

Een gezonde werkstart voor jonge werknemers

Kwalitatief onderzoek onder starters op de arbeidsmarkt naar knelpunten, behoeften en potentiële maatregelen voor een gezonde werkstart

TNO 2026 R17514 – 3 augustus 2026

Een gezonde werkstart voor jonge werknemers

Kwalitatief onderzoek onder starters op de arbeidsmarkt
naar knelpunten, behoeften en potentiële maatregelen
voor een gezonde werkstart

Auteurs	Mairi Bowdler, Kathelijne Bax en Maartje Bakhuys Roozeboom
Rubricering rapport	TNO Public
Projectnummer	060.63809
Aantal bijlagen	1
Aantal pagina's	26 (excl. voor- en achterblad)

Alle rechten voorbehouden

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

© 2026 TNO

Inhoudsopgave

1	Introductie	4
1.1	Achtergrond	4
1.2	Doel van het onderzoek	5
2	Methode	6
2.1	Werving	6
2.2	Privacy	6
2.3	Focusgroepen	6
2.4	Analyse	7
2.5	Gebruik van AI	7
3	Resultaten	8
3.1	Starten en landen in de organisatie	8
3.2	Verwachtingen	11
3.3	Leren en ontwikkelen	13
3.4	Sociale steun	16
3.5	Werkbelasting	19
4	Conclusie	22
	Referenties	24
	Bijlage	
	Bijlage A: Interview protocol	25

1 Introductie

1.1 Achtergrond

Recent onderzoek wijst uit dat jonge werkenden een risicogroep vormen voor het ontwikkelen van mentale problemen. Burn-outklachten komen onder jonge werknemers (24 tot 35 jarigen) het meest voor (Van Dam, Pleijers, Hulsegge & Van den Heuvel, 2025) in vergelijking met andere leeftijdsgroepen en nemen bovendien de afgelopen jaren toe (Van Veen et al, 2023). Ook neemt binnen deze groep het aantal werkgerelateerde verzuimdagen toe (Van Veen et al, 2023) en groeit het aantal WIA uitkeringen vanwege psychosociale aandoeningen, met name onder vrouwen onder de 40 jaar (UWV, 2025). Deze ontwikkelingen raken jonge werknemers in een levensfase waarin zij de basis voor hun loopbaan leggen en hebben zo ingrijpende gevolgen voor hun welzijn, loopbaanperspectief en duurzame inzetbaarheid. Tegelijkertijd zijn ook de gevolgen voor bedrijven groot, door verzuimkosten en inspanningen om geschikt vervangend personeel te vinden. In een arbeidsmarkt die al onder druk staat door personeelstekorten, is het ook voor bedrijven belangrijk dat jonge werknemers een goede start maken in het werk, zodat ze geen klachten ontwikkelen en behouden blijven voor de organisatie.

De eerste stappen in een echte baan kunnen voor jonge werknemers met de nodige uitdagingen gepaard gaan. Er verandert vaak veel tegelijk, ook in de privésituatie, bijvoorbeeld op het gebied van de woonsituatie, sociale relaties en het dagritme (Effering et al., 2007). Tegelijkertijd krijgen jonge werknemers op het werk te maken met veel nieuwe indrukken, eisen en verwachtingen, maar hebben ze vaak nog niet veel ervaring met het aangeven van grenzen (Van Veen et al. 2024). Uit onderzoek weten we dat het hebben van autonomie heel belangrijk is om werkstress te voorkomen. Maar tegelijkertijd hebben jonge werknemers meer dan hun oudere collega's behoefte aan houvast en duidelijkheid (procedurele ondersteuning) over hoe de dingen in de organisatie gaan (Van Veen et al., 2024). Voor organisatie is het belangrijk om te begrijpen hoe zij jongere werknemers op een goede manier kunnen ondersteunen tijdens deze eerste werkfase. Inzicht in hoe jonge werknemers de beginfase van het werk ervaren, kan handvatten bieden voor het bevorderen van hun mentale gezondheid en het voorkomen van uitval zowel op korte als op lange termijn.

In dit onderzoek is door middel van focusgroepen met startende werknemers verkend hoe zij hun werkstart hebben ervaren, tegen welke uitdagingen ze zijn aangelopen, en wat hen juist geholpen heeft om een goede start te maken. In de volgende hoofdstukken worden de resultaten van deze focusgroepen gepresenteerd. Deze inzichten bieden aanknopingspunten voor het versterken van een mentaal gezonde werkstart en daarmee voor het duurzaam inzetbaar houden van jonge werknemers.

Voor dit onderzoek zijn jonge werknemers betrokken uit de zorg, bouw en financiële of zakelijke dienstverlening (kantoorwerk), omdat deze sectoren sterk van elkaar verschillen in cultuur, type werkzaamheden en veelvoorkomende arbeidsrisico's (Van Dam, Pleijers, Hulsegge & Van den Heuvel, 2025). Zo kenmerkt werken in de zorg zich door een hoge emotionele belasting, onregelmatige werktijden en een hoge werkdruk. Het is een sector waar relatief veel vrouwen werken. In de bouw werken juist relatief veel mannen, komen fysieke en veiligheidsrisico's relatief veel voor, en wordt in veel bedrijven minder makkelijk over psychosociale arbeidsrisico's gesproken.

De financiële en zakelijke dienstverlening kenmerkt zich door een hoge autonomie, een hoge cognitieve belasting en veel beeldschermwerk. Door ervaringen van startende werknemers uit verschillende sectoren te vergelijken is het mogelijk om beter begrijpen welke aspecten van de werkstart generiek zijn voor jonge werknemers en welke sectorspecifiek zijn.

1.2 Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de ervaringen van jonge werknemers tijdens de start van hun werk en om op basis hiervan concrete handvatten te formuleren die organisaties kunnen gebruiken om hun jonge werknemers nog beter te begeleiden en te laten landen in het werk.

2 Methode

Om een goed beeld te krijgen van de ervaringen van jonge werknemers, is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode door middel van online focusgroepen, waarin de jonge werknemers ook met elkaar in gesprek konden gaan.

2.1 Werving

Werving van deelnemers verliep via bestaande netwerkorganisaties die relaties onderhouden met een diverse groep jonge werknemers. We hebben een lijst opgesteld van relevante netwerkorganisaties die zich op alle sectoren richten of op de 3 specifieke sectoren. In totaal hebben we 25 netwerkorganisaties gevonden en benaderd. Van de volledige lijst stemden 13 netwerkorganisaties ermee in om de werving van deelnemers te ondersteunen door onze projectinformatie en een uitnodigingsmail voor deelname aan het onderzoek binnen hun netwerk te delen.

Tijdens de werving werden de volgende criteria voor deelnemers gehanteerd:

- › Deelnemers moesten werkzaam zijn in de volgende drie sectoren: gezondheidszorg, kantoorwerk (marketing of financiën) of bouw;
- › Deelnemers moesten minder dan 5 jaar in dienst zijn bij hun huidige werkgever;
- › Deelnemers moesten tussen de 18 en 35 jaar oud zijn.

Deelnemers die zich aanmelden voor het onderzoek en aan de inclusiecriteria voldeden, werden vervolgens uitgenodigd om deel te nemen aan een focusgroep. Er werden in totaal 25 deelnemers geworven. Hiervan waren er 9 afkomstig uit de gezondheidszorg, 6 deden kantoorwerk en 10 werkten in de bouwsector.

2.2 Privacy

Voorafgaand aan hun deelname ontvingen de deelnemers informatie over het doel van het onderzoek en procedures rondom de privacy en gegevensverwerking. Voorafgaand aan de focusgroep gaven deelnemers uitdrukkelijk toestemming voor het verwerken van hun onderzoeksgegevens. Elke deelnemer die de focusgroep voltooide, ontving een elektronische tegoedbon ter waarde van € 20 als vergoeding voor zijn of haar tijd.

Het onderzoek is getoetst door de interne toetsingscommissie van TNO en uitgevoerd volgens geldende ethische en privacynormen die gelden voor dit type onderzoek.

Alle gegevens werden verwerkt in overeenstemming met de AVG-vereisten en de interne ethische en privacyprocedures van TNO, waarbij anonimiteit en vertrouwelijkheid gedurende het hele onderzoek werden gewaarborgd.

2.3 Focusgroepen

Met behulp van focusgroepen werd in kaart gebracht waar jonge starters tegenaan lopen bij hun eerste werkperiode en wat hen heeft/ zou hebben geholpen om goed te landen in het werk. Hiertoe is een protocol opgesteld dat tijdens de focusgroepen werd gevolgd om ervoor te zorgen dat alle aandachtsgebieden van het onderzoeksproject aan bod kwamen. Het protocol is te vinden in appendix 1.

