

Stress bij Young Professionals



She thought she could handle the stress.. But then, one night after weeks of 18-hour working days and constant travel, she staggered home at 7 a.m. Not to sleep. To shower. As she stood in the water, she started crying. JP Morgan isn't the only firm driving its young employees insane.. All hire the brightest Ivy League grads and make them a deal: We will pay you \$60 000 or more a year and give you glimpses of corporate luxury. In exchange, you must work 70,80,100 hours a week through the best years of your life.

Dit voorbeeld laat een Young Professional zien die veel druk en stress ervaart wat uiteindelijk kan leiden tot een burn-out.

Uit verschillende onderzoeken van TNO blijkt dat een hoog percentage van Young Professionals tussen de 25-35 jaar een burn-out ervaart. In het algemeen worden professionals tussen de 20 en 45 jaar Young Professionals genoemd.

Gesprekken die we met Young Professionals aangegaan zijn bevestigen dat het percentage van Young Professionals die zich regelmatig gestresst voelen en (te veel) druk ervaren in de praktijk zelfs beduidend hoger ligt. Dit terwijl Young Professionals onze toekomst zijn!

Om Young Professionals te ondersteunen zijn we verschillende activiteiten gestart. Een van deze activiteiten is de oprichting van het inspiratieplatform ExploreYOU.nl. Op deze website wordt ook de training die we in eerste instantie voor Young Professionals ontwikkeld hebben online aangeboden: de

onlinetraining -Versterk je Professionaliteit-. Meer info, klik hier:
<https://exploreyou.nl/professionaliteit/>

We hopen hiermee Young Professionals te versterken om de uitdagingen aan te kunnen die organisaties en de maatschappij vandaag én in de toekomst aan hen stellen.

Verder heeft, in 2015, een stagiaire van ons, Nanniek van der Wel, master studente Arbeids- en Organisationspsychologie, onderzoek gedaan naar mogelijke oorzaken van hun stressgevoelens. Ik heb ervan overtuigd dat het whitepaper wat zij toen geschreven heeft nog steeds van waarde is in deze tijd.

Uit haar onderzoek kwam naar voren dat verschillende factoren een rol spelen zoals baanonzekerheid, het hebben van onrealistisch hoge doelen en verwachtingen, rolconflict en sociale conflicten etc. Verder vonden we dat deze oorzaken voor een groot deel verklaard kunnen worden aan de hand van het begrip *self-efficacy*, in het Nederlands ook wel zelfeffectiviteit genoemd.

Nanniek heeft ook een test ontwikkeld. Een handig hulpmiddel waarmee Young Professionals hun zelfeffectiviteit kunnen meten, een beeld krijgen van hun psychische gezondheid en tips krijgen om beter om te gaan met stress gevoelens die ze door het uitvoeren van taken krijgen.

Verder zijn er twee bijlages bijgevoegd:

De eerste bijlage beschrijft een aantal reacties van Young Professionals die deelgenomen hebben aan de training. De tweede bijlage doet verslag van een interview met de trainer van de (online)training voor Young Professionals, Ivo Boelens. Hierin wordt uit de praktijk beschreven waar Young professionals zeggen tegenaan te lopen in hun werk.

Ik wens u veel leesplezier,

Jacqueline Weesie, februari 2021
Directeur Digne Consult en initiator van ExploreYOU.nl

Inhoudsopgave

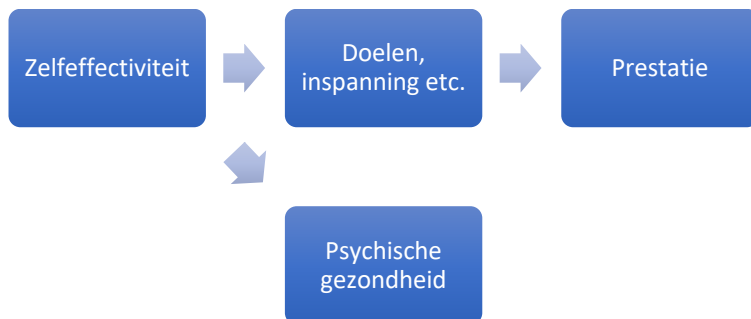
1. Zelfeffectiviteit	4
2. Zelfeffectiviteit bij Young Professionals	4
3. Vier manieren van leren	5
4. Interpretatieprocessen	5
5. Voorbeeld ter verduidelijking van interpretatieprocessen	6
6. Verschillende factoren waaraan toegewezen kan worden	7
7. Invloed toewijzing verschillende factoren	8
8. Concrete strategieën voor Young Professionals	9
9. Concrete strategieën voor managers om Young Professionals te helpen	10
10. Verwachtingen ten opzichte van de Young Professionals	11
11. Verwachtingen van Young Professionals ten opzichte van de baan	13
12. Samenvatting	14
13. Test Zelfeffectiviteit-Psychische gezondheid-Stress bij Young Professionals	15
14. Literatuurlijst	21
Bijlage 1: Reacties deelnemers	22
Bijlage 2: Uitdagingen voor Young Professionals	23

1. Zelfeffectiviteit

Zelfeffectiviteit is de mate waarin een persoon het idee/gevoel heeft dat hij of zij een taak kan volbrengen (Bandura, 1977, 1986). Met andere woorden, een persoon gelooft erin dat hij/zij de capaciteit heeft om ergens in door te zetten en erin kan slagen een taak succesvol af te ronden. Zelfeffectiviteit is iets anders dan zelfvertrouwen. Zelfvertrouwen wordt meestal gezien als een evaluatie van jezelf, of je jezelf leuk vindt en of je jezelf waardvol vindt. Hieronder volgt een voorbeeld om dit verschil te verduidelijken:

Een wetenschapper kan een heel lage zelfeffectiviteit hebben met dansen in tegenstelling tot het doen van onderzoek. Echter, hij kan besluiten dat hij hier tevreden mee is en dat dit niet zijn algehele evaluatie en gevoelens naar zichzelf verminderd.

Zelfeffectiviteit is belangrijk omdat dit invloed heeft op ontzettend veel facetten. Ik zal hier enige voorbeelden noemen.



Zelfeffectiviteit heeft invloed op zowel het niveau van de doelen die je stelt, de mate waarin je vasthoudt aan je doelen (Locke et al., 1984), iemands initiële keuzes van activiteiten en taken, iemands manier om om te gaan met het uitvoeren van deze taken (Lent et al, 1987), de interpretatie van feedback (Silver, Mitchel, & Gister, 1991) en op affectieve reacties op de taak (Gister et al., 1989; Kanfer & Ackerman, 1989). Dit beïnvloedt uiteindelijk de prestatie van individuen. Daarnaast heeft zelfeffectiviteit invloed op de psychische gezondheid van werknemers. Zelfeffectiviteit heeft bijvoorbeeld invloed op depressies, verminderde angst (Robbins, 1985).

2. Zelfeffectiviteit bij Young Professionals

Een groot gedeelte van de Young Professionals zijn medewerkers die pas zijn afgestudeerd en net zijn gaan werken. Doordat zij hun diploma behaald hebben, voelen ze vaak dat zij in staat zijn taken uit te voeren die nodig zijn voor het behalen van het diploma. Ze hebben taken uitgevoerd als het lezen van boeken/samenvattingen, het maken van tentamens en casussen en het presenteren aan een groep. Dit betekent dat hun zelfeffectiviteit vaak hoog is op deze taken.

Echter, wanneer zij de transitie maken naar het arbeidsleven, dan is hun zelfeffectiviteit nog laag op werkgerelateerde taken. Zij gaan bijvoorbeeld stage lopen, een traineeship volgen of een fulltimebaan bekleden. Alles wat zij hier doen is voor hen vaak nog nieuw, van hun eerste telefoontje tot hun eerste eigen opdracht. Zij hebben veelal de kans nog niet gehad om deze taken onder de knie te krijgen.

Doordat alles nieuw is en doordat zij nog niet weten of zij in staat zijn om deze taak uit te voeren, kan er stress ontstaan bij Young Professionals. Dit komt doordat hun zelfeffectiviteit laag is. Om dit proces te verduidelijken wil ik eerst de vier manieren van leren laten zien.

3. Vier manieren van leren

Deze manieren van leren zijn van invloed op iemands ontwikkeling van zelfeffectiviteit (Bandura, 1982), en daarmee ook op iemands prestatie en gezondheid. Alhoewel deze vier manieren van leren van invloed zijn op de mate van zelfeffectiviteit, is het uiteindelijk de *manier waarop iemand deze leerervaringen interpreteert en integreert* dat de mate van zelfeffectiviteit bepaald. De processen die plaatsvinden bij de interpretatie en integratie van deze leerervaringen worden hierna (4. Interpretatie processen) besproken. Eerst kijken we naar de vier manieren van leren:

1. Eigen ervaringen: iemand leert van de ervaring in de mate waarin hij/zij een taak wel/niet beheerst. Deze manier van leren heeft de meeste invloed op zelfeffectiviteit. Het ervaren van succes vergroot de mate van zelfeffectiviteit terwijl het ervaren van fouten de zelfeffectiviteit vermindert.
2. Voorbeeld ervaringen: iemand kan ook leren door iemand anders te observeren, dit noemen wij *voorbeeld ervaringen*. Wanneer we iemand anders een taak zien volbrengen, dan kan onze eigen zelfeffectiviteit stijgen, terwijl wanneer we iemand anders zien falen, onze zelfeffectiviteit juist kan dalen. Dit proces wordt versterkt wanneer we iemand anders zien die op ons lijkt. Deze 'voorbeeld ervaringen' hebben een minder groot effect dan 'eigen ervaringen', echter, 'voorbeeld ervaringen' schijnen bijzonder nuttig te zijn voor mensen die onzeker over zichzelf zijn.
3. Verbale overtuiging: men kan ook leren door het ontvangen van verbale aanmoedelingen of verbale ontmoedigingen van andere personen. Wanneer iemand wordt ontmoedigd, heeft dit over het algemeen een groter verlagend effect op iemands zelfeffectiviteit dan dat aanmoediging iemands zelfeffectiviteit kan verhogen.
4. Fysiologische factoren: men kan ook leren door de interpretatie van verschillende gevoelens zoals pijn, moeheid, angst en misselijkheid. De interpretatie van deze percepties kan van grote invloed zijn op iemands zelfeffectiviteit.

