die vaardigheden en kwaliteiten in te zetten, op een manier die volgens hen zinvol is.

2.4 Je eigen werk vormgeven

Een ander aspect dat werken in de jeugdhulp aantrekkelijk maakt, is de mogelijkheid om het werk zelf vorm te geven. Respondenten waarderen het wanneer zij hun dag kunnen indelen naar eigen voorkeur. Dit betekent bijvoorbeeld dat ze zelf kunnen beslissen of ze vroeg of laat beginnen, en dat er ruimte is om vanwege persoonlijke redenen tussendoor iets anders te doen. Een respondent zegt hierover:

> *"Er is veel begrip ook voor situaties, dus als een eigen kind ziek is, ja dan kan je zo weg en je kan je werk later inhalen. Ik ben ook niet echt van negen tot vijf, ik ben meer van tien tot zes en dat is helemaal prima. En soms werk ik de hele avond; dat is ook best. Dus er is gewoon veel vrijheid en vertrouwen vanuit de werkgever."*

Deze respondent benadrukt dat het prettig is dat er vertrouwen is vanuit de werkgever. Ook andere respondenten noemen het vertrouwen vanuit de werkgever om je eigen werk en tijden in te delen.

2.5 Afwisselend werk

Tot slot benoemen respondenten de afwisseling in het werk als aantrekkelijk. Geen enkele dag is hetzelfde; elke jeugdige en elk gezin heeft zijn eigen verhaal. Jeugdhulpprofessionals komen in aanraking met jongeren en gezinnen met diverse problematiek en uitdagingen. Ze werken op verschillende locaties zoals bij gezinnen thuis en op kantoor, en werken samen met diverse partners. Een respondent uit de jeugdbescherming verwoordt dit als volgt:

> *"Het ene moment ben ik bezig met stukken schrijven voor de rechtbank, op het andere moment ben ik met een kind even wandeling aan het maken in het bos om een gesprek te voeren. Ja, die veelzijdigheid eigenlijk, er is geen één dag hetzelfde. Je hebt elke dag te maken met verschillende gezinnen, verschillende hulpverleners en verschillende scholen waarmee je samenwerkt."*

Verschillende respondenten geven daarbij aan juist de afwisseling tussen op kantoor zijn en op pad zijn prettig te vinden.

Intermezzo
Wat maakt dat je nog werkt in de jeugdhulp?

In juni 2024 bespraken we de voorlopige opbrengsten met professionals, managers en beleidsmedewerkers tijdens de Ontwikkeltafel van de Regionale Samenwerking Jeugdhulp Haaglanden We vroegen hen wat hun drijfveer is in het werk in de jeugdhulp. Ze kozen bijgaande afbeeldingen.



Ik vind mijn innerlijke kompas belangrijk om te doen wat nodig is voor jongeren en gezinnen *(medewerker Programmabureau).*



De mensen met wie ik in aanraking kom zijn kleurrijk. Dat maakt het werk interessant en afwisselend *(professional).*



Ik wil het pad effenen voor professionals. Zodat zij kunnen doen wat nodig is voor jongeren en gezinnen *(leidinggevende).*



Je wilt graag dat kinderen als blij ei opgroeien. De eieren geven ook aan dat kinderen kwetsbaar zijn *(medewerker Programmabureau).*



Ik krijg sinds ik in de jeugdhulp werk steeds de kans om me te ontwikkelen en de feeling met de praktijk te behouden *(leidinggevende).*



Ik voel de klok tikken en hoop dat er goede veranderingen in de jeugdhulp komen. Ik blijf dit werk doen. Dit is wat ik kan en wat ik doe. Ik zou niet weten wat ik anders zou moeten doen *(professional).*



De planeten staan voor mij voor de enorm dynamische omgeving van de jeugdhulp. Dat blijft het werk interessant maken *(leidinggevende).*



Ik wilde als professional gezinnen steeds een klein stapje verder de trap ophelpen. Als leidinggevende wil ik hetzelfde doen voor mijn team *(leidinggevende).*

3 Omgaan met uitdagingen



Dit hoofdstuk samengevat

Jeugdhulpprofessionals benoemen drie grote uitdagingen in hun werk. De eerste betreft het hebben van realistische verwachtingen. Ze gaan hiermee om door kleine stappen als succes te zien en te accepteren niet alles te kunnen beïnvloeden. Ten tweede zijn er emotionele uitdagingen. Het werken in de jeugdhulp is werk dat je mee naar huis neemt. Professionals delen hun emoties met familie en vrienden, maar houden ook veel voor zichzelf om hun naasten niet te veel te belasten. Ze vinden dan steun bij collega's en zoeken een uitlaatklep via sport en ontspanning. De derde uitdaging gaat over omgaan met organisatorische veranderingen. Professionals die lang in de jeugdhulp werken hebben veel veranderingen meegemaakt. Ze gaan hier vooral mee om door te accepteren dat ze er weinig invloed op kunnen hebben en steeds binnen de nieuwe organisatorische situatie te zoeken naar mogelijkheden om hun werk goed te doen.