Er werden in totaal zeven focusgroepen gehouden, elk met maximaal vier deelnemers. Alle sessies vonden online plaats via Microsoft Teams. Bij elke focusgroep waren twee TNO-onderzoekers aanwezig: één die verantwoordelijk was voor het maken van transcriptienotities en één die de deelnemers door het interviewprotocol begeleidde.

2.4 Analyse

Alle geanonimiseerde notities en transcripten van de focusgroepen werden geïmporteerd in Excel. In een eerste analyse stap is de informatie uit de focusgroepen per sector (bouw, kantoor, gezondheidszorg) verwerkt. Vervolgens hebben we inductief terugkerende thema's geïdentificeerd. Dit leverde een selectie op van thema's die door deelnemers belangrijk geacht werden voor een goede werkstart. Door deze thema's te vergelijken tussen de sectorclusters, konden we zowel sectoroverstijgende gedeelde ervaringen als sectorspecifieke verschillen identificeren.

2.5 Gebruik van AI

Bij de totstandkoming van dit rapport is gebruikgemaakt van AI-ondersteuning, met name voor het structureren en redigeren van teksten. De inhoudelijke analyse en conclusies blijven volledig de verantwoordelijkheid van de auteurs.

3 Resultaten

Uit de analyse komen vijf sectoroverstijgende thema's naar voren die relevant zijn voor de eerste werkervaringen van jonge starters, namelijk: (1) starten en landen in de organisatie, (2) verwachtingen, (3) leren en ontwikkelen, (4) sociale steun en (5) werkbelasting. Hieronder worden de resultaten van de focusgroepen per thema besproken. Aan het einde van elk thema hebben we in een kader de belangrijkste lessen per thema, de genoemde knelpunten en uitdagingen, en passende handvatten op het niveau van de organisatie, de leidinggevende en de jonge starter op een rij gezet. Waar relevant zijn verschillen tussen sectoren benoemd.

3.1 Starten en landen in de organisatie

De eerste weken van een jonge startende medewerker staan in het teken van het leren kennen van de organisatie. Dit gaat om het leren kennen van de mensen, maar ook om de werkwijze, de processen en systemen en de missie en visie van de organisatie. De resultaten uit de focusgroepen laten zien dat een gestructureerd onboardingsproces starters helpt om zich de eerste weken een weg te vinden in de organisatie. De ervaringen van deelnemers laten zien dat de kwaliteit van deze start sterk verschilt tussen organisaties en dat dit grote invloed heeft op hoe starters hun eerste periode (met name de eerste weken) ervaren.

Daar waar het onboardingsproces goed was ingericht gaven deelnemers aan dat dit hen hielp om sneller hun weg te vinden binnen de organisatie. Bij een goed onboardingsproces werd bijvoorbeeld in de beginfase veel uitleg gegeven over de organisatie en de afdeling, en waren er meerdere kennismakingsmomenten gepland. Ook vonden er regelmatig gesprekken plaats met leidinggevendenden. Deze aspecten droegen ertoe bij dat deelnemers beter begrepen waar de afdeling voor staat, vanuit welke missie en visie er gewerkt wordt en hoe hun eigen rol zich verhoudt tot het geheel. Daarnaast werd het als prettig ervaren wanneer praktische informatie op een centrale plek kon worden teruggevonden, bijvoorbeeld via het intranet, waardoor starters minder afhankelijk waren van collega's om dingen uit te leggen.

Verschillende deelnemers hadden deelgenomen aan gezamenlijke onboardingsdagen met collega's die in dezelfde periode waren gestart. Deze onboardingsdagen stonden in het teken van het leren kennen van de organisatie, de werkwijze en procedures, maar ook de sociale binding met andere collega's. Deze onboardingsdagen werden over het algemeen als positief ervaren, omdat deelnemers zo interne collega's leerden kennen en een beter beeld kregen van wat de organisatie als geheel deed. Ook introductieactiviteiten en trainingen werden genoemd als helpend. Via deze momenten leerden starters collega's kennen en konden zij een eerste intern netwerk opbouwen. Dit droeg bij aan een gevoel van verbinding. Bovendien was het prettig om eerste ervaringen te kunnen delen met andere starters die in een vergelijkbare situatie zaten.

“Je krijgt zoveel meer mee dan alleen je eigen afdeling. Dit [introductieactiviteit] zorgde wel voor een stukje inspiratie en motivatie.”

Naast centrale onboardingsactiviteiten speelde ook de begeleiding op de werkvloer in de eerste periode een belangrijke rol bij het goed landen binnen de organisatie. Verschillende deelnemers kregen een buddy en/of een mentor toegewezen [zie ook paragraaf 4: sociale steun].

Buddy's fungeerden als laagdrempelig aanspreekpunt voor praktische en dagelijkse vragen, terwijl mentoren vaak ondersteuning boden bij bredere vragen bijvoorbeeld rondom loopbaanontwikkeling en persoonlijke doelen. Deelnemers gaven aan dat het hebben van een vast aanspreekpunt in de eerste weken hielp om sneller vertrouwd te raken met de organisatie en de drempel verlaagde om vragen te stellen.

Ook ondersteunende middelen zoals een onboardingsplatform of app werden als positief ervaren. Deze middelen boden bijvoorbeeld praktische informatie over hoe de organisatie werkt en waar bepaalde zaken te vinden waren. Dit droeg eraan bij dat starters sneller zelfstandig konden functioneren en zich minder verloren voelden in de eerste periode.

Er waren ook meerdere deelnemers die aangaven dat er bij de start van hun werk weinig geregeld was. Hoewel zij op de eerste werkdag vaak kort werden ontvangen door hun leidinggevende, voelden zij zich daarna grotendeels op zichzelf aangewezen. Ook was het niet altijd duidelijk welke impliciete regels er golden: kon je zomaar een meeting met iemand inplannen, of moest dit via een leidinggevende verlopen? Niet alle deelnemers konden deze vragen makkelijk stellen in hun omgeving, dit verschilde sterk per organisatie.

“Op mijn eerste dag werd ik een half uurtje ontvangen door mijn manager en die heeft me een beetje wegwijs gemaakt in het project en de mappen en dat soort zaken. Maar daarna was ik op mezelf aangewezen.”

Meerdere deelnemers gaven aan dat in hun organisatie een gestructureerd onboardingstraject ontbrak. In deze gevallen waren er bij de start bijvoorbeeld weinig documenten, richtlijnen of afspraken, waardoor het lastig was om grip te krijgen op de organisatie en het werk. Hierdoor moesten deelnemers zelf uitzoeken hoe projecten waren ingericht, waar informatie te vinden was en bij wie zij terechtkonden met vragen. Met name in grotere organisaties, of organisaties waar veel online werd gewerkt, leidde dit tot onduidelijkheden en tijdverlies. Deelnemers gaven aan soms veel tijd kwijt te zijn aan het zoeken naar de juiste contactpersonen voor specifieke informatie. Ook praktische zaken, zoals toegang tot systemen, waren bij sommige deelnemers niet goed geregeld.

“Het heeft 4 weken geduurd om toegang te krijgen tot alle programma's waar ik mee moest werken.”

Andere deelnemers gaven aan dat er van tevoren niet was bedacht welke taken de startende medewerker zou oppakken. Dit leidde er in sommige gevallen toe dat er lange periodes weinig zinvol werk te doen was. Hierdoor voelde medewerkers zich soms nutteloos.

“Er lag dus ook niet iets klaar, ze waren niet goed voorbereid, het duurde dan ook 3 à 4 maanden voordat ik dingen te doen had.”

In het algemeen gaven deelnemers aan dat aandacht van de werkgever voor een 'zachte landing' van starters van groot belang was om een goede start te kunnen maken. Daarbij werd met name genoemd dat er voldoende tijd en ruimte moest zijn om kennis te maken met de organisatie, collega's en de werkzaamheden.

Sectorspecifieke bevindingen

Bij de bouwbedrijven vertelden verschillende deelnemers dat er impliciet werd verwacht dat nieuwe medewerkers snel konden inspringen in bestaande werkzaamheden, maar dat het tegelijkertijd vaak ontbrak aan duidelijke uitleg en concrete werkinstructies. Hierdoor was het lastig om snel productief te zijn en bij te dragen. Bij kantoorbanen was er een grote variatie in hoe het onboardingsproces was geregeld.

Sommige organisaties hadden een goed georganiseerde onboarding en andere hadden vrijwel geen onboardingstructuur ingericht. Deelnemers uit de zorg gaven het vaakst aan dat onboarding niet goed geregeld was. In het algemeen leken grote organisaties meer onboardingsactiviteiten te organiseren dan kleine organisaties.