Bijvoorbeeld: het hebben van vlinders in iemands buik voordat hij/zij een presentatie houdt kan door iemand met weinig zelfeffectiviteit worden ervaren als een teken van onbekwaamheid waardoor de zelfeffectiviteit nog meer daalt. Terwijl personen met hoge zelfeffectiviteit juist deze signalen als normaal ervaren; zij relateren dit niet aan bekwaamheid.

Het is dus de gedachte over deze reacties die iemands zelfeffectiviteit doet stijgen of dalen, in plaats van de reacties zelf.

We zien hier dat Young Professionals op deze vier manieren de werkgerelateerde taken onder de knie kunnen krijgen. Het is belangrijk dat Young Professionals en managers beseffen dat zij vaak nog niet de mogelijkheid hebben gehad om op deze vier manieren te mogen leren. Het is daarom van belang dat zij de ruimte en de tijd krijgen om deze taken te leren. Zoals we al zagen wordt de mate van iemands zelfeffectiviteit niet alleen bepaald door de hoeveelheid tijd/ruimte die mensen krijgen om te leren.

4. Interpretatie processen

Uiteindelijk wordt iemands zelfeffectiviteit bepaald door de interpretatie en integratie van deze leerervaringen. Dit gebeurt aan de hand van drie processen (Gist & Mitchell, 1992). Deze drie processen wil ik hieronder uitleggen:

1. Het eerste proces kan omschreven worden als de *analyse van taakvereisten*. Hierbij wordt beredeneerd wat nodig is om een bepaalde taak op verschillende niveaus uit te voeren.

Voorbeeld: iemand die een taak overweegt of hij/zij een marktvoorspelling kan maken beredeneert dan in hoeverre hiervoor statistiek kennis nodig is om deze taak te volbrengen en hoeveel tijd hij/zij hiervoor nodig heeft.

Deze taakanalyse wordt het meest uitgebreid uitgevoerd wanneer een taak nieuw is of bij observatie. Wanneer iemand de taak al vaker heeft uitgevoerd in het verleden, is het waarschijnlijk dat hij meer gaat kijken naar de oorzaken van de vorige prestatie: waardoor is het goed/niet goed gegaan de vorige keer (proces 2).

2. Het tweede proces is de *attributie analyse van prestaties* en de *attributie analyse van gevoelens*. Bij deze analyse wijzen individuen oordelen of attributies toe aan waarom ze bepaalde gevoelens voelen en waarom bepaalde prestaties niveaus bereikt werden in het verleden

Voorbeeld: vorig jaar is mij gelukt goede marktvoorspellingen te doen wat ik toewijs aan mijn statistiek vaardigheden en/of mijn hoge inspanning.

3. Bij het derde proces beoordeeld de persoon zichzelf op de mate waarin hij/zij in bezit is van bepaalde bronnen en beperkingen om de taak te volbrengen. Daarnaast kijkt hij/zij naar de situationele beperkingen en bronnen. Hierbij neemt degene dus zowel verschillende persoonlijke factoren die de toekomstige prestatie beïnvloeden in overweging (niveau van bepaalde vaardigheden, angsten, wensen en beschikbare inspanning) als situationele factoren (andere eisen, afleidingen).

Deze drie processen gebeuren relatief onafhankelijk, echter de processen worden vaak afgewisseld en herhaald. Hoe vaker een taak wordt uitgevoerd, hoe sneller een oordeel kan worden gegeven over iemand zijn zelfeffectiviteit en hoe stabiel dit oordeel wordt.

5. Voorbeeld ter verduidelijking van de interpretatie processen

Om deze processen te verduidelijken geef ik een voorbeeld over een Young Professional. Ik noem hem Jan. Hij is aangesteld als beleidsmedewerker in zijn eerste baan en gaat onderzoek uitvoeren ter onderbouwing van een beleidsstuk. Aangezien deze taak voor hem *nieuw is* ervaart hij een zekere mate aan stress. Deze stress gevoelens kunnen hem doen afvragen of hij wel in staat is om dit onderzoek goed uit te voeren. Daarbij vraagt hij zichzelf het volgende af: hoe zit deze taak in elkaar en wat heb ik te doen om de taak/het maken van een beleidsstuk te volbrengen (analyse van taakvereisten). Ook kan Jan kijken of hij genoeg capaciteiten beschikt om dit onderzoek uit te voeren of dat hij ergens beperkingen bij zichzelf tegen gaat komen. Jan heeft het idee dat hij vaardigheden genoeg heeft opgedaan aan de universiteit (analyse persoonlijke bronnen). Echter, doordat hij de laatste tijd ziek is geweest is zijn energy level wel iets lager (analyse persoonlijke beperkingen). Daarnaast beoordeelt hij in hoeverre zijn omgeving invloed kan uitoefenen op het goed doen van beleidsonderzoek. Hij heeft een collega leren kennen, die al vaak goede beleidsstukken heeft geschreven waardoor hij hem altijd om advies kan vragen (analyse van situationele bronnen). Verder realiseert Jan zich dat de stressgevoelens die hij ervaart toe te wijzen zijn aan het feit dat hij een *nieuwe* taak uitvoert, waarbij het normaal is dat hij stress voelt (attributieanalyse m.b.t. gevoelens). Echter, hij zou deze gevoelens ook kunnen toewijzen aan de gedachte dat hij deze taak niet kan volbrengen (attributie analyse van gevoelens). Waarbij hij dan bij zichzelf zou kunnen denken: deze angstgevoelens wijzen erop dat het mij niet gaat lukken. Als hij op deze manier zou denken zou zijn zelfeffectiviteit naar beneden gaan. Echter, Jan is zich dus van dit proces bewust en wijst de stressgevoelens toe aan het feit dat hij een nieuwe taak uitvoert. Uiteindelijk voegt Jan al zijn oordelen, verkregen aan de hand van verschillende processen,

samen. In dit voorbeeld concludeert hij, dat hij in staat is het onderzoek ter onderbouwing van een beleidsstuk goed uit te voeren. Met andere woorden, Jan heeft wat betreft het volbrengen van deze taak een hoge zelfeffectiviteit. Dit zorgt ervoor dat zijn stress ook daadwerkelijk verminderd.

We zien hier dus dat er bepaalde processen plaatsvinden wanneer Jan aan een nieuwe taak begint. Zo analyseert hij de taakinhoud, zijn persoonlijke en situationele bronnen en op basis daarvan wijst hij zijn stressgevoelens aan bepaalde factoren toe. Het belangrijkste dat ik hier wil meegeven, is dat het van cruciaal belang is, dat Jan zijn stress gevoelens toewijst aan het 'nieuwe' in plaats van aan 'onkundigheid'. Dit zorgt voor een hoge zelfeffectiviteit. Deze hoge zelfeffectiviteit zorgt ervoor, zoals we weten, dat iemand bijvoorbeeld hogere doelen stelt of meer inspanning wil verrichten om deze taak goed te volbrengen. Dit zorgt er uiteindelijk voor dat iemand daadwerkelijk beter presteert en dat iemand lekkerder in zijn vel zit. Dit tezamen is uiteindelijk weer van invloed op de manier waarop de zelfeffectiviteit de volgende keer dat de taak wordt uitgevoerd tot stand komt. Echter, een van de processen hebben we nog niet omschreven, namelijk het toewijzen van prestaties in het verleden (attributieanalyse van ervaring). Deze lichten we hieronder uit.

Wanneer Jan voor de tweede keer literatuuronderzoek gaat uitvoeren ter onderbouwing van zijn beleidsstuk, dan speelt nog een ander proces mee. Jan kan nu namelijk terugblikken naar de eerste keer dat hij dezelfde taak uitvoerde. Vervolgens kan hij nagaan wat de vorige keer de oorzaken waren van het wel al dan niet goed uitvoeren van de taak. Uiteindelijk is het niet het feit of een taak wel of niet goed is volbracht wat invloed heeft op iemand zijn zelfeffectiviteit, maar de interpretatie van waarom een taak succesvol versus onsuccesvol is uitgevoerd. Net zoals we gezien hebben dat stressgevoelens kunnen worden toegewezen aan verschillende factoren, kan deze prestaties in het verleden ook worden toegewezen aan verschillende factoren. Jan kan bijvoorbeeld stellen dat het de vorige keer gelukt was om goed literatuuronderzoek te doen doordat hij over voldoende vaardigheden en kennis beschikt. Echter, Jan zou dit ook aan andere factoren toe kunnen wijzen, bijvoorbeeld aan het feit dat hij goede hulp had gehad.