3.1 Realistische verwachtingen

In het vorige hoofdstuk hebben we laten zien dat het werken in de jeugdhulp volgens respondenten aantrekkelijk is omdat het werk is dat ertoe doet; dat jeugdigen en gezinnen op de lange termijn verder helpt. Tegelijkertijd vormt dat ook een uitdaging, want die resultaten voor jeugdigen en gezinnen zijn niet altijd gemakkelijk te behalen. De gezinssituaties waarin jeugdhulpprofessionals werken zijn vaak complex, en hun invloed is beperkt. Veel respondenten spreken dan ook van de kunst om verwachtingen bij te stellen. Deelnemers uit de werkgroep geven aan dat hoewel ze voor iedere jeugdige het maximale zouden willen, het soms beter is te streven naar wat haalbaar is. Het is soms bijvoorbeeld ook voldoende dat de thuissituatie veilig genoeg is om thuis te kunnen opgroeien. Respondenten vertellen dat ze hun verwachtingen in de loop der jaren hebben bijgesteld. Een respondent begon als startende professional met de ambitie om de wereld te verbeteren, maar richt zich nu op het maken van een kleine, positieve impact in iemands leven. Ze zegt:

> *"Ik denk niet meer, zoals toen ik hier begon: ik ga iedereen wel even redden en helpen."*

Respondenten geven aan ook kleine stappen als succes te zien. Daarbij speelt mee dat ze niet overal invloed op hebben. Een respondent deelde hoe zij heeft geleerd los te laten dat ze alles kan beïnvloeden:

> *"Ik heb wel heel erg geleerd om vooral bij mezelf te blijven wat ik belangrijk vind. En los te laten. Ik bedoel, ik kan wel willen dat het gaat op de manier zoals ik dat wil, maar ik heb ook wel gemerkt dat dat echt niet gaat."*

Respondenten benadrukken dat het belangrijk is om je te richten op zaken waar je wél invloed op hebt. Daarnaast hebben ze geleerd de lat voor zichzelf niet te hoog te leggen. En ook dan blijft een van de uitdagingen om met teleurstellingen om te gaan. Respondenten geven aan dat het frustrerend kan zijn als het niet lukt om vooruitgang te boeken met een jeugdige of gezin. Een respondent vertelt dat het accepteren daarvan erbij hoort:

> *"Oh ja, Het is ook een kwestie van accepteren dat je moeilijke zaken blijft hebben waar je misschien niet altijd kan bereiken wat je zou willen bereiken."*

De ervaringen van deze jeugdhulpprofessionals laten zien dat het voor hen een uitdaging is verwachtingen bij te stellen om plezier te blijven houden in het werk. Ze doen dat door kleine stappen als successen te zien, en te accepteren dat ze niet alles kunnen beïnvloeden en de lat wat lager te leggen.

3.2 Werk dat je raakt

Jeugdhulpprofessionals vertellen dat hun werk emotionele uitdagingen met zich meebrengt. Ze worden dagelijks geconfronteerd met schrijnende situaties en complexe gezinsdynamieken. Dit houdt hen ook buiten het werk bezig. Een respondent zegt hierover:

"Soms heb je dusdanige casuistiek waar je zelfs 's nachts in je bed nog mee bezig bent. Dat zijn uitdagingen. [..] Dat ik uiteindelijk op de bank ga liggen om toch nog wat uren te kunnen maken [..] Ook al weet je dat je er 's nachts niks mee kan doen, het houd je toch bezig. En dan weet ik: ik moet wel wat meer afstand nemen, want dit komt te dichtbij. Ik ben er te veel mee bezig. [..] Dan zorg ik dat ik de volgende dag [..] daarmee bezig ben. En dat het voor een deel wordt opgelost. Dat is natuurlijk nooit helemaal, maar dat zorgt dat je de spanning er een beetje vanaf haalt."

Ervaringsdeskundigheid en persoonlijke gebeurtenissen uit hun eigen jeugd kunnen ook invloed hebben op hoe jeugdhulpprofessionals hun werk ervaren. Sommigen hebben zelf ervaring met jeugdhulp of hebben in hun jeugd voor anderen gezorgd, wat invloed heeft op wat hen in het werk raakt.

Ook gebeurtenissen in het heden, zoals het moederschap, kunnen van invloed zijn op hoe jeugdhulpprofessionals naar hun werk kijken en wat hen daarin emotioneel raakt. Een respondent vertelde dat zij het moeilijk vindt om te zien dat ouders de band met hun kinderen kwijtraken. Deelnemers aan de Ontwikkeltafel gaven aan dat toen ze moeder werden ze zich beter konden inleven in hoe het is om ouder te zijn. Zo konden ze zich bijvoorbeeld veel beter voorstellen dat het zwaar is voor ouders om hun kind weinig te zien. In de workshop spiegelbrieven kwam naar voeren dat voor verschillende deelnemers het moederschap de motivatie om in de jeugdhulp te blijven werken heeft versterkt.
Om met de emotionele uitdagingen om te gaan, zoeken respondenten afleiding, bijvoorbeeld in sport of ontspanning. Zo vertelt een respondent:

"En vooral - denk ik - zorgen dat je een goede uitlaatklep hebt naast je werk. Ik denk dat dat echt heel belangrijk is, want dit werk neem je hoe dan ook mee naar huis."



Het werk in de jeugdhulpverlening heeft dus vaak grote impact op het privéleven van de jeugdhulpprofessionals. Respondenten geven aan het moeilijk te vinden om hun werkervaringen met hun familie en vrienden te delen. Hoewel familie en vrienden een luisterend oor kunnen bieden en hen helpen om hun verhaal kwijt te kunnen, maken naasten zich ook vaak zorgen over de zwaarte van het werk en wensen ze soms dat een jeugdhulpprofessional ander werk zoekt. Een respondent vertelt:

"Nou ik weet dat mijn man het best wel een uitdaging heeft gevonden toen ik nog in de behandelgroepen zat. Daar zaten onder andere jongeren die suicidaal waren, waarvan er ook een aantal binnen de organisatie een einde aan hun leven hebben gemaakt. Er waren wel momenten dat ik daar heel geëmotioneerd door kon raken. En ik weet nog dat mijn man toen zei van: 'Moet je dat [dit werk] wel doen? Moet je dit wel willen?"

Om hun naasten niet te belasten en te beschermen, geven jeugdhulpprofessionals aan hun ervaringen niet altijd te delen met hun naasten. Het is soms makkelijker om steun bij collega's te zoeken. Die begrijpen bovendien ook beter wat ze doormaken.