Een van de deelnemers was vanuit een projectmanagementbureau gedetacheerd bij een ander bedrijf. Bij beide organisaties golden er verschillende verwachtingen, werkwijzen en aanspreekpunten, terwijl onduidelijk bleef wie verantwoordelijk was voor het inwerkproces. Hoewel beide organisaties onboardingsactiviteiten boden, sloten deze onvoldoende aan bij de behoeften. Deze deelnemer benadrukte het belang van duidelijke afspraken over de verantwoordelijkheid van begeleiding in de startfase, frequente check-ins, goede taakvoorbereiding en consistente monitoring en begeleiding.

Knelpunten en uitdagingen: Starten en landen in de organisatie

- **Geen of onduidelijke taken bij de start:** Wanneer starters bij aanvang geen heldere taken of verantwoordelijkheden krijgen, weten zij niet goed hoe zij waarde kunnen toevoegen of waarop zij beoordeeld worden. Dit kan leiden tot onzekerheid over het eigen functioneren en het gevoel niet echt bij te dragen.
- **Onduidelijkheid over processen en systemen:** Starters die onvoldoende uitleg krijgen over hoe processen lopen, hoe systemen worden gebruikt en hoe werkzaamheden zijn georganiseerd, moeten veel zelf uitzoeken. Dit kost tijd en energie, leidt tot inefficiëntie en belemmert snelle zelfstandigheid.
- **Trage toegang tot essentiële systemen en programma's:** Wanneer toegang tot benodigde systemen, accounts of programma's niet tijdig geregeld is, kunnen starters hun werk niet goed uitvoeren en zich overbodig voelen.
- **Beperkte begeleiding na de eerste werkdag:** Juist in de eerste weken ontstaan veel vragen en onzekerheden en zonder structurele begeleiding moeten starters kan het voor starters lastig zijn zelf hun weg te vinden.
- **Moeite met het vinden van de juiste contactpersonen:** Vooral in grote of organisaties waar veel hybride wordt gewerkt is het voor starters vaak onduidelijk bij wie zij terecht kunnen met specifieke vragen. Het kost veel tijd en energie om uit te zoeken wie waarvoor verantwoordelijk is, wat drempels kan opwerpen om vragen te stellen.

Handvatten: Starten en landen in de organisatie

Organisatieniveau

- **Organisatiebrede onboardingsprocedure:** Door een algemene onboardingsprocedure in te richten waarin is vastgelegd wat elke nieuwe starter (minimaal) ontvangt bij de start, wordt gewaarborgd dat alle starters dezelfde basis krijgen. Denk aan een introductie over de organisatie, visie en werkwijze, uitleg over basisprocessen en systemen, tijdige toegang tot programma's, vaste aanspreekpunten en onboardingsmaterialen.
- **Organiseren van gezamenlijke startersactiviteiten:** Door centrale introductiedagen of startersbijeenkomsten faciliteert de organisatie sociale binding en netwerkvorming buiten het eigen team.
- **Centrale informatievoorziening over processen en contactpersonen:** Centrale informatievoorziening (bijvoorbeeld informatie over processen, systemen en aanspreekpunten) maakt starters minder afhankelijk van collega's en versnelt zelfstandigheid.
- **Logistieke en technische randvoorwaarden vóór de start op orde:** Tijdige toegang tot systemen en middelen voorkomt frustratie en verloren tijd in de eerste weken. De organisatie kunnen dit doen door processen zo in te richten in dat accounts, systemen, werkplek en rechten standaard vóór de eerste werkdag geregeld zijn, bijvoorbeeld via duidelijke HR-IT-checklists en verantwoordelijkheden.

- **Formeel ruimte creëren voor een ‘zachte landing’:** Door organisatiebreed te erkennen dat starters tijd nodig hebben om te landen (bijv. boventallig inwerken of lagere productiviteitsverwachting), ontstaat ruimte om in de beginfase te leren zonder prestatiedruk.

Leidinggevenden

- **Vorbereiden van passend takenpakket bij aanvang:** Een duidelijk takenpakket helpt starters om zich vanaf het begin van waarde te voelen en geeft duidelijkheid over wat er van hen verwacht wordt, wat onzekerheid over het eigen functioneren vermindert.
- **Actieve begeleiding in de eerste periode:** Het inplannen van meerdere contactmomenten in de eerste weken om vragen te beantwoorden en voortgang te bespreken, geeft starters vertrouwen en ruimte om vragen te stellen.
- **Uitleg over impliciete regels en werkwijzen:** Door ongeschreven regels expliciet te benoemen, krijgen starters beter inzicht in hoe de organisatie werkt. Dit verkleint onzekerheid, voorkomt misverstanden en helpt hen sneller en met meer vertrouwen zelfstandig te functioneren.
- **Structurele check-ins plannen:** Regelmatige korte gesprekken (bijv. wekelijks of tweewekelijks) helpen om knelpunten vroeg te signaleren en bij te sturen, zowel inhoudelijk als qua belasting.
- **Faciliteren van een buddy en/of mentor:** Het aanwijzen van een buddy of mentor verlaagt de drempel voor starters om vragen te stellen en ondersteunt zowel praktische als bredere ontwikkelvragen. Hierbij is het belangrijk dat de buddy/mentor weet wat er van hem of haar verwacht wordt, en de starter begrijpt waarvoor deze ondersteuning is bedoeld.

Starters

- **Gebruikmaken van beschikbare ondersteuning:** Door actief deel te nemen aan onboardingsactiviteiten en gebruik te maken van hulpmiddelen zoals een buddy, mentor of onboardingsmaterialen, krijgen starters sneller inzicht in hoe de organisatie werkt en bij wie zij terecht kunnen.
- **Gericht vragen stellen:** Door vragen te stellen over taken, systemen en werkwijzen, en actief afstemming te zoeken over verwachtingen, voorkomen starters onnodige onzekerheid en misverstanden. Dit helpt om duidelijkheid te krijgen over wat prioriteit heeft en wat er van hen wordt verwacht.
- **Actief investeren in sociale relaties:** Door bewust contact te leggen met collega's binnen en buiten het team bouwen starters een netwerk op dat helpt bij samenwerking, leren en het stellen van vragen. Dit vergroot het gevoel van verbondenheid en maakt het makkelijker om werk en informatie te vinden.
- **Eigen behoefte aan begeleiding uitspreken:** Door expliciet aan te geven waar extra uitleg, afstemming of ondersteuning nodig is, kunnen leidinggevenden en collega's beter aansluiten bij de leerfase van de starter. Dit voorkomt dat starters te veel zelf blijven worstelen of onnodig streng zijn voor zichzelf. Dit vraagt wel om psychologische veiligheid als randvoorwaarde

3.2 Verwachtingen

Duidelijkheid over de verwachtingen van de werkgever werd veelvuldig genoemd als belangrijk thema tijdens de eerste periode bij de organisatie. De deelnemers benoemen verschillende ervaringen op dit gebied. Zo gaven meerdere deelnemers aan dat zij in de eerste periode sterk gemotiveerd waren om te laten zien wat zij in huis hadden. Zij legden de lat daarbij vaak hoog voor zichzelf en voelden een duidelijke bewijsdrang. Tegelijkertijd gaven sommige deelnemers aan dat ze te maken hadden met lage verwachtingen vanuit de organisatie. De taken die zij toebedeeld kregen boden weinig ruimte voor de starter om zich te laten zien.

“Aan de ene kant lag de lat wel hoog voor mijzelf, maar dat was niet zo voor de buitenwereld. Er werd niet echt wat van mij verwacht.”

Er waren ook veel deelnemers die aangaven dat er vanuit de organisatie of leidinggevendenden weinig *expliciete* verwachtingen werden uitgesproken. In het begin was het aftasten voor hen: niet alleen wat betreft de kwaliteit van het werk, maar ook in termen van werkhethiek, communicatie en praktische verwachtingen. Voor sommige deelnemers was het ook niet altijd helder welke taken bij hun functie hoorden, welke taken prioriteit hadden, en hoeveel tijd er aan taken besteed zou moeten worden. Het ontbreken van een duidelijk referentiekader maakte het ook lastig om te bepalen wat 'goed genoeg' is en hoeveel inzet passend is voor een bepaalde taak. Dit zorgde voor een spanningsveld: terwijl deelnemers zelf het gevoel hadden te moeten presteren, bleef het voor hen onduidelijk wat er concreet van hen werd verwacht. Dit leverde gevoelens van onzekerheid op, zeker in situaties waarbij sprake was van een tijdelijk contract.

"In begin was het aftasten wat: wordt er van je verwacht van je kwaliteiten en van het werk dat je oplevert? ... Je probeert het zo goed mogelijk te doen, maar misschien kan het wel in minder uren. De lijn vinden tussen goed, goed genoeg en voldoende dat is lastig."

