



WELZIJN
WONEN
ZORG

Dringend gezocht: welzijns- en zorgmedewerkers in Brussel

Resultaten van een bevraging van nieuwe medewerkers, eind 2023, over hun noden en uitdagingen tijdens de opstart in de welzijns- en zorgsector



Dringend gezocht: welzijns- en zorgmedewerkers in Brussel

Resultaten van een bevraging van nieuwe medewerkers,
eind 2023, over hun noden en uitdagingen tijdens de
opstart in de welzijns- en zorgsector

Colofon

Titel: Dringend gezocht: welzijns- en zorgmedewerkers in Brussel

Ondertitel: Resultaten van een bevraging van nieuwe medewerkers, eind 2023, over hun noden en uitdagingen tijdens de opstart in de welzijns- en zorgsector

Auteurs: Kris Gysen, Fauve Peirelinck, Els Nolf, Cynthia van Thiel

Redactie: Els Nolf, Cynthia van Thiel, Herwig Teugels, Olivia Vanmechelen, Lieselot Degraeve

Opmaak: Sita Vreeling

ISBN 9789464947878

D/2024/13222/7

Dit is een uitgave van:

Kenniscentrum WWZ vzw

Lakensestraat 76 bus 2

1000 Brussel

Tel. 02 211 02 40

info@kenniscentrumwwz.be

www.kenniscentrumwwz.be



WELZIJN
WONEN
ZORG

www.kenniscentrumwwz.be

V.U. Herwig Teugels



Kenniscentrum WWZ werkt aan de SDG's, de 17 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties.



brussel



Vlaanderen
verbeelding werkt

Inhoud

DEEL I: Inleiding	5
1. Aanleiding voor de bevraging	5
2. Personeelstekorten: maatschappelijke en demografische situering en verklaring	6
3. Andere tijden, anders werken	7
4. Doelstelling van de bevraging	8
5. Methodologie	9
5.1. De bevraging van starters	10
5.2. Het profiel van de respondenten	11
DEEL II: Resultaten: welke factoren beïnvloeden startende hulp- en zorgverleners in hun werk?	13
1. Motivatie om te werken als hulp- of zorgverlener	13
1.1. Een keuze met het hart	13
1.2. Erkenning en waardering	14
1.3. Veel kunnen bijleren	16
1.4. Inhoudelijke afwisseling	17
1.5. Missie, visie en functioneren van de organisatie	17
1.6. Collega's en team: leren van elkaar, samenwerken en samen waardevolle uitdagingen aangaan	18
1.7. Brussel: een context vol uitdagingen en diversiteit	19
2. Obstakels voor hulp- en zorgverleners	19
2.1. Onvoldoende maatschappelijke erkenning	19
2.2. Obstakels in verband met welzijn	21
2.3. Onvoldoende ondersteuning op de werkvloer	25
2.4. Moeilijkheden om een team uit te bouwen bij veel personeelwissels	26
2.5. Moeilijk de weg vinden in de complexe sociale kaart van Brussel	27
2.6. Meertalig zijn en meertalig werken	27
3. Noodzakelijke hulpbronnen voor een kwaliteitsvolle inwerkingsperiode voor starters	27
3.1. Doelstellingen en verantwoordelijkheden	27
3.2. Inwerking betreft ook je hulpverlenersidentiteit	28
3.3. Starters leren de praktijk op de werkvloer	30
3.4. Collega's als ankerpunt en kompas	30
3.5. Zorg voor de welzijnswerker	32
3.6. Duidelijke kaders versus flexibiliteit	32

3.7. Juiste balans tussen autonomie en werken met ondersteuning	33
3.8. Discretionaire ruimte en ruimte om fouten te mogen maken	34
3.9. Sociale steun krijgen van een team	35
3.10. Sterke, nabije leidinggevend	35
3.11. Goede communicatie tussen alle hiërarchische echelons	37
4. Vormingsnoden	37
4.1. De weg vinden naar vorming	37
4.2. Tijd vinden voor vorming	37
4.3. Domeinen waarin vorming nodig is	38
5. Werken in Brussel	40
5.1. Brussel en de complexiteit omarmen	40
5.2. De diversiteit als grootste troef	41
5.3. Meertaligheid als grootste knelpunt	42
5.4. Het hulpverleningslandschap is ondoorzichtig en ontoegankelijk, maar wie leert zoeken, die vindt	43
5.5. De Brusselse realiteit roept hulpverleners op tot actie om verandering te brengen	43
6. Toekomstperspectief	44
6.1. Werken in Brussel	44
6.2. Werken in de welzijns- en zorgsector	45
DEEL III: Samenvatting en aanbevelingen	46
Motivatoren om te werken als hulp- of zorgverlener	46
Struikelblokken bij werken als hulp- of zorgverlener	47
Vorming en leren	48
Werken in Brussel	48
Aanbevelingen	49
Bijlagen	52
Vragenlijst online enquête	52
Leidraad vragen diepte-interviews	60
Resultaten online bevraging	62

1. Aanleiding voor de bevraging

De Brusselse welzijns- en zorgsector is een belangrijke maatschappelijke actor die zich inzet voor het welzijn van de Brusselaar. De zeer gevarieerde sector stelt ongeveer 35.000 mensen te werk, met een waaier aan lang- en kortgeschoolde jobs en een divers aanbod van dienst- en hulpverlening. Meer dan 2/3e is tewerkgesteld in kleine organisaties met minder dan 20 personeelsleden. Een derde van de medewerkers zijn pendelaars, de andere zijn Brusselaars. Drie op vier medewerkers zijn vrouwen en één op drie heeft een brutoloon van minder dan 100 euro per dag. Die vaststellingen deden we al in 2020 in het cahier 'Werken in welzijn en zorg in Brussel'.