3.3 Organisatorische veranderingen

Jeugdhulpprofessionals hebben regelmatig te maken met organisatorische veranderingen, zoals bezuinigingen, beleidswijzigingen of personeelswisselingen. Respondenten beschrijven het als uitdaging om daar steeds opnieuw mee om te gaan. Zo zegt een respondent:

"Weet je, dat is al sinds dat ik begon. [..] Dan gaan we weer die kant op en dan gaan we weer die kant op. [..] Toen ik begon, toen hadden we één pand. En toen zat er een deur tussen de verplichte hulpverlening en de vrijwillige hulpverlening. En die deur was serieus dichtgemaakt. En vervolgens gingen ze het plakplastic van de deur halen, zodat we naar elkaar konden zwaaien. Toen ging die deur open. Toen kwamen we bij dezelfde instelling te werken, en zat de verplichte en vrijwillige tak met z'n allen in één pand. En toen ging vrijwillig en verplicht weer uit elkaar. Dat moest weer apart. Maar het was niet meer één pand, het werden verschillende panden. En nu gaan we weer naar elkaar toe om met elkaar samen te werken. Dat ik denk: ja lachen. Ja, ik vind het allemaal leuk. Ik houd heel erg van samenwerken, dus als [..] we niet in hetzelfde pand zitten, ja dan doen we het buiten het pand. Ja, het maakt mij niet uit."

Deze respondent geeft ook aan dat ze heeft geleerd zich niet te druk te maken over alle veranderingen. Ze zoekt naar manieren om haar werk te doen, ongeacht de context. Ook andere respondenten vertellen dat hoewel veranderingen soms frustrerend zijn, het belangrijk is om je daarover niet te druk te maken en je te richten op waar je wel invloed op hebt. Zo vertelt een respondent:

"Als ik er geen invloed op heb, dan probeer ik me nog gewoon zo min mogelijk druk om te maken. Als het eenmaal besloten is, dan is het besloten. En dan doe je het gewoon."

Zo blijven ze - ondanks de wisselende structuren en samenwerkingen binnen de organisatie - gefocust op het bieden van goede jeugdhulp.



4 Behouden van werkplezier



Dit hoofdstuk samengevat

Jeugdhulpprofessionals geven aan dat zij hun werkplezier behouden door een positieve insteek, goed voor zichzelf te zorgen en door het hebben van fijne collega's. Daarnaast geeft het professionals veel werkplezier om altijd nieuwsgierig te blijven naar de specifieke situatie van jeugdigen en gezinnen en hun professionele ruimte te kunnen benutten om te doen wat past bij de situatie en wat nodig is om de kinderen en gezinnen verder te helpen.

4.1 Een positieve insteek

De jeugdhulpprofessionals benoemen vijf thema's die voor hen essentieel zijn om plezier te behouden in hun werk. Ten eerste spreken jeugdhulpprofessionals over humor. Als jeugdhulpverlener kom je in allerlei situaties terecht. Het helpt als je daar met humor naar kunt kijken. Vaak zit er aan hele moeilijke situaties ook een grappige kant. Het relativeert om die te zien. Zo vertelt een deelnemer aan de Ontwikkeltafel:

"Voor mij is humor in het werk belangrijk. De gezinnen hebben veel op hun bordje en toch lachen we wat af. Dat geeft luchtigheid en maakt de situatie dragelijk. Ook met collega's lach ik veel. Even ontladen."

Daarnaast is het belangrijk om het positieve in situaties te zien. Dit betekent kijken naar wat je wel kunt bereiken met de jeugdigen en gezinnen en ook kijken naar wat je binnen je eigen organisatie kunt doen. Dit is gerelateerd aan het kunnen bijstellen van verwachtingen en je vooral richten op waar jezelf invloed op kunt uitoefenen (zie paragraaf 3.1).

4.2 Zelfzorg

Ten tweede spreken jeugdhulpprofessionals over zelfzorg, zowel voor zichzelf als voor collega's. Dit betekent dan zorgen voor ontspanning en even loskomen van werk. Respondenten noemen hiervoor allerlei manieren. De een sport veel, terwijl de ander graag rustig op de bank series kijkt. Daarnaast gaat zelfzorg ook over jezelf beschermen. Respondenten vertellen dat ze manieren hebben gevonden om zich niet te veel te laten raken, of na moeilijke momenten bewust afstand te nemen. Deze vorm van zelfzorg is gegroeid uit ervaring. Een respondent verwoordt het als volgt:

"In het begin overkomt het je allemaal en denk je: jeetje wat heftig. En natuurlijk, de ene casus gaat je meer aan het hart dan de ander - we zijn niet van steen - maar je leert daar wel van. En je leert ook [..] dat je denkt: ik kom nu al de hele week met koppijn 's avonds thuis, misschien moet ik [..] gaan sporten, of gewoon een keer op tijd naar bed gaan of een dagje vrij nemen."

Aan de ene kant vinden respondenten het van belang zichzelf goed te beschermen om het werk zo te kunnen volhouden. Aan de andere kant geven respondenten ook aan dat lastige situaties je moeten blijven raken, omdat betrokkenheid bij jeugdigen en ouders essentieel is voor het bieden van goede hulp en ondersteuning.

4.3 Collega's

Ten derde benadrukken respondenten dat collega's belangrijk zijn voor hun werkplezier. Al eerder werd aangegeven dat het fijn is om situaties met collega's te kunnen delen, juist omdat zij hetzelfde werk doen en zich goed kunnen voorstellen hoe het werk voelt of wat het zwaar maakt (zie paragraaf 3.2). Het gaat dan om stoom kunnen afblazen en het kwijt kunnen van je verhaal. Daarnaast vinden respondenten collega's belangrijk omdat ze kunnen meedenken en advies of tips kunnen geven. Ook geeft collegialiteit het gevoel er niet alleen voor te staan en verantwoordelijkheid te delen. Een respondent vertelt hoe belangrijk dat voor haar is:

"Als je op vrijdagmiddag vijf voor vijf nog even een vervelende casus voorgeschoteld krijgt, nou dan blijven we dat met elkaar gewoon regelen. En dan laten we elkaar niet in de kou staan. Je hoeft maar te roepen van: 'Jongens ik weet het even niet, help me!'. Dan word je geholpen."