Over het algemeen benadrukten deelnemers dat zij er behoefte aan hadden om vanaf het begin een duidelijk beeld te krijgen van de verwachtingen vanuit de organisatie, zodat zij meer houvast hadden bij het vinden van de juiste balans tussen voldoende, goed, en bovenmatig presteren. Er waren ook deelnemers die aangaven dat zij het juist leerzaam vonden om in het diepe gegoooid te worden. Zij ervoerden de onrust in mindere mate doordat dit gepaard ging met een open cultuur was waarin starters werden aangemoedigd om veel vragen te stellen. Door sommige deelnemers werd de omvang en complexiteit van de organisatie genoemd als een factor die het bemoeilijkte om helder te krijgen wat van hun wordt verwacht. Ze vonden het bijvoorbeeld moeilijk om zicht te krijgen wat er allemaal gebeurt in de verschillende afdelingen en hoe de lijntjes precies lopen. Een terugkerend thema was het ontbreken van een duidelijk plan of gezamenlijke koers. Verschillende deelnemers gaven aan niet het gevoel te hebben dat er een heldere organisatievisie aanwezig was, wat leidde tot vragen over de bredere richting van de organisatie. Dit maakte het voor sommige deelnemers lastig om hun werk te plaatsen binnen het grotere geheel en om zelf prioriteiten te kunnen stellen in hun werktaken.

"Ik mis nog steeds wel visie: wat zijn we aan het doen, waar zijn we mee bezig en waarom."

Tot slot werd genoemd dat de aansluiting tussen verwachtingen die sommige starters vooraf hadden van hun baan en de uiteindelijke werkinhoud soms tegenviel. Enkele deelnemers gaven aan dat zij, eenmaal gestart, ontdekten dat het project of de richting van het werk niet aansloot bij wat zij hadden verwacht of bij de motivatie waarmee zij voor de organisatie hadden gekozen. Dit leidde bij sommigen tot twijfel over hun plek binnen de organisatie al in een vroeg stadium van hun dienstverband.

Sectorspecifieke bevindingen

In alle drie de sectoren werden grotendeels vergelijkbare ervaringen en uitdagingen rondom verwachtingen genoemd. Deelnemers van één specifieke werkplek (kantoorwerk) gaven aan dat in hun organisatie het functioneren binnen de nieuwe werkomgeving fungeerde als een vorm van selectie *on-the-job*. In hun beleving werden starters bewust in het diepe gegoooid, waarbij het uitgangspunt was dat niet iedereen het zou redden. Deze deelnemers schetsten een werkomgeving waarin '*survival of the fittest*' nadrukkelijk onderdeel was van de strategie van de organisatie. Zij waren zich hier bij de start van hun baan al bewust van en ervoerden dit als een gegeven.

"Dat zwemmen is ook wel expres. Niet iedereen kan doorstromen, het is een pyramide: mensen moeten er op een gegeven moment uit (...). Het zit in de strategie dat 18% of 20% weggaat."

Knelpunten en uitdagingen: Verwachtingen

- **Onduidelijke en impliciete verwachtingen:** Jonge starters hebben vaak te maken met onduidelijkheid t.a.v. taken en verwachtingen (o.a. over prestatienormen) en ontvangen onvoldoende feedback, waardoor het lastig is te bepalen wat “goed genoeg” is.
- **Gebrek aan organisatievisie en samenhang:** Het ontbreken van een duidelijke missie en visie maken het lastig voor jonge starters om hun eigen werk te plaatsen in het grotere geheel, zelf prioriteiten te stellen en te begrijpen waarom bepaalde taken belangrijk zijn.
- **Mismatch tussen verwachtingen vooraf en dagelijkse praktijk:** Sommige starters hebben geen realistisch beeld van de functie en de dagelijkse werkzaamheden. Dit kan vroegtijdig leiden tot twijfel over hun plek binnen de organisatie.

Handvatten: Verwachtingen

Organisatieniveau

- **Juiste verwachtingen tijdens werving:** Door tijdens de werving (in vacatures en tijdens het sollicitatieproces) een goed beeld van de organisatie, de functie en de werktaken te schetsen, krijgen starters een realistisch beeld van de werkpraktijk en kunnen ze toetsen of dit aansluit bij hun verwachtingen en wensen.
- **Duidelijke functieprofielen:** Een helder functieprofiel waarin staat welke taken tot de functie behoren, wat kerntaken en neventaken zijn en welke verantwoordelijkheden passen bij een starter, helpt starters om een beeld te krijgen van wat er van ze wordt verwacht.
- **Missie en visie als houvast:** Een duidelijke missie en visie waarin ook is geëxpliciteerd hoe teams, rollen en taken daaraan bijdragen, biedt starters een kader voor het stellen van prioriteiten.

Leidinggevend

- **Expliciet communiceren over verwachtingen:** Door vanaf de start de taken, verantwoordelijkheden en prioriteiten, de verwachte kwaliteit en indicaties van tijdsbesteding te bespreken, weten starters wat er van ze wordt verwacht.
- **Actief begeleiden en feedback geven:** Vaste contactmomenten en frequente feedback in de beginfase helpen starters om een beeld te krijgen van hun functioneren [zie ook paragraaf 1: starten en landen in de organisatie].
- **Ondersteuning en training voor leidinggevend:** Het is belangrijk dat leidinggevend indien nodig begeleiding of training krijgen in het expliciet maken van verwachtingen, het begeleiden van starters en het herkennen van overspanning door onduidelijkheid.

Jonge starters

- **Actief verwachtingen ophalen:** Door gerichte vragen te stellen over prioriteiten, kwaliteitseisen, tempo en tijdsbesteding kunnen verwachtingen expliciet worden gemaakt.
- **Grenzen stellen aan eigen prestatiedruk:** Regelmatig reflecteren op de eigen bewijsdrang en onzekerheden en onduidelijkheden tijdig met de leidinggevende bespreken, kan helpen om de prestatiedruk te verlagen.
- **Eigen werk in context zetten:** Door te begrijpen hoe het eigen werk bijdraagt aan team- en organisatie-doelen, kunnen starters beter onderbouwde keuzes maken en prioriteiten stellen, waarbij missie en visie als hulpmiddel dienen.

3.3 Leren en ontwikkelen

Een ander thema dat door deelnemers belangrijk gevonden werd voor een gezonde werkstart is leren en ontwikkelen. Voor starters die voor het eerste aan het werk zijn is het heel belangrijk dat er ruimte is om te leren. Niet alleen hoe de werktaken uitgevoerd moeten worden, maar ook hoe de organisatie werkt.

Tegelijkertijd zijn starters vaak ook al bezig met hun verdere ontwikkeling. Perspectief op ontwikkelmogelijkheden en begeleiding daarin vinden ze dan ook belangrijk.

Deelnemers gaven aan dat begeleiding tijdens en na de eerste onboardingsperiode (de eerste weken) voor hen een belangrijk onderdeel was van het goed landen binnen de organisatie. Meerdere deelnemers benoemden dat zij tijdens gesprekken met hun leidinggevende konden reflecteren op hun loopbaanontwikkeling en persoonlijke doelen. Deze vorm van begeleiding vonden deze deelnemers vaak waardevol, zo konden zij nadenken over hun verdere ontwikkeling binnen de organisatie.

De mate waarin begeleiding en structuur werd geboden verschilde echter sterk tussen organisaties. Een groot aantal deelnemers vertelde dat zij het gevoel hadden dat het vooral aan henzelf was om structuur en richting aan te brengen in hun ontwikkeling, en dat zij zich op dit vlak onvoldoende ondersteund voelden vanuit de organisatie. Zij gaven aan dat zij hadden gehoopt dat leidinggevendenden of senior collega's een grotere rol zouden spelen in het meedenken over hun ontwikkelpad. In plaats daarvan ervoeren zij dat er weinig initiatief werd genomen om het gesprek hierover aan te gaan, waardoor ontwikkelmogelijkheden onduidelijk bleven.

“Ik vind het vreemd dat ze niet met mij meedenken of het gesprek niet eens aangaan met mij.”

Het ontvangen van feedback werd door veel deelnemers benoemd als essentieel voor hun professionele ontwikkeling, zowel om zicht te krijgen of het werk voldoet aan de verwachtingen (zie ook paragraaf 2: verwachtingen), maar ook om te kunnen leren en groeien. Voor veel deelnemers was feedback in de eerste periode van groot belang om een beeld te krijgen van hoe zij functioneerden, waar zij zich konden verbeteren en of zij op de juiste manier aan de verwachtingen voldeden. Echter, de mate waarin en de manier waarop starters feedback ontvingen verschilde sterk tussen organisaties.