Helaas kampt de sector momenteel met ernstige personeelstekorten en een grote turnover in zijn personeelsbestand. Dat heeft geleid tot een toename van de werkdruk, delen van de dienstverlening afbouwen bij sommige organisaties en steeds langere wachtlijsten voor cliënten met een hulpvraag. De hulpverlening is overbevroegd, en ook dat weegt zwaar op sommige medewerkers, met onder andere uitval door ziekte als gevolg.

Door verschillende evoluties in onze maatschappij stellen we vast en verwachten we dat net meer burgers voor zorg- en welzijnsvragen gaan aankloppen bij de hulpverlening. Het is van vitaal belang dat er actie wordt ondernomen om het probleem van personeelsschaarste aan te pakken en de kwaliteit van de zorg- en hulpverlening te waarborgen in de toekomst.

In dit rapport presenteren we de resultaten van een bevraging bij startende werknemers in welzijn en zorg in Brussel. We hopen dat deze bevindingen zullen bijdragen aan betere werkomstandigheden en het aantrekken van nieuwe maar zeker ook aan het behouden van medewerkers in de sector. Het is belangrijk om te weten wat deze startende werknemers ervaren, omdat zij de toekomst van de sector vertegenwoordigen. Door hun ervaringen te onderzoeken, kunnen we beter begrijpen waarom er een grote turnover is en hoe we die kunnen aanpakken.

2. Personeelstekorten: maatschappelijke en demografische situering en verklaring¹

Niet alleen de welzijns- en zorgsector, maar ook de medische sector, de bedrijven- en overheidssectoren in België worden momenteel geconfronteerd met grote personeelstekorten. De werkloosheid in Vlaanderen was nog nooit zo laag (3,3% in augustus 2024). Op hetzelfde ogenblik bedroeg de werkloosheidsgraad te Brussel 15%.

Meerdere factoren spelen een rol om de huidige personeelstekorten te verklaren. De vergrijzing en de toenemende vraag naar arbeid zijn er daar alvast twee van. Er zijn steeds meer jobs voor een in verhouding steeds kleiner wordende actieve bevolking. Paradoxaal genoeg neemt de actieve bevolking (24 - 65 jaar) in de volgende jaren langzaam toe. De uitstroom van mensen die met pensioen gaan is hoog en neemt in verhouding veel grotere proporties aan dan de stijging van de bevolking op arbeidsleeftijd. Zo stijgt tussen 2024 en 2040 de Vlaamse beroepsbevolking met 3 procent, terwijl de oudere bevolking met meer dan 25 procent toeneemt. Tegen 2060 is dat respectievelijk een groei van 5 en 35 procent. In Brussel gaan de prognoses van Statbel en het Federaal Planbureau in exact dezelfde richting. In Brussel en Wallonië zal de algemene bevolkingsgroei achteruitgaan in de prognoses tot 2070. Die verhoudingen voorspellen dus al een deel van de personeelsschaarste.

Een grote golf aan ervaren medewerkers zal de arbeidsmarkt verlaten en wordt slechts deels vervangen door de instroom van de jongere, nieuwe lichten. Dat doet zich voor in een periode waarin het aantal werkzoekenden in het algemeen ook daalt, in alle sectoren.

Tegelijkertijd brengen deze demografische evoluties een te verwachten toename van langdurige zorg- en ondersteuningsnoden met zich mee.

De recente opeenvolgende maatschappelijke crisissen en de vergrijzing van onze bevolking zetten een grotere druk op het welzijnswerk. We leven langer en veel mensen hebben een chronische aandoening. De vragen rond geestelijke gezondheidszorg stijgen. De mensen die aan het werk zijn, hebben moeite om de zorg, zowel voor kinderen, ouder wordende ouders als mantelzorg voor burens en familieleden te combineren met de eisen van het werkleven en met de eisen van de consumptiemaatschappij. En toch wordt er in het kader van de vermaatschappelijking van de zorg net meer appel gedaan op onze vrije tijd. De huidige maatschappij kent een belangrijke tendens tot individualisering en gezinsverdunning, waardoor informele zorg nog meer onder druk staat. Het samenspel van die factoren doet de vraag naar hulpverlening stijgen. We hebben net meer nood aan personeel en middelen.

Brussel als hoofdstad krijgt heel wat crisissen te verwerken. Brussel is ten eerste de aankomststad van België. Elke asielzoeker passeert er. Daarnaast is Brussel gekend als aantrekkingspool voor armoede, dakloosheid, psychologische ontredde, enzovoort, soms ook mee bewerkstelligd door beleid en evoluties in de andere gewesten.