Niet alleen respondenten die veel samenwerken in hun werk vertellen over het belang van collega's, ook een respondent met een meer solistische functie vertelt hoe belangrijk collega's voor haar zijn. Zij vertelt collega's daarom actief op te zoeken.

4.4 Nieuwsgierig blijven

Ook vertellen jeugdhulpprofessionals dat het belangrijk is om nieuwsgierig te blijven; telkens opnieuw naar iedere jeugdige en ieder gezin. Ze benadrukken het belang van zich verdiepen in de gezinnen en het zoeken naar wat bij deze mensen zou passen en wat hen verder zou kunnen helpen. Juist die creativiteit en het zoeken naar nieuwe mogelijkheden geeft hen veel werkplezier. Een respondent zegt hierover:

> *"Je moet in dit werk denk ik chronisch nieuwsgierig zijn naar wat mensen beweegt en wat hen triggert. Hoe krijg je het toch voor elkaar dat een kind jou dingen vertelt? Hoe blijf je het vertrouwen houden? Hoe krijg je die leerkracht of die intern begeleider toch betrokken?"*

Dit citaat maakt duidelijk dat de nieuwsgierigheid niet alleen betrekking heeft op kinderen en gezinnen, maar ook op samenwerkingspartners. Het achterhalen van hun visie op het kind, zoeken naar manieren om hen betrokken te houden en te stimuleren dat zij hun aandeel leveren, schept werkplezier.

Het nieuwsgierig blijven heeft tevens betrekking op nieuwe kennis of vaardigheden vergaren, bijvoorbeeld door je in nieuwe onderwerpen of nieuwe behandelingen te verdiepen of door je te ontwikkelen naar een andere functie. Je laten inspireren, bijvoorbeeld door van collega's te zien hoe zij iets aanpakken, hoort hier ook bij.

4.5 Professionele ruimte benutten

De ruimte om creatief te kunnen zijn is belangrijk voor het hebben van werkplezier. Respondenten benutten daarvoor hun professionele ruimte. Zo vertellen respondenten over het nemen van de vrijheid om de situatie van de jeugdige of ouders als uitgangspunt te nemen, en te doen wat nodig is. Een respondent zegt het als volgt:

> *"Dat je toch wel voor een deel autonoom bent. En ja, dat ik kan doen wat ik denk dat goed is, maakt dat ik het naar mijn zin heb."*

Verschillende jeugdhulpprofessionals geven voorbeelden van hoe zij deze vrijheid hebben benut om te doen wat volgens hen nodig was. Zo vertelde een respondent over een jongere die al veel hulpverleners had gehad. Het was moeilijk om contact te maken met het meisje. Deze professional nam de vrijheid om veel tijd te besteden aan het opbouwen van een band. Toen bleek dat het meisje graag tekende en illustrator wilde worden, gingen ze samen tekenen. Dit was niet vanzelfsprekend in een situatie waarin de druk hoog was om snel resultaat te boeken.

Ook andere jeugdhulpprofessionals geven aan dat ze vrijheid nemen om te doen wat volgens hen nodig is. Dit kan betekenen dat zij besluiten om gezinnen eerst op andere vlakken te ondersteunen voordat ze zich op opvoedingsvraagstukken richten. Een van de respondenten vertelt bijvoorbeeld hoe hij eerst financiële problemen oploste voordat hij opvoedingskwesties ter sprake bracht. Respondenten gebruiken termen als 'creatief' en 'out-of-the-box' om aan te geven dat ze ongebruikelijke oplossingen inzetten. Creatief zijn omvat volgens hen ook het aspect van experimenteren: niet direct uitgaan van de perfecte oplossing, maar nieuwsgierig blijven naar hoe een aanpak werkt en bijsturen als deze nog niet tot het gewenste resultaat leidt. Ze benadrukken daarbij het belang van doorzettingsvermogen en het niet opgeven.

Respondenten vertellen bij het gebruiken van hun professionele ruimte ook over het belang van samenwerking. Hoewel ze eigenwijs genoeg zijn om niet altijd de gebaande paden te volgen en creatieve oplossingen te bedenken, doen ze dit niet alleen. Ze maken gebruik van de ervaringen en expertise van collega's, samenwerkingspartners, jeugdigen en ouders om tot oplossingen te komen. Ze laten zich inspireren en veranderen waar nodig van gedachten. Ook hier spreken ze over teamwork:

> *"Dat [creatief zoeken naar oplossingen] is iets wat we met elkaar uitdragen. En ondertussen [..] horen we om ons heen dat onze werkwijze best uniek is. Dat we nog wel eens dingen een beetje out-of-the-box doen. We ontwikkelen dingen zelf. Maar dat geeft je ook juist extra energie."*

Ook hier spelen collega's dus een rol.



5 Wat kan de organisatie doen?



Dit hoofdstuk samengevat

Organisaties kunnen bijdragen aan het behouden van werkplezier door te werken vanuit een langetermijnvisie, jeugdhulpprofessionals invloed te geven op hoe ze hun werk doen, te zorgen voor steunende leidinggevenden, teamwork te faciliteren, ontwikkelmogelijkheden te bieden en waardering te tonen.

