



UCLL
HOGESCHOOL

Bachelor in de orthopedagogie
Bachelorproef

***Van draagkracht naar
teamveerkracht:***

***Een praktijkonderzoek naar het
welzijn en werkprestaties in de
residentiële jeugdzorg***

Naam: Marylène Hoho

Datum: 10 juni 2026

BAP-begeleider: Kathleen Lantin

1 Voorwoord

Deze bachelorproef werd gerealiseerd in het kader van het behalen van het diploma Professionele Bachelor Orthopedagogie aan UCLL Hasselt. Het onderzoeksproces bood mij de kans om theorie te verbinden met de ervaringen binnen CKG Molenberg Bilzen.

Tijdens mijn stage in leefgroep Lion ontdekte ik wat het betekent om samen te werken met begeleiders en jonge kinderen met uiteenlopende ondersteuningsnoden. Thema's zoals hechting, emotieregulatie, perspectiefgericht handelen en het zoeken naar evenwicht tussen individuele en groepsgerichte begeleiding stonden daarbij voortdurend op de voorgrond. Tegelijk ervaarde ik hoe groot de inzet en beschikbaarheid van de begeleiders is in hun dagelijkse werking. Deze ervaringen hebben niet alleen mijn persoonlijke en professionele groeiproces als toekomstige orthopedagoge verrijkt, maar ook een belangrijke motivatie voor dit onderzoek gevormd.

De toenemende complexiteit binnen de zorgpraktijk benadrukt het belang van aandacht voor de bevoegdheid van professionals. Dit onderzoek richt zich daarom op hoe orthopedagogische begeleiders gemotiveerd en betrokken kunnen blijven in hun werk.

Graag wil ik enkele mensen bedanken voor hun steun: Kathleen Lantin voor de begeleiding en kritische feedback; Els Bijmens, bapmentor, voor het vertrouwen en de ondersteuning; het team van CKG Molenberg Bilzen voor hun openheid en de kansen om actief mee te werken; alle respondenten voor hun gedeelde ervaringen; en tot slot mijn familie en vrienden voor hun voortdurende steun.

INHOUDSOPGAVE

1 VOORWOORD	2
2 INLEIDING	6
2.1 SITUERING CKG MOLENBERG BILZEN	6
2.2 PRAKTIJKVRAAGSTUK	6
2.3 ONDERZOEKSDOEL, ONDERZOEKSVRAAG EN DEELVRAGEN	7
3 LITERATUURSTUDIE.....	8
3.1 THEORETISCH KADER	8
3.2 INDIVIDUEEL NIVEAU: DRAAGKRACHT, DRAAGLAST EN PERSOONLIJKE HULPBRONNEN	9
3.2.1 Draagkracht en draaglast	9
3.2.2 Persoonlijke hulpbronnen en groeimindset	10
3.2.3 Veerkracht (individueel).....	11
3.2.4 Aanpassingsvermogen.....	13
3.2.5 Contextuele buffers: werk-privé-interactie.....	13
3.3 TEAMNIVEAU: COLLECTIEVE VEERKRACHT EN SAMENWERKING	14
3.3.1 Teamveerkracht.....	14
3.3.2 Rollen en structuur (Belbin en SDRPI)	14
3.3.3 Psychologische veiligheid en teamprocessen	15
3.4 SECTORCONTEXT: PSYCHOSOCIALE BELASTING IN DE JEUGDZORG.....	16
3.5 INTERVENTIES VOOR WELZIJN EN PRESTATIES	17
3.5.1 Het matchingsprincipe (DISC)	17
3.5.2 Cognitieve interventies: focus op onzekerheid en structuur.....	17
3.5.3 Emotionele interventies: focus op trauma en sociale steun	18
3.5.4 Fysieke interventies: focus op energie en herstel.....	18
3.5.5 Motivatie en zelfdeterminatie	19
3.6 HOE INTERVENTIES DUURZAAM IMPLEMENTEREN?	20
4 METHODOLOGIE	22
4.1 THEORETISCHE KADERS.....	22

4.2 ONDERZOEKSCONTEXT EN PRAKTIJKONDERZOEK	22
4.3 DATAVERZAMELING	22
4.3.1 Online enquête	22
4.3.2 Participatieve focusgroep	23
4.4 DATAVERWERKING EN ANALYSE	23
4.4.1 Kwantitatieve data-analyse	23
4.4.2 Kwalitatieve data-analyse	24
4.4.3 Verdiepende analyse met DISC-model	24
4.4.4 Belastende of uitdagende werkeis?	24
4.4.5 Verdiepende analyse van energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen	24
4.4.6 Triangulatie	25
4.4.7 Anonimiteit	25
4.5 DEELVRAGEN	25
4.5.1 Welke factoren beïnvloeden het welzijn en de werkprestaties van medewerkers?	25
4.5.2 Welke interventies zijn geschikt om van het welzijn en de werkprestaties te verbeteren?	26
4.5.3 Hoe kunnen de geselecteerde interventies duurzaam worden afgestemd en geïmplementeerd binnen de context en cultuur van CKG Molenberg Bilzen?	26
4.6 GEBRUIK VAN AI	26
4.7 CANVA	26
5 RESULTATEN	27
5.1 BESCHRIJVING VAN DE RESPONDENTEN	27
5.2 WELKE FACTOREN BEÏNVLOEDEN HET WELZIJN EN DE WERKPRESTATIES VAN MEDEWERKERS?	27
5.2.1 Werkcontext en werkregime	27
5.2.2 Ervaren werkeisen	29
5.2.3 Ordening van werkeisen volgens het DISC-model	30
5.2.4 Verdieping via open antwoorden	30
5.2.5 Persoonlijke hulpbronnen	31
5.2.6 Energiebronnen	32
5.2.7 Kwalitatieve verdieping energiebronnen	33

5.2.8 Reference shift: van 'ik' naar 'wij'	33
5.2.9 Opgegeven noden door respondenten:	34
5.2.10 Zijn de top tien werkeisen belemmerend of uitdagend?	35
5.3 WELKE INTERVENTIES ZIJN GESCHIKT OM HET WELZIJN EN DE WERKPRESTATIES TE VERBETEREN?	36
5.3.1 Voorstel geschikte interventies	36
5.4 HOE KUNNEN INTERVENTIES DUURZAAM WORDEN AFGESTEMD EN GEÏMPLEMENTEERD BINNEN DE CONTEXT EN CULTUUR VAN CKG MOLENBERG BILZEN?	38
5.4.1 Drempels voor implementatie	38
5.4.2 Resultaten participatieve focusgroep.....	39
6 CONCLUSIE.....	42
7 DISCUSSIE	44
8 PRODUCT	46
9 LITERATUURLIJST	47
10 BIJLAGEN	51
10.1 BIJLAGE 1: UITGESCHREVEN ENQUÊTE.....	51
10.2 BIJLAGE 2: RAPPORT	59
10.3 BIJLAGE 3: PRAKTIJKGIDS	79

2 Inleiding

2.1 Situering CKG Molenberg Bilzen

CKG Molenberg Bilzen is een pedagogisch centrum dat gezinnen met kinderen van 0 tot 12 jaar ondersteunt bij opvoedingsproblemen. Vanuit christelijke inspiratie biedt het CKG kinderopvang en gezinsondersteuning aan via residentiële, ambulante en mobiele begeleiding, waaronder gezinsbegeleiding, trainingen en dag- en nachtopvang, met actieve betrokkenheid van ouders en kinderen in het hulptraject. Dit met als doel ouders te versterken zodat zij hun opvoedingsrol opnieuw kunnen opnemen. Wanneer een veilige thuissituatie tijdelijk niet mogelijk is, verblijven kinderen gemiddeld negen maanden in één van de twee huiselijk ingerichte leefgroepen (Kamiel en Lion), elk met plaats voor zes kinderen. Door de actuele knelpunten, zoals wachtlijsten, verblijven de kinderen in de jeugdzorg langer in de realiteit in de leefgroep. Met vestigingen in Bilzen, Beringen en Maasmechelen wordt ingespeeld op diverse gezinsnoden, met expertise in opvoedingsondersteuning, crisisinterventie en gezinsbegeleiding. Tijdelijke hulp wordt gezien als krachtig wanneer motivatie en perspectief aanwezig zijn (CKG Molenberg Bilzen, 2025).

2.2 Praktijkvraagstuk

Door het feit dat de professionele veerkracht van het team onder druk staat door aanwezige factoren binnen de dagelijkse werking, leiden emotionele en organisatorische stressoren tot minder flexibiliteit en druk op de continuïteit van het team (E. Bijnens, persoonlijke communicatie, 7 oktober 2025). De focus ligt hierbij op de medewerkers binnen de residentiële jeugdzorg van de organisatie CKG Molenberg in Bilzen. De vraag die zich stelt is: “Welke factoren versterken de individuele draagkracht van begeleiders, en hoe kunnen team- en organisatieprocessen bijdragen aan hun duurzame inzetbaarheid, zodat zij in een complexe zorgomgeving hun bevoegdheid en aanpassingsvermogen behouden?”.

Dit vertaalt zich concreet in de nood om een positieve werkhouding aan te nemen ten aanzien van activiteiten met kinderen, een verminderde uitval en, indien nodig, een verhoogde flexibiliteit binnen het team om afwezigheden efficiënt op te vangen.

2.3 Onderzoeksdoel, onderzoeksvraag en deelvragen

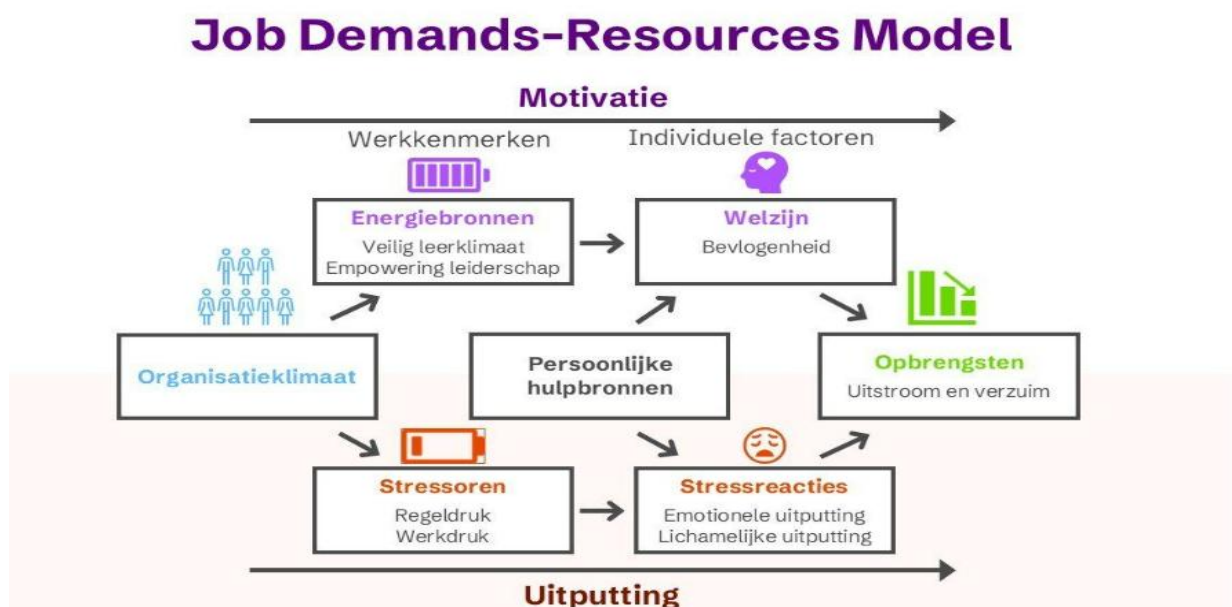
Het doel van dit onderzoek is om tegen 10 juni 2026, voor de residentiële teams van CKG Molenberg, een tweedelig product (een rapport en een praktijkgids) op te leveren. Dit product bevat concreet afgestemde en gedragen interventies, die gebaseerd zijn op de resultaten van het praktijkonderzoek (enquête en participatieve focusgroep) en wetenschappelijk zijn onderbouwd via het *“Job Demands-Resources (JD-R) model”* en het *“Demand-Induced Strain Compensation (DISC) -model”* (Shaufeli & Taris, 2013). Hiermee krijgt de organisatie de nodige tools om de teamveerkracht en het welzijn duurzaam te versterken.

Vanuit dit onderzoeksdoel wordt de volgende hoofdonderzoeksvraag geformuleerd: “Welke interventies kunnen binnen CKG Molenberg Bilzen worden geïmplementeerd om het welzijn en de werkprestaties van medewerkers duurzaam te versterken?”. Om een antwoord te krijgen op deze vraag, zijn de volgende deelvragen opgesteld, namelijk: “Welke factoren beïnvloeden het welzijn en de werkprestaties van medewerkers?”, “Welke interventies zijn geschikt om het welzijn en de werkprestaties van medewerkers te verbeteren?” en “Hoe kunnen de geselecteerde interventies duurzaam worden afgestemd en geïmplementeerd binnen de context en cultuur van CKG Molenberg Bilzen?”.

3 Literatuurstudie

3.1 Theoretisch kader

In deze literatuurstudie wordt het “*Job Demands-Resources (JD-R) model*” (ook wel WEB-model genoemd) gehanteerd als theoretisch kader om te verklaren hoe werkkenmerken het welbevinden en de prestaties van werknemers beïnvloeden. Centraal staan werkeisen (“*job demands*”) en energiebronnen (“*job resources*”), die via twee processen doorwerken op het functioneren van werknemers: het uitputtingsproces en het motivatieproces. Daarnaast wordt de rol van persoonlijke hulpbronnen benadrukt. Het model biedt een dynamisch kader om werk- en persoonskenmerken in samenhang te analyseren, waarbij werkeisen, afhankelijk van de beschikbare hulpbronnen, als belemmerend of uitdagend kunnen worden ervaren (Schaufeli & Taris, 2013, p. 195). Energiebronnen zijn fysieke, psychologische, sociale of organisatorische factoren die bijdragen tot het bereiken van werkdoelen, het verminderen van werkeisen en het stimuleren van persoonlijke groei (Schaufeli & Bakker, 2004, zoals geciteerd in Schaufeli & Taris, 2013, p. 186). Ze versterken de motivatie en zorgen voor meer betrokkenheid, bevologenheid en betere resultaten. Het heuristische kader biedt de nodige flexibiliteit om de organisatie “*op maat te bedienen*” (zoals geciteerd in Schaufeli & Taris, 2013, p. 183), zie Figuur 1.



Figuur 1

Het JD-R model (IZZ, z.d.).

Dit model is gekozen omdat het alle aspecten van draagkracht, draaglast, veerkracht en flexibiliteit van medewerkers, team en organisatie omvat. Om al deze kenmerken te definiëren is een verdiepende literatuurstudie uitgevoerd.

Ter aanvulling wordt het “*Demand-Induced Strain Compensation (DISC)-model*” gehanteerd. Dit model maakt een onderscheid tussen cognitieve, emotionele en fysieke werkeisen en stelt dat hulpbronnen het meest effectief zijn wanneer ze aansluiten bij het type belasting. Dit zogenaamde “*matchingsprincipe*” (De Jonge et al., 2008, zoals geciteerd in Schaufeli & Taris, 2013, p. 193) vormt een belangrijk uitgangspunt voor het koppelen van interventies.

3.2 Individueel niveau: draagkracht, draaglast en persoonlijke hulpbronnen

3.2.1 Draagkracht en draaglast

Draaglast heeft betrekking op de totale werkbelasting die medewerkers ervaren, bijvoorbeeld door werkdruk en organisatorische verwachtingen (Busch et al., 2017). Wanneer de inspanningen die nodig zijn om aan deze eisen te voldoen te hoog oplopen of wanneer er onvoldoende herstel plaatsvindt, ontstaat een toestand van aanhoudende activatie. Dit draagt bij tot het uitputtingsproces (Schaufeli & Taris, 2013, p. 183).

Draagkracht verwijst naar het vermogen van een persoon om om te gaan met vragen, problemen en uitdagingen in verschillende levensdomeinen. Dit omvat zowel persoonlijke competenties, zoals zelfvertrouwen en doorzettingsvermogen, als steunbronnen uit het sociale netwerk en de omgeving (Denters et al., 2019). Philtjens en Rousselle (2024) benadrukken daarbij dat naast zelfvertrouwen ook emotieregulatie en flexibiliteit belangrijke competenties zijn.

Onderzoek toont aan dat de balans tussen draagkracht en draaglast rechtstreeks bijdraagt tot het functioneren van teams. Wanneer professionals hun grenzen herkennen, signalen van overbelasting tijdig opmerken en ondersteunende routines hanteren, ontstaat er een klimaat van gedeelde verantwoordelijkheid. Dit bevordert wederzijds vertrouwen, collegiale zorg en collectief probleemoplossend vermogen (Busch et al., 2017).

Deze balans is niet statisch, maar voortdurend in beweging en afhankelijk van de context waarin iemand functioneert. Draagkracht is, net als veerkracht, geen vast gegeven, maar

wordt bepaald door een samenspel van interne en externe factoren en omstandigheden (VBJK & CEGO, 2013).

Bij disbalans in stressmechanismen ontstaan klachten zoals spanning, overprikkeling en uitputting. Om het risico op overbelasting te verkleinen, is het volgens Busch et al. (2017) belangrijk om tijdig in te grijpen door bewust stil te staan bij zowel wat kracht geeft als wat belasting veroorzaakt, en voldoende ontspanning en hersteltijd te voorzien. Daarnaast bevestigen Busch et al. (2017) en Philtjens en Roussele (2024) dat zelfzorg een belangrijke basis vormt om anderen op een stabiele en ondersteunende manier te begeleiden.

3.2.2 Persoonlijke hulpbronnen en groeimindset

Persoonlijke hulpbronnen verwijzen naar de psychologische weerbaarheid van een individu en hebben een directe invloed op het welzijn. Ze stimuleren bevlogenheid en verkleinen de kans op burn-out. Binnen het JD-R model vervullen deze hulpbronnen verschillende functies. Ze kunnen enerzijds de negatieve impact van hoge werkeisen afzwakken en tegelijk de positieve effecten van energiebronnen op de bevlogenheid versterken. Anderzijds spelen ze een bemiddelende rol, waarbij werkgerelateerde energiebronnen bijdragen aan het versterken van persoonlijke hulpbronnen zoals zelfvertrouwen en positiviteit, wat op zijn beurt de bevlogenheid verhoogt. Tot slot beïnvloeden persoonlijke hulpbronnen hoe individuen hun werkomgeving observeren, interpreteren en hanteren (Schaufeli & Taris, 2013).

Een belangrijke persoonlijke hulpbron is de groeimindset, beschreven door Dweck (geciteerd in Gybels, 2022, p. 73). Dit verwijst naar de overtuiging dat mensen zich kunnen ontwikkelen door inspanning en door het leren uit fouten. Falen wordt daarbij niet gezien als een tekortkoming, maar als een kans om te groeien. Dit versterkt de veerkracht en het doorzettingsvermogen in uitdagende omstandigheden. Tegelijkertijd wijst onderzoek op mogelijke risico's: wanneer feedback niet oprecht is of overdreven positief wordt gegeven, kan dit leiden tot onzekerheid, spanning en afhankelijkheid van externe bevestiging (Gybels, 2022, p. 75).

Recente studies tonen aan dat een groeimindset samenhangt met een hogere mate van veerkracht op de werkvloer, wat verband houdt met beter welbevinden en meer

zelfontplooiing, vooral onder hoge werkdruk (Siu et al., 2025). Er kan dan gesproken worden over een opwaartse spiraal, een “*gain cycle*” (zoals geciteerd in Schaufeli & Taris, 2013, p. 188).

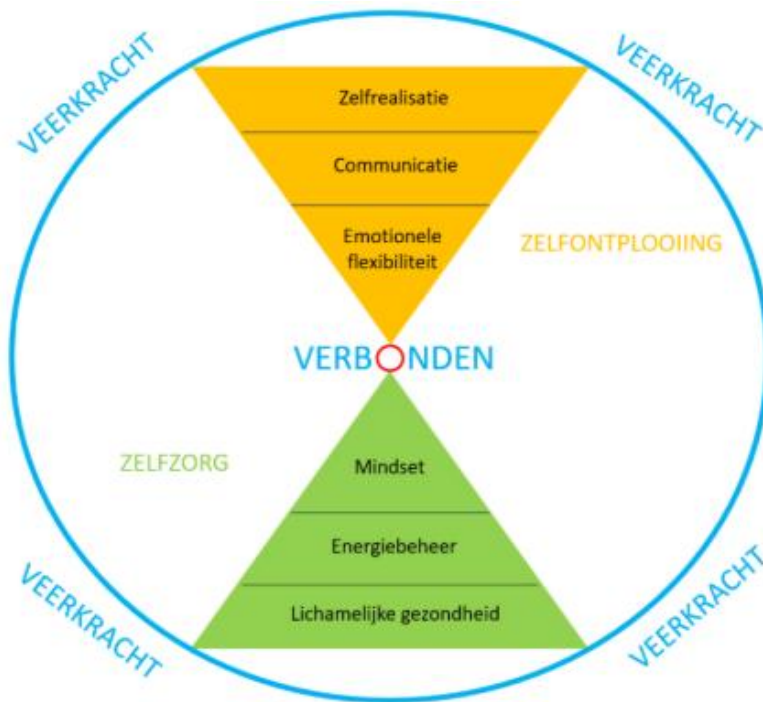
3.2.3 Veerkracht (individueel)

Veerkracht wordt door Windle (2010, p. 1) omschreven als “*the process of effectively negotiating, adapting to, or managing significant sources of stress or trauma*”, waarmee het dynamische en contextgebonden karakter van aanpassing wordt benadrukt. Philtjens en Rousselle (2024) beschouwen veerkracht als een persoonlijkheidskenmerk dat individuen helpt de negatieve effecten van stress te temperen en hun aanpassingsvermogen te vergroten. Dit uit zich onder meer in mentale strategieën zoals humor, copingstijlen en relativiseringsvermogen. Jellema (2023) spreekt over een veerkrachtige professional, als de persoon in staat is om te herstellen van de tegenslagen die bij het werk komen kijken.

Op individueel niveau stelt veerkracht begeleiders in staat zich aan te passen aan stressvolle omstandigheden en hier zelfs sterker uit te komen. De mate van veerkracht wordt beïnvloed door factoren zoals eerdere ervaringen, genetische gevoeligheid, omgevingsinvloeden en blootstelling aan risico- en beschermende factoren. Volgens Rutter (2012) kunnen negatieve ervaringen zowel een versterkend als een verzwakkend effect hebben op toekomstige coping.

Empirisch onderzoek toont aan dat veerkracht een mediërende rol speelt in de relatie tussen werkdruk en mentale gezondheid, waardoor de negatieve effecten van werkdruk gedeeltelijk worden opgevangen (Shaul et al., 2025).

Veerkracht begint bij een sterke basis van zelfzorg (ontspanning, beweging, voeding, slaap) en leidt uiteindelijk tot zelfontplooiing (emotionele flexibiliteit, communicatie en zelfrealisatie). Verbondenheid vormt het verbindingspunt tussen beide delen en is essentieel voor duurzame veerkracht (Van De Voorde, 2021, pp. 77-83). Dit alles wordt weergegeven in het diabolomodel, zie Figuur 2.