6. Verschillende factoren waaraan toegewezen kan worden

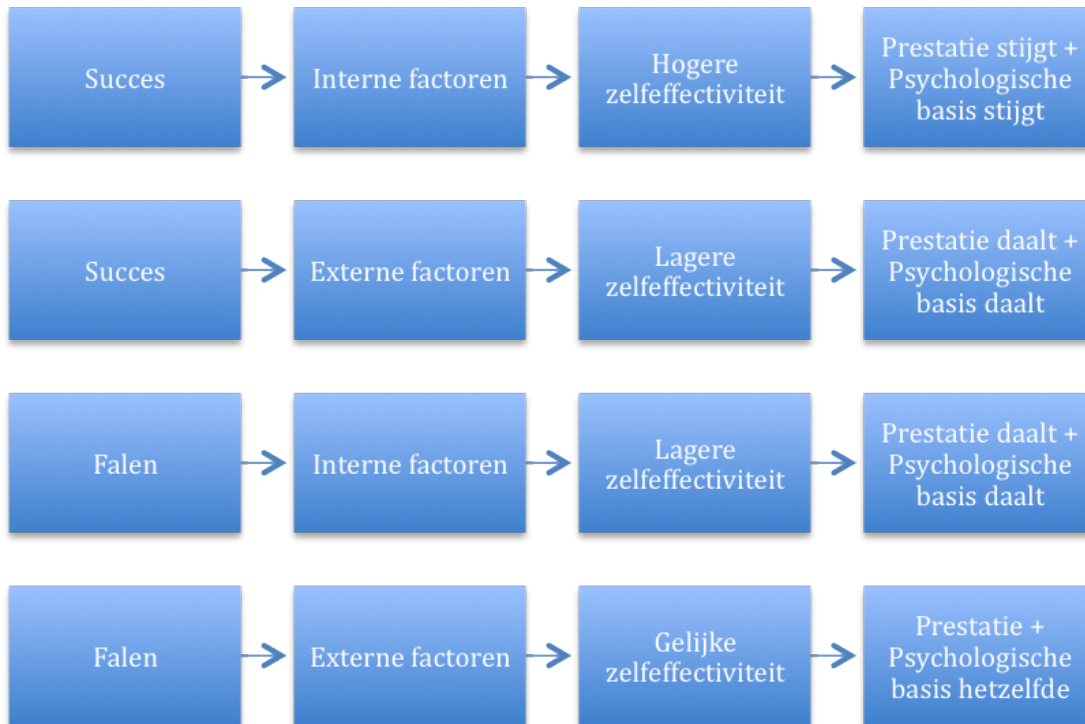
Hieronder staan verschillende factoren waaraan gevoelens en prestaties kunnen worden toegewezen in een tabel vermeld. In de eerste tabel zien we interne factoren en in de tweede tabel zien we externe factoren. Interne factoren wijzen naar de factoren binnen in een persoon die van invloed zijn op iemands zelfeffectiviteit, externe factoren wijzen naar omgevingsfactoren.

Interne Factoren	Externe factoren
<u>Vaardigheden</u> : hoe meer vaardigheden iemand bezit voor de gewenste taak, hoe hoger de zelfeffectiviteit	<u>Complexiteit van een taak</u> : Hoe makkelijker de taak, hoe hoger de zelfeffectiviteit
<u>Kennis</u> : hoe meer kennis iemand bezit betreft de gewenste taak, hoe hoger de zelfeffectiviteit	<u>Pech</u> : hoe meer pech iemand heeft, hoe lager iemands zelfeffectiviteit
<u>Inspanning</u> : hoe meer inspanning iemand kan leveren (levert), hoe hoger zijn zelfeffectiviteit	<u>Afleiding</u> : hoe meer iemand wordt afgeleid, hoe lager zijn zelfeffectiviteit
<u>Psychologische basis</u> : hoe beter iemands psychologische basis is, hoe hoger zijn zelfeffectiviteit	<u>Risico/Gevaar</u> : hoe meer risico of gevaar iemand loopt, hoe lager zijn zelfeffectiviteit
<u>Fysieke conditie</u> : hoe hoger iemands fysieke gezondheid is, hoe hoger zijn zelfeffectiviteit	<u>Onderlinge afhankelijkheid tussen werknemers</u> : hoe grotere afhankelijkheid hoe lager de zelfeffectiviteit is
<u>Stemming</u> : een positieve stemming leidt tot een hogere zelfeffectiviteit dan een negatieve stemming	<u>De plek waar je de taak uitvoert</u> : meestal is de zelfeffectiviteit hoger als je de taak uitvoert in een vertrouwde omgeving dan in een nieuwe omgeving
<u>Persoonlijkheid</u> : verschillende karaktereigenschappen hebben een verschillende invloed op de mate van zelfeffectiviteit. Vb. Mensen met meer zelfvertrouwen hebben een hogere zelfeffectiviteit	<u>Interpersoonlijke relaties</u> : als de interpersoonlijke relaties goed zijn is de zelfeffectiviteit hoger dan wanneer deze niet goed zijn
<u>Strategieën om met bepaalde taken om te gaan</u> : gedragsstrategieën, analytische strategieën, psychologische strategieën. Hoe beter jou strategieën passen bij het uitvoeren van de taak, hoe hoger je zelfeffectiviteit	<u>Aantal beschikbare bronnen</u> : naarmate er meer bronnen beschikbaar zijn is de zelfeffectiviteit hoger

(Gist & Mitchell, 1992)

7. Invloed toewijzing aan verschillende factoren

Of iemand zijn vorige prestaties of mislukkingen toewijst naar interne factoren of externe factoren heeft invloed op iemands zelfeffectiviteit (attributie analyse van prestaties). Ik zal dit uitleggen aan de hand van het volgende model. Vervolgens zal ik dit model toepassen op ons voorbeeld over Jan.



Wanneer een taak *succesvol* is volbracht, kunnen Young Professionals deze goede prestatie toewijzen aan interne factoren en aan externe factoren. Wanneer Jan stelt dat het hem lukte om de vorige keer goed onderzoek te verrichten doordat hij beschikt over voldoende vaardigheden en kennis, dan wijst hij zijn goede prestatie toe aan interne factoren. Dit leidt er uiteindelijk toe dat Jan trots op zichzelf is en dat hij de volgende keer dat hij deze taak weer uitvoert, het gevoel heeft dat hij in staat is om deze taak te volbrengen. Hij beschikt immers over voldoende kennis en vaardigheden om deze taak te verrichten. Met andere woorden, door het toewijzen van zijn goede prestaties aan interne factoren, is zijn zelfeffectiviteit toegenomen op deze taak.

Echter, wanneer Jan stelt dat het hem de vorige keer lukte om goed onderzoek te verrichten doordat hij geluk had gehad omdat een college hem zo goed had geholpen, dan wijst hij zijn goede prestatie toe aan externe factoren. Dit kan ertoe leiden dat hij de volgende keer het gevoel heeft dat hij zelf niet in staat is om de taak te volbrengen, want de vorige keer had hij hulp nodig omdat het hem anders nooit was gelukt. Met andere woorden, toewijzen van goede prestaties aan externe factoren, zorgt ervoor dat iemand zijn zelfeffectiviteit kan verlagen op die taak.

Het *falen* op een taak, kan ook weer toegewezen worden aan interne en externe factoren. Wanneer Jan stelt dat hij de vorige keer heeft gefaald om goed onderzoek te verrichten omdat hij bijvoorbeeld beschikte over onvoldoende zelfvertrouwen, dan wijst hij zijn falen toe aan interne factoren. Dit zorgt ervoor dat Jan zich minder goed voelt over zichzelf. Hij denkt dat hij de vorige keer niet over voldoende bekwaamheid beschikte om de taak te volbrengen, dus als hij weer dezelfde taak moet uitvoeren dan heeft hij waarschijnlijk alsnog het gevoel dat hij niet over voldoende bekwaamheid beschikt en dat het hem alsnog niet gaat lukken om de taak te volbrengen. Dit leidt dus uiteindelijk tot een lage zelfeffectiviteit bij Jan op deze taak.

Aan de andere kant kan Jan dit falen ook toewijzen aan het hebben van pech, hij wijst dan het falen toe aan externe factoren. Dit zorgt in tegenstelling tot het toewijzen aan interne factoren ervoor, dat zijn zelfeffectiviteit niet verminderd. Hij heeft namelijk niet het gevoel dat het hem de vorige keer niet lukte omdat hij niet voldoende bekwaam was, maar omdat andere factoren voor dit resultaat hadden gezorgd.

Wat je hieruit op kunt maken, is dat het beter is voor iemand zijn zelfeffectiviteit wanneer hij goede prestaties toewijst aan interne factoren, en falen toewijst aan externe factoren. Je zou kunnen zeggen dat je dit dus altijd het beste kunt doen. Dit is echter niet altijd realistisch. Het gaat er vooral om, dat het desastreus is wanneer een individu juist altijd op de tegengestelde manier prestaties toewijst; dus goede prestaties naar externe factoren en falen naar interne factoren. Af gezien van dat dit ook niet realistisch is (falen kan niet altijd aan iemand zelf liggen), zorgt dit er ook nog voor dat iemand in een negatieve spiraal terecht komt. Wanneer iemand namelijk goede prestaties toewijst aan externe factoren zoals geluk en slechte prestaties aan interne factoren zoals onvoldoende zelfvertrouwen, dan zorgt het uitvoeren van een taak er hoe dan ook voor dat iemands zelfeffectiviteit naar beneden gaat. Een lage zelfeffectiviteit leidt uiteindelijk tot een mindere psychologische basis en daadwerkelijk verminderde prestatie. Uiteindelijk zorgt dit er weer voor dat de volgende keer wanneer een taak wordt uitgevoerd iemand zijn zelfeffectiviteit ook weer laag is. Wanneer iemand in zo'n negatieve spiraal terecht is gekomen, is het moeilijk om iemand hieruit te halen. Er zijn echter wel concrete strategieën die kunnen worden toegepast. Deze wil ik hieronder uitleggen.

8. Concrete Strategieën voor Young Professionals

Het eerste dat van belang is om Young Professionals uit de negatieve spiraal te houden of te krijgen, is dat zij zich er bewust van moeten zijn dat stressgevoelens bij nieuwe taken en gebeurtenissen te wijten zijn aan het feit dat *nieuwe dingen altijd stressgevoelens opleveren*. Het is dus van belang dat deze stressgevoelens worden toegewezen aan het feit dat iets nieuw is, en niet aan het feit dat ze niet in staat zijn om een taak te vervullen.

Ook is het van belang dat Young Professionals beseffen dat de beste manier van leren *ervaring* is en dat ze zichzelf dus genoeg tijd en ruimte geven om op deze manier te leren. Daarnaast is belangrijk dat Young Professionals hun prestaties in het verleden toewijzen naar de juiste factoren. Zoals we hebben gezien is het van belang voor iemands zelfeffectiviteit dat Young Professionals goede prestaties niet altijd toewijzen aan externe factoren zoals geluk of hulp van anderen maar juist aan interne factoren zoals eigen vaardigheden en kennis.