5.1 Een organisatie met lange termijnvisie

De organisatie speelt een belangrijke rol in het behouden van werkplezier. Verschillende respondenten geven aan het gevoel te hebben op hun plek te zijn bij de organisatie waarvoor zij werken, omdat ze dezelfde visie hebben op opvoeden, opgroeien en hulpverlening. Dit creëert een gevoel van verbondenheid tussen medewerkers en zorgt voor een gezamenlijk doel om naartoe te werken. Daarnaast wordt een langetermijnvisie als prettig ervaren, omdat deze stabiliteit biedt. Er zijn vaak allerlei wijzigingen in de organisatie en het gemeentelijke jeugdhulpsysteem. Zoals aangegeven in paragraaf 3.3 vinden jeugdhulpprofessionals het een uitdaging om met organisatorische veranderingen om te gaan. Een langetermijnvisie biedt de organisatie en de professionals houvast te midden van al deze veranderingen.

"Dan maak je iets dat aansluit bij de praktijk. Sinds we dat doen, zijn er geen professionals meer naar een andere werkgever gegaan, terwijl er daarvoor veel verloop in onze organisatie was."

Tijdens de Ontwikkeltafel werd tevens aangegeven dat het belangrijk is als de organisatie expliciet maakt dat professionals hun professionele ruimte mogen benutten. Daarbij benadrukten de deelnemers dat het belangrijk is om gezamenlijk het doel te bepalen – wat wil je voor deze jeugdige of gezin bereiken? – en vrijheid te krijgen om dit doel te bereiken, ook als dit soms betekent dat je je in het grijze gebied van de regels begeeft.
De jeugdhulpprofessionals gaven verder aan dat het niet noodzakelijk is dat de organisatie hen blind vertrouwt bij het gebruik van hun professionele ruimte. Dit vertrouwen kan bijvoorbeeld worden ondersteund door middel van reflectiemomenten, zoals casuïstiekbesprekingen of multidisciplinaire overleggen. Daarnaast is het belangrijk om overwegingen en beslissingen zorgvuldig te documenteren in het dossier en de leidinggevende goed op de hoogte te houden van situaties waarin de professionele ruimte wordt benut om buiten de gebaande paden te treden.

5.2 Invloed krijgen op het werk dat je doet

De organisatie kan ook bijdragen aan het werkplezier door professionals invloed te geven op het werk dat ze doen. Eerder werd al aangegeven dat respondenten het werk aantrekkelijk vinden als ze hun eigen dagen kunnen indelen (paragraaf 2.4). Invloed hebben op het werk betekent volgens respondenten ook dat ze betrokken zijn bij de verdere ontwikkeling van de werkwijzen van de organisatie. Een respondent vertelt dat ze heeft mogen meewerken aan het opzetten van schoolmaatschappelijk werk. Ze vond het prettig mede te kunnen bepalen hoe haar toekomstig werk eruit zou zien. Een andere respondent geeft aan dat ze binnen haar organisatie aan het lobbyen is om vaker in duo's naar gezinnen te gaan. De regel in haar organisatie is dat werken in duo's pas is toegestaan als een gezin een bepaald aantal kinderen heeft. Zij zet zich in om die regel aan te passen en vindt het belangrijk dat de organisatie meebeweegt met de jeugdhulpprofessionals die het werk uitvoeren. Dat het haar tot nu toe nog niet is gelukt, frustreert haar. Een deelnemer aan de Ontwikkeltafel onderstreept het belang van professionals betrekken bij de ontwikkeling van werkwijzen. Ze zegt:

5.3 Ondersteunende leidinggevenden

Respondenten vinden het belangrijk dat leidinggevenden hen steunen: het bieden van een luisterend oor, meedenken over het dagelijkse werk en persoonlijke ontwikkeling, en het goed verdelen van het werk. Daarnaast hechten respondenten er veel waarde aan als hun leidinggevenden zaken oppakken waarmee zij zelf moeilijk uit de voeten kunnen.
Het hier boven genoemde voorbeeld over het aanpassen van werkwijzen is een situatie waarin leidinggevenden een rol spelen. Respondenten noemen ook andere voorbeelden. Zo

vertelt een respondent dat haar leidinggevende, na signalen van haar en haar collega's, contact heeft opgenomen met een samenwerkingspartner. De samenwerking met deze andere organisatie verliep moeizaam. Haar leidinggevende kaartte dit aan, waardoor zij en haar collega's zich gesteund voelden en de samenwerking daarna verbeterde.

5.4 Goede teams organiseren en faciliteren

Eerder werd aangegeven dat samenwerken met collega's en het gevoel er niet alleen voor te staan, het werkplezier vergroot. Voor organisaties betekent dit dat zij moeten faciliteren dat professionals goed en gemakkelijk met elkaar kunnen samenwerken. Respondenten noemen hierbij het belang van het organiseren van tijd en ruimte voor ontmoetingen met collega's (zoals samen koffiedrinken of een zomerborrel), het benutten van elkaars expertise, en het aanbieden van reflectiemogelijkheden, bijvoorbeeld in gezamenlijke casuïstiekbesprekingen of tijdens intervisie.

5.5. Kansen voor ontwikkeling en doorstroom bieden

Zoals eerder vermeld, dragen nieuwsgierig blijven, het vergaren van nieuwe kennis en vaardigheden, en de mogelijkheid om je te ontwikkelen bij aan het werkplezier. Respondenten geven aan dat hun organisatie hen hierbij kan ondersteunen, bijvoorbeeld door hen de kans te bieden cursussen te volgen, zich te verdiepen in een nieuw onderwerp, of door hen een andere functie binnen de organisatie te laten uitproberen. Zo vertelde een van de respondenten dat zij de mogelijkheid kreeg om teamleider te worden en eerst mocht meelopen om te zien of deze functie bij haar paste. Dat was voor haar een belangrijk positief signaal vanuit de organisatie.

5.6 Waardering geven

De jeugdhulpprofessionals hechten ook veel waarde aan waardering van hun organisatie. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een gezamenlijk teamuitje, maar ook door een bonus of een goed salaris. Respondenten uit de gehandicaptenzorg geven aan dat ze de salarisverschillen tussen jeugdhulp en gehandicaptenzorg als problematisch ervaren. Naar hun mening verrichten professionals in beide sectoren vergelijkbaar werk, maar zijn de vergoedingen in de gehandicaptenzorg veel lager. Wanneer het salaris lager is, vinden zij het des te belangrijker dat de organisatie extra aandacht besteedt aan andere manieren om jeugdhulpprofessionals te ondersteunen en hun werkplezier te laten behouden.