Van de Voorde, 2021.

Figuur 2

Diabolo-model

De metafoor van het Veerkrachthuis, voorgesteld door Philtjens en Rousselle (2024), brengt van de eerder genoemde factoren en competenties samen onder één dak. Het beschrijft hoe verschillende pijlers samen bijdragen tot een gezonde omgang met werkdruk en emotionele belasting. Zelfzorg vormt hierbij het fundament en omvat elementen zoals voldoende slaap, evenwichtige voeding, beweging en ontspanning. Sociale steun en psychologische veiligheid fungeren als dragende muren die stabiliteit en verbondenheid bevorderen. Zingeving en duidelijke doelen worden weergegeven als draagbalken die richting en motivatie bieden, terwijl emotieregulatie wordt voorgesteld als het beschermende dak dat helpt om met intense gevoelens om te gaan. Flexibiliteit en aanpassingsvermogen krijgen vorm als de deur, die staat voor het vermogen om open en wendbaar te reageren op veranderende situaties. Tot slot symboliseert de tuin de noodzakelijke ruimte voor herstel en groei.

3.2.4 Aanpassingsvermogen

Aanpassingsvermogen verwijst naar het vermogen om flexibel om te gaan met veranderende situaties en wisselende taakeisen (Philtjens & Rousselle, 2024). Van Dam (2013) beschrijft drie noodzakelijke pijlers: een cognitieve component, een affectieve component (zoals emotieregulatie en positieve emoties) en een gedragsmatige component (zoals proactiviteit en doelgericht handelen). Het cognitieve aspect neemt hierin een sleutelrol. Werknemers die in staat zijn situaties op een andere manier te interpreteren, kunnen zowel reactief als proactief inspelen op veranderingen.

Aanpassingsvermogen op het werk betekent dat werknemers de capaciteit hebben om flexibel te reageren op veranderingen in hun taken, werkomgeving en loopbaan. Die capaciteit is gebaseerd op hoe ze denken, zich voelen en zich gedragen (Van Dam, 2013). In complexe begeleidingscontexten, zoals bij CKG Molenberg in Bilzen, is dit essentieel, aangezien professionals voortdurend worden geconfronteerd met onverwachte situaties en wisselende eisen (Krechtig et al., 2012).

3.2.5 Contextuele buffers: werk-privé-interactie

Onderzoek binnen de Nederlandse beroepsbevolking toont aan dat de ervaren balans tussen werk en zorg sterk wordt beïnvloed door de wisselwerking tussen werk- en thuissituatie. Factoren zoals overwerk, onregelmatige werktijden en hoge functie-eisen verhogen de druk, zeker wanneer er thuis jonge kinderen zijn of wanneer de sociale steun beperkt is. Overwerk in de avond (vooral bij mannen) en het weekend (vooral bij vrouwen) blijkt een belangrijke verstoring voor de werk-privébalans, wat het belang van structurele en organisatorische maatregelen benadrukt (Van der Lippe et al., 2003).

Daarnaast speelt de kwaliteit van de partnerrelatie een belangrijke rol als buffer tegen stress. Een harmonieuze relatie en een evenwichtige verdeling van taken verminderen de ervaren druk. Waar bij mannen vooral de kwaliteit van de relatie doorslaggevend is, blijkt bij vrouwen vooral de aanwezigheid van kinderen invloed te hebben op de ervaren combinatiedruk (Van der Lippe et al., 2003).

3.3 Teamniveau: collectieve veerkracht en samenwerking

3.3.1 Teamveerkracht

Binnen teams verwijst veerkracht naar het gezamenlijke vermogen van begeleiders om op een professionele manier om te gaan met complexe, emotioneel belastende en vaak ingrijpende situaties in de jeugdhulpverlening (Kuiper & Bannink, 2012, p. 137).

Ook teamveerkracht is geen statisch gegeven, maar een dynamisch proces dat zich ontwikkelt in interactie met ervaringen, context en teamprocessen. Naarmate teams meer situaties meemaken, bouwen zij ervaring op en ontwikkelen zij strategieën om met uitdagingen om te gaan (Hartwig et al., 2020).

Daarnaast houdt teamveerkracht in dat teams zich effectief kunnen aanpassen aan tegenslag. Dit betekent dat zij niet alleen in staat zijn om moeilijke situaties het hoofd te bieden, maar ook om hiervan te herstellen en verder te functioneren. Een belangrijk aspect hierbij is dat teams hun functioneren op peil houden, ook tijdens en na moeilijke periodes. Op die manier blijft de continuïteit van het werk gewaarborgd en blijft het team als geheel inzetbaar (Hartwig et al., 2020).

Deze inzichten tonen aan dat teamveerkracht afhankelijk is van individuele eigenschappen maar ook van contextuele en relationele factoren. Binnen CKG Molenberg is het belangrijk om deze verschillende factoren te bevragen om te achterhalen welke precies invloed hebben op het welzijn en de werkprestaties van de medewerkers.

3.3.2 Rollen en structuur (Belbin en SDRPI)

Effectieve samenwerking binnen teams wordt in belangrijke mate bepaald door de rollen die teamleden opnemen. Het werk van Belbin toont aan dat teams bestaan uit verschillende complementaire rollen die samen de effectiviteit en dynamiek van het team beïnvloeden. Inzicht in deze rollen maakt het mogelijk om talenten optimaal te benutten en spanningen of conflicten beter te voorkomen (HRWijs, 2025).

Aanvullend hierop biedt het SDRPI-model (Situatie, Doelen, Rollen, Procedures en Interpersoonlijke Relaties) een kader om samenwerking te structureren. Dit model benadrukt het belang van duidelijke rolafspraken en verwachtingen. Wanneer teamleden weten wat er

van hen verwacht wordt en hoe hun rol zich verhoudt tot die van anderen, vermindert dit onzekerheid en bevordert het een efficiënte taakverdeling. Daarnaast spelen vertrouwen en gedeeld leiderschap een belangrijke rol in het functioneren van teams. Deze elementen versterken de samenwerking en ondersteunen medewerkers in hun professionele handelen (Vandoolaeghe, 2008).

Om een optimale teamwerking te bekomen, is er een bredere organisatorische context waarin werknemers voldoende ondersteund worden, vereist. Wanneer werkgevers geen “*high road-strategie*” toepassen, waarbij ze inzetten op stabiele tewerkstelling (vaste contracten) en ontwikkelingskansen, ontstaan er minder werkzekerheid en leermogelijkheden. Dit heeft een negatieve impact op de duurzame inzetbaarheid, professionele groei, motivatie en het welzijn van werknemers (Dekker & Koster, 2017, pp. 153, 155-157, 159).

3.3.3 Psychologische veiligheid en teamprocessen

Psychologische veiligheid vormt een essentiële voorwaarde voor goed functionerende teams. Factoren zoals sociale en communicatieve vaardigheden, empathie, open communicatie en constructieve feedback dragen bij aan een klimaat waarin teamleden zich veilig voelen om ideeën te delen en fouten bespreekbaar te maken. Wanneer deze elementen ontbreken, kan dit leiden tot terughoudendheid en een verminderde uitwisseling van inzichten binnen het team (Hartwig et al., 2020).

In het kader van het JD-R model is het bovendien relevant om niet enkel de individuele beleving in kaart te brengen, maar ook de collectieve ervaring op teamniveau. Dit wordt beschreven als een ‘*reference shift*’, waarbij de focus verschuift van het perspectief van het individu (“ik”) naar dat van het team (“wij”) (Schaufeli & Taris, 2013, pp. 197-198).

Binnen een psychologisch veilig teamklimaat kan debriefing een belangrijke rol spelen. Door middel van gestructureerde reflectie krijgen teamleden de kans om situaties te analyseren, ervaringen te delen en gezamenlijk te leren hoe zij in de toekomst veerkrachtiger kunnen reageren. Debriefing fungeert daarbij als een concreet instrument (in te delen in 8 stappen) binnen het herstelproces en draagt bij aan de verdere ontwikkeling van teamveerkracht (Hartwig et al., 2020, pp. 179, 181-183, 185, 190). Ook groepsintervisie kan hierin een waardevolle bijdrage leveren, omdat het zowel de persoonlijke als de professionele ontwikkeling stimuleert en de onderlinge verbondenheid versterkt. Dit vraagt om een

ondersteunend organisatieklimaat en voldoende psychologische veiligheid (Jorissen et al., 2024).

3.4 Sectorcontext: psychosociale belasting in de jeugdzorg

De (jeugd)zorgsector wordt gekenmerkt door een structureel hoge psychosociale belasting. Dit blijkt onder meer uit het rapport van de Sociaaleconomische Raad van Vlaanderen (SERV, 2024, pp. 47-48), waaruit blijkt dat een aanzienlijk deel van de werknemers te maken heeft met hoge werkdruk (32,6%, waarvan 14,6% acute hoge werkdruk), werkstressklachten (38,3%) en emotionele belasting (61,9%, waarvan 16,4% emotionele overbelasting). Daarnaast komen motivatieproblemen (14,1%) en een gebrek aan leermogelijkheden (8,2%) regelmatig voor.

Wanneer deze cijfers worden vergeleken met de bredere Vlaamse arbeidsmarkt, wordt duidelijk dat de belasting in de zorgsector hoger is. Zo verricht 16,3% van de werknemers in de sector regelmatig nachtarbeid, tegenover 12,9% gemiddeld in Vlaanderen. Daarnaast geeft slechts 27,7% aan dat het werkrooster nooit verandert, tegenover 47,2% op de Vlaamse arbeidsmarkt. Ook ervaringen met intimidatie en lichamelijk geweld liggen hoger dan gemiddeld, namelijk respectievelijk 25,9% en 19,4%, tegenover 17,9% en 6,8% op de Vlaamse arbeidsmarkt. Deze factoren dragen samen bij aan een verhoogde psychosociale belasting en gaan gepaard met een relatief hoog ziekteverzuim binnen de gehele welzijns- en zorgsector, waarbij 15,9% van de werknemers langdurig afwezig is (SERV, 2024, pp. 8, 51, 54-55).

Medewerkers in de jeugdzorg worden regelmatig geconfronteerd met bedreigend gedrag van jongeren, fysieke agressie en het begeleiden van kinderen met een laag cognitief niveau (Mulder, 2018). Administratieve lasten vormen eveneens een belangrijke werkeis. Onderzoek toont aan dat een vermindering hiervan kan leiden tot minder emotionele uitputting (Cohen et al., 2023). Daarnaast vormen afwijkende werktijden en lange diensten, vaak langer dan acht tot twaalf uur, een risico voor zowel de fysieke als de mentale gezondheid. Het artikel van Van Zwieten et al. (2011, pp. 436, 439) benadrukt dat instrumenten zoals zelfroosteren niet alleen de combinatiedruk kunnen verlagen, maar ook essentieel zijn om gezondheids- en veiligheidsrisico's te beperken door werknemers meer autonomie te geven over hun hersteltijd.

Een bijkomend risico binnen de sector is secundaire traumatisering. Begeleiders worden net als therapeuten frequent blootgesteld aan emotioneel belastende verhalen van cliënten met trauma gerelateerde problematiek. Dit kan leiden tot emotionele uitputting wanneer er onvoldoende aandacht is voor zelfzorg. Het inzetten op zelfzorg en herstel is daarom essentieel om de impact van deze belasting te beperken (de la Rie & Snip-van Wageningen, 2022).

3.5 Interventies voor welzijn en prestaties

3.5.1 Het matchingsprincipe (DISC)

Het DISC-model stelt dat zowel werkeisen als energiebronnen kunnen worden onderverdeeld in cognitieve, emotionele en fysieke domeinen. Volgens het “*matchingsprincipe*” (zoals geciteerd door De Jonge et al., 2008, in Schaufeli & Taris, 2013, p. 193) zijn energiebronnen het meest effectief wanneer ze aansluiten bij het type werkeis binnen hetzelfde domein.

3.5.2 Cognitieve interventies: focus op onzekerheid en structuur

Cognitieve interventies richten zich voornamelijk op het omgaan met onzekerheid en het aanbrengen van structuur in het werk. Een belangrijke techniek hierbij is cognitieve herstructurering. Modellen zoals het 5G-model (Bögels & van Oppen, 2011) en het ABCDE-model (Ellis, 1962, zoals geciteerd in Vaida & Calbaza Ormenişan, 2013, pp. 574-575) helpen om irrationele overtuigingen over stressvolle gebeurtenissen te herkennen en om te buigen naar meer helpende gedachten. Binnen het ABCDE-model van REBT ofwel “*Rational Emotive Behavior Theory*” (zoals geciteerd in Vaida & Calbaza Ormenişan, 2013, p. 573) geldt dat een activerende gebeurtenis (A) emoties of gedrag (C) niet rechtstreeks veroorzaakt. De overtuigingen/interpretaties (B) bepalen in hoofdzaak de consequenties. Na het in kaart brengen van A-B-C volgt D (disputing), het kritisch uitdagen van irrationele, rigide overtuigingen om ze realistischer en flexibeler te maken. En als laatste E (efficiency) het formuleren van een meer helpende overtuiging en een werkbare oplossing. Zo biedt het model een kader om stressreacties te begrijpen en doelgericht bij te sturen.

Daarnaast speelt structuur een belangrijke rol bij het verminderen van de cognitieve belasting. Inzicht in teamrollen, zoals beschreven door Belbin, en het gebruik van het SDRPI-model (Vandoolaeghe, 2008) dragen bij aan duidelijkheid in taakverdeling en verwachtingen. Ook

methodisch werken is hierbij van belang. De regulatieve cyclus, bestaande uit probleemstelling, diagnose, planning, uitvoering en evaluatie, biedt houvast in complexe situaties. Dit wordt aangevuld met het zevenstappenproces voor probleemoplossend denken, waarin achtereenvolgens aandacht wordt besteed aan probleemdefinitie, bewust pauzeren, het verzamelen van informatie, het formuleren van oplossingen, het maken van keuzes, het plannen en het uitvoeren van acties (Krechtig et al., 2012, pp. 31-32, 42).

Tot slot kan job crafting bijdragen aan het vergroten van controle en motivatie. Hierbij stemmen werknemers hun taken en rollen proactief af op hun persoonlijke sterktes en voorkeuren (Cohen et al., 2023).

3.5.3 Emotionele interventies: focus op trauma en sociale steun

Emotionele interventies richten zich op het omgaan met stress, trauma en de nood aan sociale ondersteuning. Sociale steun speelt hierin een centrale rol en kan vorm krijgen via intervisie, supervisie en peer-supportnetwerken (Schellings, 2016).

In het boek met als titel: Take Care: Zelfzorg voor professionele begeleiders, omschrijven de auteurs het belang van supervisie en intervisie. Deze dragen bij aan het expliciet ontwikkelen van sociale en zelfzorgvaardigheden, dat professionals ondersteunt om beter met werkstress om te gaan (Schellings, 2016).

Een meer gestructureerde aanpak wordt geboden door het Resiliency-Focused Supervision Model (RFSM), waarin zelfzorg en welzijn systematisch worden geïntegreerd in de supervisie. Dit gebeurt onder andere via het opstellen van een concreet work-life-zelfzorgplan (Mack, 2020, pp. 597, 603, 612).

Ook herstelmomenten zijn essentieel. Gestructureerd debriefing na ingrijpende situaties biedt medewerkers de mogelijkheid om ervaringen te verwerken en hieruit te leren (Hartwig et al., 2020). Daarnaast kunnen individuele technieken zoals mindfulness, meditatie en yoga bijdragen aan het verminderen van angstklachten en burn-outsymptomen (Cohen et al., 2023).

3.5.4 Fysieke interventies: focus op energie en herstel

Fysieke interventies richten zich op het ondersteunen van het lichamelijk herstel en het reguleren van stress. Zelfzorg vormt hierbij een basisvoorwaarde en omvat onder andere

gezonde voeding, voldoende beweging en een goede nachtrust (Busch et al., 2017; Philtjens & Rousselle, 2024).

Verder benadrukken de la Rie en Snip-van Wageningen (2022) dat zelfzorg essentieel is voor therapeuten die cliënten begeleiden bij traumabehandeling, met name om secundaire traumatisering en emotionele uitputting te voorkomen. Ook jeugdzorgbegeleiders komen regelmatig in contact met cliënten die traumatische ervaringen hebben doorgemaakt, zoals mishandeling, verwaarlozing of geweld. Hierdoor worden zij blootgesteld aan emotioneel belastende verhalen en situaties. Net als bij therapeuten kan deze voortdurende blootstelling leiden tot verhoogde stress, emotionele belasting en een groter risico op secundaire traumatisering. Technieken zoals ademhalingsoefeningen en hartcoherentie worden ingezet om secundaire traumatisering op te vangen en stress te reguleren.

Ook organisatorische maatregelen spelen een rol. Zo bevelen Knauth en Hornberger (2003, in Van Zwieten et al., 2011, p. 439) aan om het aantal opeenvolgende diensten van hetzelfde type te beperken tot maximaal drie, een minimale rustperiode van elf uur tussen diensten te voorzien, permanent nachtwerk te vermijden en weekendwerk te beperken.

Tot slot kan coaching gericht op agressiebeheersing en de-escalatie bijdragen aan het verminderen van de fysieke belasting en het vergroten van de veiligheid in de werkomgeving (Mulder, 2018).

3.5.5 Motivatie en zelfdeterminatie

De zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan (Gybels, 2022, pp. 51-54) stelt dat het welzijn van werknemers samenhangt met de vervulling van drie psychologische basisbehoeften: autonomie, verbondenheid en competentie. Wanneer aan deze behoeften wordt voldaan, ontstaat intrinsieke motivatie, die gepaard gaat met meer betrokkenheid en welzijn. Wanneer deze behoeften onvoldoende worden ingevuld, ontstaat eerder gecontroleerde motivatie, ook wel '*moetivatie*' genoemd. Dit type motivatie gaat vaker gepaard met druk en negatieve gevoelens, wat het belang onderstreept van een ondersteunende werkomgeving die deze basisbehoeften vervult.

3.6 Hoe interventies duurzaam implementeren?

Voor een duurzame implementatie van interventies is het belangrijk dat deze aansluiten bij de specifieke context van de organisatie. Het JD-R model biedt hiervoor de nodige flexibiliteit, doordat het toelaat om interventies af te stemmen op de meest prominente werkeisen binnen een organisatie (Schaufeli & Taris, 2013). Door specifiek de meest prominente werkeisen te analyseren, wordt gefocust op de factoren die gepaard gaan met de hoogste fysiologische en psychologische kosten en zo het uitputtingsproces aandrijven.

Volgens Van der Zwet en De Groot (2018, p. 6) wordt het dossier omschreven als een 'groeidocument'. Hieruit blijkt dat de implementatie van sociale interventies een complex en contextafhankelijk proces is, waarbij verschillende factoren het succes van de implementatie beïnvloeden.

Sociale interventies kunnen worden omschreven als werkwijzen die doelgericht worden ingezet binnen de publieke sector. De werkwijzen zijn ontworpen om maatschappelijke vraagstukken bij de basis aan te pakken. Deze programma's beogen enerzijds de preventie en reductie van sociale problemen en anderzijds de actieve ondersteuning van de ontplooiing van specifieke groepen in de samenleving (Van der Zwet en De Groot., 2018, p. 7). Uit deze studie komen de volgende kritische randvoorwaarden naar voren die bij een tekort als drempel fungeren:

- Tijdsaspecten: Tijd wordt aangemerkt als een essentiële organisatorische randvoorwaarde voor een geslaagde implementatie. Een gebrek aan tijd, dikwijls veroorzaakt door ingrijpende bezuinigingen, kan de noodzakelijke verkenning en oriëntatie op vernieuwingen in de weg staan. Bovendien bestaat er vaak een onderschatting van de extra tijd en inspanning die specifiek vereist zijn voor de verspreiding en feitelijke toepassing van een interventie.
- Financiële en materiële middelen: Voor een structurele inbedding zijn voldoende budgettaire en materiële voorzieningen noodzakelijk. Een specifiek knelpunt is dat financiering vaak beperkt blijft tot de ontwikkel- en testfase, terwijl er voor de cruciale implementatiefase geen middelen beschikbaar zijn, waardoor veelbelovende interventies vroegtijdig stoppen.

- Personeel bezetting: De beschikbaarheid van voldoende personeel is een fundamentele voorwaarde. Factoren zoals een hoog personeelsverloop binnen een organisatie kunnen de continuïteit en de effectieve invoering van een nieuwe werkwijze ernstig belemmeren.
- Sociaal draagvlak en peer-invloed: De houding van collega's en de heersende sociale norm binnen een team zijn bepalend voor de adoptie van een innovatie. Wanneer professionals door hun peers worden ontraden om een nieuwe methode te gebruiken, is de kans op een succesvolle overname aanzienlijk kleiner.
- Beleid en organisatorische steun: Voor borging op de lange termijn is formele erkenning door het management vereist, bijvoorbeeld door de interventie expliciet op te nemen in het instellingsbeleid. Daarnaast wordt sterk leiderschap en een blijvende betrokkenheid van het bestuur gezien als cruciaal om sturing en richting te geven aan het veranderproces.

4 Methodologie

4.1 Theoretische kaders

Deze bachelorproef betreft een praktijkgericht onderzoek binnen de residentiële jeugdhulp, uitgevoerd bij CKG Molenberg in Bilzen. Het onderzoek heeft als doel inzicht te verkrijgen in de factoren die het welzijn en de werkprestaties van medewerkers beïnvloeden, en om op basis daarvan passende en duurzaam afgestemde interventies te integreren.

Er werd gebruik gemaakt van een mixed-methodbenadering, waarbij kwantitatieve en kwalitatieve data werden gecombineerd. Deze benadering maakt het mogelijk om de numerieke data nog meer taal te geven door de ervaringen van medewerkers.

4.2 Onderzoekscontext en praktijkonderzoek

De doelgroep van dit onderzoek bestaat uit medewerkers binnen de residentiële setting van CKG Molenberg, meer bepaald de leefgroepen Kamiel en Lion. Van de 20 aangeschreven teamleden namen 12 medewerkers deel aan de online bevraging. De steekproef omvat een diverse groep respondenten, waaronder leefgroepbegeleiders, contextbegeleiders, een teamhoofd en stagiaires.

Daarnaast werd een participatieve focusgroep georganiseerd, bestaande uit de teamcoördinator, de onderzoeker en twee vertegenwoordigers van de betrokken leefgroepen.

4.3 Dataverzameling

4.3.1 Online enquête

De kwantitatieve en deels kwalitatieve data werden verzameld via een online vragenlijst (Microsoft Forms). De enquête bestond uit zeven secties:

- Sectie 1 en 2: context- en identificatiegegevens (zoals functie, werkregime en contractvorm)
- Sectie 3 tot en met 6: bevatten componenten van het JD-R-model, waaronder werkeisen, energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen.

Binnen sectie 3 werd bovendien gebruik gemaakt van een 'reference shift', waarbij de focus werd verschoven van individuele ('ik') naar teamgerichte ('wij') beleving, om teamveerkracht in kaart te brengen.