Feedback op inhoud werd door meerdere deelnemers als relatief gebruikelijk ervaren, bijvoorbeeld in de vorm van opmerkingen over producten, rapportages of projecten waaraan zij werkten. Deze inhoudelijke terugkoppeling hielp starters om hun werkzaamheden aan te scherpen en inzicht te krijgen in de kwaliteitsnormen binnen de organisatie. Een groot deel van de deelnemers gaf echter aan dat feedback op hun functioneren of persoonlijke ontwikkeling veel minder vaak plaatsvond. Wanneer feedback wel werd gegeven, bleef het vaak algemeen en weinig concreet. Bovendien richtte de feedback zich regelmatig op de afdeling of het team als geheel, in plaats van op het individuele functioneren. Hierdoor was het voor starters niet altijd duidelijk wat feedback impliceerde voor hun persoonlijk functioneren en hoe zij zich verder konden ontwikkelen.

Daarnaast merkten sommige deelnemers op dat de personen die het beste zicht hadden op hun dagelijkse werkzaamheden, zoals projectleiders of directe collega's, niet altijd degene waren bij wie de verantwoordelijkheid lag om feedback te geven. Gesprekken met leidinggevendenden waren daardoor vaak vooral gericht op het persoonlijke welbevinden van starters en minder op inhoudelijke terugkoppeling over het werk. Dit beperkte voor sommige deelnemers de meerwaarde van deze gesprekken. De behoefte aan feedback bleef niet beperkt tot formeel ingeplande evaluatiemomenten. Verschillende starters benadrukten het belang van een open feedbackcultuur, waarin feedback ook spontaan en informeel kan worden gegeven in het dagelijks werk.

Naast het ontvangen van feedback gaven sommige deelnemers aan dat zij in de eerste periode zelf ook om feedback werden gevraagd, bijvoorbeeld over hun eerste indrukken van de organisatie of het team. In enkele organisaties werd dit expliciet gestimuleerd, wat starters het gevoel gaf serieus te worden genomen. Tegelijkertijd bleef deze vorm van wederkerige feedback eerder uitzondering dan regel.

“Het zou misschien ook meer vanzelf kunnen gaan, dat mensen gewoon feedback geven.”

Deelnemers geven tegelijkertijd ook aan dat dit lastig kan zijn, omdat dit een bepaalde openheid en veiligheid vraagt die niet altijd aanwezig is.

“In de praktijk is het niet iets waar iedereen zich comfortabel bij voelt.”

Ook gaven deelnemers aan dat feedback richting leidinggevenden soms lastig was. In sommige organisaties speelde een sterk hiërarchische cultuur hierbij een rol. Er werd opgemerkt dat er weinig ruimte was om iets te zeggen over het functioneren van leidinggevenden en managers. Dit werd versterkt door organisatieculturen waarin medewerkers het gevoel hadden dat hun positie onzeker was, waardoor zij geneigd waren feedback voor zich te houden.

“Onze organisatie is extreem hiërarchisch. Het gaat vooral fout met feedback geven naar boven.”

Sectorspecifieke bevindingen

In alle drie de sectoren werden vrijwel dezelfde ervaringen en uitdagingen rondom leren en ontwikkelen genoemd. Deelnemers uit de gezondheidszorg noemde het vaakst een grotendeels ontbrekende of inconsistente feedbackcultuur. Zij gaven aan dat hoge werkdruk en voortdurende veranderingen in de werkomgeving ervoor zorgden dat feedbackmomenten vaak naar de achtergrond verdwenen. Dit maakte het lastig om structureel stil te staan bij leren en ontwikkeling.

Knelpunten en uitdagingen: Leren en ontwikkelen

- **Beperkte begeleiding bij loopbaanontwikkeling na de onboarding:** Na de eerste inwerkperiode valt structurele aandacht voor leren en ontwikkelen vaak weg, terwijl starters juist dan behoefte hebben aan richting en perspectief. Starters ervaren dat zij zelf verantwoordelijk worden gemaakt voor hun ontwikkeling, zonder duidelijke kaders of actieve ondersteuning.
- **Gebrek aan feedback:** Veel starters geven aan dat gerichte feedback over hoe zij functioneren vaak ontbreekt. Leidinggevenden hebben niet altijd zicht op het dagelijks werk, terwijl collega's of projectleiders die dat wel hebben formeel geen rol spelen in feedback. In veel organisaties zijn feedbackmomenten vaak formeel en schaars, terwijl starters juist behoefte hebben aan tussen-tijdse terugkoppeling in het dagelijkse werk.

Handvatten: Leren en ontwikkelen

Organisatieniveau

- **Structureel inbedden van feedback en ontwikkeling in beleid en processen:** Door vaste feedback- en ontwikkelmomenten op te nemen in HR-processen wordt leren en feedback geen vrijblijvende keuze van individuele leidinggevers, maar een organisatiebreed uitgangspunt.
- **Stimuleren van een open en veilige feedbackcultuur:** Een organisatiebrede norm waarin feedback geven en ontvangen normaal is, verlaagt drempels en vergroot leerbereidheid. Dit vraagt om expliciete normen en voorbeeldgedrag.
- **Verminderen van hiërarchische barrières:** Om te voorkomen dat feedback alleen via hiërarchische lijnen loopt, kan de organisatie feedbackstructuren inrichten waarbij ook collega's, projectleiders of andere betrokkenen input leveren.
- **Aanbieden van ontwikkellijnen:** Het aanbieden van ontwikkellijnen geeft starters inzicht krijgen in mogelijke ontwikkelpaden en de stappen die daarbij horen.

Leidinggevers

- **Regelmatige ontwikkelgesprekken voeren:** Door structureel stil te staan bij loopbaanwensen en persoonlijke doelen krijgen starters zicht op hun ontwikkelrichting. Wanneer leidinggevers en senioren hiertoe initiatief nemen, voelen starters zich gesteund en ontstaat meer samenhang in hun ontwikkeling.
- **Betrekken van collega's en projectleiders bij feedback:** Door feedback te laten komen van mensen die het werk dagelijks zien, wordt deze relevanter en leerzamer.

Jonge starters

- **Ontwikkelbehoeften en ambities actief benoemen:** Door eigen wensen uit te spreken wordt het voor anderen makkelijker om mee te denken en ondersteuning te bieden.
- **Actief om feedback vragen, ook informeel:** Starters die gericht feedback ophalen, vergroten hun inzicht in functioneren en versnellen hun leerproces.
- **Reflecteren op ontvangen feedback:** Door feedback te vertalen naar concrete leerdoelen houden starters regie over hun ontwikkeling.

3.4 Sociale steun

Sociale ondersteuning en de aanwezigheid van informele netwerken spelen een belangrijke rol voor starters om hun plek te vinden binnen de organisatie. Het kan bijdragen aan een gevoel van veiligheid om vragen te stellen en dit kan het leerproces versnellen. Het belang hiervan werd ook door de deelnemers benoemd. Tegelijkertijd benoemden sommige deelnemers dat het starten in een nieuw team ook uitdagend was op sociaal vlak.

“Het is altijd lastig met een nieuw team te starten waar iedereen elkaar al kent en jij kent nog niemand.”

De focusgroepen lieten zien dat de leidinggevende een belangrijke rol kan spelen bij een gezonde werkstart. Sommige deelnemers gaven aan baat te hebben gehad bij een leidinggevende die benaderbaar was, tijd maakte en structureel momenten inbouwde om verwachtingen, werkdruk en ontwikkeling te bespreken.

“Wel prettig als je merkt dat je leidinggevende echt tijd voor je maakt, persoonlijke interesse toont: Wat vind je van wat je nu doet? Hoe kunnen we bijschaven waar nodig? Fijn als iemand echt even tijd voor je heeft.”

Er waren echter ook veel deelnemers die aangaven dat er weinig contact was met de leidinggevende, en dat zij vooral begeleiding ervoeren van andere collega's, mentoren of buddies. De mate waarin deelnemers aangaven behoefte te hebben aan frequent contact met de leidinggevende verschilde.

Zoals eerder beschreven, werd het hebben van een buddy door veel deelnemers als een grote steun ervaren [zie paragraaf 1: starten en landen in de organisatie]. Een buddy kan helpen om de organisatie op een laagdrempelige manier te leren kennen. Een paar deelnemers gaven aan dat zij niet een formele buddy toegewezen hadden gekregen via de organisatie, maar dat individuen in de organisatie deze rol uit zichzelf op zich namen. Een deelnemer gaf aan in een team terecht te zijn gekomen met leeftijdsgenoten, waar de deelnemer veel steun door ervoerde omdat zij vergelijkbare ervaringen recent zelf hadden doorgemaakt.

"Ik had echt behoefte aan een buddy. Dat iemand tijd voor je heeft tijdens het inwerkproces. niet perse leidinggevende, maar iemand waar je makkelijk tegen praat."