Daarnaast is het van belang dat falen niet altijd wordt toegewezen aan interne factoren zoals vaardigheden, kennis en persoonlijkheid maar juist naar externe factoren zoals pech. Hiermee wordt niet bedoeld dat niet meer objectief gekeken moet worden welke factoren bepaalde prestaties hebben veroorzaakt. We willen hiermee aangeven dat wanneer iemand prestaties keer op keer naar *niet* accurate factoren toewijst, dit desastreus kan zijn voor iemands zelfeffectiviteit, prestaties en psyche. Het is dus van groot belang dat Young Professionals *goed toewijzen* leren.

Het eerste wat hierbij kan helpen is dat je als Young Professionals steeds voor jezelf in beeld brengt welke factoren mogelijk van invloed zouden kunnen zijn geweest op de prestatie. Hierdoor word je je bewust dat er *meerdere factoren* zijn waardoor bepaalde prestaties eventueel niet zijn gelukt.

Een andere manier wat hierbij helpt, en helpt bij het doorbreken van de negatieve spiraal, is vragen om *feedback*. Het is belangrijk dat je als Young Professional vaak, gedetailleerde feedback ontvangt. Feedback kan namelijk de relatie verduidelijken tussen de factoren die je prestatie hebben bepaald. Vaak hebben individuen een beeld voor ogen wat zij vinden dat effectief gedrag is, of hoe zij vinden dat een taak effectief moet worden uitgevoerd. Dit is weer gebaseerd op vroegere ervaringen en interpretaties. Feedback kan voor informatie zorgen dat onjuiste beelden van de werkelijkheid worden gedetecteerd en gecorrigeerd. Uiteindelijk kan dit ervoor zorgen dat iemand beseft dat ze hun prestaties aan verkeerde factoren toewijzen. Zodra prestaties en stressgevoelens niet meer alleen worden toegewezen aan factoren die hun zelfeffectiviteit verminderen maar ook aan factoren waardoor individuen trots op zichzelf

worden, dan kan uiteindelijk iemands zelfeffectiviteit, prestaties en psychologische basis weer stijgen. Wel moet hierbij gezegd worden dat het belangrijk is dat degene die feedback geeft expertise heeft en geloofwaardig en betrouwbaar is (Bandura 1977).

Door het toewijzen van prestatie aan de juiste factoren wordt ook inzichtelijk welke factoren ertoe hebben geleid dat het gewenste prestatieniveau niet is gehaald. Met deze informatie kunnen Young Professionals vervolgstappen nemen om ervoor te zorgen dat het gewenste niveau de volgende keer wel wordt bereikt. Young Professionals kunnen er bijvoorbeeld achter komen dat zij niet over voldoende kennis of vaardigheden beschikken om een taak uit te voeren. Om deze kennis en/of vaardigheden te vergroten kunnen zij bijvoorbeeld kiezen om een vervolgopleiding of gerichte ervaring op te doen. Wanneer deze Young Professionals het niet behalen van het gewenste niveau echter toe te wijzen aan het feit dat ze niet genoeg zelfvertrouwen hadden, dan stonden ze mogelijk minder open voor een vervolgopleiding en starten ze mogelijk een negatieve innerlijke spiraal.

Niet alleen Young Professionals kunnen ervoor zorgen dat hun zelfeffectiviteit omhoog gaat, ook managers kunnen hier veel aan bijdragen. Daarom gaan we nu kijken naar concrete strategieën voor managers om Young Professionals hierbij te helpen.

9. Concrete Strategieën voor Managers om Young Professionals te helpen

Zoals hierboven beschreven is, kunnen Young Professionals hun zelfeffectiviteit vergroten of zichzelf uit de negatieve spiraal halen door bewust te worden van het feit dat nieuwe gebeurtenissen altijd bepaalde stress gevoelens oproepen en door prestaties niet toe te wijzen aan 'verkeerde' factoren. Wat hierbij kan helpen is dat ze bewust worden van verschillende mogelijke factoren die prestaties en gevoelens kunnen beïnvloeden en dat zij vragen om voldoende feedback zodat zij duidelijker de relatie kunnen zien tussen hun prestaties en de invloed van verschillende factoren.

Hieruit blijkt logischerwijze dat het ook voor managers van belang is dat zij zich bewust worden van het feit dat Young Professionals gedurende de eerste 5 jaar ontzettend veel nieuwe gebeurtenissen/taken meemaken. Al deze nieuwe gebeurtenissen/taken kunnen dus bij de Young professionals bepaalde stress gevoelens oproepen. En als deze gevoelens verkeerd worden geïnterpreteerd of als ze niet weten wat ze met een nieuwe taak aan moeten dan kan dit voor verminderde zelfeffectiviteit zorgen. Ook is het goed als managers zich ervan bewust zijn dat de zelfeffectiviteit bij Young Professionals omlaag kan gaan wanneer prestaties in het verleden niet op de juiste manier worden toegewezen.

Verder kunnen managers Young Professionals helpen om de verschillende factoren in beeld te krijgen die de prestatie mede hebben bepaald en deze van gedetailleerde feedback te voorzien. Feedback geeft Young Professionals de mogelijkheid om te leren prestaties aan de juiste factoren toe te wijzen en zorgt ervoor dat taken duidelijker worden.

Naast het geven van voldoende feedback is het ook belangrijk voor managers om te zorgen dat ze voldoende informatie geven over bepaalde taken. Zo is het belangrijk dat Young Professionals specifieke functie en taakomschrijvingen ontvangen en dat taakgericht leiding wordt gegeven (Blanchard, Situationeel Leiderschap II). Wanneer de manier waarop een nieuwe taak moet worden uitgevoerd duidelijk is, zijn Young Professionals beter in staat om een goede taakanalyse uit te voeren. Dit zorgt ervoor dat hun zelfeffectiviteit omhoog gaat. Daarnaast vergroot dit de kans dat een taak op de juiste manier wordt uitgevoerd. Wat ook een goede manier is om een taak duidelijker te maken voor Young Professionals, is stellen van subdoelen. Dit kan worden toegepast door zowel de Young Professionals zelf als door de managers en heeft een groot effect op iemands zelfeffectiviteit.

Samenvattend is het voor managers vooral van belang te realiseren dat dit mechanisme op deze manier werkt bij Young Professionals. Daarnaast is van belang dat zij Young Professionals van voldoende feedback voorzien en dat zij taakgericht leidinggeven met specifieke functie en taakomschrijvingen. Een manier die hun erbij zou kunnen helpen is het stellen van subdoelen.

Er zijn dus verschillende concrete manieren voor Young Professionals zelf als voor managers die Young Professionals in hun team krijgen of hebben om te zorgen dat Young Professionals een hoge mate van zelfeffectiviteit bezitten. Ook al kosten deze manieren mogelijk inspanning en tijd, het is enorm belangrijk voor de toekomst van Young Professionals, en uiteindelijk dus ook voor de managers.

10. Verwachtingen ten opzichte van de Young Professional

Als we kijken naar de praktijk en de gesprekken die we gevoerd hebben met Young Professionals dan hebben wij inderdaad het idee dat de stress gevoelens en gedachten van Young Professionals te begrijpen zijn aan de hand van ons genoemde mechanisme. Namelijk dat Young Professionals veel nieuwe taken/gebeurtenissen meemaken en dat wanneer de taak of gevoelens verkeerd geïnterpreteerd worden dit kan zorgen voor verminderde zelfeffectiviteit. Ook kan de zelfeffectiviteit omlaaggaan wanneer de prestaties in het verleden niet aan de juiste factoren worden toegewezen. Wat wij daarnaast vaak tegenkwamen in de gesprekken die wij met Young Professionals voerden was het woord '*verwachtingen*'. Young Professionals hebben niet alleen hoge verwachtingen van zichzelf maar ze hebben ook vaak het gevoel dat hun omgeving en hun managers een hoge verwachting hebben van hen.

Daarom gaan we nu kijken hoe verwachtingen invloed kunnen hebben op ons omschreven mechanisme van zelfeffectiviteit.

Als iemand goed heeft gepresteerd op de universiteit, in veel verschillende commissies heeft gezeten en ook nog aan topsport heeft gedaan dan zijn waarschijnlijk de verwachtingen van deze Young Professionals van zichzelf hoog, maar kan dit ook de hoogte van de verwachtingen van de manager bepalen. Hoge verwachtingen van jezelf en hoge verwachtingen van de manager kunnen iemands zelfeffectiviteit vergroten. Wanneer een manager namelijk het volste vertrouwen in jou heeft, en jou daarmee verbaal kan overtuigen, dan kan jou zelfeffectiviteit omhoog gaan zoals we gezien hebben bij de vier manieren van leren. Echter, zodra de verwachtingen te hoog liggen kan dit juist tegengesteld werken. Hierdoor kan juist iemands zelfeffectiviteit omlaag gaan.

Dat de verwachtingen te hoog liggen is al gauw realiteit wanneer Young Professionals nog weinig werkervaring hebben maar al wel op hoog niveau het arbeidsleven betreedt. Young Professionals hebben dan veel ervaringen met studiegerelateerde taken maar nog niet met werkgerelateerde taken. Wanneer zowel de Young Professionals als de managers dit niet beseffen, kunnen de verwachtingen erg hoog oplopen. Wanneer taken vervolgens niet zo worden volbracht als verwacht, omdat zijzelf en hun managers dachten dat dit makkelijk moest lukken, kan het 'falen' al snel worden toegewezen aan persoonlijke (interne factoren). Zodra dit keer op keer gebeurt, kan iemands zelfeffectiviteit en psychologische basis achteruitgaan. Uiteindelijk kan een student die bijvoorbeeld Harvard heeft gedaan en die met open armen door de werkgever werd ontvangen, uiteindelijk op een zeer laag niveau presteren. Het is dus van belang dat de verwachtingen van een Young Professionals en het management niet al te hoog liggen. Daarnaast is het belangrijk dat prestaties op de juiste manier worden toegewezen door de Young Professional waarbij de manager de Young Professional kan helpen bij het juist leren toewijzen.