Daarnaast werd via een open vraag gepeild naar de persoonlijke noden van de respondenten om hun werk optimaal te kunnen uitvoeren.

- Sectie 7: evaluatie van gepercipieerde hulpvaardigheid van voorgestelde interventies en de bijhorende gepercipieerde barrières voor de implementatie van interventies.

De vragenlijst bevatte zowel gesloten vragen (Likert-schalen) als open vragen, waardoor zowel kwantitatieve als kwalitatieve data werden verzameld. Vragenlijst via FORMS: Van draagkracht naar teamveerkracht: Een praktijkonderzoek in residentiële jeugdzorg - Formulier invullen

4.3.2 Participatieve focusgroep

De focusgroep had als doel de resultaten van de enquête op teamniveau te valideren en gezamenlijk te bepalen welke interventies relevant en haalbaar zijn binnen de organisatiecontext.

Er werd gekozen voor een participatieve focusgroep omdat interactie tussen deelnemers inzichten kan opleveren die minder snel naar voren komen in individuele bevestigingen. Tijdens de sessie werd gebruik gemaakt van een PowerPoint presentatie om de verwerking en resultaten te delen. Vervolgens zijn er tijdens het plaatsvinden van de focusgroep diverse Mindmaps gemaakt om de interacties en kerninzichten systematisch vast te leggen.

4.4 Dataverwerking en analyse

4.4.1 Kwantitatieve data-analyse

De kwantitatieve gegevens werden geëxporteerd naar Microsoft Excel en geanalyseerd aan de hand van een gestructureerde werkwijze.

Om de resultaten te vertalen, werd gewerkt met gewogen scores. De hoeveelheid antwoorden op de Likert-schaal (1 tot 5) werd vermenigvuldigd met een wegingsfactor, waarna deze productscores werden opgeteld tot één indicator per bevraagde factor. In

overeenstemming met de structuur van de vragenlijst vertegenwoordigt in secties 2, 3 en 4 een score van 1 “Helemaal mee oneens” en een score van 5 “Helemaal mee eens”. In secties 5 en 6 correspondeert een score van 1 met “Nooit” en een score van 5 met “Altijd”.

Op basis van deze indicatoren werden de werkeisen en hulpbronnen gerangschikt, waardoor de meest dominante stressfactoren en de minst aanwezige hulpbronnen op teamniveau konden worden geïdentificeerd.

4.4.2 Kwalitatieve data-analyse

De kwalitatieve data is gemarkeerd (kernbehoefte gedefinieerd), geparafraseerd (anonimiteit), en vervolgens gegroepeerd in thema's. De verkregen inzichten werden geïntegreerd met de kwantitatieve resultaten om deze verder te verdiepen en in context te plaatsen.

4.4.3 Verdiepende analyse met DISC-model

Conform het matchingsprincipe (zie literatuurstudie, p. 9 & 17).

4.4.4 Belastende of uitdagende werkeis?

Voor de tien meest dominante werkeisen werd per werkeis nagegaan in welke mate er voldoende energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen aanwezig zijn om deze belasting te compenseren. Op basis van deze afweging werd bepaald of de werkeisen eerder functioneren als belemmerende of als uitdagende factoren binnen de werksituatie. Deze analyse sluit aan bij het JD-R model, waarin de balans tussen eisen en hulpbronnen bepalend is voor het ervaren welzijn en functioneren van medewerkers (Schaufeli & Taris, 2013, p 185-186).

4.4.5 Verdiepende analyse van energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen

De inzichten van zowel de zelfdeterminatietheorie (Gybels, 2022) als het diablo-model (Van De Voorde, 2021) werden meegenomen naar de focusgroep, zodat zowel knelpunten als aanwezige krachten konden besproken en benut worden bij de keuze van de integratie van interventies.

4.4.6 Triangulatie

Om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te versterken, werd gebruik gemaakt van verschillende vormen van triangulatie:

- Methodetriangulatie: combinatie van enquête (kwantitatieve en kwalitatieve data) en participatieve focusgroep.
- Datatriangulatie: verschillende functies binnen het team.
- Theorietriangulatie: integratie van het JD-R model, DISC-model, de zelfdeterminatietheorie, en het diabolomodel.

Deze combinatie van methoden en perspectieven verhoogt de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten.

4.4.7 Anonimiteit

De bescherming van de privacy van de respondenten vormde een essentieel onderdeel van het onderzoek. Deelname aan de enquête was vrijwillig, en respondenten konden ervoor kiezen om bepaalde identificatiegegevens niet in te vullen.

De resultaten worden uitsluitend op geaggregeerd niveau gerapporteerd, waardoor individuele antwoorden niet herleidbaar zijn tot één persoon. Alle verzamelde gegevens worden uitsluitend gebruikt in het kader van dit praktijkonderzoek en gedeeld binnen de werking van CKG Molenberg. De bevraging is gebaseerd op literatuur en is algemeen geformuleerd, zonder verwijzing naar specifieke medewerkers, organisatie of individuele situaties.

4.5 Deelvragen

Voor elke deelvraag werd een specifieke of een combinatie van methoden ingezet, waardoor er een gericht antwoord kon worden geformuleerd.

4.5.1 Welke factoren beïnvloeden het welzijn en de werkprestaties van medewerkers?

Deze deelvraag werd beantwoord aan de hand van de analyse van de enquêtegegevens. Zowel de kwantitatieve resultaten (Likert-schalen) als de kwalitatieve input uit open vragen werden

verwerkt met als doel werkeisen, energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen aan de hand van het JD-R model te identificeren en te ordenen.

4.5.2 Welke interventies zijn geschikt om van het welzijn en de werkprestaties te verbeteren?

Deze deelvraag werd beantwoord op basis van de literatuurstudie, waarin interventies en methodieken werden geïdentificeerd. Vervolgens werden deze voorgelegd aan de respondenten via de enquête. De resultaten van hun gepercipieerde hulpvaardigheid en mogelijke drempels voor implementatie konden worden verdiept tijdens de focusgroep waarbij medewerkers de haalbaarheid verder konden toelichten.

4.5.3 Hoe kunnen de geselecteerde interventies duurzaam worden afgestemd en geïmplementeerd binnen de context en cultuur van CKG Molenberg Bilzen?

Tijdens deze sessie werden bevindingen uit eerdere fasen van het onderzoek als uitgangspunt genomen voor het overleg en werd in dialoog nagegaan welke interventies haalbaar en wenselijk zijn binnen de specifieke organisatiecontext. Daarbij werd bijzondere aandacht besteed aan contextuele factoren, implementatiebarrières en de mate van draagvlak binnen het team. Zo werd er rekening gehouden met de in de literatuur beschreven determinanten om succesvolle en duurzame implementatie van interventies mogelijk te maken (Van der Zwet & De Groot, 2018).

4.6 Gebruik van AI

Microsoft Copilot werd gebruikt als hulpmiddel bij het inkorten en herformuleren van reeds opgestelde tekstfragmenten. Hierbij werd enkel gebruik gemaakt van de tool op taal- en structuurniveau. Er werden geen bronnen of inhoud door de tool aangeleverd. De selectie van de literatuur en inhoudelijke uitwerking zijn gebaseerd op eigen werk.

4.7 Canva

De opmaak van het product zijnde een rapport met de resultaten van het praktijkonderzoek en de praktijkgids met de uitgeschreven interventies zijn opgemaakt in Canva.

5 Resultaten

Na de verzameling en verwerking van de data volgt de analyse van de bekomen resultaten. Deze worden ondersteund door grafieken, tabellen en theoretische kaders. Op basis van deze analyses wordt uiteindelijk een antwoord geformuleerd op de onderzoeksvraag.

5.1 Beschrijving van de respondenten

Van de 20 aangeschreven medewerkers namen 12 respondenten deel aan de enquête.

De meerderheid van de respondenten (58%) is werkzaam als begeleider binnen de residentiële setting. Daarnaast bestaat 17% van de respondenten uit stagiaires. De overige 25% vertegenwoordigen ondersteunende functies binnen het residentiële team.

Deze spreiding duidde op een gevarieerde vertegenwoordiging van rollen, hetgeen bijdraagt aan een betrouwbaar beeld van de teamwerking en werkcontext.

5.2 Welke factoren beïnvloeden het welzijn en de werkprestaties van medewerkers?

5.2.1 Werkcontext en werkregime

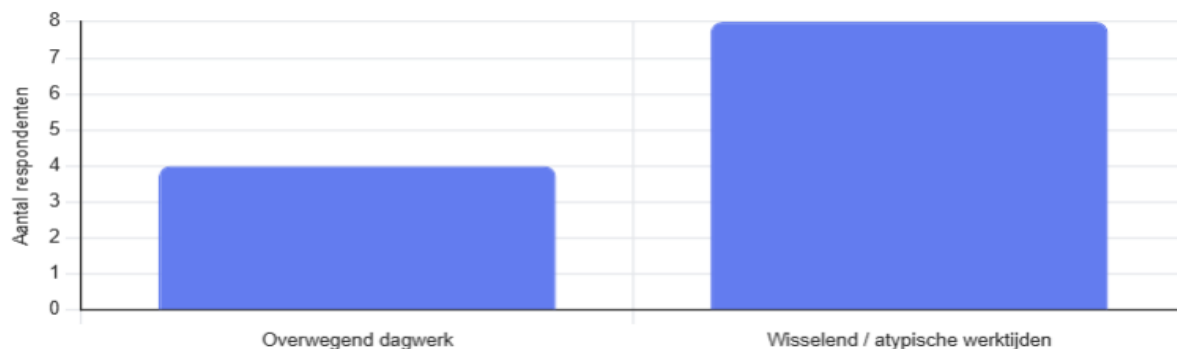
Wat betreft het type arbeidscontract van de respondenten is de grote meerderheid van de respondenten werkzaam met een vast contract, zie Figuur 3. De meerderheid van de respondenten werkt met een vast contract. Dit wordt in de literatuur geassocieerd met hogere motivatie en betrokkenheid, een sterker teamklimaat en meer werkzekerheid en ontwikkelingskansen (Dekker & Koster, 2017). Daarnaast verhoogt dit de betrouwbaarheid van de resultaten, aangezien deze medewerkers de teamdynamiek over een langere periode hebben ervaren.



Figuur 3

Type arbeidscontract

Uit de bevraging rond het werkregime blijkt dat 4 van de 12 respondenten overwegend in een dagregime werken, terwijl 8 respondenten actief zijn binnen een wisselend uurrooster of vaste atypische werktijden (vroeg, late of nachturen), zie Figuur 4.



Figuur 4

Verdeling werkregimes

Daarnaast geven 7 van de 12 respondenten aan regelmatig geconfronteerd te worden met onvoorspelbare werkuren, onafhankelijk van het specifieke werkregime, zie Figuur 5.



Figuur 5

Ervaren voorspelbaarheid van werkuren

Afwijkende werktijden kunnen een negatieve impact hebben op de gezondheid van medewerkers en vereisen een verhoogd aanpassingsvermogen (Van Zwieten et al., 2011). In lijn hiermee wordt flexibiliteit opgevat als het vermogen van zorgprofessionals om zich aan te passen aan wisselende werkeisen, waarbij het behouden van eigen draagkracht en teamstabiliteit centraal staat (Krechtig et al., 2012, pp. 21-22).

5.2.2 Ervaren werkeisen

Tabel 1 geeft een overzicht van de ervaren werkeisen, gerangschikt op basis van de geaggregeerde scores binnen het team, waarbij de maximaal te behalen score zestig bedraagt.

Tabel 1

Overzicht ervaren werkeisen (gerangschikt)

Rang	Werkeis	Weging aanwezigheid binnen het team
1	Confrontatie met trauma	57
2	Onvoorspelbaarheid op het werk	47
3	Werken in avonduren	39
4	Hoge werkdruk ervaren	39
5	Pauze nemen tijdens werkdag lukt niet	38
6	Administratieve lasten ervaren	38
7	Werken met kinderen met een lager cognitief niveau	35
8	Te weinig nabespreking na crisis	33
9	Druk ervaren op de continuïteit van teams	33
10	Weekend werk	32
11	Te weinig intervisie	31
12	Rooster laat te weinig herstel toe	30
13	Te weinig supervisie	30
14	Confrontatie met fysieke agressie	30
15	Roostering veroorzaakt werk-privé conflicten	29
16	Samenwerking tussen de teams verloopt stroef	29
17	Bedreigend gedrag van kinderen/jongeren	28
18	Onduidelijke of veranderende werkprocedures die werk moeilijker maken	28
19	Coaching missen	28
20	Organisatie voorkomt onvoldoende uitval van medewerkers	28
21	Te weinig peersupport ervaren	27
22	Fysiek ingrijpen bij conflicten	27
23	Communicatie binnen het team loopt stroef	27
24	Onduidelijkheid over taken en rollen	27
25	Leidinggevende onvoldoende beschikbaar	26
26	Onvoldoende hulp van organisatie ifv werk-privé balans	25
27	Bijscholing missen	24
28	Onvoldoende materiaal ter beschikking	23
29	Perspectief op loopbaanontwikkeling	20
30	Werkzekerheid missen	12

Uit deze rangschikking blijkt dat vooral confrontatie met trauma, onvoorspelbaarheid op het werk, werken in avonduren en hoge werkdruk frequent worden benoemd als belastende factoren. Daarnaast worden ook organisatorische factoren aangeduid als duidelijk aanwezige werkeis: pauze nemen tijdens werkdag lukt niet, administratieve lasten, werken met kinderen met een lager cognitief niveau, onvoldoende nabespreking na crisissituaties, ervaren druk op continuïteit en weekendwerk.

5.2.3 Ordening van werkeisen volgens het DISC-model

- Emotioneel domein: confrontatie met trauma, gebrek aan nabespreking, druk ervaren op continuïteit.
- Cognitief domein: onvoorspelbaarheid op het werk, administratieve lasten, werken met kinderen met een lager cognitief niveau.
- Fysiek domein: hoge werkdruk ervaren, avond- en weekendwerk, pauzes nemen tijdens werkdag lukt niet.

5.2.4 Verdieping via open antwoorden

De open vraag “Beschrijf één concrete situatie waarin jouw werkomgeving een merkbare impact had op jouw draagkracht, veerkracht en/of flexibiliteit” levert bijkomende context op bij de ervaren werkeisen. De antwoorden werden thematisch geordend:

Emotioneel domein

- Vijf respondenten benoemen verbale en/of fysieke agressie als een frequent voorkomende en emotioneel belastende factoren.
- Twee respondenten verwijzen naar het alleen staan op dienst als emotioneel en fysiek belastende ervaren factor.

Cognitief domein

- Eén respondent geeft overwerk door personeelstekort aan als verhoogde ervaren werkdruk.
- Eén respondent beschrijft het overnemen van shiften door ziekte van collega.
- Eén respondent benoemt de hoge hoeveelheid te verwerken taken.

Fysiek domein

- Eén respondent beschrijft dat het laat ontvangen van uurroosters de werk-privébalans bemoeilijkt.
- Eén respondent benoemt het presteren van avonduren.

5.2.5 Persoonlijke hulpbronnen

In Tabel 2 worden de persoonlijke hulpbronnen weergegeven op basis van hun geaggregeerde scores.

Tabel 2

Overzicht persoonlijke hulpbronnen

Rang	Persoonlijke hulpbronnen	Weging aanwezigheid binnen het team
1	Ik luister naar de signalen van mijn lichaam.	29
2	Ik maak tijd voor rustgevende activiteiten.	33
3	Ik geniet van voldoende slaap.	34
4	Ik sta stil bij de erkenning die ik van anderen krijg.	34
5	Ik heb voldoende ontspanning.	35
6	Ik herken mijn talenten.	35
7	Ik sta stil bij mijn eigen emoties.	38
8	Ik beweeg voldoende.	41
9	Ik zet mijn talenten doelgericht in.	41
10	Ik eet evenwichtige voedingsmiddelen.	43
11	Ik kan mijn gevoelens bijsturen zodat ze mijn handelen niet belemmeren.	43
12	Fouten zie ik als een kans om te leren en te groeien.	46
13	Ik kan vlot schakelen in wisselende situaties.	47
15	Ik pas mijn gedrag vlot aan wanneer de situatie en context hiernaar vraagt.	48
14	Wat ik doe, doe ik omdat ik het zelf wil of waardevol vind	48
16	Bij uitdagende taken ga ik op zoek naar manieren om mezelf te verbeteren.	48
17	Bij onverwachte situaties kan ik mijn plan snel aanpassen en alternatieven overwegen.	49
18	Vertrouwen hebben in eigen kunnen	50
19	Feedback helpt me om nieuwe stappen te zetten in mijn ontwikkeling.	50
20	Mijn vaardigheden ontwikkelen zich door inspanningen en te blijven leren.	50
21	Vertrouwen hebben in eigen kunnen	50

De resultaten tonen aan dat hulpbronnen zoals flexibiliteit, leerbereidheid, aanpassingsvermogen en het omgaan met feedback in relatief hoge mate aanwezig zijn binnen het team. Daarnaast werden ook aspecten van zelfreflectie en zelfzorg afgetoetst.

5.2.6 Energiebronnen

Tabel 3 geeft een overzicht van de ervaren energiebronnen:

Tabel 3

Overzicht ervaren energiebronnen

Rang	Energiebron	Weging aanwezigheid binnen het team
1	Er is gedeeld leiderschap binnen mijn team.	35
2	De communicatie is helder tussen collega's	35
3	De communicatie is helder binnen de organisatie	35
4	Er wordt op een constructieve wijze naar een oplossing gezocht bij conflicten	35
5	De ontvangen feedback is opbouwend	38
6	Ik ervaar vertrouwen binnen mijn team.	39
7	Ons team pakt problemen samen effectief aan.	40
8	Ik ervaar openheid bij mijn leidinggevenden.	41
9	Tijdens of na moeilijke situaties blijven we als team functioneren	41
10	Er is empathie onder de collega's	41
11	Ik ervaar vertrouwen bij mijn leidinggevenden.	42
12	Samenswerking wordt actief gestimuleerd door mijn leidinggevenden	42
13	Indien nodig zet de organisatie stappen om werkbelasting te verminderen	42
14	Ik verbind regelmatig met anderen (tijd nemen voor een gesprek)	42
15	Ik ben me bewust van verwachtingen van mijn rol in het team.	44
16	Ik kan (deels) zelf kiezen welke opleiding ik volg.	45
17	Ik kan rekenen op steun van collega's	45
18	Ik ben me bewust van de rollen van mijn collega's in het team.	46
19	Ik ben me bewust van mijn rol in mijn team.	46
20	Veilig om fouten te bespreken in team	47
21	De organisatie biedt regelmatig bijscholing aan	48
22	We herverdelen taken als dat nodig is	49
23	Verbonden voelen met werkomgeving	49
24	Ik ondersteun collega's waar nodig	50
25	Autonomie ervaren in dagelijks werk	50
26	Veilig om ideeën en inbreng te delen in team	50

De resultaten voor de bevraagde energiebronnen vertonen hoge scores bij onder meer autonomie, vertrouwen, collegiale steun, veiligheid om ideeën en fouten te bespreken, en verbondenheid met de werkomgeving. De laagste scores bevinden zich op vlak van communicatie en zelfzorg.

5.2.7 Kwalitatieve verdieping energiebronnen

De door de respondenten omschreven energiebronnen als antwoord op de vraag “Beschrijf één concrete situatie waarin jouw werkomgeving een merkbare impact had op jouw draagkracht, veerkracht en of flexibiliteit.”, zijn:

Emotioneel domein

- Eén respondent beschrijft het belang van verbondenheid.
- Eén respondent geeft aan dat open communicatie tussen teamleden een belangrijke factor is om de rust te kunnen bewaren in moeilijke periodes.
- Eén respondent benoemt zorg voor elkaar binnen een team, met andere woorden de ervaren collegiale steun als energiebron.

Er werden ook contextuele factoren benoemd als antwoord op deze open vraag:

- Eén respondent omschrijft steun vanuit sociaal netwerk.

5.2.8 Reference shift: van ‘ik’ naar ‘wij’

Kwantitatieve data:

Hieronder worden de resultaten van de wegingsscore weergegeven:

- het team pakt gezamenlijk problemen aan (score: 40);
- het team blijft functioneren tijdens en na moeilijke situaties (score: 41);
- de teamwerking ondersteunt de individuele veerkracht (score: 41).

Kwalitatieve data:

Hieronder de resultaten op de open vraag over teamveerkracht (‘wij’ in plaats van ‘ik’), namelijk: “Is er nog iets anders dat je wil toevoegen over de veerkracht van jouw team?”. Deze worden als volgt weergegeven: gecategoriseerd per werkkenmerk van het JD-R model met bijkomende vermelding van het bijhorende domein waartoe het behoort volgens het DISC-model:

Ervaren werkeisen

- Eén maal gebrek aan teamgevoel/samenwerking (emotioneel domein)
- Eén maal alleen werken/beperkte bezetting (emotioneel en fysiek domein)
- Twee maal onvoldoende afstemming tussen teamleden (cognitief domein)
- Eén maal afspraken worden niet nageleefd/verwateren (cognitief domein)

- Eén maal werkdruk en tijdsgebrek (cognitief domein)
- Eén maal beperkte teamdraagkracht/verantwoordelijkheidsgevoel (emotioneel domein)
- Eén maal team te klein/structurele onderbezetting (fysiek domein)
- Eén maal gebrek aan duidelijke oplossingsgerichte visie (cognitief)

Ervaren energiebronnen

- Drie maal onderlinge ervaren steun en hulp (emotioneel domein)
- Twee maal mogelijkheid tot ventileren en advies vragen (emotioneel en cognitief domein)
- Eén maal open en hechte relaties (emotioneel domein)
- Eén maal individuele kwaliteiten van teamleden (cognitief domein)
- Eén maal gedeeld doel/in dezelfde richting werken (cognitief domein)

Spanningsveld binnen een antwoord van een respondenten:

- Eén maal sterke verbondenheid versus helaas vaak alleen staan (emotioneel domein)
- Eén maal steun ervaren versus tegelijk tijdsdruk aanvoelen waardoor methodisch werken moeilijk is (emotioneel en cognitief domein)

Hoewel er meerdere werkeisen en energiebronnen worden benoemd binnen de antwoorden, komen expliciete interne spanningsvelden slechts beperkt voor. Dit wijst erop dat respondenten hun ervaring vaak eerder eenduidig positief of negatief beschrijven, en minder frequent als een combinatie van beide binnen eenzelfde situatie.

5.2.9 Opgegeven noden door respondenten:

De hieronder weergegeven noden zijn afgeleid uit alle antwoorden op de open vraag: 'Wat heb jij nu het meest nodig om je werk beter vol te houden?'. Hierbij wordt per thema ook de frequentie weergegeven:

- Vier maal sociale steun en team functioneren (steun van collega's, open communicatie, feedback, positivisme en verbondenheid).
- Drie maal werkdruk en personeelsbezetting (meer personeel, extra ondersteuning, lagere werklast, versterking in avonduren).
- Drie maal structuur en duidelijkheid (duidelijke afspraken, taakverdeling, overzicht van taken, vroeg gekend rooster).