Niet alle deelnemers hebben positieve ervaringen gehad met hun buddy. In enkele gevallen gaven deelnemers aan dat buddy's of mentoren wel waren aangewezen, maar niet goed wisten hoe zij hun rol moesten invullen of hoe zij starters konden ondersteunen. Alleen het hebben van een buddy-systeem is dus niet vanzelfsprekend effectief en het is voor organisaties van belang om de buddy's en mentoren te begeleiden in hoe zij starters het beste kunnen ontvangen en begeleiden.

"Ik denk dat er meer structuur gegeven kan worden vanuit de organisatie over hoe je een buddy- of mentorsysteem invulling kan geven."

Naast formele ondersteuning werden ook informele netwerken genoemd als belangrijk in de eerste werkperiode. Zo werd bijvoorbeeld een groepje van andere starters waarmee ervaringen konden worden gedeeld vaak erg waardevol gevonden.

Deelnemers gaven aan dat actief netwerken met collega's hen veel opleverden en hen hielp om sneller hun weg te vinden in de organisatie en met hun taken. Sommige deelnemers benoemden dat zij zelf bewust investeerden in het leren kennen van nieuwe collega's door gesprekken aan te knopen, koffie te drinken met verschillende collega's of zelf meetings in te plannen. Dit werd gezien als een goede manier om de organisatie te leren kennen en relaties op te bouwen, maar vergde ook veel eigen initiatief.

"Netwerken met collega's brengt je het verst."

Er werd ook benoemd dat de aard van ondersteuning in de loop van de tijd veranderde. In de beginfase konden deelnemers veel kwijt bij hun buddy's, maar gaandeweg werd verwacht dat vragen en knelpunten werden doorgeschoven naar de leidinggevende. Deze overgang werd niet altijd als vanzelfsprekend ervaren vooral bij deelnemers die in de beginperiode weinig contact hadden met hun leidinggevende.

Tot slot merkten deelnemers op dat ondersteunende netwerken zich vaak pas echt ontwikkelden naarmate zij langer in de organisatie werkten. Door ervaring op te doen, kregen zij beter zicht op hoe de organisatie werkte, bij wie zij terecht konden met specifieke vragen en konden zij geleidelijk hun eigen plek vinden en projecten vormgeven. Ook buiten het werk speelden sociale netwerken een rol: contact met vrienden of vriendinnen hielp deelnemers om ervaringen te relativeren.

Sectorspecifieke knelpunten

In alle drie de sectoren werden vrijwel dezelfde ervaringen en uitdagingen rondom de behoefte aan buddies en contact met collega's en leeftijdsgenoten genoemd. In de bouwsector werd expliciet genoemd dat de sector wat 'vergrijsd' is de afgelopen jaren, waardoor leeftijdsgenoten niet altijd vanzelfsprekend aanwezig waren. In dat licht werd een jongerenvereniging als waardevol gezien.

“Onze sector is ook een verouderde sector. Je vindt dus ook niet altijd leeftijdsgenoten. Dus een jongerenvereniging helpt wel.”

Knelpunten en uitdagingen: Sociale steun

- **Onvoldoende laagdrempelige sociale ondersteuning in de beginfase:** Sommige starters hebben geen vanzelfsprekend aanspreekpunt voor vragen, waardoor zij zich snel op zichzelf aangewezen voelen.
- **Onduidelijk of zwak ingevuld buddy- en mentorsysteem:** Wanneer rollen en verwachtingen niet helder zijn, weten buddy's en mentoren niet goed hoe zij starters kunnen ondersteunen.
- **Sociale integratie kost tijd en energie:** Relaties opbouwen gebeurt vaak naast het reguliere werk, wat als belastend kan worden ervaren in een toch al intensieve startfase.

Handvatten: Sociale steun

Organisatieniveau

- **Structureel faciliteren van sociale ondersteuning bij de start:** Door sociale integratie expliciet onderdeel te maken van onboarding wordt duidelijk dat dit een gezamenlijke verantwoordelijkheid is en geen individuele taak.
- **Inrichten van vaste ondersteuningsstructuren voor starters:** Formele contactpunten en structuren zorgen ervoor dat starters niet afhankelijk zijn van toeval of persoonlijke assertiviteit. Het inrichten van een buddy- of mentorsysteem kan starters helpen om laagdrempelig ondersteuning te vinden, mits de organisatie duidelijk maakt wat deze rollen inhouden en hen hierin ondersteunt of traint. Het opzetten of faciliteren van netwerken van andere starters of jonge werknemers biedt starters een sociale omgeving die zorgt voor herkenning en verbinding.

Leidinggevenden

- **Actieve aandacht voor sociale landing in het team:** Door starters zichtbaar te introduceren en verbinding te stimuleren, helpen leidinggevenden hen sneller hun plek te vinden.
- **Zorgen voor toegankelijke aanspreekpunten:** Leidinggevenden kunnen ervoor zorgen dat starters weten bij wie zij waarvoor terecht kunnen.
- **Ondersteunen en faciliteren van buddy's en mentoren:** Door regelmatig af te stemmen en verwachtingen te verduidelijken, kunnen leidinggevenden ervoor zorgen dat buddy's en mentoren hun rol effectief en met vertrouwen vervullen.
- **Ruimte creëren voor kennismaking en informele interactie:** Wanneer er expliciet tijd is voor informele kennismaking (bijvoorbeeld via koffiemomenten), voelen starters zich gesteund om relaties op te bouwen als onderdeel van hun werkstart.

Jonge werknemer

- **Actief investeren in relaties en netwerken:** Door zelf contact te zoeken met collega's en andere starters bouwen medewerkers een ondersteunend netwerk op dat helpt bij leren en functioneren.
- **Gebruikmaken van beschikbare ondersteuningsmogelijkheden:** Door aanwezige structuren en netwerken te benutten, hoeven starters minder alleen uit te zoeken.
- **Gebruik maken van steun buiten het werk:** Ook contact met vrienden of leeftijdsgenoten buiten de organisatie helpt om ervaringen te duiden en te relativeren.

3.5 Werkbelasting

De mate van werkbelasting werd door de deelnemers in alle sectoren meermaals genoemd als belangrijk thema voor een gezonde werkstart. Er lijkt sprake te zijn van zowel het overbelasten van starters als het aanbieden van te weinig werk. Beide situaties kunnen negatieve gevolgen hebben: een te hoge werkbelasting kan leiden tot gevoelens van overbelasting en stress, terwijl te weinig werk kan resulteren in gevoelens van onzekerheid, doordat werknemers het gevoel kunnen hebben dat zij hun capaciteiten niet kunnen laten zien in een nieuwe werkomgeving. Dit laatste raakt ook aan thema's die zijn beschreven in paragraaf 2 (verwachtingen) en 3 (leren en ontwikkelen).

Zoals eerder genoemd gaven verschillende deelnemers aan dat zij in de eerste periode regelmatig te maken hadden met een gebrek aan concrete en/of zinvolle werkzaamheden. Hoewel er van hen werd verwacht dat zij fysiek aanwezig waren op kantoor en beschikbaar bleven, bijvoorbeeld om de telefoon op te nemen, was er inhoudelijk vaak weinig werk om te doen.

“Ik was mijn muis aan het heen en weer bewegen of mapjes aan het openen en sluiten om toch bezig te lijken, maar eigenlijk had ik gewoon niks te doen.”

Weinig te doen hebben werd door meerdere deelnemers expliciet benoemd als knelpunt en werkte vaak demotiverend. Het ontbreken van duidelijke taken en het gevoel niet betekenisvol te kunnen bijdragen leidde er bij enkelen toe dat zij zich een ‘poppetje’ binnen de organisatie voelden, zonder duidelijke rol of toegevoegde waarde. Deze situatie ging soms gepaard met een onzekerheid over het voldoen aan de contractueel vastgelegde arbeidsuren. Meerdere deelnemers gaven aan het prettiger te vinden om het druk te hebben dan te weinig te doen te hebben, omdat drukte meer richting, urgentie en betekenis gaf aan het werk. Het ontbreken van een consistente, realistische belasting droeg bij aan onzekerheid over hun rol en positie binnen de organisatie. Deze ervaring van onderbelasting werd door deelnemers niet alleen bij henzelf herkend, maar ook bij andere starters in hun omgeving. Zij gaven aan dit patroon vaker terug te zien bij vrienden en kennissen die net begonnen waren met werken.

“Er lag niets klaar (...) het duurde dan ook 3 à 4 maanden voordat ik dingen te doen had.”

Deelnemers koppelden een gebrek aan werktaken/belasting vaak aan hun beperkte kennis van de organisatie. Doordat zij nog niet wisten hoe processen lopen, wie waarover gaat en waar werk ontstaat, konden zij ook moeilijk zelf initiatief nemen om taken naar zich toe te trekken. Het gebrek aan werk werd door de deelnemers voornamelijk gezien als een gevolg van onvoldoende afstemming en beperkte begeleiding in de beginfase van het werk.