Ook de arbeidsmarkt en socio-demografische samenstelling is in Brussel specifiek: 1 op de 3 Brusselaars leeft onder de Europese armoededrempel. 40% heeft een chronische aandoening. 47% leeft in een eenpersoonshuishouden en 1 op de 10 huishoudens is een alleenstaande ouder met kind(eren). Een tekort aan plaatsen en de onaangepastheid van de

¹ Wij baseerden ons voor deze gegevens op de algemene demografische trends in België en Brussel, de levensverwachting en geboortecijfers, prognoses van Statbel en het Federaal Planbureau en Cijfers over migratie van Myria en Statbel.

openingsuren in de kinderopvang aan de eisen van het werkveld, zijn een realiteit. Hoewel Brussel 'gemiddeld' gezien een jonge stad is, zijn er ook een aanzienlijk aantal ouderen aanwezig en vooral het aantal 80-plussers stijgt in Brussel sterk. Precies daar ligt een grote zorgvraag. Brussel huisvest ook een grote groep mensen zonder wettig verblijf. Het gaat in Brussel over tienduizenden mensen die hier wonen, werken in het zwarte arbeidscircuit en wier kinderen hier naar school gaan. Het gaat om een groep die bijzonder kwetsbaar is en die een hoog risicoprofiel heeft om terecht te komen in de dak- en thuislozensector, en dringende medische hulpverlening en humanitaire hulp.

Brussel kent al jaren een bevolkingsgroei. De motor daarvan is de internationale migratie. En omdat men migreert op jonge, vruchtbare leeftijd, is die migratie meteen ook de motor van de verjonging van het Brussels gewest. Brussel kent opvallend veel dertigers en jonge kinderen onder zijn bevolking.

De werkloosheidsgraad is in Brussel hoog als je hem vergelijkt met Vlaanderen en Wallonië. Hoewel er voldoende vacatures en werkzoekenden zijn, blijft Brussel kampen met een mismatch op de arbeidsmarkt: de profielen van de werkzoekenden passen niet met de gevraagde profielen in de vacatures. Dat taal en psychosociale ontreding hierin een grote rol spelen, wordt hieronder ook duidelijk.

3. Andere tijden, anders werken

De prognoses vertellen ons dat tijdens de volgende halve eeuw onze maatschappij uitgedaagd zal worden om zich weerbaar te maken voor de toenemende krapte op de arbeidsmarkt.

Wij zijn ervan overtuigd dat we binnen de welzijns- en zorgsector anders zullen moeten gaan kijken naar werk, zorg en welzijn, en de relatie tussen die drie. Een heel andere aanpak zal nodig zijn op vlak van arbeidsorganisatie, HR-beleid én hulpverlening, willen we meer werk met een kleinere actieve bevolking kunnen verzetten en bovendien kwalitatief goed werk blijven leveren. Talent vinden en behouden wordt een grote uitdaging in de komende decennia.

Werknemers kunnen gemakkelijk veranderen van job, ze hebben keuzemogelijkheden door de algemene arbeidskrapte. Een deel van hen zal hieruit voordelen trachten te halen. Dat zien we nu al gebeuren in de privésector, waar jonge geschoolde krachten zonder ervaring al met een betrekkelijk grote verloning een aanvang van hun carrière kunnen maken. Een heleboel factoren zullen de evolutie van die situatie positief en/of negatief beïnvloeden. De gekende organisatiesystemen zullen geen afdoende antwoorden meer kunnen bieden op de noden met betrekking tot de operationele organisatie en het personeelsbeleid van een organisatie. We zullen met minder personen meer moeten doen als we binnen de huidige paradigma's verder evolueren. Wat de rol van artificiële intelligentie zal zijn in de welzijns- en zorgsector is nog niet duidelijk. Die nieuwe realiteit roept heel wat vragen op:

- **Knelpuntberoepen** (bijvoorbeeld maatschappelijk werker, zorgverlener, opvoeder ...). Hoe kunnen we meer mensen aantrekken naar de menswetenschappelijke studies en hoe kunnen we zorgen voor meer maatschappelijke waardering voor de welzijnsberoepen en voor de sector?
- **Zij-instromers** zullen waardevol zijn. Hoe vormen we hen en aan welk loon kunnen zij best werken?

- Hoe zorgen we ervoor dat mensen die de taal niet goed beheersen toch kansen krijgen om te werken in onze jobs?
- Hoe behouden we personeel? Welke HR-aanpak is nodig om het welzijn en de werktevredenheid van personeel te optimaliseren? Moeten we anders omgaan met loopbanen, werkdruk, randvoorwaarden, artificiële intelligentie ... ?
- Jobhopping is makkelijker in tijden van personeelsschaarste. Hoe ziet in de nabije toekomst de loopbaan van welzijnswerkers eruit? Waar gaan jonge en ook oudere mensen naar op zoek? Welke rol zal het verschil in verloning tussen de privésector en de welzijnssector spelen in de toekomst?
- Hoe kunnen we innoveren zodat we efficiëntie kunnen matchen met kwaliteit van werken? Is vergroten of diensten fusioneren een optie? Wat kan artificiële intelligentie betekenen?
- Welke rol zal er voor de gesubsidieerde welzijnssector nog weggelegd zijn als de overheid vermoedelijk over minder middelen zal beschikken, gezien de discrepantie tussen de actieve bevolking en het segment van oudere niet-werkende bevolking? En zal de privésector dat (voldoende) kunnen en willen compenseren?
- Hoe kunnen we nadenken over de tewerkstelling van doelgroepen waar extra ondersteuning voor nodig is of waarvoor extra randvoorwaarden nodig zijn, zoals sommige Brusselse jongeren, vluchtelingen, mensen met een beperking, alleenstaande moeders met kleine kinderen... Hoe matchen we die profielen met de gevraagde functies in de vacatures? Hoe kunnen we het maatschappelijke debat over de mensen zonder wettig verblijf aangaan en ze als bron van werkkrachten beschouwen?
- Hoe kunnen we de oorzaken van de nood aan welzijns- en zorgbegeleiding verminderen?
- ...