- Vier maal herstel en balans (rustmomenten, werk-privébalans, meer tijd, recuperatiedag).
- Eén maal leiderschap en coaching (coaching tijdens het werk, nabij en beschikbaar leiderschap).
- Eén maal erkenning en waardering (gezien en gewaardeerd worden).
- Eén maal zingeving en externe steun (religie, familie- en vriendenkring, steun buiten het werk).
- Eén maal geen bijkomende noden (tevreden met de huidige situatie).

5.2.10 Zijn de top tien werkeisen belemmerend of uitdagend?

Voor de top tien werkeisen werden alle relevante energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen uit hetzelfde domein (emotioneel, cognitief of fysiek) afgewogen om op basis van literatuurstudie te definiëren of deze werkeis als belemmerend of uitdagend beschouwd kunnen worden. De resultaten worden weergegeven in Tabel 4 en 5.

Tabel 4

Zijn de werkeisen eerder belemmerend of uitdagend (deel 1)

Werkeis (score)	Belemmerend/ uitdagend
Confrontatie met trauma (57)	Belemmerend: zeer hoge emotionele eis, sterke emotionele hulpbronnen aanwezig maar niet inzetbaar op kritieke momenten. Emotieregulatie ondersteunt herstel, maar overbelasting kan niet worden voorkomen wanneer de werkeisen structureel te hoog zijn of herstelmogelijkheden ontbreken (Busch et al., 2017; Shaufeli & Taris, 2013).
Onvoorspelbaarheid op het werk (47)	Uitdagend (grens): De werkeis is momenteel uitdagend. De medewerkers gebruiken hun cognitieve flexibiliteit (Van Dam, 2013) en de organisatorische autonomie om de onvoorspelbaarheid om te buigen naar effectief handelen. Maar ervaren de hoge autonomie mogelijks ook als stressfactor (er vaak alleen voor staan) (Hartwig et al., 2020). Ook rekening houden met de hoge frequentie van agressie (Mulder, 2018) en de druk op het rooster (Van Zwieten et al., 2011) want deze wijzen erop dat de grens van de draaglast, veerkracht wordt opgezocht (Shaul et al., 2025).
Werken in avonduren (39)	Belemmerend: avondwerk in combinatie met onvoorspelbare en laattijdige roostering leidt tot structureel herstelverlies (Van Zwieten et al., 2011; Van der Lippe et al., 2003; Shaufeli & Taris, 2013). De aanwezige organisatorische energiebron (taakherverdeling) is onvoldoende inzetbaar op het moment dat de fysieke belasting zich stelt (Cohen et al. 2023), terwijl de persoonlijke hulpbron (zelfzorg) in verhouding lager scoort.

Tabel 5

Zijn de werkeisen eerder belemmerend of uitdagend (deel 2)

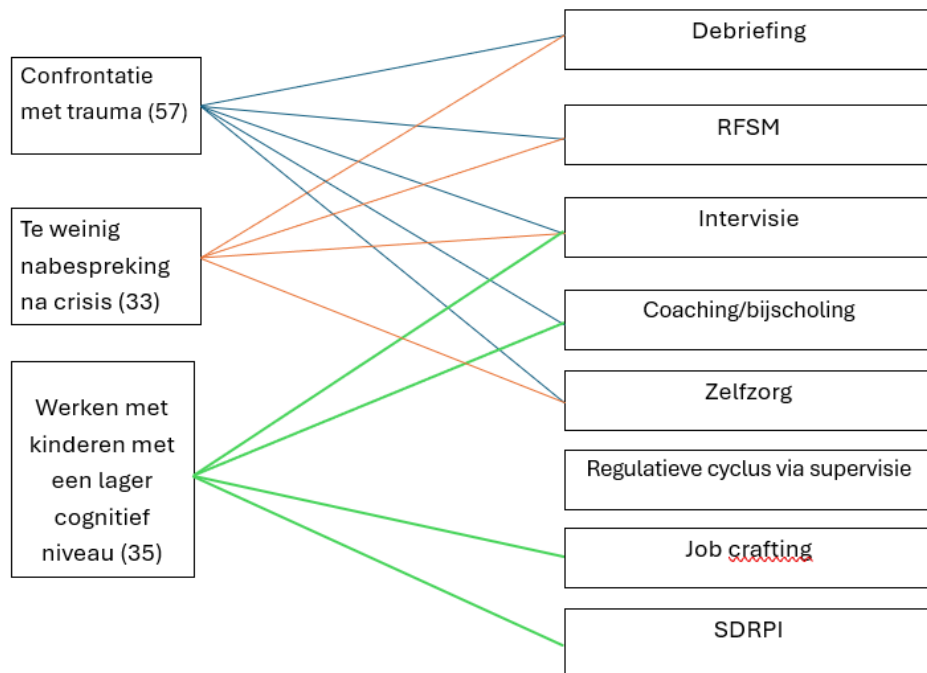
Werkeis (score)	Belemmerend/ uitdagend
Hoge werkdruk (39)	Belemmerend: De werkeis 'Hoge werkdruk' is hier belemmerend. Ondanks de sterke persoonlijke bereidheid om te groeien (Siu et al., 2025), zorgen de structurele omstandigheden (alleen staan, tijdsdruk) ervoor dat medewerkers hun hulpbronnen niet altijd kunnen inzetten of gebruik van maken, wat herstel belemmert en het risico op uitputting vergroot (Schaufeli & Taris, 2013).
Geen pauzes mogelijk (38)	Belemmerend: Hoewel de kwantitatieve scores voor energiebronnen zoals het herverdelen van taken en steun van collega's (Hartwig et al., 2020; Cohen et al., 2023) hoog lijken, toont de kwalitatieve data bestaande belemmeringen aan die bijdragen aan het uitputtingsproces.
Administratieve lasten (38)	Belemmerend : niet omdat de energie- en persoonlijke hulpbronnen kwantitatief onvoldoende aanwezig zijn, maar omdat de werkeis administratieve lasten een aanhoudende inspanning vraagt (Cohen et al., 2023) zonder ontwikkelingsopbrengst, waardoor zij binnen het DISC-kader geen uitdagend karakter aannemt (Schaufeli en Taris, 2013).
Werken met kinderen met een lager cognitief niveau (35)	Belemmerend: Hoewel het individuele aanpassingsvermogen en de kwantitatieve score voor het aanbod van bijscholing hoog is (48), geven de scores van 24 (ik mis bijscholing) en 28 (ik mis coaching) aan dat de beschikbare bronnen niet bij elke medewerker aankomen of niet aansluiten bij de specifieke behoeften van deze doelgroep (Mulder, 2018; Dekker & Koster, 2017).
Te weinig nabespreking na crisis (33)	Belemmerend: omdat de emotionele belasting niet tijdig en systematisch wordt opgevangen, blijft herstel en groei moeilijk. De buffers zijn relationeel, maar er is geen gestructureerde nazorg aanwezig. Daardoor kan deze werkeis niet uitdagen, maar ondermijnt het de veerkracht (Hartwig et al., 2020; Schaufeli & Taris, 2013) en de psychologische veiligheid (de La Rie en Sniep-van Wageningen, 2022).
Druk op continuïteit van teams (33)	Belemmerend: De structurele tekorten (bezetting en tijd) (Hartwig et al., 2020) zijn zo dominant dat ze de sterke persoonlijke hulpbronnen van de medewerkers zoals hun groeimindset (Siu et al., 2025; Schaufeli & Taris, 2013) en aanpassingsvermogen (Van Dam, 2013) in de weg staan (Van Zwieten et al., 2011).
Weekendwerk (32)	Belemmerend: onderzoek wijst uit dat weekend werk vooral bij vrouwen expliciet genoemd wordt als belangrijke versturende factor voor de werk privé-balans (Van Zwieten et al., 2011)

5.3 Welke interventies zijn geschikt om het welzijn en de werkprestaties te verbeteren?

5.3.1 Voorstel geschikte interventies

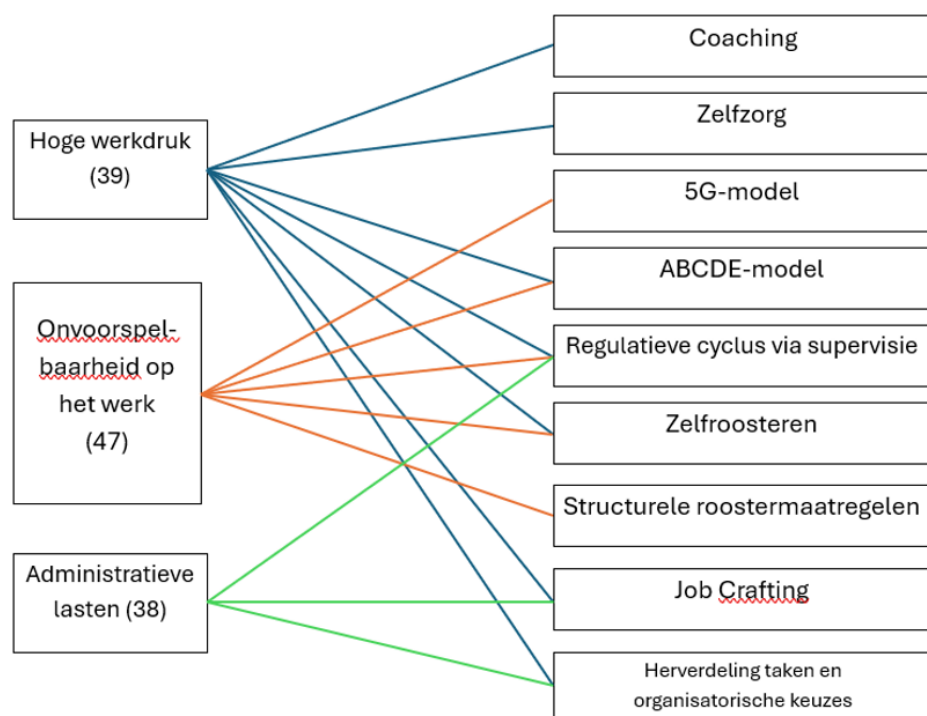
Conform het matchingsprincipe (zie literatuurstudie, p.9 & 17).

De Figuren visualiseren deze relaties en maakt zichtbaar welke interventies aansluiten bij specifieke vormen van belasting, zie Figuur 6, 7 en 8.



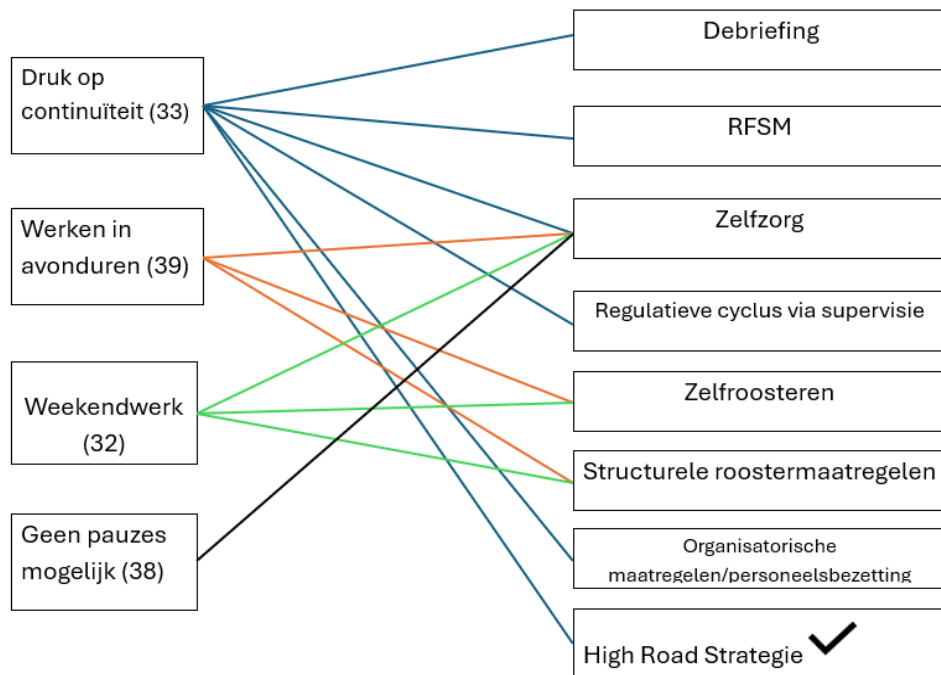
Figuur 6

Koppeling tussen emotioneel belastende werkeisen en voorgestelde interventies



Figuur 7

Koppeling tussen cognitief belastende werkeisen en voorgestelde interventies



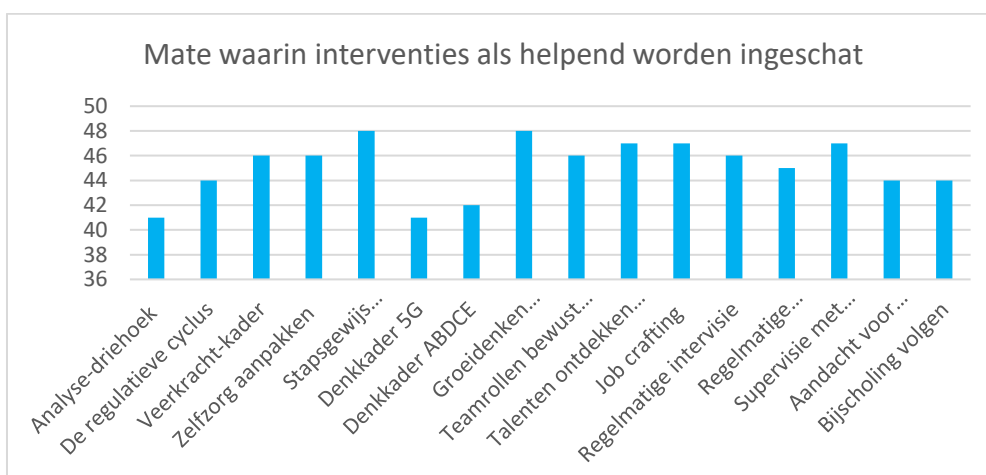
Figuur 8

Koppeling tussen fysiek belastende werkeisen en voorgestelde interventies

5.4 Hoe kunnen interventies duurzaam worden afgestemd en geïmplementeerd binnen de context en cultuur van CKG Molenberg Bilzen?

5.4.1 Drempels voor implementatie

In Figuur 9 worden het gepercipieerde sociaal draagvlak weergegeven voor de implementatie van mogelijke interventies (Van der Zwet & De Groot, 2018).



Figuur 9

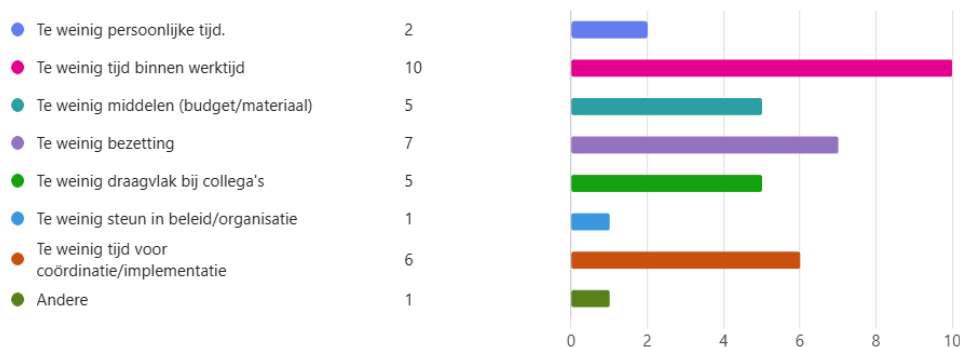
Inschatting voorgestelde interventies

Figuur 10 geeft een overzicht van de door de respondenten gepercipieerde drempels voor de implementatie van interventies.

De belangrijkste belemmeringen situeren zich op organisatorisch niveau, waaronder tijdsgebrek, beperkte personeelsbezetting en de nood aan voldoende ondersteuning. Daarnaast wordt ook het belang van communicatie en afstemming binnen het team benadrukt.

Deze drempels sluiten aan bij de in literatuur beschreven determinanten van implementatie, zoals tijdsaspecten, beschikbaarheid van middelen, personeelscapaciteit en sociaal draagvlak (Van der Zwet & De Groot, 2018). Dit onderstreept het belang van het expliciet rekening houden met deze factoren bij de keuze en implementatie van interventies.

. Welke drempels zie jij op persoonlijk vlak en/of binnen de huidige werking om interventies te doen?



Figuur 10

De door de respondenten gepercipieerde belemmeringen

5.4.2 Resultaten participatieve focusgroep

De focusgroep werd opgestart met een beknopte toelichting over de methodologie waaronder het overkoepeld kader, namelijk het JD-R model. Daarnaast werden de resultaten van enkele belangrijke energiebronnen via de zelfdeterminatietheorie (Gybels, 2022), zie Figuur 11, en het Diabolo-model (Van De Voorde, 2021), zie Figuur 12, gedeeld. Deze resultaten werden door de deelnemers als herkenbaar en positief onthaald. Daarnaast werden de aandachtspunten op vlak van zelfzorg en communicatie erkend.

ZELFDETERMINATIETHEORIE

Teamscores op 60

AUTONOMIE

Autonomie ervaren in dagelijks werk = 50

VERBONDENHEID

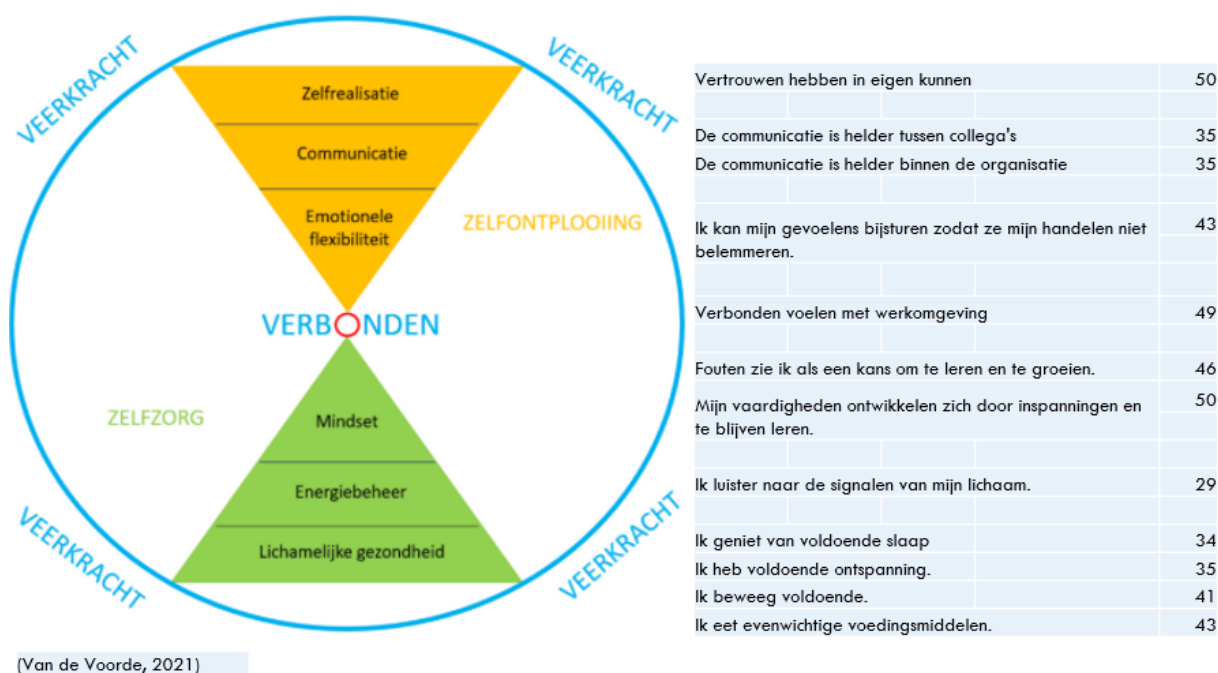
Verbonden voelen met de werkomgeving = 49

COMPETENTIE

Vertrouwen hebben in eigen kunnen = 50

Figuur 11

De drie basisbehoeften binnen de zelfdeterminatietheorie



Figuur 12

Diabolo-model met resultaten

Deze bevindingen vormden het vertrekpunt voor een verdere verdieping van de ervaren werkeisen.

Tijdens de participatieve focusgroep werden de theoretische bevindingen rond de belemmerende of uitdagende werkeisen grotendeels bevestigd. Negen van de tien werkeisen werden, ook hier, als belemmerend ervaren. Er was echter een verschil in welke werkeis niet als belemmerend werd beschouwd. Volgens de theorie kan 'onvoorspelbaarheid op het werk'

als uitdagend (grenzend aan belemmerend) worden gezien, voornamelijk omwille van de hoge ervaren autonomie (Schafeli & Taris, 2013, p. 199), terwijl medewerkers dit in de praktijk duidelijk als belemmerend ervaren. Omgekeerd wordt weekendwerk in de theorie als belemmerend beschouwd, maar ervaren medewerkers dit in de praktijk niet zo, en zelfs als positief.

Het besluit van de focusgroep als tweeledig worden beschouwd. Enerzijds werd aangegeven dat een beperkte aanpassing in het werkrooster meerdere voordelen biedt. Tijdens het gesprek werd het voorstel geformuleerd om overblijvende uren gericht in te zetten op piekmomenten. In eerste instantie gebeurt dit tijdens de avonduren op maandag en donderdag, vervolgens wordt deze inzet uitgebreid naar de overige weekdays, telkens van 15.00 uur tot 19.00 uur. Deze maatregel verlaagt de ervaren werkdruk door de bijkomende aanwezigheid van collegiale steun mogelijk te maken tijdens piekmomenten en het alleen werken op dienst te beperken, het biedt steun bij onvoorspelbare situaties en creëert ruimte voor nabespreking na crisismomenten. Daarnaast versterkt dit de samenwerking en het wederzijds leren, onder meer in het werken met kinderen met een lager cognitief niveau.

Anderzijds werd zelfzorg unaniem als essentieel bevonden, waarbij er nood is aan toegankelijke handvaten voor toepassingen in de praktijk voor de medewerkers zelf en de integratie ervan binnen teamvergaderingen en groeigesprekken door de teamcoördinator. Dit draagt bij tot het verhogen van draagvlak en structurele verankering binnen de organisatiecontext. Tot slot is de invoering gepland voor september, met een evaluatie na twee maanden.

6 Conclusie

De literatuurstudie en het praktijkonderzoek verduidelijken dat het welzijn binnen CKG Molenberg in Bilzen wordt beïnvloed door een complex samenspel van werkeisen en energiebronnen op verschillende niveaus. Er is een sterke overeenkomst wat betreft de kernbelastingen: hoge werkdruk en emotionele belasting door confrontatie met trauma en agressie. Waar de literatuur spreekt over algemene sectorale problemen, concretiseert het praktijkonderzoek dit naar de lokale realiteit van het "alleen staan op dienst" en het structureel missen van pauzes. Wat betreft energiebronnen bevestigt de praktijk het belang van autonomie en de *'high road - strategie'* (het inzetten op vaste contracten) voor betrokkenheid en motivatie (Dekker & Koster, 2017). Een essentieel verschil is dat de literatuur de algemene steun van leidinggevendenden benadrukt, terwijl het praktijkonderzoek aantoont dat de nood bij dit team specifiek ligt bij fysieke collegiale ondersteuning op piekmomenten. Dit inzicht vormt de directe aanleiding voor de strategische roosteraanpassingen die essentieel zijn om deze fysieke nabijheid en collegiale steun te waarborgen.