Naast onderbelasting, hadden verschillende deelnemers juist te maken met een te hoge werkdruk. Ze vertelden vaak te kampen met een schuldgevoel omdat het niet lukte om het werk binnen de toegewezen tijd af te ronden. De starters wilden zichzelf bewijzen tegenover nieuwe collega's en de organisatie, maar gaven aan dat het ook tijd kostte om te wennen aan de werkdruk en de werkomgeving. Er was bij veel van hen de wens tot open gesprekken over de intensiteit van de werkdruk en voor erkenning van de moeilijkheid van het werk.

“Ik had het gevoel dat je helemaal vol moet zitten, waardoor je teveel hooi op je vork neemt en dan zie je door de bomen bos niet meer. Ik wil iedereen tevreden stellen, maar dan kan niet.”

Ook werden er voor verschillende deelnemers uitspraken gedaan over impliciete normen rondom overwerken. In sommige organisaties werd ervaren dat er een cultuur heerst waarin veel wordt overgewerkt. Dit maakte het voor sommige deelnemers lastig om grenzen te stellen. Wanneer iedereen om hen heen overwerkt, voelde het ongemakkelijk om dat zelf niet te doen, ook al werd dat niet van hen gevraagd.

“Bij onze organisatie geldt: *do as I say not as I do*, iedereen werkt over, maar zegt dat jij dat niet hoeft te doen.”

Naast ervaringen van onderbelasting en overbelasting gaven deelnemers ook aan dat werkdruk binnen organisaties sterk kon wisselen. Er waren periodes waarin het rustig was, afgewisseld met momenten waarin er juist meer werd gevraagd. Het contrast tussen ‘te rustig’ en ‘te druk’ was bij een paar deelnemers groot. Deze wisselende belasting in de beginfase van het werk maakte het voor hen lastig om een stabiel werkritme te ontwikkelen en om verwachtingen over inzet en tempo goed in te schatten. Deelnemers benadrukten het belang van erkenning van werkdruk en werkbelasting. Zij gaven aan dat zij graag zouden zien dat organisaties dit onderwerp openlijk bespreekbaar maken.

Sectorspecifieke bevindingen

In alle drie de sectoren werden vergelijkbare ervaringen genoemd ten aanzien van de onwenselijkheid van onderbelasting. In de zorgsector werd een hoge werkbelasting relatief vaak genoemd. Daarnaast noemde beginnende zorgprofessionals vaak de omvang van de administratieve werklast binnen hun functie.

“Tijdens mijn studie werden we al bang gemaakt als het ging om de administratieve last, en alsnog was ik verrast door hoeveelheid administratieve taken.”

Knelpunten en uitdagingen: Werkbelasting

- **Onderbelasting in de beginfase:** Starters hebben in de eerste periode soms weinig concrete, inhoudelijke werkzaamheden. Dit leidt tot demotivatie en onzekerheid.
- **Overbelasting en hoge werkdruk:** Andere starters ervaren juist een (te) hoge werkdruk, mede door bewijsdrang en de wens om verwachtingen waar te maken, wat kan leiden tot stress en schuldgevoelens.
- **Sterk wisselende werkbelasting:** Grote verschillen tussen rustige en drukke periodes maken het voor sommige starters lastig om een stabiel werkritme te ontwikkelen en verwachtingen over inzet en tempo te leren inschatten.
- **Impliciete normen rond overwerken:** In sommige organisaties heerst een cultuur waarin overwerken de norm lijkt, waardoor starters moeite hebben om grenzen te stellen, zelfs als expliciet wordt gezegd dat dat niet hoeft.
- **Gebrek aan open gesprek over werkdruk:** Werkbelasting en werkdruk worden niet altijd expliciet besproken, terwijl starters juist behoefte hebben aan erkenning en afstemming hierover.

Handvatten: Werkbelasting

Organisatieniveau

- **Organisatiebrede aandacht voor werkbelasting bij starters:** Door werkbelasting expliciet te benoemen als thema in onboarding-, HR- en vitaliteitsbeleid wordt erkend dat de startfase extra kwetsbaar is en aandacht vraagt. Organisaties kunnen richting geven aan wat als realistische inzet wordt gezien, inclusief ruimte om te leren en fouten te maken, zonder dit volledig aan individuele teams over te laten.
- **Besprekbaar maken van werkdruk op organisatieniveau:** Door werkdruk structureel te agenderen (bijv. in medewerkerstevredenheid, ontwikkelgesprekken of cultuurtrajecten) ontstaat legitimiteit om dit onderwerp ook op de werkvloer te bespreken.
- **Normeren van verwachtingen rondom overwerken:** Door voorbeeldgedrag van management en expliciete communicatie over werktijden wordt voorkomen dat impliciete overwerkculturen de norm worden.

Leidinggevenden

- **Afstemmen van werkbelasting op ontwikkelfase:** Leidinggevenden kunnen zorgen voor concrete, zinvolle werkzaamheden die passen bij de ervaring en leerfase van de starter. Door taken en tempo geleidelijk op te bouwen, krijgen starters ruimte om te leren zonder direct over- of onderbelast te raken.
- **Regelmatig in gesprek over werkdruk en voortgang:** Door actief te checken hoe werkbelasting wordt ervaren, kunnen signalen van stress, schuldgevoel of onzekerheid tijdig worden opgepakt.
- **Ondersteunen bij het vinden en prioriteren van werk:** Leidinggevenden kunnen starters helpen om inzicht te krijgen in waar werk ontstaat, wie erbij betrokken zijn en wat prioriteit heeft.

Jonge starters

- **Aangeven wanneer werkbelasting te hoog of te laag voelt:** Door te benoemen hoe de werkbelasting wordt ervaren, ontstaat ruimte voor gezamenlijk bijsturen en hoeven starters niet alles alleen te dragen.
- **Tijd en ruimte gunnen om te wennen:** Het vinden van een passend werktempo kost tijd; het is normaal dat dit niet meteen lukt en vraagt ruimte om te oefenen, fouten te maken en te reflecteren.
- **Actief afstemming zoeken over inzet en prioriteiten:** Door gericht vragen te stellen over wat voorrang heeft, hoeveel tijd ergens aan besteed mag worden en wanneer werk 'goed genoeg' is, krijgen starters duidelijkheid over hun verwachte inzet [zie ook paragraaf 2: verwachtingen].

4 Conclusie

Dit onderzoek laat zien dat de eerste werkervaringen van jonge starters worden gevormd door een samenhangend geheel van factoren die zich afspelen in de eerste fasen van het dienstverband. Opvallend hierbij is dat er, ondanks dat de focusgroepen waren ingedeeld per sector, er weinig verschillen tussen sectoren naar voren kwamen. Starters bleken sectoroverstijgend vrijwel dezelfde behoeften en aandachtspunten te benoemen. De analyse van de focusgroepen brengt vijf centrale thema's naar voren: starten en landen in de organisatie, verwachtingen, leren en ontwikkelen, sociale steun en werkbelasting. Deze thema's staan niet los van elkaar, maar versterken elkaar wederzijds en bepalen samen in hoge mate hoe starters hun eerste periode ervaren.

Een eerste belangrijk inzicht is de grote variatie in hoe starters binnenkomen en worden ingewerkt. Waar sommige organisaties beschikken over een goed ingericht en gestructureerd onboardingsproces, blijken andere organisaties nauwelijks aandacht te hebben voor deze fase. Een zorgvuldige onboarding, met duidelijke introducties, tijdige toegang tot systemen, centrale informatievoorziening en vaste contactmomenten, helpt starters om sneller hun weg te vinden en vermindert onzekerheid. Ontbreekt deze structuur, dan moeten starters veel zelf uitzoeken, wat leidt tot tijdverlies, onzekerheid en in sommige gevallen een gevoel van overbodigheid. Naast een duidelijke start is het belangrijk dat verwachtingen expliciet worden besproken en regelmatig worden herijkt. Veel starters ervaren onduidelijkheid over wat er precies van hen verwacht wordt: welke taken bij de functie horen, wat prioriteit heeft, welk kwaliteitsniveau passend is en hoeveel tijd zij aan taken mogen besteden. Deze onduidelijkheid staat vaak in contrast met de hoge motivatie en bewijsdrang waarmee starters beginnen. Duidelijkheid scheppen over verwachtingen biedt jonge starters houvast en voorkomt onzekerheid.

Goede begeleiding stopt niet na de onboardingsfase. Structurele aandacht voor ontwikkeling is essentieel om groei mogelijk te maken. Dit vraagt om regelmatige gesprekken, concrete en ontwikkelgerichte feedback en de actieve betrokkenheid van zowel leidinggevendenden als collega's die het dagelijks werk van starters goed zien. Een open en veilige feedbackcultuur versterkt leren en samenwerking.