Deze situatie is onze nieuwe realiteit. Ze zal bepalen hoe we in de volgende decennia het werk in de hulp- en zorgverlening organiseren.

4. Doelstelling van de bevraging

Kenniscentrum Welzijn, Wonen, Zorg voelt de urgentie van de arbeidskrapte in de sector. Onze bezorgdheid richt zich op hoe we de huidige situatie optimaal kunnen ondersteunen om startende welzijnswerkers in Brusselse te houden. Daarom gingen we aan de slag met de volgende vraag:

“Hoe ervaren starters in de welzijns- en zorgsector hun beginperiode? Wat maakt hun start succesvol en wat hebben ze nodig om hun werk te waarderen?”

In 2023 voerden we een bevraging uit bij een beperkte groep starters om snel inzicht te krijgen in hun ervaringen. Via diepte-interviews en een online enquête onderzochten we hun motivatie, belangrijkste hulpbronnen, obstakels, behoeften en opleidingswensen. Een belangrijk aandachtspunt was ook hoe zij werken in Brussel en in de welzijns- en zorgsector ervaren.

We zochten antwoorden op vragen zoals:

1. Wat zoeken jonge welzijnswerkers in hun werk; wat motiveert hen?
2. Welke obstakels ervaren zij in hun werk?
3. Welke hulpbronnen hebben starters nodig voor een succesvolle inwerkperiode?
4. Welke opleidingen kunnen hen verder motiveren en binden aan de sector?
5. Hoe zien zij hun job in Brussel en hoe zijn ze daar terechtgekomen?
6. Overwegen ze om in de toekomst in Brussel en de sector te blijven werken, en waarom?

De diversiteit aan antwoorden biedt waardevolle inzichten in hoe we jonge medewerkers het best kunnen voorbereiden, verwelkomen en motiveren voor een duurzame loopbaan in een Brusselse welzijnsorganisatie.

Op basis van die bevragingen formuleren we een aantal conclusies en aanbevelingen. Die kunnen de sector direct ondersteunen, in afwachting van bredere maatschappelijke en beleidsbeslissingen die nodig zijn om het werk in de Brusselse welzijns- en zorgsector op lange termijn werkbaar en kwalitatief te houden. Onze focus ligt op een sterke inwerkperiode voor nieuwe medewerkers, ook wel de 'onboarding' genoemd.

Daarnaast is de Odisee hogeschool in Brussel in 2023 een driejarig onderzoek gestart over starters in de residentiële jeugdsector. Binnen enkele jaren zal het onderzoek meer gedetailleerde informatie over dit onderwerp opleveren.

5. Methodologie

We bevroegen in totaal een 40-tal jonge Brusselse starters, waarvan 25 via een uitgebreide online enquête en 15 via semigestructureerde diepte-interviews. We zochten de respondenten via ons netwerk Bruggenbouwers en via onze contacten met mensen uit de jeugdhulpverlening, de ouderenzorg, de geestelijke gezondheidszorg, enzovoort. Daarnaast meldden startende welzijnswerkers zich aan na een oproep via onze nieuwsbrief, website en sociale media. We beseffen dat we op die manier een groep deelnemers strikten die zich kenmerken door hun motivatie en positieve kijk op hun job. Een moeilijkere zoektocht in de tijdsspanne van deze opdracht was om starters te vinden die hun job al hadden verlaten. Toch vonden we twee respondenten die vanuit dat perspectief spraken.

5.1. De bevraging van starters

De online enquête bestond uit een uitgebreide vragenlijst (zie bijlage 1) die peilde naar:

- Basisinformatie (geslacht, leeftijd, sector, functie, hoe lang werkzaam ...).
- Motivatie en de verwachtingen van werken in welzijn en zorg.
- Beleving en ervaring als werknemer binnen de organisatie: hoe ervaart de startende werknemer zijn rol, ondersteuning, ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie, binnen het team, ten opzichte van de leidinggevende en de welzijns- en zorgsector zelf.
- De jobgerelateerde ervaringen en specifieke uitdagingen in Brussel.
- Vormingsnaden.
- Toekomstperspectief.

De diepte-interviews volgden een leidraad (zie bijlage 2). We vroegen naar:

- Wat is de motivatie om in welzijn en zorg te werken?
- Wat is fijn aan het werk?
- Wat zijn drempels of struikelblokken in het werk?
- Wat vindt men van werken in Brussel?
- Welke vorming en opleiding heeft men al gevolgd en waar is nog nood aan?
- Hoe kijkt men naar zijn/haar toekomst in de sector?
- Hoe kijkt men naar de organisatie, de collega's en de leidinggevenden?