Door de verslechterde economie wordt dit proces echter versterkt doordat jongeren langer doorstuderen en zo met een steeds hoger niveau het arbeidsleven betreden, waardoor de

kloof tussen zelfeffectiviteit met betrekking tot leren en werken vergroot wordt. Vandaar dat het belangrijk is voor Young Professionals dat zij op vroege leeftijd al beginnen met ervaring op te doen in het arbeidsleven (Call and Mortimer, 2001). Dit kan ervoor zorgen dat de overgang van studeren naar werken kleiner wordt en dat de zelfeffectiviteit met betrekking tot werkgerelateerde taken omhoog gaat.

Ander advies dat we Young Professionals graag willen meegeven is om een taak als een proces te zien. Doordat de verwachtingen hoog liggen, wil iemand ook graag de taak perfect uitvoeren. Wanneer iemand een taak perfect wil uitvoeren kan het er juist voor zorgen dat de taak als zó groot en moeilijk wordt ervaren dat het uiteindelijk helemaal niet meer wordt geprobeerd. Daarom is belangrijk om te beseffen dat een taak de eerste keer vaak niet meteen perfect kan worden uitgevoerd. Het uitvoeren van de taak is een proces, wat inhoudt dat je eerst een stuk van de taak gaat verrichten, terwijl je nog niet helemaal weet of je het op de juiste manier doet. Vervolgens ga je er over nadenken of vraag je iemand advies waarmee je uiteindelijk aanpassingen kunt aanbrengen aan de taak. Op deze manier kan een taak uiteindelijk goed volbracht worden en niet doordat meteen alles in een keer goed is gedaan. Ook het management kan Young Professionals in dit proces ondersteunen door hen tijd & ruimte te geven en door een 'fouten-maken-mag cultuur' te creëren: leer-van-je-fouten-cultuur.

Een andere manier om met grote moeilijke taken om te gaan is om de taak op te delen in kleinere subtaken. Wanneer iemand een grote ingewikkelde taak moet uitvoeren bestaat er de kans dat ze het niet goed zien zitten waardoor de zelfeffectiviteit in een diep dal kan raken. Als ze de grote moeilijke taak in kleine subtaken opdelen, is de kans dat iemand een kleine taak goed volbrengt veel groter, wat ervoor kan zorgen dat iemand de taak wel ziet zitten, en zijn zelfeffectiviteit dus hoger wordt. Hierdoor heeft hij meer vertrouwen in de volgende kleine taak waardoor hij op deze taak waarschijnlijk ook daadwerkelijk beter presteert. Op deze manier wordt gradueel iemand zijn zelfeffectiviteit hoger en kunnen grote moeilijke klussen alsnog volbracht worden. Wanneer iets niet lukt, ziet men dit niet meteen als het mislukken van een grote taak, maar als een vertraging van het proces naar het uiteindelijk doel (Weick, 1984). Het is belangrijk dat het management hierbij helpt wanneer het de Young Professional zelf niet lukt om dit uit te voeren.

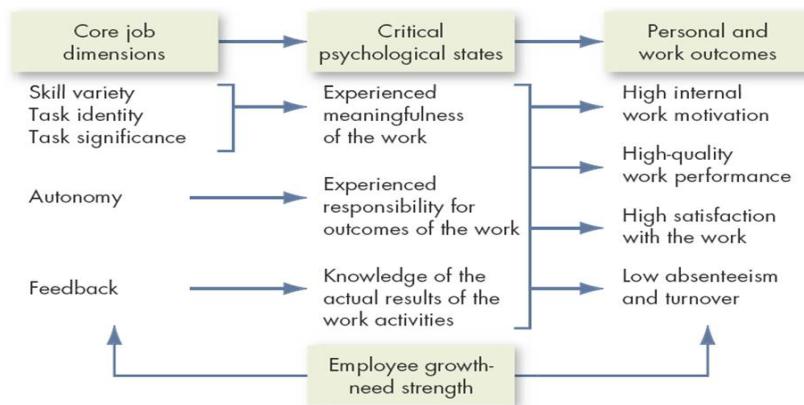
Het laatste dat belangrijk kan zijn bij het omgaan met deze hoge verwachtingen is sociale steun. Uit onderzoek blijkt dat afwezigheid van voldoende sociale steun een gebrek is aan voldoende bronnen om met de hoge eisen van het werken om te gaan (Lee and Ashfort, 1996). Steunende relaties kunnen namelijk zelfeffectiviteit vergroten doordat zij op deze manier werknemers kunnen leren (door voorbeeldgedrag) om bepaalde houdingen en strategieën toe te passen wanneer bepaalde problemen ontstaan. Daarnaast kunnen sociale relaties als positieve beloningen dienen (Bandura 2000). Het hebben van goede relaties met het management is hier ook een onderdeel van.

11. Verwachtingen van Young Professionals ten opzichte van de baan

Young Professionals hebben niet alleen verwachtingen ten opzichte van zichzelf maar ook ten opzichte van hun baan. Young Professionals zijn vaak idealistisch en optimistisch vergeleken met medioren en senioren wanneer zij de werkvloer betreden. Zo geloven zij bijvoorbeeld meer dan oudere werknemers dat ze met hard werken, hogerop komen in het bedrijf. Echter, wanneer Young Professionals de werkvloer betreden kunnen ze gedesillusioneerd worden doordat hun wensen en hopen soms niet gerealiseerd worden (Coy et al., 2002).

Om dit te verhelpen is het allereerst belangrijk dat Young Professionals beseffen dat werken niet altijd maar 'leuk' is. Daarnaast kan het op jonge leeftijd beginnen met kennis te maken met het arbeidsleven ervoor zorgen dat de verwachtingen ten opzichte van een baan realistischer worden.

Verder blijkt uit onderzoek dat het belangrijk is om iemands zelfeffectiviteit hoog te houden door intrinsiek motiverende banen te creëren. Managers kunnen hier opletten bij het invullen van functies, en Young Professionals kunnen veranderingen vragen wanneer dit nodig is. Wat intrinsiek motiverend werk is, wordt aan de orde gesteld aan de hand van het job-characteristics model van Bandura (1997). Volgens dit model bepalen vijf dimensies de mate van de betekenis van een baan. Uiteindelijk leidt dit tot hogere motivatie, hogere werkprestaties, hogere tevredenheid, minder absentie en minder ontslagen.



Deze vijf dimensies zijn:

1. *Variëteit benodigde vaardigheden*: de mate waarin een baan verschillende vaardigheden/talenten/activiteiten vereist van de werknemer.

2. *Taak Identiteit*. De mate waarin je geheel of gedeeltelijk bezig bent met een product of dienst.

Wanneer een werknemer bezig is met het maken van een complete product (of het produceren van een complete dienst) vindt hij of zij het werk meer waardevol dan dat hij/zij verantwoordelijk is voor een klein deel van het product.

3. *Taaksignificantie*. De mate waarin een baan impact heeft op het leven of werk van andere. Hiermee wordt invloed bedoeld in de organisatie zelf als in de omgeving buiten de organisatie. *Mensen die bijvoorbeeld kleine onderdelen van een vliegtuig maken die belangrijk zijn, voelen zich belangrijker dan mensen die kleine boxjes vullen met paperclips.*

4. *Autonomie*: de mate waarin de baan de werknemer vrijheid, onafhankelijkheid, discretie in het plannen van zijn werk en het bepalen van de procedures heeft.

5. *Feedback*: De mate waarin de activiteiten die moeten worden uitgevoerd de werknemer directe en duidelijke informatie geeft over de effectiviteit van zijn prestatie.

Samenvattend hebben Young Professionals bepaalde verwachtingen ten opzichte van zichzelf, voelen zij bepaalde verwachtingen uit hun omgeving (managers) en hebben zij verwachtingen ten opzichte van hun baan. Er zijn verschillende tips en manieren benoemd, voor zowel Young Professionals als hun managers, die de effecten van deze verwachtingen en de verwachtingen zelf kunnen verminderen en beter hanteerbaar maken.

12. Samenvatting

Young Professionals zijn pas afgestudeerd en hebben daardoor een hoge mate van zelfeffectiviteit wat betreft studiegerelateerde taken. Zij hebben waarschijnlijk echter nog geen

hoge zelfeffectiviteit wat betreft werkgerelateerde taken. De kans om te leren op de vier manieren (eigen ervaringen, voorbeeld ervaringen, verbale overtuiging en het interpreteren van fysiologische factoren) hebben zij namelijk nog niet gehad. Of iemands zelfeffectiviteit daadwerkelijk laag komt te liggen, is afhankelijk van de interpretatie van deze leerervaringen, welke tot stand komt aan de hand van drie processen: analyse van taakvereisten, attributieanalyse en de beoordeling van persoonlijke - en situationele bronnen en beperkingen.

Het toewijzen aan bepaalde factoren van stressgevoelens en prestaties heeft een grote invloed op iemands zelfeffectiviteit. Wanneer stress wordt toegewezen aan het feit dan een taak nieuw is in plaats van dat ze niet voldoende bekwaamheid bezitten dan verhoogt iemands zelfeffectiviteit en daarmee zijn daadwerkelijk prestaties en psychische gezondheid. Daarnaast wordt de zelfeffectiviteit verhoogd wanneer goede prestaties in het verleden worden toegewezen aan interne factoren en falen wordt toegewezen aan externe factoren.

Om Young Professionals te helpen bij het toewijzen aan de juiste factoren zijn concrete strategieën benoemd. Een van de belangrijkste strategieën is het vragen van feedback door Young Professionals of het geven van feedback door managers. Door het geven van feedback wordt de relatie tussen de prestaties en factoren die deze prestatie hebben bepaald namelijk duidelijk. Een andere factor die naar onze mening een rol speelt in dit mechanisme zijn verwachtingen. Young Professionals hebben hoge verwachtingen van zichzelf en hun omgeving zoals hun managers vaak ook hoge verwachtingen van de Young Professionals hebben. Dit kan er naar toe leiden dat de verwachtingen niet behaald worden wat uiteindelijk ten koste gaat van iemands zelfeffectiviteit. Daarnaast hebben Young Professionals hoge verwachtingen van hun baan, welke vaak niet worden behaald. Daarom is het belangrijk dat de verwachtingen aangepast worden, wat hopelijk bereikt is door het lezen van dit stuk.