5.7 Verschillen tussen organisaties

Onze respondenten werken voornamelijk in grotere organisaties, en we hebben verschillen opgemerkt in vergelijking met respondenten uit kleinere organisaties. Een professional uit de werkgroep die in een kleine coöperatie werkt, vertelt dat zij zelf bepaalt waarop zij zich verder ontwikkelt en dit ook zelf moet regelen. In kleinere organisaties is het vaak gemakkelijker om invloed uit te oefenen op de manier van werken, terwijl doorgroeimogelijkheden naar andere functies daar lastiger kunnen zijn.



Intermezzo
Tips voor startende professionals

"Ja ik vind het echt een prachtig vak en hoop dat mee te kunnen geven [aan collega's die starten]. Ik hoop ook mee te geven dat je je ontwikkelt en ouder wordt en dat je, net als ik, je als een vis in het water kunt zijn, dat is zo'n geweldig gevoel ook al is het geen makkelijk vak."

Tip 1. Geef jezelf de tijd en de ruimte om te leren

De geïnterviewde professionals adviseren startende collega's om de tijd en ruimte te nemen om het vak goed te leren. Als beginnende jeugdhulpprofessional weet je nog niet alles, en dat is helemaal niet erg, zolang je daar open en eerlijk over bent. Door eerlijk te zijn over wat je nog niet weet, verminder je ook de druk die je op jezelf legt. Daarnaast is het belangrijk om soms gewoon aan de slag te gaan en niet bang te zijn om fouten te maken. Fouten maken mag, zolang je respectvol, eerlijk en open blijft naar de jeugdigen en hun opvoeders. Ook raden de respondenten aan om met collega's mee te lopen, zodat je ook kunt ontdekken waar je persoonlijke interesses liggen. De deelnemers van de werkgroep voegen hieraan toe dat ze merken dat startende jeugdhulpprofessionals vaak de neiging hebben om te veel verantwoordelijkheid op zich te nemen. Ze willen graag laten zien dat ze het goed doen. Het is echter belangrijk om de verantwoordelijkheid daar te laten waar deze hoort en samen te werken met anderen, in plaats van de last alleen te dragen. Een deelnemer van de werkgroep benadrukt dat organisaties hierin ook een rol hebben. Zij moeten startende professionals de tijd bieden om ervaring op te doen.

Tip 2. Zoek steun bij (ervaren) collega's, vraag om hulp en advies

De tweede tip voor startende jeugdhulpprofessionals is om (ervaren) collega's om hulp en advies te vragen. Laat weten waar je behoeften liggen en waar je ondersteuning bij nodig hebt. De geïnterviewde professionals merken dat startende collega's soms aarzelen om hulp te vragen. Het advies is om deze stap toch te zetten, zelfs als collega's aangeven dat ze het druk hebben. Een van de respondenten vertelt zelf veel te hebben geleerd door bij ervaren collega's af te kijken en geeft als tip om nieuwsgierig te blijven en veel vragen te stellen. Daarbij benadrukken respondenten ook dat het belangrijk is om te praten met collega's om met de emotionele uitdagingen om te gaan:

"Denk nooit van nou dat zal wel stom zijn, want ik ben geschrokken. Bespreek het alsjeblieft, want het is helemaal niet stom."

Naast het vragen om advies en hulp van collega's, wordt aangegeven dat het belangrijk is dat startend professionals investeren in het opbouwen van een relatie met hun collega's, bijvoorbeeld door mee te helpen bij het organiseren van een uitje of andere teamactiviteiten.

Tip 3. Richt je op wat energie oplevert en wat binnen je bereik ligt

De derde tip voor startende jeugdhulpprofessionals is om je te richten op activiteiten die je energie geven en op doelen die binnen je bereik liggen. Een respondent verwoordt het als volgt:

"Accepteer veranderingen die minder leuk zijn, zoals het uitvoeren van administratieve taken, en denk zoveel mogelijk mee waar dat kan. Focus op successen en blijf niet te lang stilstaan bij wat niet goed gaat. Evalueer wat energie kost en wat energie oplevert."

Respondenten geven aan dat het focussen op successen en het accepteren van minder leuke veranderingen ook helpt om hun eigen werkplezier te behouden.

6 Conclusie en aanbevelingen



De uitstroom van professionals uit de jeugdhulp is hoog, ook in de regio Haaglanden. Toch blijft een aanzienlijk percentage jeugdhulpprofessionals in het vak en haalt jarenlang voldoening uit het werk. Dit onderzoek richtte zich specifiek op deze groep. We wilden begrijpen wat het werk voor hen aantrekkelijk maakt, hoe ze omgaan met de uitdagingen van het werk, wat ze doen om hun werkplezier te behouden, en hoe de organisatie hieraan kan bijdragen. Hieronder volgen een korte samenvatting van de bevindingen en een reflectie op de resultaten vanuit eerdere professionalervaringsonderzoeken en de literatuur. We sluiten af met aanbevelingen.

6.1 De resultaten in het kort

Voor de respondenten in dit onderzoek is werken in de jeugdhulp aantrekkelijk, omdat ze werk doen dat er toe doet, een band opbouwen met jeugdigen en gezinnen en hun werk als afwisselend ervaren. Daarbij is het belangrijk dat ze hun competenties en creativiteit kunnen inzetten om zo hun eigen instrument te zijn. Ook is het van belang dat ze invloed kunnen uitoefenen op hun werk. Dat ze hun werk zelf kunnen vormgeven en autonomie hebben om te doen wat nodig is voor jeugdigen en gezinnen. Professionals ontlenen veel werkplezier aan het nieuwsgierig kunnen zijn naar de specifieke situatie van jeugdigen en gezinnen en aan het benutten van hun professionele ruimte om te doen wat in deze situatie nodig is om de jeugdigen en gezinnen verder te helpen.