De diepte-interviews duurden ongeveer een uur. We startten met een opwarmer aan de hand van Dixit-kaarten, waarbij we vroegen welk beeld de periode van start tot het moment van het interview symboliseerde. De vragen dienden als leidraad, maar de gesprekken boden ruimte aan de respondenten om te vertellen wat voor hen het meest relevant was. De inhoud van de vragenlijsten werd gebaseerd op bestaande bronnen en vragenlijsten over werkbaar werk.

5.2. Het profiel van de respondenten

In de online enquête bereikten we 29 deelnemers. Van die groep voldeden 25 aan het profiel van minder dan 18 maanden werkervaring in de sectoren welzijn en zorg. De andere vier hebben we niet gevalideerd. Wat betreft de genderverdeling waren er 21 vrouwen, 2 mannen en 2 personen die een andere identificatie aangaven. In termen van leeftijd zien we een jong profiel: van de 25 respondenten waren er 21 tussen de 20 en 29 jaar oud. Daarnaast waren er 3 personen tussen de 30 en 39 jaar en 1 persoon die op latere leeftijd begon en zichzelf tussen de 40 en 49 jaar plaatste. Voor de meesten was de huidige werkgever hun eerste werkgever in de sector welzijn en zorg (80% van de respondenten). De respondenten waren werkzaam in verschillende sectoren, waaronder (begeleid) wonen, geestelijke gezondheidszorg, gezinsondersteuning, handicap, het jonge kind, jeugdhulp, justitieel welzijnswerk, ouderenzorg en algemene sociale hulpverlening. Het merendeel van de respondenten had een diploma in de humane wetenschappen (sociaal werk, psychologie, orthopedagogie, criminologie, agogiek, antropologie). We tellen 11 bachelordiploma's, 12 masterdiploma's en één lager secundair diploma (met validatie van een aantal administratieve competenties). Van één persoon weten we niet over welk diploma hij beschikte. Van de respondenten werkte 75% voltijds. Ze vervulden functies als ambulante of residentiële begeleider en hulpverlener, maatschappelijk werker, justitieassistent, beleidsmedewerker en polyvalente administratieve medewerker.

Diepte-interviews werden bij 15 andere startende medewerkers afgenomen. Hoewel de meerderheid van hen valt onder het profiel van starter in welzijn en zorg, moeten we vermelden dat enkele personen al langer in de sector werkten, maar nieuw waren in hun organisatie. Tien van hen bevonden zich in de leeftijdscategorie van 20-29 jaar. We spraken met 3 mannen en 12 vrouwen. Ze waren werkzaam in verschillende sectoren, waaronder jeugdhulp, handicap, geestelijke gezondheidszorg, ouderenzorg. De diploma-achtergronden van deze respondenten waren divers: psychologie, journalistiek, maatschappelijk werk, bedrijfsmanagement, filosofie, revalidatiewetenschappen, beeldende kunsten, zorgkundige, kinesiologie en gender- en diversiteitsstudies. Van 6 van de 15 weten we zeker dat ze een masterdiploma hadden behaald, 3 hadden een bachelor, 2 waren zorgkundigen en 1 persoon had geen formele opleiding genoten. Bij de overige werd de vraag opengelaten. Ze vervulden functies als psychosociale hulpverlener, leefgroepbegeleider, zorgkundige, ambulante begeleider, thuishulp en zorgpartner (= netwerkfunctie).

		Online enquête	Diepte-interviews	Totaal
Sexe	Man	2	3	5
	Vrouw	21	12	33
	Anders	2	0	2
	Totaal	25	15	40
Leeftijd	20-29	21	10	31
	30-39	3	1	4
	40-49	1	2	3
	>50		1	1
	Niet ingevuld		1	1
	Totaal	25	15	40
Sector	Jeugdhulp	6	8	14
	Sociale hulpverlening	6	0	6
	Handicap	3	2	5
	Geestelijke Gezondheidszorg	3	2	5
	Ouderenzorg	3	3	6
	Justitieel welzijnswerk	3	0	3
	Andere	1	0	1
	Totaal	25	15	40
Diploma	Master	12	6	18
	Bachelor	11	3	14
	Hoger secundair onderwijs			
	Lager secundair onderwijs	1		1
	Andere	0	Zorgkundige 1	1
	Geen opleiding	0	1	1
	Onbekend	1	4	5
	Totaal	25	15	40

DEEL II: Resultaten: welke factoren beïnvloeden startende hulp- en zorgverleners in hun werk?

In dit deel bespreken we de resultaten, verdeeld in vijf thema's: motivatie, struikelblokken, inwerkingsbehoeften, vormingsnoden en werken in de sector en in Brussel.

De resultaten uit de online bevraging worden ondersteund met grafieken, terwijl letterlijke citaten uit de diepte-interviews tendensen en bevindingen verder toelichten.

1. Motivatie om te werken als hulp- of zorgverlener

We beginnen met een positief gegeven: bijna alle respondenten zijn zeer gemotiveerd en enthousiast over hun rol als hulp- of zorgverlener.