De literatuurstudie toont aan dat medewerkers in de residentiële jeugdzorg te maken krijgen met verschillende fysieke, emotionele en cognitieve werkeisen (SERV, 2024). Tegelijk worden er ook verschillende manieren beschreven om met deze belasting om te gaan. Deze aanpakken richten zich op het individu zoals zelfzorg (Philtjens en Rousselle, 2024) en coaching (Mulder, 2018), het team zoals intervisie (Schellings, 2016) en debriefing (Hartwig et al., 2020) en de organisatie zoals zelfroosteren (Van Zwieten et al., 2011) en voldoende personeelsbezetting (Van der Zwet & De Groot, 2018).

De resultaten van het praktijkonderzoek maken duidelijk dat een combinatie van maatregelen nodig is. Zowel structurele veranderingen als aandacht voor psychosociaal welzijn zijn belangrijk om medewerkers goed te ondersteunen binnen deze veeleisende werkomgeving. Dit komt neer op een praktische uitvoering op maat (Schaufeli & Taris, 2013). Naast de integratie van zelfzorg binnen de werking, is de directe vertaling van die theoretische flexibiliteit naar de unieke noden van het team in Bilzen, het uitvoeren van structurele roostermaatregelen.

Om de duurzaamheid van interventies te garanderen en rekening te houden met de barrières van tijd en personeelscapaciteit, moeten acties niet als nieuwe, belastende kaders worden geïntroduceerd. In plaats daarvan is een structurele verankering van het thema 'zelfzorg' in de bestaande overlegcultuur, zoals teamvergaderingen en groeigesprekken, noodzakelijk om de drempel laag te houden. Op individueel niveau versterkt dit de zelfzorg, op teamniveau bevordert het de collegiale steun en op organisatieniveau optimaliseert het de personele bezetting door de inzet van middelen af te stemmen op de werkelijke noden van het team.

Het antwoord op de hoofdvraag is dat welzijn en werkprestaties binnen CKG Molenberg duurzaam versterkt worden door een geïntegreerde aanpak van structurele en methodische interventies. De kern ligt in de combinatie van een strategische roosterwijziging op piekmomenten met de structurele aandacht van zelfzorg en reflectie. Waar de roosteraanpassing de noodzakelijke ruimte en collegiale steun mogelijk maakt, versterkt de integratie van zelfzorg zowel de individuele als het teamveerkracht. Door deze twee elementen gezamenlijk te verankeren in de bestaande overlegstructuren, ontstaat een duurzame '*gain cycle*' op vlak van welzijn en werkprestaties (zoals geciteerd in Schaufeli & Taris, 2013, p. 188).

7 Discussie

Het onderzoeksproces verliep grotendeels volgens de vooropgestelde planning: van een uitgebreide literatuurstudie voor de start van de stage (met enkele aanvullingen achteraf) naar dataverzameling in de eerste helft van de stageperiode, gevolgd door het verwerken van alle resultaten, het organiseren van een participatieve focusgroep tot het uitwerken van het rapport en praktijkgids als product in de tweede helft van stageperiode.

Het proces kende onderweg wel enkele ups en downs. Al snel werd duidelijk dat een brede waaier aan factoren het welzijn en de werkprestaties van medewerkers binnen de residentiële jeugdzorg beïnvloeden. Geleidelijk aan ontstond er inzicht in de verschillende niveaus waarop deze factoren zich situeren, hetgeen hielp om structuur aan te brengen in de literatuurstudie.

Het JD-R model bood uiteindelijk een bruikbaar kader, al vergde de toepassing ervan de nodige tijd. Door het open en heuristische karakter van het model was het een uitdaging om de bevindingen uit de literatuur systematisch te vertalen naar concrete werkkenmerken binnen dit model. Dit maakte het mogelijk om de afweging te maken tussen de aanwezige werkeisen en energiebronnen om vervolgens te bepalen of deze eerder als belemmerend of uitdagend werden ervaren. (Schaufeli & Taris, 2013).

Een bijkomende tijdsintensieve stap was het koppelen van de tien meest voorkomende werkeisen aan passende interventies. Hiervoor was bijkomende verdieping in de literatuur van Schaufeli en Taris (2013) noodzakelijk om het DISC-model te begrijpen en toe te passen op de resultaten van de enquête. Als laatste stap binnen het DISC-model werden de werkkenmerken en interventies ingedeeld volgens *“cognitieve, emotionele en fysieke domeinen en het matchingsprincipe”* toegepast (De Jonge et al., 2008, zoals geciteerd in Schaufeli & Taris, 2013, p. 193).

De keuze voor een mixed-methodbenadering, waarbij zowel kwantitatieve als kwalitatieve data werden verzameld via een online enquête en een participatieve focusgroep, maakte het mogelijk om de keuze van interventies af te stemmen op de cultuur en werking van CKG Molenberg Bilzen. Door de ervaringsdeskundigen te betrekken bij het afstemmen van

geschikte interventies, kon rekening worden gehouden met contextuele barrières. Deze participatieve aanpak draagt bij aan een duurzame inzetbaarheid van de gekozen interventies in de praktijk.

Van de 20 aangeschreven teamleden namen 12 medewerkers (een respons van 60%), met verschillende functies binnen het samenwerkende team van de residentiële setting deel. Hoewel de 12 respondenten een waardevol beeld schetsen, is het een belangrijke kanttekening dat niet alle 20 aangeschreven teamleden hebben deelgenomen. Een respons van 60% is statistisch acceptabel voor een praktijkonderzoek, maar het betekent dat de stem van een aanzienlijk deel van het team (40%) ontbreekt, hetgeen de generaliseerbaarheid van de resultaten binnen het volledige team kan beperken.

Als laatste ervoer ik de relatief korte periode waarin het praktijkonderzoek werd gevoerd als een belemmering. Hierdoor kon enkel de gepercipieerde hulpvaardigheid van de interventies worden gemeten. Er kon geen evaluatie van de werkelijke implementatie worden gemaakt, terwijl de literatuur benadrukt dat de regulatieve cyclus pas rond is na een effectieve evaluatiefase.

8 Product

Het ontworpen product bevat twee delen:

Het eerste deel bestaat uit een overzichtelijk rapport waarin de belangrijkste resultaten van de online enquête en participatieve focusgroep weergegeven worden, met daarbij een uitgebreide geformuleerde conclusie en advies. De resultaten worden waar mogelijk geïllustreerd aan de hand van cijfers, grafieken en geparafraseerde antwoorden op de open vragen, zodat ook hier de anonimiteit gewaarborgd blijft. Deze zal ter beschikking gesteld worden bij de hoofdcoördinator, waar ook teamleden de resultaten kunnen inkijken indien gewenst, zie bijlage 2.

Het tweede deel is een praktijkgids, in de vorm van een folder, waarin de gekozen interventies stap voor stap uitgeschreven staan, zie bijlage 3. Hiervan zullen verschillende exemplaren ter beschikking worden gesteld, namelijk één voor de teamcoördinator en telkens één exemplaar per leefgroep. De door de focusgroep afgestemde interventies zijn:

- Invulling overblijvende uren,
- Job Crafting
- Debriefing
- RFSM
- Veilige en diepgaande intervisie
- Zelfzorg

Dit alles is opgemaakt in de online tool voor grafisch ontwerp, Canva.

9 Literatuurlijst

- Bögels, S. M., & Van Oppen, P. (2011). *2 Algemene aspecten van cognitieve therapie*. In *Cognitieve Therapie: Theorie en Praktijk*. Bohn Stafleu van Loghum. <https://doi.org/10.1007/978-90-313-8310-8>
- Busch, M., Huisman, A., Hupkens, S., Visser, A. (2017). *Inleiding complementaire zorg*. In Bohn Stafleu van Loghum. https://doi.org/10.1007/978-90-368-1712-7_10
- CKG Molenberg (2025). *Centrum voor Kinderzorg en Gezinsondersteuning Molenberg* [website]. Geraadpleegd 1 oktober 2025, <https://ckgmolenberg.be/>
- Cohen, C., Pignata, S., Bezak, E., Tie, M., & Childs, J. (2023). Workplace interventions to improve well-being and reduce burnout for nurses, physicians and allied healthcare professionals: A systematic review. *BMJ Open*, 13(6), e071203. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-071203>
- Dekker, F., & Koster, F. (2017). Personeelsstrategieën: Verklaringen voor verschillen in flexibiliteit en loopbaanontwikkeling op de werkplek. *Mens & Maatschappij*, 92(2), 153174. <https://doi.org/10.5117/MEM2017.2.DEKK>
- De la Rie, S., & Snip-van Wageningen, E. (2022). *Trauma en dissociatie*. Bohn Stafleu van Loghum. <https://doi.org/10.1007/978-90-368-2711-9>
- Denters, B., Rijnkels, H., Vos, F., & Overdijk, D. (2019). *De kracht van veerkracht: Versterken zelforganiserend vermogen van inwoners*. BMC
- Gybels, E. (2022). *Tevreden Tijd*. Lannoo Campus.
- Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S., & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual model. *Safety Science*, 130, 104866. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2041386620919476>
- HRWijs. (2025). *Belbin Teamrollen: Impact op samenwerken*. Geraadpleegd op 1 mei 2026, van <https://hrwijs.be/themas/hrwijs/strategisch-hr-beleid/detail/2025/12/05/belbin-teamrollen-impact-op-samenwerken>

IZZ <https://izz.nl/inzicht-onderzoek/onderzoek-op-maat>

Jellema, M. (2023). Impact vanuit veerkracht: Het ontwikkelen van een professionele houding in mensgericht werk. Uitgeverij Coutinho.

Jorissen, A., van de Kant, K., Ikiz, H., van den Eertwegh, V., van Mook, W., & de Rijk, A. (2024). The importance of creating the right conditions for group intervention sessions among medical residents-a qualitative study. *BMC Medical Education*, 24(375). <https://doi.org/10.1186/s12909-024-05342-0>

Krechtig, L., Lans, M., Andreas, A., & Menger, A. (2012). Begeleidingsactiviteiten in de reclassering. Hogeschool Utrecht.

Kuiper, E. & Bannink, F. (2012). Veerkracht: Bevorderen van veerkracht in de jeugdhulpverlening. *Kind en adolescent praktijk*, 2012(3), 134-135.

Mack, B. M. (2020). The resiliency-focused supervision model: Addressing stress, burnout, and self-care among social workers. *Advances in Social Work*, 20(3), 596-614. <https://doi.org/10.18060/23897>

Mulder, I. (2018). *De mate van ervaren werkdruk bij groepsleiders in de residentiële jeugdzorg: En de samenhang met begeleider- en kindfactoren* (Masterthesis, Universiteit Utrecht).

Philtjens, D., & Rousselle, S. (2024). *Veerkracht: Veerkrachtig in het leven staan* [Cursus]. GGZ

Rutter, M. (2012). *Resilience as a dynamic concept. Development and Psychopathology*, 24(2), 335-344. doi:10.1017/S0954579412000028

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2013). *Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182-204.

- Shaul, L., de Vroege, L., & van den Broek, A. (2025). Omgaan met werkdruk en stressklachten: De impact van veerkracht. *Tijdschrift voor Gedragstherapie en Cognitieve Therapie*, 58(1), 28-49. <https://www.tijdschriftgedragstherapie.nl/edities/tg-2025-1/3/Omgaan-met-werkdruk-en-stressklachten>.
- Schellings, C. (2016). *Take Care: Zelfzorg voor professionele begeleiders*. Boom (pag 61-72 of 125 - 127)
- SERV - Stichting Innovatie & Arbeid. (2024). *Werkbaar werk in de zorg- en welzijnssector 2004-2023: Sectorale analyse op de Vlaamse werkbaarheidsmonitor*. SERV.
- Siu, O.-L., Yang, Y., Li, A., Wang, H., & Ng, T. K. (2025). Leveraging a dual-focused growth mindset to boost employee resilience and work well-being: Evidence from a two-wave survey and an intervention study. *Stress and Health*. <https://doi.org/10.1002/smi.70093>
- Vaida, S., & Calbaza Ormenișan, M. (2013). *From Plato to Ellis. A short investigation of the concept of emotions*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 78, 571-575. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.353>
- van Dam, K. (2013). *In beweging: Over het aanpassingsvermogen van werknemers in dynamische werksituaties*. *Gedrag & Organisatie*, 26(3), 311-328.
- Van der Lippe, T., Jager, A., & Kops, Y. (2003). In balans tussen werk en privé? De invloed van de arbeidssituatie en de thuissituatie op combinatiedruk van mannen en vrouwen. *Bevolking en Gezin*, 32(3), 3-24.
- Van der Zwet, R., & De Groot, N. (2018). *Wat werkt bij implementatie van sociale interventies*. Movisie.
- Van De Voorde, S. (2021). *Van stress naar Veerkracht: Vind de weg in de mentale jungle*. Uitgeverij Borgerhoff & Lamberigts

- Vandoolaeghe, E. (2008). *Een doelmatige en doeltreffende ondersteuning aan nieuwe pedagogische medewerkers in het kortopvanghuis binnen Zonnebloem vzw* [Resultaten gebonden project, Bachelor na Bachelor Orthopedagogisch management].
- Van Zwieten, M., Houtman, I., & Klein Hesselink, J. (2011). *Impact van afwijkende werktijden: wat weten we vanuit de wetenschappelijke literatuur?* Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde, 19(10), 436-445.
- VBJK & CEGO. (2013). *Draagkracht in de gezinsopvang: 5 vragen & 5 antwoorden over de nieuwe werkmap Bouwen aan je eigen draagkracht*. VBJK - Vernieuwing in de Basisvoorzieningen voor Jonge Kinderen.
- Windle, G. (2010). *What is resilience? A review and concept analysis*. Reviews in Clinical Gerontology, 21(2), 12.

10 Bijlagen

10.1 Bijlage 1: Uitgeschreven enquête

Van draagkracht naar teamveerkracht: Een praktijkonderzoek in residentiële jeugdzorg

Het doel van deze bevraging is inzicht te verkrijgen in de draagkracht, veerkracht en flexibiliteit van begeleiders, hun noden en stressoren, en de afstemming van interventies op de context van samenwerkende teams in de jeugdzorg. De gehele bevraging is gebaseerd op literatuuronderzoek over bovenvermelde thema's, met andere woorden algemeen en niet verwijzend naar één specifieke organisatie of medewerker. Alle verkregen resultaten worden enkel en alleen gebruikt binnen het praktijkonderzoek gevoerd voor de uitwerking van de bachelorproef met als titel: "Van draagkracht naar teamveerkracht: Een praktijkonderzoek naar het welzijn en werkprestaties in residentiële jeugdzorg". Er worden geen persoonlijke antwoorden gedeeld met derden, enkel globale resultaten van bevestigingen, dit zowel bij de nulmeting als bij een eventuele bijkomende bevestiging. Denk bij het invullen van alle onderstaande vragen aan de voorbije 12 maanden, of de kortere periode van tewerkstelling binnen deze organisatie. Kies de optie die het best aansluit bij jouw situatie (functie, regime, contract). Er zijn geen juiste of foute antwoorden. De ingeschatte tijdsduur voor het doorlopen van de bevestiging wordt geschat op 15 minuten. Alvast bedankt voor je deelname.

Sectie 1 (vrijblijvend)

Over jouw werkcontext

Het doel is om antwoorden te kunnen vergelijken tussen groepen (anoniem), gelieve zoveel als mogelijk de drie volgende vragen te beantwoorden.

1. Functie omschrijving (vrijblijvend indien anonimiteit niet gewaarborgd blijft)

- begeleider binnen een residentiële setting
- contextbegeleider
- teamhoofd
- stagiair(e)
- andere

2. Werkregime (vrijblijvend indien anonimiteit niet gewaarborgd blijft)

- dag: overwegend voorspelbare uren
- dag: overwegend onvoorspelbare uren
- vroege/late/nacht overwegend voorspelbare uren
- vroege/late/nacht overwegend onvoorspelbare uren
- vaste nacht

3. Type arbeidscontract (vrijblijvend indien anonimiteit niet gewaarborgd blijft)

- Vast
- Tijdelijk

Sectie 2 (verplicht)

Over jouw werkomgeving

Hieronder in het kort de omschrijving van:

Draagkracht verwijst naar het dynamische, contextafhankelijke vermogen van een persoon om met mentale, emotionele en fysieke middelen de draaglast van stress, werkdruk en levensuitdagingen op te vangen.

Veerkracht verwijst naar het proces waarbij een persoon, in staat is om zich aan te passen aan, herstel te vinden en te blijven functioneren bij stressvolle of traumatische gebeurtenissen.

Flexibiliteit is één van de mechanismen waarmee veerkracht zichtbaar wordt. Het is hoe je denkt, voelt en doet. Het is hoe je je aanpast bij veranderende situaties.

4. Korte stellingen over je werkomgeving

1 = Helemaal mee oneens, 2 = Eerder oneens, 3 = Soms wel, soms niet, 4 = Eerder eens, 5 = Helemaal mee eens

- Confrontatie met ingrijpende levensverhalen en trauma van jongeren is een vast onderdeel van mijn werk.
- Planmatig en methodisch werken is noodzakelijk om de zorgkwaliteit te borgen.
- Afstemming met ouders, school en externe hulpverlening is een wezenlijk deel van mijn job.

5. Open vraag

Beschrijf één concrete situatie waarin jouw werkomgeving een merkbare impact had op jouw draagkracht, veerkracht en of flexibiliteit.

Sectie 3 (verplicht)

Hoe sterk voel jij je?

1 = Helemaal mee oneens, 2 = Eerder oneens, 3 = Soms wel, soms niet, 4 = Eerder eens, 5 = Helemaal mee eens

6. Professionele draagkracht

- Na lastige situaties op het werk kan ik voldoende afstand nemen.
- Na moeilijke gebeurtenissen voel ik dat ik weer op kracht kom.
- Ik merk dat ik sterker word door wat ik meemaak in mijn werk.

7. Persoonlijke veerkracht

- Ik herstel vrij snel na tegenslag.
- Mijn eerdere ervaringen helpen mij omgaan met moeilijke situaties.
- Hoe ik mij aanpas, hangt ook af van de context, en dat lukt me meestal goed.

8. Emotieregulatie

- Bij acute stress kan ik mijn spanning doelgericht verlagen.
- In emotioneel beladen situaties kan ik mijn reactie bijsturen zodat ik professioneel blijf handelen.

9. Zingeving en doelen

- Ik heb duidelijke doelen die mij richting geven in mijn werk.
- Mijn werk voelt betekenisvol aan en dat helpt mij vol te houden.

10. Teamveerkracht

- Ons team pakt problemen samen effectief aan.
- Tijdens en na moeilijke situaties blijven we als team functioneren.
- De teamwerking ondersteunt mijn eigen veerkracht.

11. Open vraag:

Is er iets anders dat je wil toevoegen over de veerkracht van jouw team?

Sectie 4 (verplicht)

Flexibiliteit en steun op het werk

1 = Helemaal mee oneens, 2 = Eerder oneens, 3 = Soms wel, soms niet, 4 = Eerder eens, 5 = Helemaal mee eens

12. Steun, betrokkenheid en motivatie

- Ik ervaar voldoende autonomie in mijn dagelijks werk.
- Ik voel me verbonden met mijn werkomgeving.
- Ik heb vertrouwen in mijn eigen kunnen.
- In mijn team is het veilig om fouten te bespreken.
- In mijn team is het veilig om ideeën en inbreng te delen.
- Wat ik doe, doe ik vooral omdat ik het zelf wil of waardevol vind.

13. Organisatorische steun

- Indien nodig zet de organisatie stappen om werkbelasting te verminderen.
- De organisatie biedt regelmatige bijscholing aan.
- Ik kan (deels) zelf kiezen welke opleidingen ik volg.

14. Collegiale steun en samenwerking

- Ik kan rekenen op steun van collega's.
- We herverdelen taken als dat nodig is.
- Ik ondersteun collega's waar nodig.

15. Aanpassingsvermogen

- Ik kan vlot schakelen in wisselende situaties.

16. Groeimindset

- Mijn vaardigheden kunnen zich verder ontwikkelen door inspanningen en te blijven leren.
- Fouten zie ik als een kans om te leren en te groeien.
- Bij uitdagende taken ga ik op zoek naar manieren om mezelf te verbeteren.
- Feedback helpt me om nieuwe stappen te zetten in mijn ontwikkeling.

17. Verschillende soorten flexibiliteit

- Bij onverwachte situaties kan ik mijn plan snel aanpassen en alternatieven overwegen.

- Ik kan mijn gevoelens bijsturen zodat ze mijn handelen niet belemmeren.
- Ik pas mijn gedrag vlot aan wanneer de situatie en context hiernaar vraagt.

Sectie 5 (verplicht)

Wat belemmert? Wat heb je nodig?

1 = nooit, 2 = soms, 3 = regelmatig, 4 = vaak, 5 = altijd

18. Werkinhoud en omstandigheden

- Ik ervaar hoge werkdruk.
- Mijn werk is vaak onvoorspelbaar.
- Ik ervaar administratieve lasten.
- Er is onduidelijkheid over rollen en taken.
- Ik heb onvoldoende materiaal om mijn werk te doen.
- Mijn leidinggevende is niet voldoende beschikbaar.
- De werkprocedures zijn onduidelijk of veranderen vaak, wat mijn werk bemoeilijkt.
- Ik mis perspectief op loopbaanontwikkeling.
- Ik mis perspectief op werkzekerheid.

19. Communicatie en team

- De afstemming binnen mijn team loopt stroef.
- De afstemming tussen teams loopt stroef.
- De continuïteit van teams staat onder druk.

20. Opleiding en begeleiding

- Ik mis bijscholing.
- Ik mis coaching.
- Intervisie gebeurt te weinig.
- Supervisie gebeurt te weinig.
- Er is te weinig peer support op de werkvloer.
- Na crisissituaties is er te weinig nabespreking, debriefing.

21. Veiligheid en agressie (indien van toepassing)

- Ik word geconfronteerd met bedreigend gedrag van kinderen/jongeren.
- Ik word geconfronteerd met fysieke agressie.
- Ik moet fysiek ingrijpen bij conflicten.

- Ik werk met kinderen met een lager cognitief niveau.

22. Roostering en balans werk-privé

- Mijn rooster laat te weinig hersteltijd toe.
- Pauze nemen tijdens een werkdag lukt niet.
- Roostering veroorzaakt werk-privé-conflicten.
- Ik werk avonduren.
- Ik werk in het weekend.
- De organisatie voorkomt uitval onvoldoende.
- De organisatie helpt onvoldoende om werk en privé in balans te houden.

23. Privécontext

1 = ja, 2 = nee, 3 = niet van toepassing

- Ik zorg in mijn gezin voor kinderen jonger dan 12 jaar.
- Ik ervaar steun van mijn partner bij dagelijkse taken.
- Ik ervaar steun van mijn partner voor mijn werkuren.

24. Open vraag: Wat heb jij concreet nodig?

- “Wat heb jij nu het meest nodig om je werk beter vol te houden?”