Werken in de jeugdhulp is niet alleen werk dat ertoe doet, maar ook werk dat raakt. Zo spreken jeugdhulpprofessionals over de frustratie die zij ervaren wanneer het niet lukt om resultaten te boeken voor jeugdigen en gezinnen. Het is een uitdaging om realistische verwachtingen te hebben, kleine stappen als succes te zien en te accepteren dat niet alles te beïnvloeden is. Het verhoogt het werkplezier als je het positieve kunt zien. Daarnaast zien professionals het omgaan met de emoties die het werk met zich meebrengt als uitdaging. Die emoties nemen professionals ook mee naar huis. Ze delen die met familie en vrienden, maar houden ook veel voor zichzelf om hun naasten niet te veel te belasten. Ze zoeken een uitlaatklep via sport en ontspanning en vinden dan steun bij collega's. Professionals die lang in de jeugdhulp werken hebben veel organisatorische veranderingen meegemaakt. Ze ervaren het als een uitdaging om hier steeds opnieuw mee om te gaan en geven aan dat dit het best gaat door te accepteren dat ze er weinig invloed op hebben en door steeds binnen de nieuwe kaders te zoeken naar mogelijkheden om hun werk goed te doen.

Het hebben van fijne collega's is ook een belangrijk aspect voor het behouden van werkplezier. Het gaat er dan om dat professionals hun verhaal kwijt kunnen, maar ook dat collega's kunnen meedenken waardoor professionals het gevoel hebben er niet alleen voor te staan en verantwoordelijkheid te kunnen delen. Daarnaast vinden professionals het voor het behouden van werkplezier belangrijk dat ze goed voor zichzelf blijven zorgen. Dit houdt in dat ze tijd en ruimte nemen om met regelmaat afstand te nemen van het werk en te ontspannen.

Organisaties kunnen bijdragen aan het behouden van werkplezier door te werken vanuit een langetermijnvisie, jeugdhulpprofessionals invloed te geven op hoe ze hun werk doen, te zorgen voor steunende leidinggevenden, teamwork te faciliteren, ontwikkelmogelijkheden te bieden en waardering te tonen.

6.2 Reflectie ten opzichte van eerdere professionalervaringsonderzoeken

Net zoals in eerdere professionalervaringsonderzoeken (PEO's) komt uit dit onderzoek naar voren dat professionele ruimte belangrijk is voor professionals. Veel jeugdhulpprofessionals zijn inhoudelijk gedreven en kiezen voor dit werk omdat ze een verschil willen maken voor jeugdigen en gezinnen. Deze bevinding komt overeen met eerder onderzoek.[11, 12] De professionals die we voor dit onderzoek hebben geïnterviewd vormen hierop geen uitzondering. Maar bij deze professionals, die jarenlang met plezier hun werk doen, zien we een ander beeld dan bij professionals die deelnamen aan eerdere PEO's. De professionals in dit

11 https://www.kennisnetwerkjeugdhaaglanden.nl/peo-2023-de-jeugdhulpverlener-met-de-toverstaf
12 https://www.kennisnetwerkjeugdhaaglanden.nl/infographic-startend-professionals

onderzoek vertellen dat zij hun professionele ruimte benutten om een band op te bouwen met jeugdigen en gezinnen en te doen wat zij nodig vinden. In bijvoorbeeld het tweede PEO zagen we dat bijna de helft van de jeugdhulpprofessionals aangaf onvoldoende ruimte te hebben om te investeren in de relatie met jeugdigen en gezinnen, en te doen wat nodig is voor gezinnen. Daarnaast zeiden ze vaak dat ze te weinig ruimte ervaren om een vertrouwensband op te bouwen.[13] Wanneer professionals geen ruimte voelen voor deze belangrijke aspecten, terwijl deze juist bijdragen aan hun werkplezier, bestaat de kans dat ze afhaken. Daarnaast valt ook in eerdere PEO's op dat het bijstellen van verwachtingen belangrijk is. In het derde PEO kwam naar voren dat zowel professionals, jeugdigen en gezinnen en de maatschappij als geheel verwachten dat jeugdhulp de problemen van gezinnen kan oplossen.[14] In dat PEO gaven professionals aan dat dit een te hoge verwachting is, bijvoorbeeld omdat de problemen van gezinnen complex zijn en oplossingen vaak dus niet direct kunnen worden gevonden. De voor dit rapport geïnterviewde professionals hebben geleerd geen grote resultaten te verwachten, maar richten zich op kleinere resultaten voor jeugdigen of gezinnen en kunnen hier veel voldoening uithalen. Als tegelijkertijd de maatschappelijke verwachting blijft bestaan dat jeugdhulp alle problemen van jeugdigen en gezinnen oplost, dan is het best lastig de focus op kleine resultaten en successen te behouden.

6.3 Reflectie ten opzichte van literatuur

Het viel op dat de wijze waarop de geïnterviewde professionals over plezier in hun werk praten, grote overeenkomsten vertoont met de literatuur over intrinsieke motivatie. Die literatuur geeft aan dat er drie onderdelen van belang zijn om intrinsiek gemotiveerd te blijven en voor welzijn in je werk.[15] Het gaat om:

1. Autonomie: zelf keuzes kunnen maken en invloed hebben op je eigen acties.
2. Competentie: je bekwaam en effectief te voelen in wat je doet. Je vaardigheden verder willen ontwikkelen en je succesvol voelen in het behalen van doelen.
3. Verbondenheid: je verbonden voelen met anderen, geven en zorg ontvangen in wederkerige relaties. Sociale steun en betekenisvolle relaties dragen bij aan een gevoel van veiligheid en verbondenheid met het werk en de organisatie.