1.1. Een keuze met het hart

De keuze voor een baan in de zorg- of welzijnssector is voor velen een intrinsieke, hartgedragen keuze. De meerderheid van de deelnemers geeft aan dat ze bijzonder tevreden zijn met de zingeving van hun werk. Ze halen voldoening uit het feit dat ze iets betekenisvol kunnen doen voor anderen en hen kunnen ondersteunen. De zin van het werk is een van de belangrijkste redenen om voor deze sector te kiezen.

“Ik denk dat dat de grootste motivatie is: mensen die soms al totaal het geloof in de hulpverlening kwijt zijn geraakt, en terecht, toch nog ergens hoop geven of kunnen helpen, hopelijk. Al is het maar een klein beetje.”

Andere belangrijke drijfveren zijn de persoonlijke groei ondersteunen, sociale contacten aangaan, complexe problemen oplossen, levens van anderen verbeteren en bijdragen aan gemeenschappen en de samenleving. Maar liefst 80% van de respondenten herkent zijn of haar drijfveren voldoende in het dagelijkse werk.

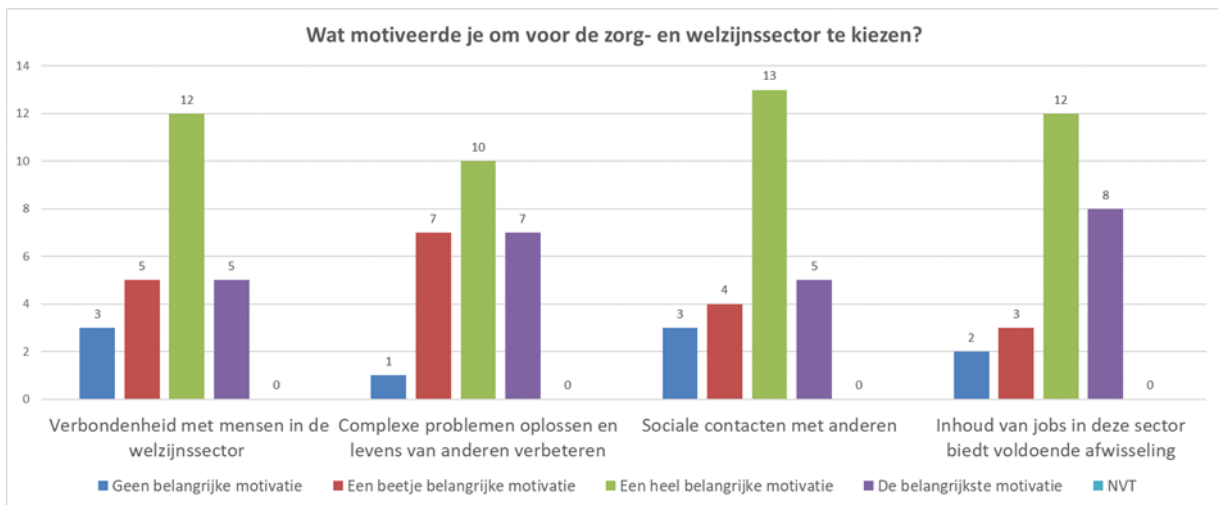
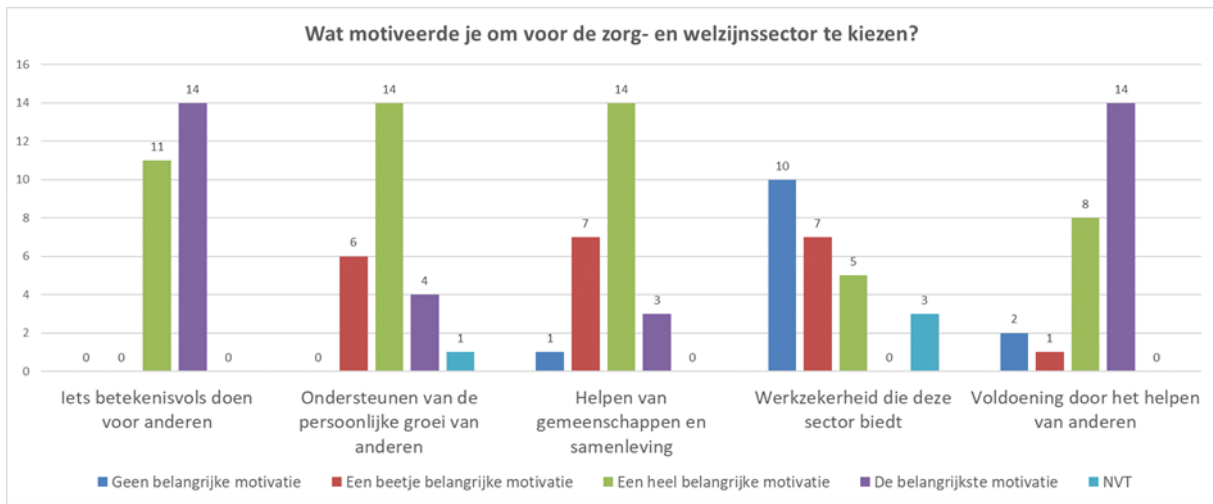
“Het zien groeien van de jongens. En de stappen die ze aan het zetten zijn. Da's gewoon heel mooi om... dat je daar deel van mag uitmaken”.