Sectie 6 (verplicht)

Diverse factoren op verschillende niveaus

1 = nooit, 2 = soms, 3 = regelmatig, 4 = vaak, 5 = altijd

25. Fysieke zelfzorg

- Ik geniet van voldoende slaap.
- Ik eet evenwichtige voedingsmiddelen.
- Ik beweeg voldoende.
- Ik heb voldoende ontspanning.
- Ik maak tijd voor rustgevende activiteiten.
- Ik luister naar de signalen van mijn lichaam.

26. Emotionele en psychologisch welbevinden

- Ik sta stil bij mijn eigen emoties.
- Ik herken mijn talenten.

- Ik zet mijn talenten doelgericht in.
- Ik sta stil bij de erkenning die ik krijg van anderen.

27. Psychologische veiligheid en communicatiecultuur

- Ik verbind regelmatig met anderen (tijd nemen voor een gesprek).
- Er is empathie onder de collega's.
- De communicatie is helder tussen collega's.
- De communicatie is helder binnen de organisatie.
- De ontvangen feedback is opbouwend.
- Er wordt op een constructieve wijze naar een oplossing gezocht bij conflict.

28. Vertrouwen, leiderschap en teamrollen

- Ik ervaar openheid bij mijn leidinggevenden.
- Ik ervaar vertrouwen bij mijn leidinggevenden.
- Samenwerking wordt actief gestimuleerd door mijn leidinggevenden.
- Ik ben me bewust van mijn rol in het team.
- Ik ben me bewust van de rollen van mijn collega's in het team.
- Ik ben me bewust van verwachtingen van mijn rol in het team.
- Ik ervaar vertrouwen binnen mijn team.
- Er is gedeeld leiderschap binnen mijn team.

Sectie 7

Interventies

29. Hoe helpend zie jij deze interventies voor de werking binnen CKG Molenberg Bilzen?

1 = helemaal niet helpend, 2 = weinig helpend, 3 = enigszins helpend, 4 = redelijk helpend, 5 = zeer helpend

- Analyse-driehoek (draagkracht, draaglast, draagvlak)
- De regulatieve cyclus (methodisch kader: probleemstelling, diagnose, plan, ingreep en evaluatie)
- Veerkracht-kader
- Zelfzorg aanpakken (slaap, voeding, bewegen, herstel)
- Stapsgewijs probleem oplossen (zeven stappen)

- Denkkader 5G
- Denkkader ABCDE (kijken naar overtuigingen en interpretaties)
- Groeidenken (groeimindset)
- Teamrollen bewust inzetten
- Talenten ontdekken en inzetten
- Job crafting (leren om taken, rollen en samenwerking proactief af te stemmen op hun sterktes, waarden en behoeften)
- Regelmatige intervisie
- Regelmatige supervisie
- Supervisie met aandacht voor zelfzorg
- Aandacht voor psychologische veiligheid
- Bijscholing volgen

30. Drempels (barrières) om interventies te doen

- Te weinig persoonlijke tijd
- Te weinig tijd binnen werktijd
- Te weinig middelen (budget/materiaal)
- Te weinig collega-bezetting
- Te weinig draagvlak bij collega's
- Te weinig steun in beleid/organisatie
- Te weinig tijd voor coördinatie/implementatie
- Andere: ... (open veld)

10.2 Bijlage 2: Rapport

Van draagkracht naar teamveerkracht: Rapport praktijkonderzoek – CKG Molenberg Bilzen

Gemaakt door: Marylène Hoho

Datum: 10 jun 2026

Motivatie & Praktijkvraagstuk

De inhoud van dit rapport is gebaseerd op een praktijkonderzoek (in kader van een bachelorproef) uitgevoerd gedurende een stageperiode van 15 weken binnen CKG Molenberg Bilzen, in leefgroep Lion.

Tijdens deze ervaring mocht ik samenwerken met begeleiders en jonge kinderen met uiteenlopende ondersteuningsnoden. Thema's zoals hechting, emotieregulatie, perspectiefgericht handelen en het zoeken naar evenwicht tussen individuele en groep gerichte begeleiding stonden daarbij voortdurend op de voorgrond. Tegelijk ervaaarde ik hoe groot de inzet en beschikbaarheid van de begeleiders is in hun dagelijkse werking. Deze ervaringen hebben niet alleen mijn persoonlijk en professioneel groeiproces als toekomstige orthopedagoge verrijkt, maar vormden ook een belangrijke motivatie voor dit onderzoek.

Doordat de professionele veerkracht van het team onder druk staat door aanwezige factoren binnen de dagelijkse werking (kenmerkend binnen de sector) leiden emotionele en organisatorische stressoren tot minder flexibiliteit en druk op de continuïteit van het team. Vanuit deze insteek werd de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: “Welke interventies kunnen binnen CKG Molenberg Bilzen worden geïmplementeerd om het welzijn en de werkprestaties van medewerkers duurzaam te versterken?”.

Belang onderzoek gebaseerd op cijfers

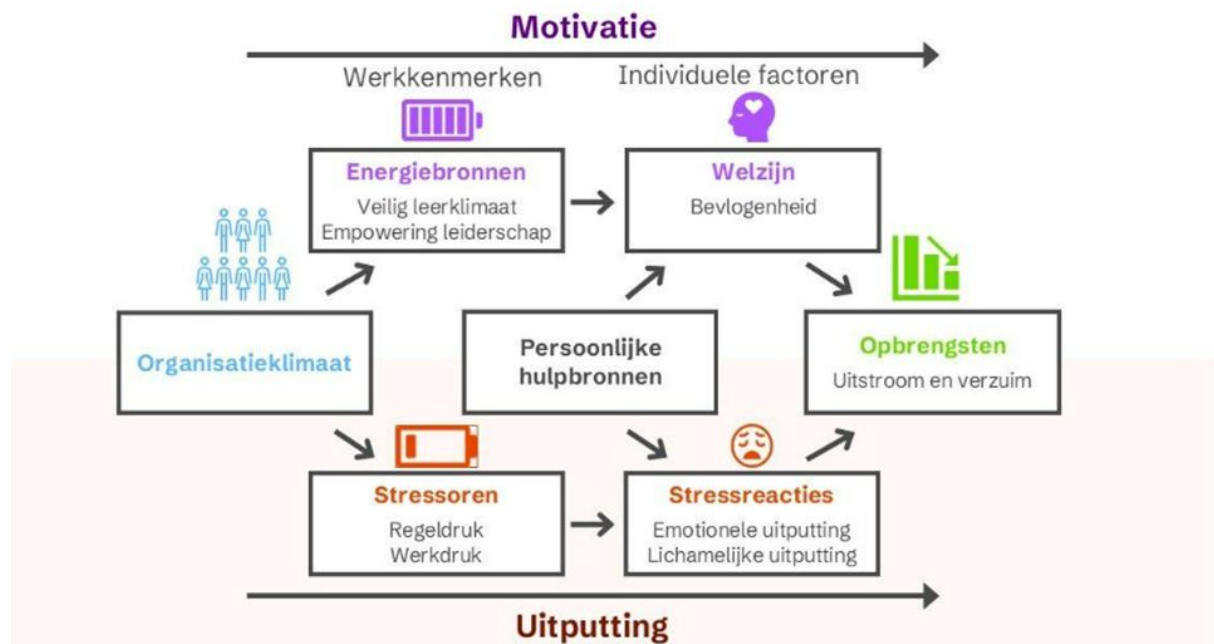
De jeugdzorgsector wordt gekenmerkt door een structureel hoge psychosociale belasting. Dit blijkt onder meer uit het rapport van de Sociaaleconomische Raad van Vlaanderen (SERV, 2024, pp. 47-48), waaruit blijkt dat een aanzienlijk deel van de werknemers te maken heeft met hoge werkdruk (32,6%, waarvan 14,6% acute hoge werkdruk), werkstressklachten (38,3%) en emotionele belasting (61,9%, met 16,4% emotionele overbelasting). Daarnaast komen motivatieproblemen (14,1%) en een gebrek aan leermogelijkheden (8,2%) regelmatig voor.

Wanneer deze cijfers worden vergeleken met de bredere Vlaamse arbeidsmarkt, wordt duidelijk dat de belasting in de zorgsector hoger ligt. Zo verricht 16,3% van de werknemers in de sector regelmatig nachtarbeid, tegenover 12,9% gemiddeld in Vlaanderen. Daarnaast geeft slechts 27,7% aan dat het werkrooster nooit verandert, tegenover 47,2% op de Vlaamse arbeidsmarkt. Ook ervaringen met intimidatie en lichamelijk geweld liggen hoger dan gemiddeld, namelijk respectievelijk 25,9% en 19,4%, tegenover 17,9% en 6,8% op de Vlaamse arbeidsmarkt. Deze factoren dragen samen bij aan een verhoogde psychosociale belasting en gaan gepaard met een relatief hoog ziekteverzuim binnen de gehele welzijns- en zorgsector, waarbij 15,9% van de werknemers langdurig afwezig is (SERV, 2024, pp. 8, 51, 54-55).

Theoretische kaders

Het Job Demands-Resources (JD-R) model (of WEB-model) fungeert als kader om te verklaren hoe werkkenmerken (uit de literatuurstudie) het welbevinden en de prestaties van werknemers beïnvloeden. Centraal staan werkeisen (job demands) en energiebronnen (job resources), die via twee processen doorwerken op het functioneren van werknemers: het uitputtingsproces en het motivatieproces. Daarnaast wordt ook de rol van persoonlijke hulpbronnen benadrukt. Het model biedt een dynamisch kader om werk- en persoonskenmerken samenhangend te analyseren, waarbij werkeisen zowel als belemmering (eisen die groei in de weg staan) of als uitdaging kunnen worden ervaren, afhankelijk van de beschikbare hulpbronnen (Schaufeli & Taris, 2013), zie Figuur 1.

Job Demands-Resources Model



Figuur 1

Het JD-R model (IZZ, z.d.).

In het kader van het JD-R model is het bovendien relevant om niet enkel de individuele beleving in kaart te brengen, maar ook de collectieve ervaring op teamniveau. Dit wordt beschreven als een 'reference shift', waarbij de focus verschuift van het perspectief van het individu ("ik") naar dat van het team ("wij") (Schaufeli & Taris, 2013, pp. 197-198).

De aanvullende hulptheorie zoals het DISC-model helpt om op "*gefundeerde wijze interventies te integreren*" (zoals geciteerd in Schaufeli & Taris, 2013, p. 199). Het in kaart brengen van de meest prominente eisen maakt het mogelijk om via deze hulptheorie, zoals het "*matchingsprincipe*" (zoals geciteerd door De Jonge et al., 2008 in Schaufeli & Taris, 2013, p. 193) waarbij specifieke domeinen (cognitief, emotioneel, fysiek) op elkaar worden afgestemd, effectief toe te passen.

Methoden

Het onderzoek heeft als doel inzicht te verkrijgen in de factoren die het welzijn en de werkprestaties van medewerkers beïnvloeden, en om op basis daarvan passende en duurzaam afgestemde interventies te integreren.

Er werd gebruikgemaakt van een mixed-methodbenadering, waarbij kwantitatieve en kwalitatieve data werden gecombineerd. Deze benadering maakt het mogelijk om de numerieke data nog meer taal te geven aan de hand van de ervaringen van medewerkers.

De gebruikte methoden zijn:

- *uitgebreide online enquête, waarin de volledige literatuurstudie wordt bevraagd,*
- *en een participatieve focusgroep (waarin de bespreking van de resultaten en keuze van geschikte interventies op maat van CKG Molenberg Bilzen plaatsvond).*

Resultaten en analyse

Hieronder worden alle resultaten, in die mate, weergegeven dat de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd blijft:

Resultaten online enquête:

Beschrijving van de respondenten

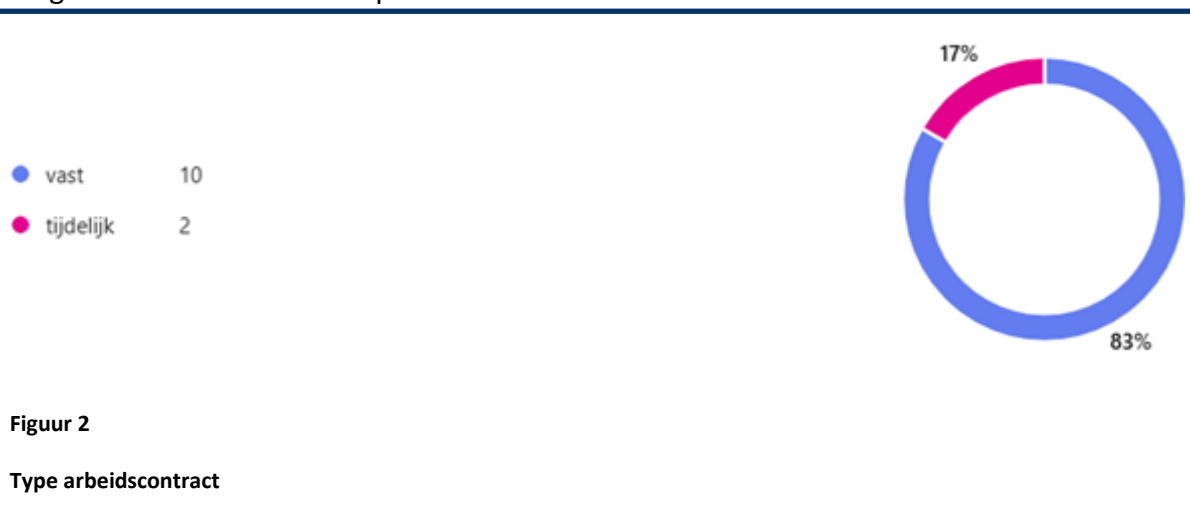
Van de 20 aangeschreven medewerkers namen 12 respondenten deel aan de enquête.

De meerderheid van de respondenten (58%) is werkzaam als begeleider binnen de residentiële setting. Daarnaast bestaat 17% van de respondenten uit stagiaires. De overige 25% vertegenwoordigen ondersteunende functies binnen het residentiële team.

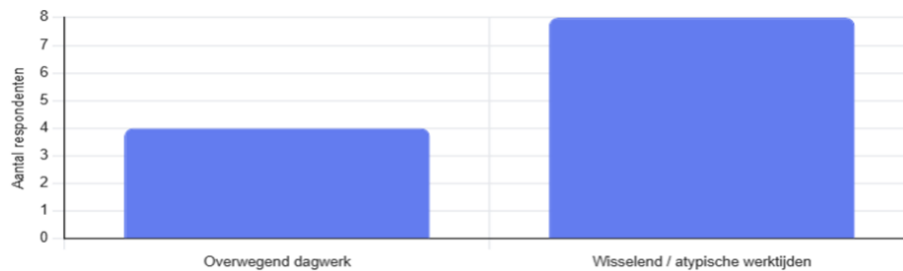
Deze spreiding duidde op een gevarieerde vertegenwoordiging van rollen, hetgeen bijdraagt tot een betrouwbaar beeld van de teamwerking en werkcontext.

Werkcontext en werkregime

Wat betreft het type arbeidscontract van de respondenten is de grote meerderheid van de respondenten werkzaam met een vast contract, zie Figuur 2. Het feit dat het merendeel aangeeft te werken met een vast contract, verhoogt de motivatie en betrokkenheid, draagt bij tot het klimaat van vertrouwen binnen een team, biedt werkzekerheid en verhoogde ontwikkelings- en opleidingskansen (Dekker & Koster, 2017) en verhoogt anderzijds de betrouwbaarheid van de resultaten, omdat deze medewerkers de teamdynamiek over een langere periode hebben ervaren.



Uit de bevraging rond het werkregime blijkt dat 4 van de 12 respondenten overwegend in een dagregime werken, terwijl 8 respondenten actief zijn binnen een wisselend uurrooster of vaste atypische werktijden (vroeg, late of nachturen), zie Figuur 3.



Figuur 3

Verdeling werkregimes

Daarnaast geven 7 van de 12 respondenten aan regelmatig geconfronteerd te worden met onvoorspelbare werkuren, onafhankelijk van het specifieke werkregime, zie Figuur 4.



Figuur 4

Ervaren voorspelbaarheid van werkuren

Afwijkende werktijden kunnen een negatieve impact hebben op de gezondheid van medewerkers en vereisen een verhoogd aanpassingsvermogen (Van Zwieten et al., 2011). In lijn hiermee wordt flexibiliteit opgevat als het vermogen van zorgprofessionals om zich aan te passen aan wisselende werkeisen, waarbij het behouden van eigen draagkracht en teamstabiliteit centraal staat (Krechtig et al., 2012, pp. 21-22).

Top 10 werkeisen: belemmerend of uitdagend?

Voor de top tien werkeisen werden alle relevante energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen uit hetzelfde domein (emotioneel, cognitief of fysiek) afgewogen om op basis van literatuurstudie te definiëren of deze werkeis als belemmerend of uitdagend beschouwd kunnen worden. De resultaten hiervan is weergegeven in Tabel 1 en 2.

Tabel 1

Zijn de werkeisen eerder belemmerend of uitdagend (deel 1)

Werkeis (score)	Belemmerend/ uitdagend
Confrontatie met trauma (57)	Belemmerend: zeer hoge emotionele eis, sterke emotionele hulpbronnen aanwezig maar niet inzetbaar op kritieke momenten. Emotieregulatie ondersteunt herstel, maar overbelasting kan niet worden voorkomen wanneer de werkeisen structureel te hoog zijn of herstelmogelijkheden ontbreken (Busch et al., 2017; Schaufeli & Taris, 2013).
Onvoorspelbaarheid op het werk (47)	Uitdagend (grens): De werkeis is momenteel uitdagend. De medewerkers gebruiken hun cognitieve flexibiliteit (Van Dam, 2013) en de organisatorische autonomie om de onvoorspelbaarheid om te buigen naar effectief handelen. Maar ervaren de hoge autonomie mogelijks ook als stressfactor (er vaak alleen voor staan) (Hartwig et al., 2020). Ook rekening houden met de hoge frequentie van agressie (Mulder, 2018) en de druk op het rooster (Van Zwieten et al., 2011) want deze wijzen erop dat de grens van de draaglast, veerkracht wordt opgezocht (Shaul et al., 2025).
Werken in avonduren (39)	Belemmerend: avondwerk in combinatie met onvoorspelbare en laattijdige roostering leidt tot structureel herstelverlies (Van Zwieten et al., 2011; Van der Lippe et al., 2003; Schaufeli & Taris, 2013). De aanwezige organisatorische energiebron (taakherverdeling) is onvoldoende inzetbaar op het moment dat de fysieke belasting zich stelt (Cohen et al., 2023), terwijl de persoonlijke hulpbron (zelfzorg) in verhouding lager scoort.
Hoge werkdruk (39)	Belemmerend: De werkeis 'Hoge werkdruk' is hier belemmerend. Ondanks de sterke persoonlijke bereidheid om te groeien (Siu et al., 2025), zorgen de structurele omstandigheden (alleen staan, tijdsdruk) ervoor dat medewerkers hun hulpbronnen niet altijd kunnen inzetten of gebruik van maken, wat herstel belemmert en het risico op uitputting vergroot (Schaufeli & Taris, 2013).
Geen pauzes mogelijk (38)	Belemmerend: Hoewel de kwantitatieve scores voor energiebronnen zoals het herverdelen van taken en steun van collega's (Hartwig et al., 2020; Cohen et al., 2023) hoog lijken, toont de kwalitatieve data bestaande belemmeringen aan die bijdragen aan het uitputtingsproces.
Administratieve lasten (38)	Belemmerend : niet omdat de energie- en persoonlijke hulpbronnen kwantitatief onvoldoende aanwezig zijn, maar omdat de werkeis administratieve lasten een aanhoudende inspanning vraagt (Cohen et al., 2023) zonder ontwikkelingsopbrengst, waardoor zij binnen het DISC-kader geen uitdagend karakter aannemt (Schaufeli en Taris, 2013).

Tabel 2

Zijn de werkeisen eerder belemmerend of uitdagend (deel 2)

Werkeis (score)	Belemmerend/ uitdagend
Werken met kinderen met een lager cognitief niveau (35)	Belemmerend: Hoewel het individuele aanpassingsvermogen en de kwantitatieve score voor het aanbod van bijscholing hoog is (48), geven de scores van 24 (ik mis bijscholing) en 28 (ik mis coaching) aan dat de beschikbare bronnen niet bij elke medewerker aankomen of niet aansluiten bij de specifieke behoeften van deze doelgroep (Mulder, 2018; Dekker & Koster, 2017).
Te weinig nabespreking na crisis (33)	Belemmerend: omdat de emotionele belasting niet tijdig en systematisch wordt opgevangen, blijft herstel en groei moeilijk. De buffers zijn relationeel, maar er is geen gestructureerde nazorg aanwezig. Daardoor kan deze werkeis niet uitdagen, maar ondermijnt het de veerkracht (Hartwig et al., 2020; Shaufeli & Taris, 2013) en de psychologische veiligheid (de La Rie en Sniep-van Wageningen, 2022).
Druk op continuïteit van teams (33)	Belemmerend: De structurele tekorten (bezetting en tijd) (Hartwig et al., 2020) zijn zo dominant dat ze de sterke persoonlijke hulpbronnen van de medewerkers zoals hun groeimindset (Siu et al., 2025; Shaufeli & Taris, 2013) en aanpassingsvermogen (Van Dam, 2013) in de weg staan (Van Zwieten et al., 2011).
Weekendwerk (32)	Belemmerend: onderzoek wijst uit dat weekend werk vooral bij vrouwen expliciet genoemd wordt als belangrijke verstorende factor voor de werk privé-balans (Van Zwieten et al., 2011)

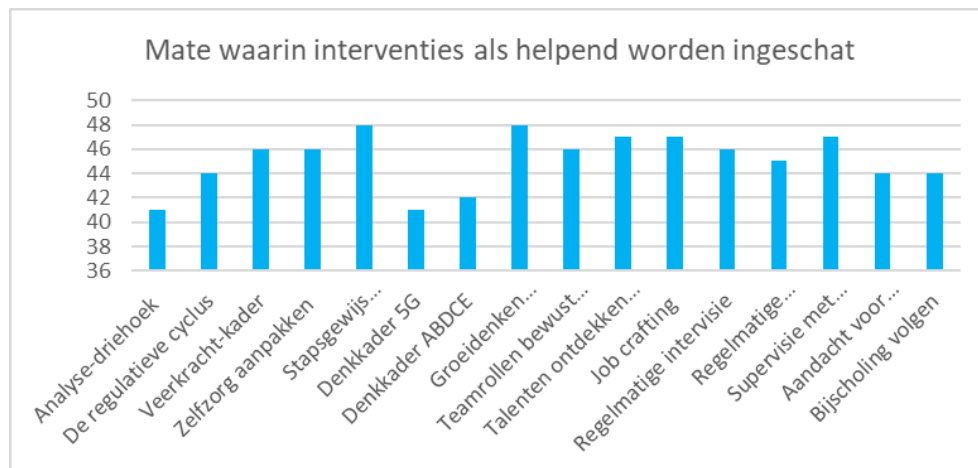
Interventies duurzaam afstemmen en implementeren binnen de context en cultuur van CKG Molenberg Bilzen

Om geschikte interventies duurzaam af te stemmen en te implementeren is het belangrijk rekening te houden met diverse factoren waaronder: tijdsaspecten, financiële en materiële middelen, personeel bezetting, sociaal draagvlak en peer-invloed, beleid en organisatorische steun (Van der Zwet & De Groot, 2018). Hieronder worden de resultaten van de online enquête en de besluitvormingen van de participatieve focusgroep weergegeven.