13. Test

RELATIE ZELFEFFECTIVITEIT – PSYCHISCHE GEZONDHEID - STRESS

Wil jij kijken hoe de relatie tussen je zelfeffectiviteit, je psychische gezondheid en stress bij jou zit?

Wij hebben een test ontwikkeld waarmee je je eigen zelfeffectiviteit en psychische gezondheid kunt meten. Hieronder kun je hem invullen en vervolgens ook zelf beoordelen!

Het doel van deze test is om bepaalde factoren in kaart te brengen die mogelijk bij jou tot verhoogde stress leiden. We willen vragen om twee lijsten met stellingen naar waarheid in te vullen. De gegevens in deze lijsten worden vertrouwelijk behandeld en worden niet gebruikt voor andere doeleinden of aan derden doorgegeven.

Stellingenlijst 1

Denk aan je vaardigheid om taken te volbrengen die vereist zijn bij het uitvoeren van je functie. Wanneer je deze stellingen beantwoord, doe dat dan vanuit je eigen beeld van je persoonlijke vaardigheden op het werk en uitoefening van je functie.

Omcirkel het cijfer dat past bij jou beeld. Volledig oneens (1) en volledig eens (6).

1. Ik heb er vertrouwen in dat ik mijn baan goed kan doen

oneens=1	2	3	4	5	eens=6
----------	---	---	---	---	--------

2. Er zijn bepaalde taken in mijn baan die ik niet goed kan doen

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

3. Wanneer mijn prestaties slecht zijn, komt dit door gebrek aan vaardigheid

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

4. Ik twijfel aan mijn capaciteiten om mijn baan goed te doen

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

5. Ik heb vaardigheden die nodig zijn om mijn baan erg goed uit te voeren

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

6. De meeste mensen in mijn werkgebied kunnen deze baan beter dan ik doen

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

7. Ik ben expert in mijn werkterrein/vakgebied

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

8. Mijn toekomst in deze functie is beperkt vanwege mijn gebrek aan vaardigheden

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

9. Ik ben erg trots op mijn vaardigheden en capaciteiten voor deze functie

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

10. Ik voel mij bedreigd wanneer anderen over mijn schouders meekijken terwijl ik werk

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Stellingenlijst 2

LET OP: de schaal loop hier van *beter* dan normaal (1) naar *slechter* dan normaal (4)

Heb je onlangs:

1. Je kunnen concentreren wat je ook doet?

beter=1	2	3	slechter=4
---------	---	---	------------

2. Slaaptekort gehad vanwege zorgen?

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Het gevoel gehad dat je een zinvolle bijdrage leverde bij dingen?

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Gevoeld capabel te zijn om beslissingen te nemen?

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Je constant gespannen gevoeld?

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Het gevoel gehad dat je niet over je moeilijkheden heen kon stappen?

1	2	3	4
---	---	---	---

7. In staat was om te genieten van je normale dagelijkse activiteiten?

1	2	3	4
---	---	---	---

8. In staat was om je problemen onder ogen te zien?

1	2	3	4
---	---	---	---

9. Je ongelukkig en depressief gevoeld?

1	2	3	4
---	---	---	---

10. Het vertrouwen in jezelf verloor?

1	2	3	4
---	---	---	---

11. Over jezelf nagedacht als een waardeloos persoon?

1	2	3	4
---	---	---	---

12. Jezelf redelijk gelukkig gevoeld wanneer je alle dingen afweegt?

1	2	3	4
---	---	---	---

BEOORDELING TEST

RELATIE ZELFEFFECTIVITEIT - PSYCHISCHE GEZONDHEID - STRESS

Stellingenlijst 1: Personal Efficacy Beliefs Scale (Riggs et al, 1994)

Deze lijst meet het niveau van self-efficacy, oftewel zelfeffectiviteit. Zelfeffectiviteit is de mate waarin je het idee/gevoel hebt dat je een taak kan volbrengen (Bandura, 1977).

Scores

In stellingenlijst 1 kun je van 1 t/m 6 omcirkelen in hoeverre je het eens bent met de stellingen. Bedenk dat bepaalde stellingen negatief zijn geformuleerd, dit zijn stellingen: 1, 5, 7 en 9.

Om een juiste totaalscore voor zelfeffectiviteit te krijgen moet je bij het scoren van stelling 1, het cijfer 1 omzetten in een 6, een 2 omzetten in een 5, een 3 omzetten in een 4, een 4 omzetten in een 3, een 5 omzetten in een 2, en een 6 omzetten in een 1.

Doe dit dus alleen voor stellingen 1, 5, 7 en 9. Daarna tel je alles bij elkaar op. Deze optelsom is de score op vragenlijst 1.

Hoe lager de totaalscore, hoe hoger de mate van zelfeffectiviteit en hoe hoger de score, hoe lager de mate van zelfeffectiviteit.

Stellingenlijst 2: Psychological Health = General Health Questionnaire, Goldberg, 1972

Deze vragenlijst meet iemands psychische gezondheid. Het meet de mate van stress die een persoon heeft ervaren in de afgelopen weken. Deze stress kan het gevolg zijn van verschillende factoren. De vragenlijst test geen persoonlijkheidstrekken maar kijkt in hoeverre er een verstoring is in het normaal functioneren gedurende een korte tijd.

Scores

Je hebt bij elke stelling aangegeven in hoeverre je je kon vinden in een bepaalde stelling in de afgelopen tijd.

Wanneer de cijfers 1 of 2 zijn omcirkelt wordt hier een score van '0' aan toe gekend en wanneer de cijfers 3 of 4 zijn omcirkelt wordt hier een score van '1' aan toe gekend.

Alle scores worden vervolgens bij elkaar opgeteld waardoor uiteindelijk een score tussen de 0 en 12 bestaat.

Hoe lager de score op de test, hoe beter iemands psychische gezondheid en hoe hoger de score op de test des te slechter is iemands psychische gezondheid.

Meestal wordt een score hoger dan 5 of 6 gezien als potentie om psychologische problemen te ervaren en te ontwikkelen.

Combinatie twee stellingenlijsten

Achtergrond van deze test en motivatie voor het gebruik van de twee lijsten:

Uit onderzoek weten we dat het uitvoeren van een (nieuwe) taak voor mensen (zeker bij Young Professionals waarvoor veel activiteiten in de eerste jaren van hun carrière nieuw zijn) of het verkeerd toewijzen van prestaties, verhoogde stress kan opleveren. Het toewijzen, het interpreteren waar die stress vandaan komt bepaalt iemands zelfeffectiviteit. Ook het niveau van iemands psychologische gezondheid speelt een belangrijke rol in dit toewijzingsproces.

We gebruiken de **Personal Efficacy Beliefs Scale van Riggs** om iemands zelfeffectiviteit te meten en de **Psychological Health = General Health Questionnaire van Goldberg** om iemands psychische gezondheid in beeld te brengen.

Wij zijn van mening dat beide lijsten met elkaar te maken hebben. Het combineren van de scores van deze twee lijsten kan jou als Young Professional een beeld geven over je stressgevoeligheid die je mogelijk met je werk ervaart en waar je dit aan toewijst. Verder willen we je graag verschillende tips geven zodat je hierdoor beter in staat bent je stress te verminderen.

Effectiviteit laag, psychische gezondheid laag

Zodra iemand laag scoort op zowel zelfeffectiviteit als zijn psychische gezondheid dan is het mogelijk dat iemand zich al ver in een negatieve spiraal bevindt. Iemand kan in deze negatieve spiraal zijn beland doordat hij de stressgevoelens die hij ervaart verkeerd interpreteert of verkeerd toewijst. Bijvoorbeeld hij is steeds geneigd deze stress gevoelens aan interne factoren toe te wijzen (bijvoorbeeld 'ik kan het ook niet'), terwijl feitelijk deze gevoelens toe zijn te wijzen aan externe factoren (bijvoorbeeld het is ook een zeer complexe taak) of het feit dat een nieuwe taak bij mensen altijd een verhoogd stress gevoel oplevert. Interne factoren wijzen naar factoren binnen in een persoon die van invloed zijn op iemands zelfeffectiviteit, terwijl externe factoren naar omgevingsfactoren wijzen. Zie hieronder de tabel met voorbeelden van beide factoren.