“Meer zelfzeker worden in die functie daar, en wat je kan betekenen voor anderen, ... er zijn mensen die regelmatig komen, en die geven veel aan u. Als je een stabiele werker bent, is dat voor veel mensen heel waardevol om op die persoon te kunnen terugvallen iedere week, als is dat voor een korte babbel of hallo, dat kan eender wat zijn.”

“Vooral iets kunnen betekenen voor anderen en er zijn, de mens los van het gedrag te zien en een luisterend oor aanbieden - je merkt dat dit zo'n grote impact heeft en dat geeft voldoening.”

Sommige respondenten voelen zelfs dat werken in de hulpverlening hun roeping is; ze voelen zich thuis in dit vakgebied.

“Ik ben wel echt een hulpverlener. Dat voel ik. Het zit een beetje in mijn DNA. Dus ik denk dat ik dit werk blijf doen.”



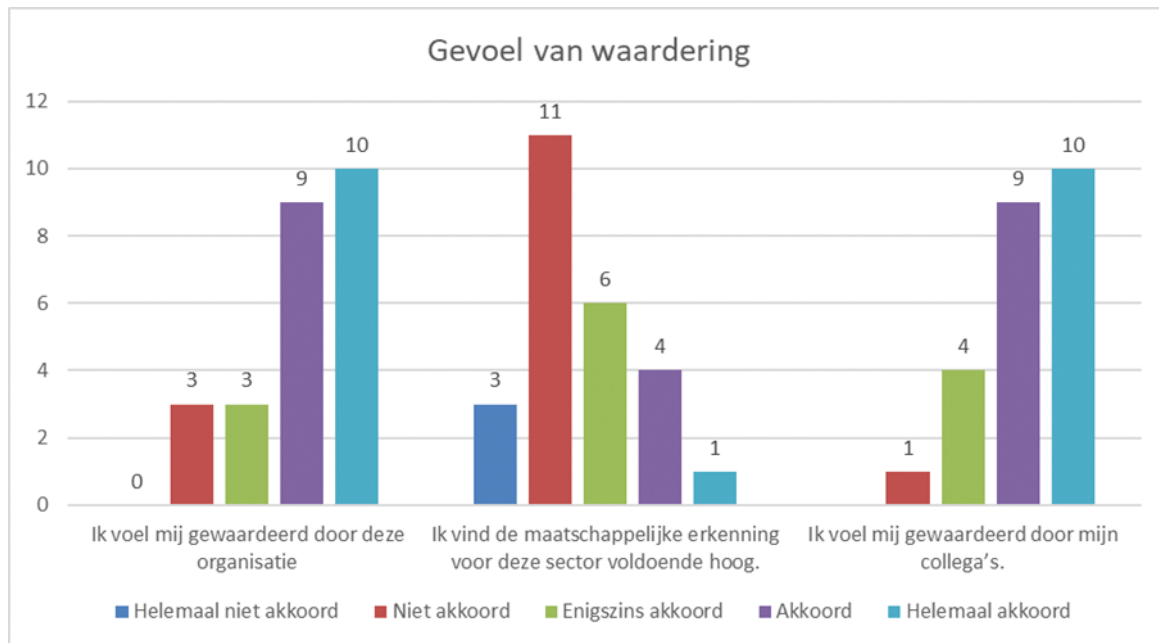
1.2. Erkenning en waardering

Arbeidspsychologen stellen dat erkenning en waardering cruciale extrinsieke motivatoren zijn om een job vol te houden. Hoewel financiële compensatie een vorm van erkenning is en op korte termijn motiverend kan werken, is dat vaak niet voldoende om langdurige motivatie te waarborgen. Om medewerkers op lange termijn te blijven motiveren, is meer nodig. Naast salarisverhogingen zijn factoren zoals begrip voor de moeilijkheden van het werk, erkenning van de inspanningen en opleidingskansen essentieel. Verder zijn teambuildingactiviteiten, initiatief stimuleren en verantwoordelijkheden en autonomie toekennen belangrijk. Ook het creëren van een veilige omgeving waarin fouten maken en leren wordt aangemoedigd, en het regelmatig geven van feedback – zowel individueel als collectief – zijn waardevolle manieren om waardering te tonen.

Erkenning en waardering hebben echter pas echt impact binnen een passende bedrijfscultuur en goede arbeidsomstandigheden. Hoe medewerkers die waardering ervaren, hangt sterk af van hun persoonlijke gevoeligheden, omstandigheden en algemene tevredenheid in het leven.²