Online enquête:

Drempels voor implementatie

In Figuur 5 wordt het gepercipieerde sociaal draagvlak weergegeven voor de implementatie van mogelijke interventies (Van der Zwet & De Groot, 2018).



Figuur 5

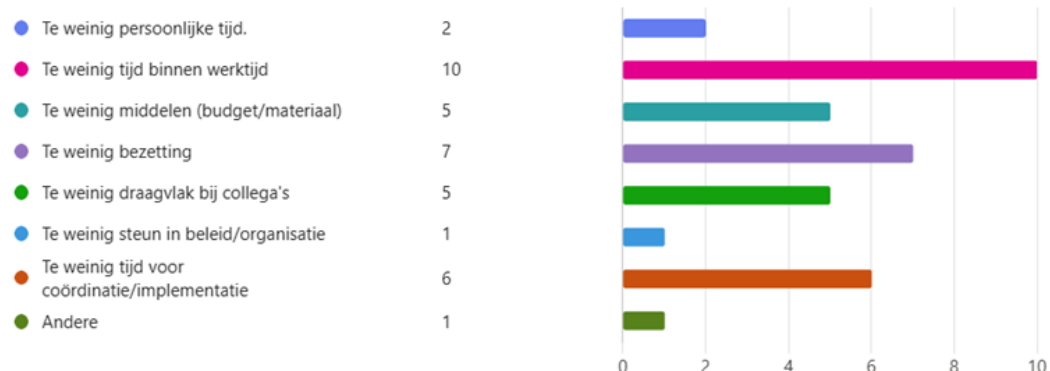
Inschatting voorgestelde interventies

Figuur 6 geeft een overzicht van de door de respondenten gepercipieerde drempels voor de implementatie van mogelijke interventies.

De belangrijkste belemmeringen situeren zich op organisatorisch niveau, waaronder tijdsgebrek, beperkte personeelsbezetting en de nood aan voldoende ondersteuning. Daarnaast wordt ook het belang van communicatie en afstemming binnen het team benadrukt.

Deze drempels sluiten aan bij in de literatuur beschreven determinanten van implementatie, zoals tijdsaspecten, beschikbaarheid van middelen, personeelscapaciteit en sociaal draagvlak (Van der Zwet & De Groot, 2018). Dit onderstreept het belang van het expliciet rekening houden met deze factoren bij de keuze en implementatie van interventies.

Welke drempels zie jij op persoonlijk vlak en/of binnen de huidige werking om interventies te doen?

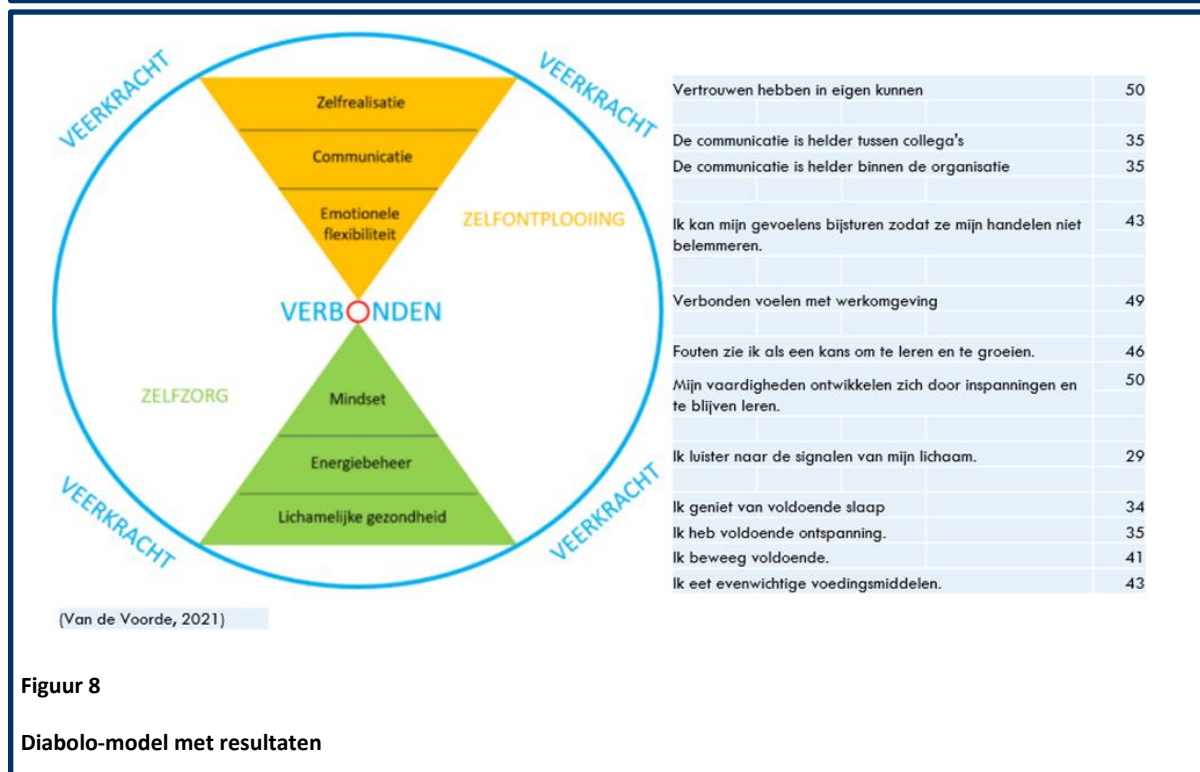


Figuur 6

De door de respondenten gepercipieerde belemmeringen

Participatieve focusgroep:

Deelnemers: teamcoördinator, de onderzoeker en twee vertegenwoordigers van de betrokken leefgroepen (Kamiel & Lion). De focusgroep werd opgestart met een beknopte toelichting over de methodologie waaronder het overkoepeld kader, namelijk het JD-R model. Daarnaast werden de resultaten van enkele belangrijke energiebronnen via de zelfdeterminatietheorie (Gybels, 2022), zie Figuur 7, en het Diabolo-model (Van De Voorde, 2021), zie Figuur 8, gedeeld. Deze resultaten werden door de deelnemers als herkenbaar en positief onthaald. Daarnaast werden de aandachtspunten op vlak van zelfzorg en communicatie erkend.



Deze bevindingen vormden het vertrekpunt voor een verdere verdieping van de ervaren werkeisen.

Tijdens de participatieve focusgroep werden de theoretische bevindingen rond de belemmerende of uitdagende werkeisen grotendeels bevestigd. Negen van de tien werkeisen werden als belemmerend ervaren. Er was echter een verschil in welke werkeis niet als belemmerend werd beschouwd. Volgens de theorie kan 'onvoorspelbaarheid op het werk' als uitdagend (grenzend aan belemmerend) worden gezien, terwijl medewerkers dit in de praktijk duidelijk als belemmerend ervaren. Omgekeerd wordt weekendwerk in de theorie als belemmerend beschouwd, maar ervaren medewerkers dit in de praktijk niet zo, en zelfs als positief.

Naast de bevestiging van de rangschikking van de top tien werkeisen en barrières, kan het besluit van de focusgroep als tweeledig worden beschouwd. Enerzijds werd aangegeven dat een beperkte aanpassing in het werkrooster meerdere voordelen biedt. Tijdens het gesprek werd het voorstel geformuleerd om overblijvende uren gericht in te zetten op piekmomenten. In eerste instantie gebeurt dit tijdens de avonduren op maandag en donderdag, vervolgens wordt deze inzet uitgebreid naar de overige weekdays, telkens van 15.00 uur tot 19.00 uur. Deze maatregel verlaagt de ervaren werkdruk door de bijkomende aanwezigheid van collegiale steun mogelijk te maken tijdens piekmomenten en het alleen werken op dienst te beperken, het biedt steun bij onvoorspelbare situaties en creëert ruimte voor nabespreking na crisismomenten. Daarnaast versterkt dit de samenwerking en het wederzijds leren, onder meer in het werken met kinderen met een lager cognitief niveau.

Anderzijds werd zelfzorg unaniem als essentieel bevonden, waarbij er nood is aan toegankelijke handvaten voor toepassingen in de praktijk voor de medewerkers zelf en de integratie ervan binnen teamvergaderingen en groeigesprekken door de teamcoördinator. Dit draagt bij tot het verhogen van draagvlak en structurele verankering binnen de organisatiecontext. Als laatste werd de invoering ervan gepland voor de maand september met evaluatie voorzien na twee maanden.

Conclusie

Welke factoren beïnvloeden het welzijn en de werkprestaties van medewerkers?

In de vergelijking van de literatuurstudie en de praktijkresultaten binnen CKG Molenberg vallen enkele verschillen op die bepalend zijn voor het welzijn en de werkprestaties van medewerkers, namelijk:

- Waar de literatuur wijst op algemene psychosociale belasting in de jeugdzorg zoals nachtwerk, confrontatie met trauma, onvoorspelbaarheid en administratieve lasten, identificeren de resultaten ook het "alleen staan op dienst" en het "laat ontvangen van uurroosters" als concrete, praktijkgerichte stressfactoren welke in de literatuurstudie niet naar voren komen.
- Vervolgens vermeldt de literatuur theoretische modellen voor samenwerking zoals Belbin (HRWijs, 2025) en SDRPI (Vandoolaeghe, 2008). In de praktijk blijkt dat niet zozeer de rollenverdeling, maar juist het gebrek aan onderlinge afstemming en het niet naleven van afspraken cognitieve werkeisen zijn die de teamveerkracht onder druk zetten.
- Als laatst opvallend verschil stelt de literatuur een breed aanbod aan interventies voor zoals het ABCDE-model (Vaida & Calbaza Ormenışan, 2013) of SDRPI (Vandoolaeghe, 2008), terwijl de medewerkers in de praktijk vragen om zeer specifieke organisatorische aanpassingen. Het meest opvallende verschil is de behoefte aan een gerichte inzet van personeel tijdens piekmomenten (zoals maandag- en donderdagavond) om werkdruk te verlagen en nabespreking mogelijk te maken.

Opvallende gelijkenissen van factoren die zowel in de literatuur als uit de resultaten het welzijn en de werkprestaties beïnvloeden zijn:

- Als eerste omschrijft de literatuur confrontatie met trauma (de la Rie en Snip-van Wageningen, 2022), onregelmatige werktijden (Van der Lippe et al., 2003) en een hoge emotionele belasting (SERV, 2024) als één van de belangrijkste risicofactoren in de jeugdzorg. Deze theoretische bevindingen worden duidelijk bevestigd in de resultaten, waar medewerkers trauma en onvoorspelbaarheid als de meest belastende factoren benoemen.
- Zowel de literatuur als de resultaten bevestigen dat welzijn geen statisch gegeven is, maar het resultaat van de dynamiek tussen ervaren werkeisen (draaglast) en hulpbronnen

(draagkracht) (Shaufeli & Taris, 2013). De resultaten bij CKG Molenberg weerspiegelen dit door aan te tonen dat specifieke werkeisen, zoals hoge werkdruk en emotionele belasting, gecompenseerd moeten worden door het inzetten van collegiale steun als energiebron.

- Nog een gelijkenis is dat de literatuur zelfzorg beschrijft als fundament (Philtjens & Rousselle, 2024). De resultaten tonen aan dat er een nood is aan de praktische vertaling hiervan. Medewerkers bevestigen de theoretische kaders, en vragen om toegankelijke handvaten die structureel verankerd kunnen worden in teamvergaderingen en groeigesprekken.

- Daarnaast beschrijft de literatuur sociale steun en psychologische veiligheid als dragende muren voor veerkracht (Jorissen et al. 2024; Philtjens & Rousselle, 2024). Dit komt sterk overeen met de resultaten, waarin collegiale steun, onderling vertrouwen en verbondenheid als de hoogst scorende energiebronnen binnen het team naar voren komen.

- Nog een bijkomende gelijkenis is dat de literatuur wijst op de negatieve impact van onregelmatige roosters en overwerk op de werk-privébalans (Van der Lippe, 2003). Dit is een duidelijke gelijkenis met de praktijk, waar respondenten aangeven dat het laat ontvangen van uurroosters en onvoorspelbaarheid hun draagkracht onder druk zetten.

- Als laatste stelt de literatuur dat tijd, middelen en organisatorische steun bepalend zijn voor het succes van welzijnsinterventies (Van der Zwet & De Groot, 2018). De resultaten ondersteunen dit door exact dezelfde factoren zoals tijdsgebrek en personele bezetting, te identificeren als de belangrijkste drempels voor het verbeteren van de werksituatie.

Welke interventies zijn geschikt om het welzijn en de werkprestaties te verbeteren?

De literatuurstudie toont aan dat medewerkers in de residentiële jeugdzorg te maken krijgen met verschillende fysieke, emotionele en cognitieve werkeisen (SERV, 2024). Tegelijk worden er ook verschillende manieren beschreven om met deze belasting om te gaan. Deze aanpakken richten zich op het individu zoals zelfzorg (Philtjens en Rousselle, 2024) en coaching (Mulder, 2018), het team zoals intervisie (Schellings, 2016) en debriefing (Hartwig et al., 2020), en als laatste de organisatie via zelfroosteren (Van Zwieten et al., 2011) en voldoende personeelsbezetting (Van der Zwet & De Groot, 2018).

De resultaten van het praktijkonderzoek maken duidelijk dat een combinatie van maatregelen nodig is. Zowel structurele veranderingen als aandacht voor psychosociaal welzijn zijn belangrijk om medewerkers goed te ondersteunen binnen deze veeleisende werkomgeving.

Dit komt neer op een praktische uitvoering op maat. De literatuurstudie vermeldt dat het JD-R model de flexibiliteit biedt om de organisatie “*op maat te bedienen*” en interventies af te stemmen op de meest aanwezige werkeisen (Shaufeli & Taris, 2013, p. 183) . De specifieke inzet van personeel op maandag- en donderdagavond tussen 15.00 uur en 19.00 uur is de directe vertaling van die theoretische flexibiliteit naar de unieke noden van het team in Bilzen.

Hoe kunnen de geselecteerde interventies duurzaam worden afgestemd en geïmplementeerd binnen de context en cultuur van CKG Molenberg Bilzen?

De opvallendste gelijkenissen tussen de literatuurstudie en de resultaten van het praktijkonderzoek zijn:

- In de eerste plaats de identieke belemmeringen. De literatuur identificeert tijd, middelen en personeelsbezetting als de belangrijkste determinanten voor een succesvolle implementatie. Dit komt volledig overeen met de resultaten, waarin medewerkers tijdsgebrek en beperkte bezetting als de grootste drempels voor implementatie van interventies verwachten.
- Vervolgens is er het belang van sociaal draagvlak. Volgens de literatuur is een positieve houding en een ondersteunende sociale norm binnen het team essentieel voor succes. In de praktijk blijkt dit draagvlak aanwezig te zijn. De resultaten tonen een sterke collegiale steun en verbondenheid, wat gunstige factoren zijn om interventies op een duurzame wijze te implementeren.
- Als laatste stelt de theorie dat interventies formeel erkend moeten worden door het management en verankerd dienen te worden in het beleid. Dit wordt bevestigd door de resultaten van de focusgroep, waar de nood werd uitgesproken om zelfzorg en welzijn structureel te integreren in teamvergaderingen en groeigesprekken onder leiding van de teamcoördinator.

Het verschil tussen de literatuurstudie en de resultaten van het praktijkonderzoek, voor deze deelvraag, begeeft zich op vlak van evaluatie en planning. Terwijl de literatuur een algemene cyclus van planning en evaluatie beschrijft (Krechtig et al., 2012), kiest de praktijk voor een concrete tijdlijn voor de start van de roosterwijzigingen, in de maand september met een evaluatiemoment na twee maanden.

Om de effecten van de implementatie van de interventies te meten is een vervolgonderzoek vereist.

Als antwoord op de hoofdonderzoeksvraag: “Welke interventies kunnen binnen CKG Molenberg Bilzen worden geïmplementeerd om het welzijn en de werkprestaties van medewerkers duurzaam te versterken?”, wordt volgende conclusie geformuleerd:

Binnen CKG Molenberg Bilzen kunnen het welzijn en de werkprestaties van medewerkers het best versterkt worden door een combinatie van organisatorische, teamgerichte en individuele interventies. Concreet betekent dit dat vooral structurele aanpassingen, zoals een betere personeelsinzet op piekmomenten en tijdige uurroosters, noodzakelijk zijn om de werkdruk te verlagen. Daarnaast is het belangrijk om in te zetten op teammomenten zoals intervisie en een betere onderlinge afstemming, omdat collegiale steun een belangrijke krachtbron blijkt. Tot slot dienen medewerkers ondersteund te worden in hun zelfzorg, bijvoorbeeld via gesprekken en praktische handvaten.

Deze interventies werken pas duurzaam wanneer ze afgestemd zijn op de specifieke context, gedragen worden door het team en verankerd worden in de werking van de organisatie.

Advies

Veranderingen dienen zoals de literatuurstudie het aangeeft gedragen te worden door de personen bij wie deze worden geïmplementeerd. Het is belangrijk om de integratie van veranderingen stap voor stap uit te rollen. De waarde van de aanloop naar de implementatie van een sociale interventie wordt vaak onderschat. Om geen valse start te nemen is het belangrijk om dit alvorens te bespreken en vooruit te plannen. Het hoe en het waarom te kaderen en gelijktijdig aan te geven dat dit na een vastgelegde tijd zal worden geëvalueerd, rekening houdend met de inspraak van de medewerkers.

Een bijkomend niet onbelangrijk, maar minder besproken onderwerp is deze van het aanbieden van bijscholingsmogelijkheden en de ervaring van de medewerkers hieromtrent. Zoals hierboven weergegeven, in Tabel 2, namelijk:

Werken met kinderen met een lager cognitief niveau (35): Belemmerd: Hoewel het individuele aanpassingsvermogen en de kwantitatieve score voor het aanbod van bijscholing hoog is (48), geven de scores van 24 (ik mis bijscholing) en 28 (ik mis coaching) aan dat de beschikbare bronnen niet bij elke medewerker aankomen of niet aansluiten bij de specifieke behoeften van deze doelgroep (Dekker & Koster, 2017; Mulder, 2018).

Deze cijfers geven aan dat er een duidelijk verschil aanwezig is in het aanbod en de mogelijkheden tot het benutten ervan. Gezien de motivatie van de medewerkers aan de basis hoog is, is deze belemmerende factor belangrijke om te herbekijken in de toekomst. Indien slechts een beperkt aantal medewerkers bijscholing kunnen volgen, is het gunstig te bespreken hoe en wanneer deze waardevolle informatie kan overgemaakt worden aan de overige collega's.

Bijkomend advies is om in het kader van de aanpassing van het uurrooster te werken met een plan A en plan B, namelijk: flexibel tweedelig ondersteuningsmodel.

☐ Plan A: Groep kinderen eist geen extra ondersteuningsbehoeften.

☐ Plan B: Intensivering van ondersteuning, met gerichte inzet van (overblijvende) uren tijdens piekmomenten.

Als laatste kon er door de relatief korte tijd waarbinnen het onderzoek werd gevoerd geen evaluatie gemaakt worden van de werkelijke implementatie van de interventies. Het is dus ook belangrijk om, zoals de literatuurstudie het benadrukt rekening te houden met het feit dat de regulatieve cyclus pas rond is na een effectieve evaluatiefase (Krechtig et al., 2012), Waarbij de keuze voor de invoering van het plan in overleg met het volledige team wordt doorgevoerd.

Dit document werd samengesteld in het kader van het praktijkonderzoek en voor de uitwerking van de bachelorproef met als titel: “Van draagkracht naar teamveerkracht: een praktijkonderzoek in de residentiële jeugdzorg”. Het kopiëren, verspreiden of delen van de inhoud is niet toegestaan zonder toestemming.

Referenties

- Busch, M., Huisman, A., Hupkens, S., Visser, A. (2017). *Inleiding complementaire zorg*. In Bohn Stafleu van Loghum. https://doi.org/10.1007/978-90-368-1712-7_10
- Cohen, C., Pignata, S., Bezak, E., Tie, M., & Childs, J. (2023). Workplace interventions to improve well-being and reduce burnout for nurses, physicians and allied healthcare professionals: A systematic review. *BMJ Open*, 13(6), e071203. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-071203>
- Dekker, F., & Koster, F. (2017). Personeelsstrategieën: Verklaringen voor verschillen in flexibiliteit en loopbaanontwikkeling op de werkplek. *Mens & Maatschappij*, 92(2), 153-174. <https://doi.org/10.5117/MEM2017.2.DEKK>
- De la Rie, S., & Snip-van Wageningen, E. (2022). *Trauma en dissociatie*. Bohn Stafleu van Loghum. <https://doi.org/10.1007/978-90-368-2711-9>
- Gybels, E. (2022). *Tevreden Tijd*. Lannoo Campus.
- Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S., & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual model. *Safety Science*, 130, 104866. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2041386620919476>
- HRWijs. (2025). *Belbin Teamrollen: Impact op samenwerken*. Geraadpleegd op 1 mei 2026, van <https://hrwijs.be/themas/hrwijs/strategisch-hr-beleid/detail/2025/12/05/belbin-teamrollen-impact-op-samenwerken>
- IZZ <https://izz.nl/inzicht-onderzoek/onderzoek-op-maat>
- Jorissen, A., van de Kant, K., Ikiz, H., van den Eertwegh, V., van Mook, W., & de Rijk, A. (2024). The importance of creating the right conditions for group intervision sessions among medical residents-a qualitative study. *BMC Medical Education*, 24(375). <https://doi.org/10.1186/s12909-024-05342-0>
- Krechtig, L., Lans, M., Andreas, A., & Menger, A. (2012). *Begeleidingsactiviteiten in de reclassering*. Hogeschool Utrecht.
- Mulder, I. (2018). *De mate van ervaren werkdruk bij groepsleiders in de residentiële jeugdzorg: En de samenhang met begeleider- en kindfactoren* (Masterthesis, Universiteit Utrecht).