Interne Factoren	Externe factoren
<u>Vaardigheden</u> : hoe meer vaardigheden iemand bezit voor de gewenste taak, hoe hoger de zelfeffectiviteit	<u>Complexiteit van een taak</u> : Hoe makkelijker de taak, hoe hoger de zelfeffectiviteit
<u>Kennis</u> : hoe meer kennis iemand bezit betreft de gewenste taak, hoe hoger de zelfeffectiviteit	<u>Pech</u> : hoe meer pech iemand heeft, hoe lager iemands zelfeffectiviteit
<u>Inspanning</u> : hoe meer inspanning iemand kan leveren (levert), hoe hoger zijn zelfeffectiviteit	<u>Afleiding</u> : hoe meer iemand wordt afgeleid, hoe lager zijn zelfeffectiviteit
<u>Psychologische basis</u> : hoe beter iemands psychologische basis is; zijn positief beeld over zichzelf, hoe hoger zijn zelfeffectiviteit	<u>Risico/Gevaar</u> : hoe meer risico of gevaar iemand loopt, hoe lager zijn zelfeffectiviteit
<u>Fysieke conditie</u> : hoe hoger iemands fysieke gezondheid is, hoe hoger zijn zelfeffectiviteit	<u>Onderlinge afhankelijkheid tussen werknemers</u> : hoe grotere afhankelijkheid hoe lager de zelfeffectiviteit is
<u>Stemming</u> : een positieve stemming leidt tot een hogere zelfeffectiviteit dan een negatieve stemming	<u>De plek waar je de taak uitvoert</u> : meestal is de zelfeffectiviteit hoger als je de taak uitvoert in een vertrouwde omgeving dan in een nieuwe omgeving
<u>Persoonlijkheid</u> : verschillende karaktereigenschappen hebben een verschillende invloed op de mate van zelfeffectiviteit. Vb. Mensen met meer zelfvertrouwen hebben een hogere zelfeffectiviteit	<u>Interpersoonlijke relaties</u> : als de interpersoonlijke relaties goed zijn is de zelfeffectiviteit hoger dan wanneer deze niet goed zijn
<u>Strategieën om met bepaalde taken om te gaan</u> : gedragsstrategieën, analytische strategieën, psychologische strategieën. Hoe beter jij je strategieën kunt toepassen bij het uitvoeren van de taak, hoe hoger je zelfeffectiviteit	<u>Aantal beschikbare bronnen</u> : naarmate er meer bronnen beschikbaar zijn is de zelfeffectiviteit hoger

(Gist & Mitchell, 1992)

Wanneer iemand de verhoogde stress aan de verkeerd factoren toewijst kan dit zorgen voor verlaagde zelfeffectiviteit. Deze verlaagde zelfeffectiviteit kan vervolgens weer zorgen voor verminderde prestatie waardoor uiteindelijk iemand in een negatieve spiraal beland. Dit kan uiteindelijk ook iemand psychische gezondheid verminderen. Wanneer de psychische

gezondheid laag is, kan dit erop duiden dat iemand al lang in de negatieve spiraal zit en/of een (te) negatief zelfbeeld heeft.

Op het einde van de beschrijving van de scores worden concrete tips beschreven die kunnen helpen iemand uit de negatieve spiraal te halen.

Zelfeffectiviteit laag, psychische gezondheid hoog

Zodra iemand laag scoort op zelfeffectiviteit en hoog op psychische gezondheid dan kan dit betekenen dat hij de stressgevoelens die hij ervaart doordat alles nieuw is of zijn prestaties in het verleden, verkeerd toewijst. Het kan zijn dat hij deze stress gevoelens aan interne factoren toewijst, terwijl deze gevoelens toe zijn te wijzen aan het 'nieuwe' (externe factor). Interne factoren wijzen naar factoren binnen in een persoon die van invloed zijn op iemands zelfeffectiviteit, terwijl externe factoren naar omgevingsfactoren wijzen (zie tabel). Wanneer iemand deze factoren verkeerd toewijst kan dit zorgen voor verlaagde zelfeffectiviteit. Deze verlaagde zelfeffectiviteit kan vervolgens ook daadwerkelijk zorgen voor verminderde prestatie waardoor uiteindelijk iemand in een negatieve spiraal belandt. Het wijst er echter op dat degene nog niet ver in deze negatieve spiraal zit. Wel is het belangrijk dat iemand op de goede manier leert de factoren toe te wijzen. Anders kan dit er uiteindelijk toe leiden dan iemands psychische gezondheid vermindert. Hieronder staan concrete tips beschreven die kunnen helpen om te zorgen dat iemand uit de negatieve spiraal blijft.

Zelfeffectiviteit hoog, psychische gezondheid hoog

Als iemand hoog scoort op zowel zelfeffectiviteit als psychische gezondheid dan ligt er waarschijnlijk geen probleem op dit gebied.

Zelfeffectiviteit hoog, psychische gezondheid laag

Als iemand zijn zelfeffectiviteit hoog is maar zijn psychische gezondheid laag dan kunnen er allerlei oorzaken zijn voor deze psychische gezondheid. Waarschijnlijk heeft het verhogen van iemands zelfeffectiviteit weinig effect op iemand psychische gezondheid doordat deze al hoog is. Als je laag scoort op psychische gezondheid is het aan te bevelen om, mogelijk samen met een coach, op onderzoek te gaan naar de oorzaken zodat je weer beter kunt gaan voelen.

Op de volgende bladzijde worden concrete **tips** gegeven **voor verhoging van de zelfeffectiviteit en psychologische basis voor jou als Young Professional.**

Ook worden er concrete **tips** gegeven **voor de managers van de Young Professionals.**

Tips voor Young Professionals:

1. Ben je bewust van het feit dat je het meest leert van eigen ervaringen en sta jezelf toe 'fouten' te maken, door je 'fouten' leer je, label 'fouten' positief.
2. Ben je bewust dat iets nieuws doen altijd stress oplevert, deze gevoelens zijn normaal. Deze stressgevoelens komen dus door het 'nieuwe' en niet doordat iemand niet bekwaam genoeg is voor een taak.
3. Ben je bewust dat er verschillende factoren een rol kunnen spelen die de oorzaak kunnen zijn van het niet goed presteren.
4. Probeer je gevoelend en prestaties goed toe te wijzen. Zorg ervoor dat je niet altijd je goede prestaties toewijst aan externe factoren en dat je 'falen' toewijst aan interne factoren.
5. Vraag hulp. Word je bewust dat feedback, een goede functie- en taakomschrijving en taakgericht leiderschap door je manager, jou kan helpen om de juiste factoren aan je prestaties en gevoelens toe te wijzen.
6. Zoek wegen om bepaalde factoren die zorgen voor verminderde prestatie te verbeteren (zoals het volgen van een vervolgopleiding bij onvoldoende kennis of vaardigheid).
7. Gun jezelf tijd. Ben je bij je eerste baan bewust dat je zelfeffectiviteit hoog is wat betreft studiegerelateerde taken maar waarschijnlijk nog niet van werkgerelateerde taken en dat dit tijd kost.
8. Word je ook bewust dat je mogelijk te hoge verwachtingen van jezelf een negatieve invloed kunnen hebben en probeer de slogan: goed is goed genoeg.
9. Praat met je manager: mogelijk heb je 'last' van de hoge verwachtingen van je manager waardoor je je gespannen voelt en gestresst bij het presteren.
10. Zie het uitvoeren van taken als een leerproces in plaats van iets dat in één keer perfect moet, leren gaat met vallen en opstaan.
11. Verdeel grote taken in subtaken zodat je zelfeffectiviteit per subtaak hoog blijft.
12. Ben je bewust dat je dat sociale relaties zelfeffectiviteit kunnen verbeteren. Praat met collega's, leer van ze en vraag zo mogelijk om advies.
13. Besef dat werk niet altijd alleen maar 'leuk' is.
14. Besef: je bent een Young Professional, je hebt veel talent, kennis en vaardigheid in huis en hoe meer je jezelf toestaat te leren, uit te proberen, te vragen, fouten te maken, te ontdekken wie jij bent, wat je leuk vindt en waar je goed in bent, des te meer betekenis zal je kunnen geven aan je eigen werk en leven en aan de organisatie waar je in of voor werkt.

Tips voor de manager van de Young Professional:

1. Ben je bewust dat veel, zo niet alles nieuw is voor Young Professionals en dat nieuwe dingen een verhoogd niveau van stress oplevert. Geef ze de tijd en ruimte om te leren en om fouten te maken. Hen te snel op hun huid zitten kan negatieve gevolgen met zich meebrengen en verlaagd de zelfeffectiviteit.
2. Help de Young Professionals de factoren die hun prestaties bepalen goed toe te wijzen zodat hun zelfeffectiviteit op hoog niveau blijft. Belangrijk is om Young Professionals voldoende gedetailleerde feedback te geven en een positieve mindset te ontwikkelen ten aanzien van fouten-maken-mag.
3. Probeer intrinsiek motiverende functies te creëren. Dit door variëteit in taken aan te brengen, ze autonomie te geven, door hen werk te geven wat naar hun idee waardevol is en betrek ze zoveel mogelijk bij dat wat jij als manager met je team/de afdeling wilt bereiken.
5. Geef taakgericht leiderschap en probeer zo duidelijk mogelijke taak- en functieomschrijvingen te geven. De tijd die je hierin investeert krijg je dubbel terug.
6. Help de Young Professional zichzelf op hun gemak te voelen en heb oog voor de menselijk maat. Vraag niet het onmogelijke, dan zijn zij altijd bereid om een extra

steentje bij te dragen.

14. Gebruikte literatuur

- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Banks, M. H., Clegg, C. W., Jackson, P. R., Kemp, N. J., Staffor, E. M., & Wall, T. D. (1980). The use of the General Health Questionnaire as an indicator of mental health in occupational studies. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 187-194.
- Eden, D., (1992). Leadership and expectations: pygmalion effects and other self fulfilling prophecies in organizations. *Leadership Quarterly*, 3, 271-305.
- Försterling, F. (1985). Attributional Retraining: A Review. *Psychological Bulletin*, 98, 495-512.
- Gister, M.E., & Mitchell, T.R. (1992). Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183-211.
- Lubbers, R., Loughlin, C., & Zweig, D. (2005). Young workers' job self-efficacy and affect: Pathways to health and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 199-214.
- Riggs, M. L., Warka, J., Babasa, B., Betancourt, R., & Hooker, S. (1994). Development of and validation of self-efficacy and outcome expectancy scales for job-related applications. *Educational and Psychological Measurement*, 54, 793-802.
- Schmidt, F., & Hunter, E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- TNO (2013). Nationale enquête arbeidsomstandigheden: Methodologie en globale resultaten. ISBN- 978-90-5986-426-9
- Zulkefly, S. (2010). Using the 12-item General Health Questionnaire (GHQ-12) to Assess the Psychological Health of Malaysian College Students. *Global Journal of Health Science*, 2, 73-80.

Bijlage 1:

Quotes Young Professionals deelname training Young Professionals:

Lennert Jonker, van Oord:

"Het Digne Young Professionals traject helpt om meer inzicht te krijgen in je eigen handelen, maar ook dat van anderen binnen jouw organisatie! Verder helpt het je te structureren, prioriteren en na te denken over je doel en missie. Het traject heeft me erg geholpen, heb hele bruikbare handvatten gekregen om me verder te ontwikkelen. Waar ik persoonlijk vooral veel aan heb gehad is het model van de invloedstijlen, hierin kwamen duidelijk mijn zwakke kanten naar boven. Hier heb ik dankzij de trainer in de praktijk van alle dag aan kunnen werken. Daarnaast heb ik veel meer structuur in mijn werk gekregen, kan beter prioriteiten stellen en ervaar meer rust."