We zien ieder van deze aspecten terug in de resultaten van ons onderzoek (zie tabel 2), zowel waar het gaat om de aspecten die het werk aantrekkelijk maken, het omgaan met uitdagingen, het behouden van werkplezier als de rol van de organisatie hierin. Dat betekent dat de jeugdhulpprofessionals die het werk met plezier blijven doen, de groep die in dit onderzoek centraal stond, werkt vanuit een sterke intrinsieke motivatie.

Daarnaast zijn er verschillende resultaten uit dit onderzoek die niet direct passen binnen dit model over motivatie. Het gaat dan ten eerste over het omgaan met het werk dat je mee naar huis neemt. De geïnterviewde professionals gaven aan dat het werk emotionele uitdagingen met zich meebrengt. Die emoties neem je wel mee naar huis, maar zijn niet altijd gemakkelijk om met familie en vrienden te delen. Tevens vergt juist dat omgaan met emoties zelfzorg en de mogelijkheid om even afstand te kunnen nemen van het werk. De context van thuis en het nemen van afstand van werk zijn niet in dit model opgenomen.

Ten tweede spreken de geïnterviewde professionals over het omgaan met organisatorische uitdagingen vooral op een manier die betrekking heeft op het accepteren van hun beperkte invloed hierop. Ze ervaren hierin juist geen zeggenschap of autonomie.

Kortom: dit betekent dat naast allerlei aspecten van intrinsieke motivatie de geïnterviewde professionals ook spreken over wat ze moeten doen om niet af te branden. Anders dan bij intrinsieke motivatie gaat het dan over accepteren dat je niet overal invloed op hebt en ook thuis kunnen omgaan met emotionele uitdagingen. Met name over het meenemen van werk naar huis is tot nu toe weinig onderzoek verricht.



13 https://www.kennisnetwerkjeugdhaaglanden.nl/peo-2022-quickscan-professionele-ruimte-en-werkdruk
14 https://www.kennisnetwerkjeugdhaaglanden.nl/peo-2023-de-jeugdhulpverlener-met-de-toverstaf
15 Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American psychologist, 55(1), 68.

Tabel 2

De drie aspecten van intrinsieke motivatie uit de zelfdeterminatietheorie ten opzichte van de vier hoofdonderwerpen van dit onderzoek.

3 aspecten intrinsieke motivatie	H2 - Aantrekkelijk werk	H3 - Uitdaging	H4- Werkplezier behouden	H5 - Rol van organisatie
Autonomie	Eigen werk vormgeven	Invloed op organisatorische veranderingen	▪ Positief blijven (je richten op wat je kunt beïnvloeden) ▪ Nieuwsgierig blijven (naar de specifieke situatie) ▪ Professionele ruimte benutten	▪ Invloed geven op werk ▪ Professionele ruimte faciliteren
Competentie	▪ Eigen instrument zijn ▪ Afwisselend werk	Verwachtingen bijstellen	▪ Nieuwsgierig blijven (nieuwe kennis, vaardigheden opdoen) ▪ Zelfzorg	Ontwikkelingskansen en doorstroom bieden
Verbondenheid	▪ Werk dat ertoe doet ▪ Band opbouwen met jongeren/gezinnen	Omgaan met emoties op het werk	Fijne collega's	▪ Langetermijn visie ▪ Ondersteunende leidinggevenden ▪ Goede teams organiseren en faciliteren ▪ Waardering geven

Resultaten uit dit onderzoek, die niet in deze tabel passen: omgaan met emoties thuis, en het niet ervaren van autonomie rondom organisatorische verwachtingen.

6.4 Aanbevelingen

Aan professionals:

- Blijf positief en nieuwsgierig. Juist vanuit een positieve en open houding kun je jarenlang met veel plezier jeugdhulp blijven bieden en kun je je steeds ontwikkelen.
- Benut je professionele ruimte en je creativiteit om te doen wat nodig is voor jeugdigen en gezinnen.
- Leg niet teveel focus op het snel behalen van resultaten, haal ook voldoening uit kleine successen in de hulp aan jeugdigen en gezinnen. Resultaten kunnen ook jaren later nog zichtbaar worden.
- Blijf steun zoeken bij collega's. Zoek collega's op als het even lastig is.

Aan bestuurders/managers/beleidsmakers:

- Entameer het gesprek over een goede werk/privébalans en hoe je ermee kunt omgaan als je emoties mee naar huis neemt of als je naasten bezorgd over jou zijn.
- Versterk de aspecten die het werk aantrekkelijk maken in de organisatie: zoals het zelf kunnen invullen van werk, het kunnen ontwikkelen van nieuwe werkwijzen en de mogelijkheid om een goede band met jeugdigen en ouders op te bouwen.
- Stuur op een lange termijnvisie: Dit onderzoek laat zien dat het juist in een complexe en hectische omgeving waarin steeds beleidsveranderingen plaatsvinden belangrijk is om een gezamenlijke lange termijn visie te hebben. Dat geeft richting. Daarnaast geeft het ook gezamenlijkheid en verbinden medewerkers zich aan deze visie.
- Faciliteer dat collega's elkaar kunnen ondersteunen: Professionals ervaren steun en halen voldoening uit het werken met collega's. Faciliteer dit contact.
- Faciliteer het gebruik van professionele ruimte: Professionals met veel ervaring benutten hun professionele ruimte. Zij kunnen startend professionals hierin ondersteunen en hen leren die ruimte op een goede manier te benutten.
- Omgaan met organisatorische veranderingen: Bied inspraak en ondersteuning bij organisatorische uitdagingen waarmee professionals te maken hebben.
- Neem de uitkomsten van dit onderzoek mee in de planvorming en bij aanbestedingen.



Kennisnetwerk
Jeugd Haaglanden

DE HAAGSE
HOGESCHOOL