- Philtjens, D., & Rousselle, S. (2024). *Veerkracht: Veerkrachtig in het leven staan* [Cursus]. GGZ
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2013). *Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing*. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182-204.
- Shaul, L., de Vroege, L., & van den Broek, A. (2025). Omgaan met werkdruk en stressklachten: De impact van veerkracht. *Tijdschrift voor Gedragstherapie en Cognitieve Therapie*, 58(1), 28-49. <https://www.tijdschriftgedragstherapie.nl/edities/tg-2025-1/3/Omgaan-met-werkdruk-en-stressklachten>.
- Schellings, C. (2016). *Take Care: Zelfzorg voor professionele begeleiders*. Boom (pag 61-72 of 125 - 127)
- SERV - Stichting Innovatie & Arbeid. (2024). *Werkbaar werk in de zorg- en welzijnssector 2004-2023: Sectorale analyse op de Vlaamse werkbaarheidsmonitor*. SERV.
- Siu, O.-L., Yang, Y., Li, A., Wang, H., & Ng, T. K. (2025). Leveraging a dual-focused growth mindset to boost employee resilience and work well-being: Evidence from a two-wave survey and an intervention study. *Stress and Health*. <https://doi.org/10.1002/smi.70093>
- Vaida, S., & Calbaza Ormenışan, M. (2013). *From Plato to Ellis. A short investigation of the concept of emotions*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 78, 571-575. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.353>
- van Dam, K. (2013). *In beweging: Over het aanpassingsvermogen van werknemers in dynamische werksituaties*. *Gedrag & Organisatie*, 26(3), 311-328.
- Van der Lippe, T., Jager, A., & Kops, Y. (2003). In balans tussen werk en privé? De invloed van de arbeidssituatie en de thuissituatie op combinatiedruk van mannen en vrouwen. *Bevolking en Gezin*, 32(3), 3-24.
- Van der Zwet, R., & De Groot, N. (2018). *Wat werkt bij implementatie van sociale interventies*. Movisie.
- Van De Voorde, S. (2021). *Van stress naar Veerkracht: Vind de weg in de mentale jungle*. Uitgeverij Borgerhoff & Lambergts
- Vandoolaeghe, E. (2008). *Een doelmatige en doeltreffende ondersteuning aan nieuwe pedagogische medewerkers in het kortopvanghuis binnen Zonnebloem vzw* [Resultaten gebonden project, Bachelor na Bachelor Orthopedagogisch management].

Van Zwieten, M., Houtman, I., & Klein Hesselink, J. (2011). *Impact van afwijkende werktijden: wat weten we vanuit de wetenschappelijke literatuur?* Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde, 19(10), 436-445.

10.3 Bijlage 3: Praktijkgids

Van draagkracht naar teamveerkracht: Praktijkgids op maat – CKG Molenberg Bilzen

Gemaakt door: Marylène Hoho

Datum: 10 jun 2026

Deze praktijkgids biedt een strategisch kader om de werkprestaties en het welzijn van medewerkers binnen de jeugdzorg te versterken. Op organisatorisch niveau worden concrete aanpassingen in de personeelsplanning voorgesteld om de werkdruk tijdens piekuren te verlagen en collegiale steun te vergroten.

Daarnaast worden methodieken zoals Job Crafting en het Resiliency-Focused Supervision model stap voor stap weergegeven, die gericht zijn op proactieve werkaanpassingen en structurele emotionele begeleiding.

Ook het belang van gezamenlijke debriefing en veilige intervisie na ingrijpende gebeurtenissen wordt uitvoerig toegelicht als middel voor teamherstel.

Ten slotte zijn er praktische handvatten voor zelfzorg en emotieregulatie terug te vinden, ondersteund door oefeningen en persoonlijke actieplannen. Hiermee fungeert deze praktijkgids als een handboek voor het creëren van een duurzame en gezonde werkomgeving.

Organisatorisch niveau

Structurele roostermaatregelen

Momenteel verloopt de roostering als volgt: de basisuren worden ingeroosterd door de hoofdcoördinator, de overblijvende uren roosteren de medewerkers zelf in (vrijwel vrijblijvende, gekozen tijden). Hoewel het aspect van (deels) zelfroosteren als gunstig kan worden beschouwd met betrekking tot autonomie en hersteltijd (Van Zwieten et al., 2011), worden de meest aanwezige werkeisen (zie rapport) hierdoor niet gebufferd.

De conclusie gevormd door de participatieve werkgroep is om de overblijvende uren in de toekomst gericht in te zetten op de gekende piekmomenten. Deze zijn voornamelijk de avonduren, met in eerste instantie de maandag- en donderdagavonden tussen 15:00 uur en 19:00 uur.

Om deze aanpassing door te voeren zijn er twee opties mogelijk, namelijk:

- 1) medewerker vult zelf in op welk piekmoment hij/zij aanwezig kan zijn (gericht zelfroosteren)
- 2) de overblijvende uren worden door de hoofdcoördinator, net zoals de basisuren, mee ingeroosterd.

De participatieve focusgroep besluit dat door deze aanpassing te integreren verschillende belemmerende werkeisen worden opgevangen, namelijk:

1. drukte in de avonduren, het alleen staan op dienst (collegiale steun, emotionele belasting, zelfzorg),
2. moeilijk hanteerbare, onvoorspelbare situaties (methodisch werken, emotionele belasting),
3. niet de mogelijkheid hebben tot nabespreking na een crisis (debriefing, intervisie, coaching, psychologische veiligheid).
4. secundaire traumatisering door confrontatie met trauma, agressie (fysieke en emotionele belasting),
5. werken met kinderen met een lager cognitief niveau (methodisch werken, intervisie, coaching, cognitieve belasting).

Coördinatie- en teamniveau

Coördinatieniveau

Job Crafting (JC)

Aan de hand van deze interventie leren de begeleiders om taken, rollen en samenwerking proactief af te stemmen op hun sterktes, waarden en behoeften (Wrzesniewski & Dutton, 2001, zoals geciteerd in Cohen et al., 2023).

Stap 1: Kennismaken van het concept JC

JC houdt in dat werknemers kleine aanpassingen doorvoeren in de manier waarop zij hun taken uitvoeren, zodat het werk beter aansluit bij hun talenten, interesses en werkstijl, binnen de grenzen van de organisatiedoelstellingen. Het gaat om subtiele wijzigingen in de job inhoud, niet om een functiewijziging.

Stap 2: Bepalen welke vorm van JC passend is

Binnen JC worden drie vormen onderscheiden:

- Taak crafting: het aanpassen, herschikken of anders organiseren van taken.
- Relationale crafting: het wijzigen van samenwerking, bijvoorbeeld door andere collega's te betrekken of nieuwe samenwerkingsvormen te zoeken.
- Cognitieve crafting: het anders interpreteren of waarderen van de eigen job, door opnieuw zicht te krijgen op de betekenis en meerwaarde ervan.

Stap 3: Analyse van energiegivers, samenwerking en betekenis

De werknemer brengt in kaart welke taken energie geven of vragen, welke samenwerkingen ondersteunend zijn en welke betekenisvolle aspecten van het werk bijdragen aan motivatie of voldoening. Deze analyse vormt de basis voor het bepalen van haalbare aanpassingen. Concreet gaat het om vragen als: Wat ervaar ik als lastig? Wat geeft mij energie? En welke samenwerkingen ondersteunen mij in mijn werk?

Stap 4: Formuleren van concrete JC acties

Op basis van de analyse worden één tot drie kleine, haalbare acties gekozen die aansluiten bij één van de drie JC vormen. De acties zijn realistisch en direct toepasbaar. Onder andere

peersupport, professionele coaching, yoga, mindfulness en meditatie zijn succesvol gebleken uit onderzoek.

Stap 5: Uitvoeren van de acties in het dagelijkse werk

De gekozen aanpassingen worden gedurende een vooraf bepaalde periode (bijvoorbeeld één tot drie weken) uitgeprobeerd binnen de dagelijkse werkroutine. Het doel is te ervaren welke kleine veranderingen een positief effect hebben op energie, samenwerking of motivatie.

Stap 6: Evalueren van de resultaten

Na de proefperiode wordt gereflecteerd op het effect van de acties. Er wordt nagegaan welke aanpassingen versterkend werkten, welke minder effect hadden en welke verfijning of bijkomende ondersteuning wenselijk is.

Stap 7: Integreren van succesvolle aanpassingen

Effectieve JC-acties worden verder opgenomen in de werkpraktijk, bijvoorbeeld binnen POP-gesprekken, teamafspraken, supervisie of intervisie. Op die manier krijgt JC een structurele plaats in het dagelijkse functioneren en de professionele ontwikkeling.

Debriefing

Hartwig et al. (2020, pp. 179, 181-182, 190) beschrijven debriefing niet als een vast “8-stappenplan” en ook niet noodzakelijk in deze volgorde. Het gaat om terugkerende elementen die passen binnen mending behavior, herstellend gedrag en teamleren na adversity (tegenslagen of stressvolle/ingrijpende gebeurtenissen), met als doel het teamfunctioneren te behouden, te herstellen en waar mogelijk te versterken.

Hieronder de verschillende elementen die opgenomen kunnen worden tijdens een (structurele) reflectie, debriefing:

1. Gezamenlijk terugkijken op de gebeurtenis en de impact op het team. Het team reconstrueert wat er is gebeurd en bespreekt hoe dit doorwerkte in samenwerking en teamgedrag.
2. In kaart brengen van knelpunten in het teamproces. Teamleden benoemen wat minder goed liep en waar afstemming, rolverdeling of uitvoering onder druk kwam te staan.
3. Reflectie en leerpunten formuleren. De ervaring wordt omgezet in inzichten: wat leert het team hierover en welke aandachtspunten nemen ze mee?
4. (Opnieuw) situationeel overzicht opbouwen. Het team herstelt het gezamenlijke plaatje, namelijk: wat was de situatie, welke signalen waren er, en wat betekent dat voor volgende keren?
5. Emotionele ondersteuning en normalisering binnen het team. Er is ruimte voor erkenning, steun en het opvangen van emotionele reacties die de gebeurtenis kan oproepen.
6. Waardering en erkenning van inzet. Het team benoemt wat wél helpend was en waardeert inspanningen, wat bijdraagt tot verbondenheid en motivatie.
7. Afspraken en acties richting toekomst. Het team vertaalt inzichten naar concrete verbeteracties, plannen of werkafspraken om bij een volgende tegenslag adequater te reageren.
8. Herstel en voortzetting van teamfunctioneren. Debriefing ondersteunt het (sneller) herstellen van samenwerking en functioneren na de gebeurtenis, en kan zo de veerkracht van het team versterken.

Resiliency-Focused Supervision model (RFSM)

Inzetbaar om emotionele draagkracht te versterken, emotionele teamprocessen te ondersteunen.

Dit model is gebaseerd op drie pijlers: structureel, relationeel en zelfzorggericht.

Door deze systematisch toe te passen, ontstaat:

- een teamcultuur waarin welzijn en herstel centraal staan,
- professionals die beter kunnen omgaan met emotionele belasting,
- meer draagkracht en stabiliteit in complexe begeleidingssituaties,
- betere zorgkwaliteit voor kinderen en jongeren dankzij sterker, veerkrachtiger personeel.

Op teamniveau spelen sociale en communicatieve vaardigheden, de zogenaamde social skills, een cruciale rol. Heldere communicatie, empathische omgang en opbouwende feedback dragen bij aan psychologische veiligheid en ondersteunen impliciet conflictoplossingen (Mack, 2020).

Stap 1: Inbedden van structurele ondersteuningsmomenten

Binnen het RFSM wordt veerkracht ontwikkeld door regelmatige, geplande momenten van professionele reflectie.

Deze structurele component omvat:

- terugkerende supervisie- en intervisiesessies waarin thema's zoals stress, zelfzorg, organisatiebelasting en professionele veerkracht centraal staan
- vaste tijd en ruimte in het teamrooster voor reflectie en ontlasting
- organisatiebrede initiatieven zoals mindfulness programma's, wellness acties en interne welzijns campagnes

Deze structurele borging creëert voorspelbaarheid, veiligheid en een cultuur waarin zorg voor medewerkers zichtbaar en normaal wordt.

Stap 2: Versterken van de relationele supervisie relatie

Een tweede pijler van het RFSM is de kwaliteit van de relatie tussen supervisor en supervisee.

De relationele component omvat:

- een empathische, ondersteunende en betrouwbare supervisie relatie
- een focus op hoop, groei en vertrouwen in de capaciteiten van de medewerker
- het werken vanuit een krachtgerichte benadering, waarin competenties, talenten en successen actief benoemd en benut worden
- een veilige gespreksruimte waarin emoties, twijfel, stress en complexe casuïstiek gedeeld mogen worden zonder vrees voor negatieve gevolgen

Deze relationele basis zorgt ervoor dat herstel, groei en professionele ontwikkeling werkelijk kunnen plaatsvinden.

Stap 3: Uitwerken van individuele zelfzorg- en veerkrachtplannen

Naast structurele en relationele steun werkt het RFSM ook met persoonlijke zelfzorgplannen, gericht op werk én privé.

Deze zelfzorggerichte component bevat:

- concrete acties om herstelmomenten in te bouwen (pauzes, ontspanning, rust en reflectie)
- strategieën die autonomie versterken, zoals grenzen aangeven, zelfregie en taakafstemming
- integratie van fysieke, emotionele en sociale zelfzorgstrategieën (slaap, beweging, sociale steun, emotieregulatie)
- ontwikkeldoelen voor duurzame inzetbaarheid en professionele groei

Deze plannen worden regelmatig geactualiseerd binnen supervisie of intervisie en helpen om veerkracht daadwerkelijk in de dagelijkse praktijk te verankeren.

Stap 4: Toepassen binnen het team en de organisatiecontext

Het RFSM is bijzonder geschikt voor werkelden met hoge emotionele belasting, zoals residentiële jeugdzorg.

Daarom wordt binnen deze stap aandacht besteed aan:

- teamcultuur: het normaliseren van hulpvragen, kwetsbaarheid, reflectie en peer support
- teamveiligheid: het creëren van een klimaat waarin fouten besproken mogen worden
- gedeelde verantwoordelijkheid: zowel medewerkers, team als organisatie dragen actief bij aan elkaars welzijn
- consistent leiderschap: leidinggevend en die zelfzorg en veerkracht expliciet voorleven

Dit zorgt voor een professionele cultuur waarin zorg voor de zorgverlener vanzelfsprekend en duurzaam wordt.

Stap 5: Integratie van RFSM in het dagelijkse werkproces

Voor blijvende impact wordt het RFSM niet als losse interventie aangeboden, maar geïntegreerd in bestaande werkstructuren:

- opnemen in functionerings- en voortgangsgesprekken
- koppelen aan teamreflecties, casusbesprekingen en debriefing
- afstemmen met opleiding, coaching en HR-beleid
- zichtbaar maken van groei, herstel en successen

Hierdoor wordt veerkracht een doorlopend onderdeel van professioneel handelen (Mack, 2020).

Teamniveau

Veilige en diepgaande intervisie

Alle onderstaande informatie is gebaseerd op het werk van Jorissen et al. (2024).

Vorbereidingschecklist

1. Deelnemers

Kies een begeleider met een empathische, eerlijke en menselijke aanpak.

Kies bij voorkeur iemand die niet hiërarchisch betrokken is bij beoordeling of leidinggeven van deelnemers (bevordert veiligheid).

2. Organisatorische randvoorwaarden

Plan de intervisie tijdens werktijd en voorkom extra werkdruk of onderbrekingen door andere taken.

Voorzie voldoende tijd: ongeveer 30 minuten tot 1 uur (ruimte voor opstart en diepgang).

Plan met een werkbaar ritme, bijvoorbeeld x aantal keer per week of om de x aantal weken.

Kies een rustige en comfortabele locatie (licht/temperatuur) en voorzie een eenvoudige welkomfactor (bv. drankje) om de sfeer te ondersteunen.

3. Groepssamenstelling

Werk met een vaste groep doorheen de tijd (continuïteit).

Hou de groep bij voorkeur beperkt: idealiter 5 tot 7 deelnemers (veiligheid en diepgang).

4. Intake vooraf (sterk aanbevolen)

Voorzie een korte individuele intake vooraf: leerdoelen verduidelijken en grenzen/verwachtingen afspreken, om veiligheid en diepte te verhogen.

Sessieregels (minimale voorwaarden tijdens intervisie)

Veiligheid is de basis: vertrouwelijkheid, niet doorvertellen, ruimte voor kwetsbaarheid.

Diepgang is het doel: weg van enkel ventileren naar betekenis en gedragsalternatieven, de facilitator stimuleert doorvragen en de vertaalslag naar zichzelf.

Rol van de facilitator: bewaakt grenzen en proces, let op non-verbaal gedrag, nodigt uit tot verdieping en bewaakt de groepsdynamiek.

Sessieformat

Start

Check-in en afspraken over veiligheid en vertrouwelijkheid.

Casus-inbreng (5 min)

Eén deelnemer brengt een situatie en leervraag in.

Verhelderen (5 min)

De groep stelt verhelderende vragen (geen advies).

Reflectie en diepgang (20 min)

Verkennen van gevoelens, interpretaties en handelen; facilitator stuurt op: wat raakt dit bij jou?

Alternatieven (10 min)

Opties en gedragalternatieven: wat ga je proberen?

Afronding (5 min)

Eén take-away per persoon en een korte evaluatie van veiligheid en diepgang.

Evaluatie (na elke sessie, 2 minuten)

Voelde de sessie veilig? (0-10)

Was er voldoende diepgang? (0-10)

Werd mijn werkdruk hierdoor niet verhoogd / kon ik aanwezig zijn? (ja/nee)

Eén inzicht of actiepoint voor de komende weken.

Individueel niveau

Zelfzorg

Binnen de metafoor van het veerkrachthuis wordt zelfzorg omschreven als de fundering, de basis.

Hieronder wordt er verstaan dat er aandacht is voor alle domeinen van de gezondheid: fysiek, emotioneel en mentaal. Dit kan bijvoorbeeld door voldoende te slapen, gezond te eten, actief te blijven en tijd te maken om tot rust te komen. Iemand die er dagelijks voor kiest om 's avonds een uur iets ontspannend te doen, zoals een boek lezen, een wandeling maken of een korte oefening om te ontladen, bouwt hiermee een sterkere mentale basis op en verkleint de kans om door stress uit balans te raken (Philtjens & Rousselle, 2024).

Oefeningen:

Inzetbaar bij tekort aan fysieke draagkracht en zelfvertrouwen:

- **Dagelijks zelfzorgplan:** Schrijf drie concrete acties op die je dagelijks kunt inzetten om je welbevinden te bevorderen. Denk hierbij aan eenvoudige routines zoals water drinken zodra je opstaat, kort stretchen of een frisse wandeling na het werk.
- **Energie-check:** Sta op meerdere momenten per dag stil bij je fysieke en mentale toestand door jezelf te vragen hoe je je op dat moment voelt. Wanneer je merkt dat je energie laag is, kies dan een korte, herstellende activiteit, zoals even pauzeren, bewust ademen of een paar minuten naar buiten gaan.

Inzetbaar bij emotieregulatie en om emotionele draagkracht te versterken:

- **4-7-8-ademhaling:** Adem vier seconden in, houd de adem zeven seconden vast en adem daarna in acht seconden uit. Deze manier van ademen werkt kalmerend en kan helpen wanneer emoties hoog oplopen.
- **Schrijf oefening bij piekergedachten:** Zodra je merkt dat alles te veel wordt, schrijf dan vijf minuten lang op wat er in je omgaat. Door gedachten extern te maken, ontstaat meer helderheid en daalt de emotionele spanning.
- **Gedachten visualiseren:** Stel je gedachten voor als beelden, bijvoorbeeld als objecten, kleuren of vormen, zodat je er vanop afstand naar kunt kijken. Deze techniek maakt het makkelijker om er minder door meegesleept te worden.

Inzetbaar om flexibiliteit en aanpassingsvermogen te verhogen:

- Negatieve gedachten ombuigen: Als je merkt dat je vastloopt in een gedachte die je naar beneden haalt (zoals: “Dit lukt me nooit”), probeer deze dan bewust om te vormen tot een meer helpende gedachte, zoals “Hoe kan ik hiervan leren?”. Zo creëer je ruimte voor groei en minder zelfkritiek.
- Mindset en zelfcompassie: Denk terug aan een moment waarin je je moest aanpassen aan een onverwachte situatie, bijvoorbeeld een wijziging in je job. Wat heb je daarvan opgestoken? Door je eigen flexibiliteit uit het verleden te erkennen, bouw je meer vertrouwen op dat je ook toekomstige veranderingen kunt hanteren, een kernaspect van zelfcompassie.

Inzetbaar als ontspanning:

- Bewust wandelen: Ga indien mogelijk elke dag even naar buiten voor een wandeling zonder afleiding. Laat je telefoon en oortjes achterwege en concentreer je op je zintuigen: voel de lucht op je huid, ruik wat er om je heen hangt en luister naar de geluiden in de omgeving. Dit bevordert mentale ontspanning en helpt om spanning van de dag los te laten.

Voorbeelden van zelfzorgplannen:

(De la Rie & Snip-van Wageningen, 2022)

Naam:

Datum:

Zo merk ik aan mezelf dat ik stress heb:	Zo merken anderen stress op bij mij:
Dit helpt mij om tot rust te komen of te ontspannen:	
Hier ben ik goed in:	Dit zijn mijn valkuilen:
Hier kan ik terecht:	
Beste moment van de werkdag:	Slechtste moment van de werkdag:
Op deze momenten van mijn werkdag bouw ik zelfzorg in:	

Work-life-zelfzorgplan, met voorstellen (Mack, 2020, p. 612)

WERK	LEVEN
Rol/Verantwoordelijkheden Maatschappelijk werker; zorgcoördinator ma-do, 8u-18u	Fysiek Yoga & lopen 3x/week
Verminderen negatieve stress Geen e-mails buiten werkuren	Emotioneel Grenzen stellen (nee zeggen)
Zelfsassertiviteit Hulp vragen bij complexe situaties	Sociaal Koffiemomenten en vrienden
Kennisontwikkeling Mindfulness & artikels lezen	Recreatief Scrabble & sudoku
Supervisie Maandelijks individueel en in groep	Spiritueel Natuur en zingeving
Autonomie Flexibel werk; vrijdag vrij	Financieel Sparen en budget
Compassie voor anderen Krachtgericht werken	Reflectief Meditatie & ademhaling
Welzijn team en zelf Zelfspraak en respect	Dankbaarheid Dankbrief schrijven
	Zelfcompassie Positieve zelfspraak
	Hoop Doelen en acties



Dit document werd samengesteld in het kader van het praktijkonderzoek en voor de uitwerking van de bachelorproef met als titel: “Van draagkracht naar teamveerkracht: een praktijkonderzoek in de residentiële jeugdzorg”. Het kopiëren, verspreiden of delen van de inhoud is niet toegestaan zonder toestemming.

Referenties

- De la Rie, S., & Snip-van Wageningen, E. (2022). *Trauma en dissociatie*. Bohn Stafleu van Loghum. <https://doi.org/10.1007/978-90-368-2711-9>
- Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S., & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual model. *Safety Science*, 130, 104866. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2041386620919476>
- Jorissen, A., van de Kant, K., Ikiz, H., van den Eertwegh, V., van Mook, W., & de Rijk, A. (2024). The importance of creating the right conditions for group intervention sessions among medical residents-a qualitative study. *BMC Medical Education*, 24(375). <https://doi.org/10.1186/s12909-024-05342-0>
- Mack, B. M. (2020). *The resiliency-focused supervision model: Addressing stress, burnout, and self-care among social workers*. *Advances in Social Work*, 20(3), 596-614. <https://doi.org/10.18060/23897>
- Philtjens, D., & Rousselle, S. (2024). *Veerkracht: Veerkrachtig in het leven staan* [Cursus]. GGZ
- Van Zwieten, M., Houtman, I., & Klein Hesselink, J. (2011). *Impact van afwijkende werktijden: wat weten we vanuit de wetenschappelijke literatuur?* Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde, 19(10), 436-445.