Joost van Putten, Elsevier:

"Je leert op de TU-Delft alles over techniek, maar effectief leren werken in een multinational maakt geen onderdeel uit van het curriculum. Het is een mythe dat je door maar gewoon veel te werken vanzelf leert effectief te werken. Juist wat betreft effectief werken kan je grotere stappen maken door niet alleen uit te gaan van "learning on the job" maar dit laatste te combineren met een gepaste dosis theorie en coaching."

Floor Kroft, Radar Advies:

"Het was heel prettig om bewust bezig te zijn met mijn eigen handelen, vaardigheden en ontwikkeling. De training was een mooie aanvulling op de workshops die ik binnen mijn traineeship krijg. Het zwaartepunt ligt bij algemene, overkoepelende vaardigheden in het werkende leven, zoals efficiënt werken en persoonlijk leiderschap. De training behandelt praktische vaardigheden die direct toepasbaar zijn en ook de meer theoretische modellen die mij inzichten verschaffen in mijn eigen handelen. De training is een waardevolle bijdrage aan het proces van persoonlijke ontwikkeling."

Nikki Rijnen, Ministerie van Sociale Zaken:

"Ik heb veel geleerd tijdens de training, het heeft mij laten inzien dat niet alles mijn verantwoordelijkheid is. Ik heb geleerd om nee te zeggen op de juiste momenten, zodat ik mijn werkdruk beheersbaar houd."

Ellen Meijer, Pré-Consultants:

"Dankzij deze training heb ik mijn eigen gedrag leren herkennen en heb ik het gevoel meer controle te hebben over mijn carrière. De verschillende oefeningen tijdens de training en de modellen die gebruikt werden hebben mij een waardevolle spiegel voorgehouden. Zowel mijn sterke als zwakke punten werden zichtbaar en herkenbaar. Toepassing van praktische hulpmiddelen in de praktijk hebben mij laten zien dat ik wel degelijk invloed heb op mijn omgeving. Hierdoor heb ik meer zelfvertrouwen gekregen om actief aan de slag te gaan om mijn doelen te bereiken. Al met al een erg waardevolle training voor mij als Young Professional."

Raisha Portisch, Saxion Hogeschool:

"De training heeft mij kracht en zelfvertrouwen gegeven om eerst mijn doel helder te formuleren en vervolgens met succes in de organisatie te implementeren. Ik heb geleerd om mijn eigen wensen aan te laten sluiten op de doelen van de organisatie. De puzzelstukjes zijn op een hele mooie plek gevallen."

Els Donkers, RSZK woonzorgcentra:

"Werkdruk en stress? Ik durf nu een pas op de plaats te maken, mijn werktaken te structureren en te kijken naar de oorzaken. Het was ook erg verhelderend dat er een spiegel werd voorgehouden, daar leer ik veel van."

Bijlage 2:

Interview met Ivo Boelens, (online) trainer

Waar liggen de uitdagingen bij Young Professionals?

Wat ik gemerkt heb in de training is dat Young Professionals de transitie van studie naar een werksituatie lastig vinden. Ze vragen zichzelf af: hoe manifesteer ik me, hoe zijn de verhoudingen, wat is mijn positie, wat kan ik wel maken en wat kan ik niet maken. Thema's

waar ze mee worstelen zijn: positie bepalen, rollen, verantwoordelijkheden. Sommige zijn bang voor de gevolgen van hun gedrag.

Ze denken na over: wie ben ik, hoe zit ik in elkaar, en wat voeg ik toe.

Daarnaast zijn veel Young professionals perfectionisten en willen ze tegelijkertijd helpers zijn.

Ze zijn zoekende naar hun identiteit op praktisch, persoonlijk en interpersoonlijk niveau.

Zichzelf en hun omgeving leren managen is van groot belang. Dat is waar we de (online)training ook veel aandacht aan besteden.

Leidinggevend en geven Young Professionals gemakkelijk taken zoals de verantwoordelijkheid voor een bepaald project, waarbij de leidinggevende ervan uitgaat dat de Young Professional het wel zelf kan oppakken. Veel Young Professionals worden zo voor de leeuwen gegooid.

Young Professionals vinden het moeilijk om sturing te vragen. Ook vinden ze van zichzelf: ik moet dit kunnen. Ze gaan gewoon aan de slag en checken vaak te laat of dit is wat de leidinggevende wil zien of horen. Soms hebben ze geen idee wat het doel is van de aan hen toegewezen taak. Ze weten dat ze stappen moeten zetten, een doel moeten stellen, subdoelen, het gewenste resultaat bepalen maar velen hebben geen idee hoe ze dit moeten doen. Daarnaast zijn ze vaak gevoelig voor hun omgeving en betekent de mening, de verwachting en het idee dat de leidinggevende over hen heeft, ook veel voor ze en kijken ze er tegen op om hen te bevragen.

Veel Young Professionals hebben een overvol takenpakket, zeggen steeds ja, denken -dat kan ik wel- maar kunnen het uiteindelijk niet meer waarmaken, werken dag en nacht en ervaren veel werkdruk. De lat ligt voor zichzelf vaak heel hoog, hoewel het niet altijd de vraag is van de opdrachtgever.

Sommige Young Professionals kunnen geen antwoord geven op de vraag: wie is je leidinggevende. De leidinggevende is door hun eigen drukte onzichtbaar en niet bereikbaar, neemt geen tijd om zaken met de Young Professionals in hun team door te nemen. Zo leer je als Young Professional je terug te trekken, afwachtende houding aan te nemen en zaken op je eigen houtje aan te pakken.

Zichzelf meer profileren, communiceren over wat ze willen, duidelijk maken waar je grenzen liggen; het zijn vaardigheden waar ze nog niet zo sterk in zijn. Ze hebben het idee dat ze het zelf op moeten knappen.

Een aantal Young Professionals redt zich wel, dan draait het veel om de hoeveelheid lef/energie die ze hebben en tonen, en zij durven zich krachtig neer te zetten. Sommigen overschreeuwen zichzelf daarbij en is het goed te leren aan te voelen wat het effect is van hun optreden op anderen.

Veel Young Professionals voelen onzekerheid, faalangst en hebben het idee dat ze wel een keer door de mand vallen, dat ze niet goed genoeg zijn, niet voldoen aan de norm. Ze voelen zich ook niet altijd gehoord door de leidinggevende, voelen zich onbegrepen en tonen te weinig proactief gedrag door na te vragen of de leidinggevende ook echt zo over hen denkt. Het is goed als ze het gesprek met de leidinggevende aangaan en om feedback vragen.

Dit terwijl Young Professionals vaak wel veel willen en er zo een mismatch ontstaat wat ze eigenlijk willen en het gedrag dat ze vertonen. Ook ontstaat hierdoor inefficiënt gedrag. Ze hebben vaak veel goede ideeën en creativiteit. Dit wordt door management soms onvoldoende gezien en gewaardeerd. Over het algemeen wordt er door het management onvoldoende tijd besteedt aan de Young Professional in een team en wordt er van de Young Professional verwacht zelf aandacht te claimen. Maar Young Professionals stellen zich in het begin meestal te meegaand op en buigen mee met de winden die waaien en de situatie binnen een team.

Als een Young Professional een taak uitvoert wordt het soms een solo plan en lukt het niet altijd om het voor elkaar te krijgen. Ze hebben dan inhoudelijk veel ideeën maar iets voor

elkaar krijgen in een organisatie komt uiteindelijk vaak neer op de processen, de politiek, het belangenspel, geld. Hier hebben ze dan geen zicht op en weten het spel ook niet te spelen.

Wat kunnen Young Professionals doen?

- Zoek contact met andere Young Professionals, deel je bevindingen, ga het gesprek aan en luister hoe het allemaal werkt
- Ga op zoek naar een mentor, iemand die al langer meedraait, die het leuk vindt om jou te begeleiden.
- Investeer in contacten binnen je werk om van te leren.

Wat helpt de Young Professional?

- Leer relativeren
- Gun jezelf tijd om ervaringen op te doen
- Leer zoveel mogelijk over communiceren, grenzen stellen, je persoonlijke houding en gedrag, train jezelf daarin
- Leer effectief en efficiënt te werken, proactief werkgedrag en om te gaan met werkdruk en stress, train jezelf daarin
- Blijf dicht bij jezelf: en als je iets niet weet, vraag hulp en maak fouten, dit is de beste leerschool
- Blijf dicht bij jezelf: het spel leren spelen met belangen etc., hoeft niet, als het niet bij je past
- Vraag feedback aan je leidinggevende over de taken die je uitvoert.
- Experimenteer. Ga buiten je comfort zone, als iets niet goed loopt, doe iets op en andere manier en kijk wat het effect is
- Besteedt aandacht aan je personal branding, leer jezelf op een goede manier positioneren en profileren
- Gun jezelf ook tijd, onzekerheid verdwijnt in de loop van de tijd. Al die overtuigingen over wat mensen wel niet van je vinden, kan je enorm in de weg zitten. Breng ze voor jezelf in kaart. Wat zijn jouw overtuigingen over jezelf en je werk. Welke waarden wil je hanteren en welke aannames over de dagelijkse realiteit van je werk draag je met je mee. Klopt dit wel? Ga op ontdekkingstocht, al die belemmeringen die je voelt, speelt dat ook bij andere mensen?
- Zoek een coach die je even een tijdje ondersteunt en met jou op ontdekking gaat wat jouw missie en visie is en wie jij bent, wat jij wilt en welke talenten je wilt leven.

Bij interesse in de online training -Versterk je Professionaliteit-,
Klik hier voor meer informatie <https://exploreyou.nl/professionaliteit/>