Sociale ondersteuning speelt daarbij een verbindende rol. Informele netwerken, begeleiding van leidinggevendenden, buddy's, mentoren en contact met andere starters blijken van grote waarde om vragen te stellen, ervaringen te delen en een gevoel van verbinding te ontwikkelen. Tegelijkertijd is deze ondersteuning niet altijd vanzelfsprekend georganiseerd. Sociale integratie vraagt bovendien tijd en energie, die vaak bovenop het inhoudelijk inwerken komt. Wanneer organisaties hier expliciet ruimte voor creëren, voelen starters zich sneller gesteund en onderdeel van het geheel.

Ten slotte speelt werkbelasting een cruciale rol in de startfase. De resultaten laten zien dat starters zowel onderbelasting als overbelasting kunnen ervaren. Onderbelasting, in de vorm van weinig concrete taken of zinvolle werkzaamheden, leidt tot demotivatie en onzekerheid over de eigen toegevoegde waarde. Overbelasting daarentegen kan ontstaan door hoge werkdruk, impliciete normen rondom overwerken en bewijsdrang, en gaat gepaard met stress en schuldgevoelens.

Over de verschillende thema's heen komt één duidelijke rode draad naar voren: jonge starters hebben behoefte aan houvast, duidelijkheid en erkenning in een fase waarin zij nog volop aan het leren zijn. Wanneer structuren, verwachtingen en ondersteuning ontbreken of impliciet blijven, verschuift de verantwoordelijkheid naar de starter zelf. Dit vergroot de kans op onzekerheid, inefficiëntie en overbelasting. Daarentegen laten de resultaten zien dat soms relatief eenvoudige ingrepen, zoals een duidelijke onboardingsprocedure, expliciete communicatie over verwachtingen, structurele feedbackmomenten, georganiseerde sociale ondersteuning en open gesprekken over werkbelasting – een groot verschil kunnen maken. De conclusie is daarmee dat een gezonde en succesvolle start in belangrijke mate wordt bepaald door hoe organisaties, leidinggevend en collega's deze start faciliteren. Investeren in deze beginfase is niet alleen van belang voor het welzijn en functioneren van starters, maar vormt ook de basis voor duurzame inzetbaarheid, betrokkenheid en behoud op de langere termijn.

De bevindingen uit dit onderzoek maken duidelijk dat een goede start geen op zichzelf staand moment is, maar een proces waarin meerdere factoren samenkomen en elkaar beïnvloeden. Hoewel de ervaringen van starters verschillen per organisatie en context, laten de resultaten een opvallend consistent patroon zien in wat starters nodig hebben om goed te landen, te leren en zich betrokken te voelen. Deze behoeften zijn niet gebonden aan één sector en vragen daarom om een generieke, maar wel doordachte aanpak die op verschillende organisatieniveaus wordt gedragen.

Om de inzichten uit dit onderzoek te vertalen naar de praktijk, is het van belang om concreet te maken wie waarin verantwoordelijkheid draagt en welke acties daarbij horen. De ondersteuning van starters is geen exclusieve taak van HR, noch volledig de verantwoordelijkheid van leidinggevend en starters zelf. Juist de samenhang tussen deze niveaus bepaalt of structuren daadwerkelijk helpen of slechts op papier bestaan. Om die reden is op basis van de onderzoeksresultaten een praktische checklist ontwikkeld. Deze checklist biedt houvast voor HR en organisaties, leidinggevend én jonge starters zelf, en maakt zichtbaar welke randvoorwaarden, acties en afspraken bijdragen aan een gezonde, duidelijke en ondersteunende start. Daarmee vormt de checklist een concrete vertaling van de analyse naar toepasbare handvatten voor de dagelijkse praktijk.

Referenties

Elfering, A., Semmer, N. K., Tschan, F., Kälin, W., & Bucher, A. (2007). First years in job: A three-wave analysis of work experiences. *Journal of vocational behavior*, 70(1), 97-115.

Van Dam, Pleijers, Hulsegge & Van den Heuvel (2025). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2024. Resultaten in vogelvlucht. TNO, Leiden, 2025.

Van Veen, M., Bruel, D., Bouwens, L., Held, N., & Soeter, M. (2023). Burn-outklachten onder jonge werknemers. Leiden: TNO.

Van Veen, M., Schelvis, R. M., Bongers, P. M., Oude Hengel, K. M., & Boot, C. R. (2024). A qualitative study of young workers' experience of the psychosocial work environment and how this affects their mental health. *BMC Public Health*, 24(1), 3341.

UWV (2025). Volumeontwikkelingen najaar 2025. Duiding van ontwikkelingen in de sociale zekerheid. Volumeontwikkelingen najaar 2025.

Bijlage A

Interview protocol

0-15 minuten	Intoductie Introductie Wanneer je voor het eerst aan een baan begint, kun je tegen allerlei verrassingen en uitdagingen aanlopen. Wat wordt er precies van mij verwacht? Hoe gaan dingen in de organisatie? Misschien komen de verwachtingen die je van tevoren had niet helemaal overeen met de praktijk? In dit onderzoek voeren we verschillende focusgroepen (max 6) uit met startende werknemers, waarin we met elkaar in gesprek gaan over de ervaringen die starters tijdens hun eerste werkperiode hebben opgedaan. Het doel van dit onderzoek is om concrete handvatten en tips te verzamelen die organisaties kunnen gebruiken om hun startende werknemers goed te laten 'landen' in het werk Het resultaat van het onderzoek is een praktisch rapport voor werkgevers dat beschikbaar komt via de website van het SZW en TNO. Bovendien worden resultaten in een bijeenkomst met werkgevers/ HR-professionals. Dan nog kort de spelregels We zijn benieuwd naar jullie ervaringen en meningen. Hiertoe hopen we een open gesprek te voeren waarin iedereen de ruimte voelt om dit te delen. Dit betekent dat we jullie ook willen vragen om vertrouwelijk om te gaan met wat er hier gedeeld wordt. Wij maken graag een opname van het gesprek voor onderzoeksdoeleinden. Dit is enkel bedoeld om de aantekeningen die van het gesprek worden gemaakt te controleren en eventueel aan te vullen. Daarna wordt deze opname verwijderd. Op basis van de resultaten van de focusgroepen samen wordt een rapport gemaakt. Hierin zijn antwoorden niet herleidbaar naar individuen. Er worden ook geen namen of organisaties genoemd. De focusgroep duurt maximaal 90 minuten, en na afloop ontvangen jullie als dank een bol.com bon van 20 euro. Hebben jullie nog vragen? Voorstelrondje Voor we beginnen een kort voorstelrondje [hier doen we zelf ook aan mee]: Naam Functie/ je baan en je rol? Hoe lang in dienst? Wat heeft je het meest verrast (in positieve zin) in je eerste werkperiode?
--------------	---

15 minuten	Knelpunten/ uitdagingen	Waar ben je tegen aangelopen in de eerste werkperiode? Toelichting vragen bij genoemde knelpunten <i>Evt checken op de volgende knelpunten:</i> <i>Verwachtingen vs realiteit</i> <i>(gebrek aan) autonomie/zeggenschap</i> <i>(gebrek aan) goede begeleiding</i> <i>(gebrek aan) steun van collega's</i> <i>Beeld van hoe andere vinden dat je presteert?</i> <i>Prestatiedruk</i> <i>Werk-privé (dis)balans</i> <i>(Gebrek aan/ onduidelijkheid) ontwikkelmogelijkheden</i> <i>(geen) grenzen aan durven geven</i>
20 minuten	Maatregelen/ oplossingen	Wat heeft jou echt geholpen om te landen in het werk? Toelichting vragen bij genoemde voorbeelden Wat voor maatregelen heeft jouw organisatie verder nog/specifiek getroffen in het kader van onboarding? Wat vond je daarin goed/ niet goed werken? Waar had je aanvullend behoefte aan gehad? Wat had voor jou het verschil gemaakt? <i>Lijstje met voorbeelden van maatregelen</i> <i>Tutor/ mentor</i> <i>Structuur in onboarding</i> <i>Buddy-systeem</i> <i>Kennismakingsgesprekken</i> <i>Regelmatige check-ins</i> <i>Persoonlijk ontwikkelplan</i> <i>Trainingen en workshops</i> <i>Informele activiteiten</i> <i>Open feedbackcultuur</i> <i>Toegankelijke HR of vertrouwenspersoon</i> <i>Duidelijke rolomschrijvingen</i> <i>Realistische taakeisen</i> <i>Flexibiliteit in manier van werken</i>
10 minuten	Afsluiting	Welke concrete tips heb je voor organisaties om startende werknemers te ondersteunen? Welke tips heb je voor andere starters? Afsluitende tekst: bedankt en we maken een notulen die we gebruiken als input voor korte rapportage. We sturen die toe.

Health & Work

Sylviusweg 71
2333 BE Leiden
www.tno.nl