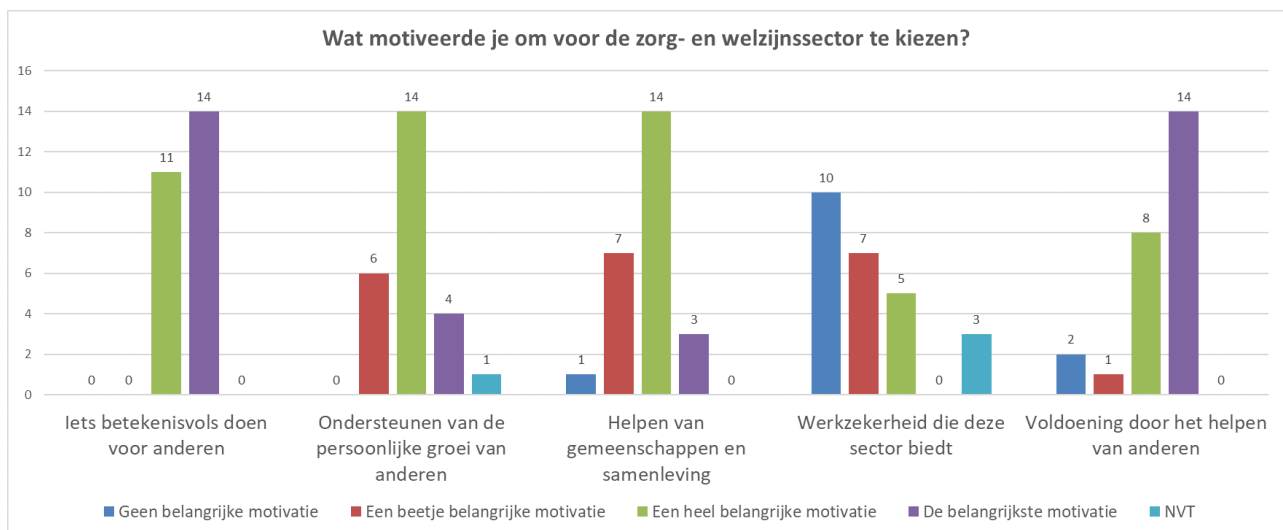
² (bron: <https://alan.com/nl-be/healthybusiness/media/a/erkenning-op-het-werk>)

1.2.1. Het gevoel waardering te krijgen

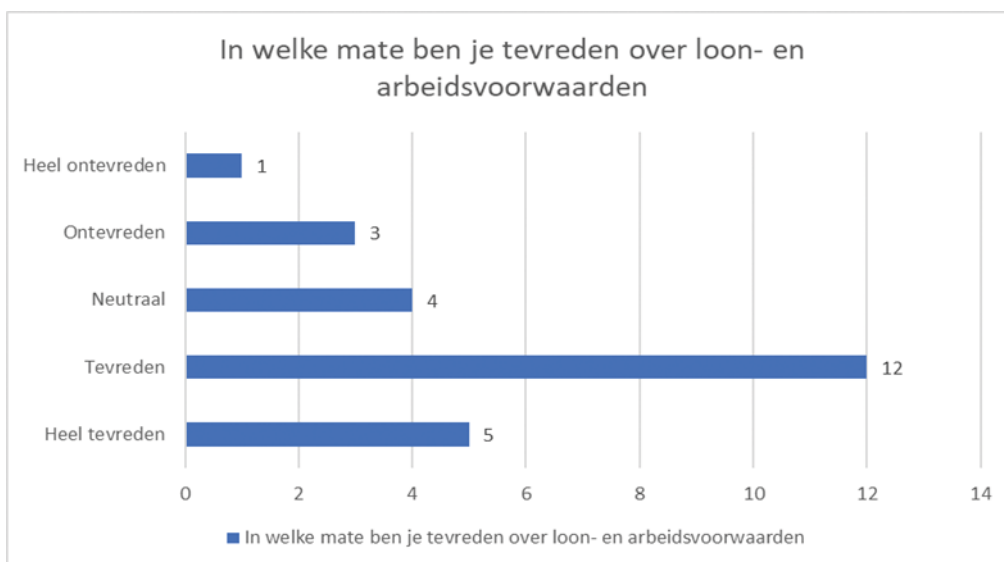


De behoefte aan maatschappelijke waardering kwam tijdens de interviews vaak naar voren en werd ook in de online bevraging door veel starters als een obstakel ervaren. Hoewel de meeste deelnemers zich erkend en gewaardeerd voelen door hun organisatie en collega's, ervaren sommigen een gebrek aan erkenning, vooral wanneer ze tijdens hun inwerkperiode onvoldoende ondersteuning krijgen.

1.1.2. Werkzekerheid en loon



Werkzekerheid in de sector is voor het merendeel van de starters niet de belangrijkste motivatie om te kiezen voor een job in de welzijns- en/of zorgsector.



De meeste jonge starters, vooral zij die nog weinig financiële verantwoordelijkheden hebben (zoals geen gezin, huur of hypotheek), lijken tevreden met hun loon. In het begin van hun loopbaan halen ze hun motivatie duidelijk meer uit andere aspecten dan werkzekerheid of salaris.

1.3. Veel kunnen bijleren

De meerderheid van de respondenten geeft aan de komende jaren in de welzijnssector te willen blijven werken. Ze noemen de brede reikwijdte van de sector en de vele leermogelijkheden als belangrijke redenen voor hun keuze.

“Je kan eindeloos leren in de jeugdzorg hé, allez overal, maar ik denk daar zeker, zelfs bij (organisatie X)... Er zijn constant nieuwe mensen, nieuwe gasten, nieuwe gezinnen, dus elke keer is dat weer totaal iets anders, dus ik kan er nog veel leren ...”

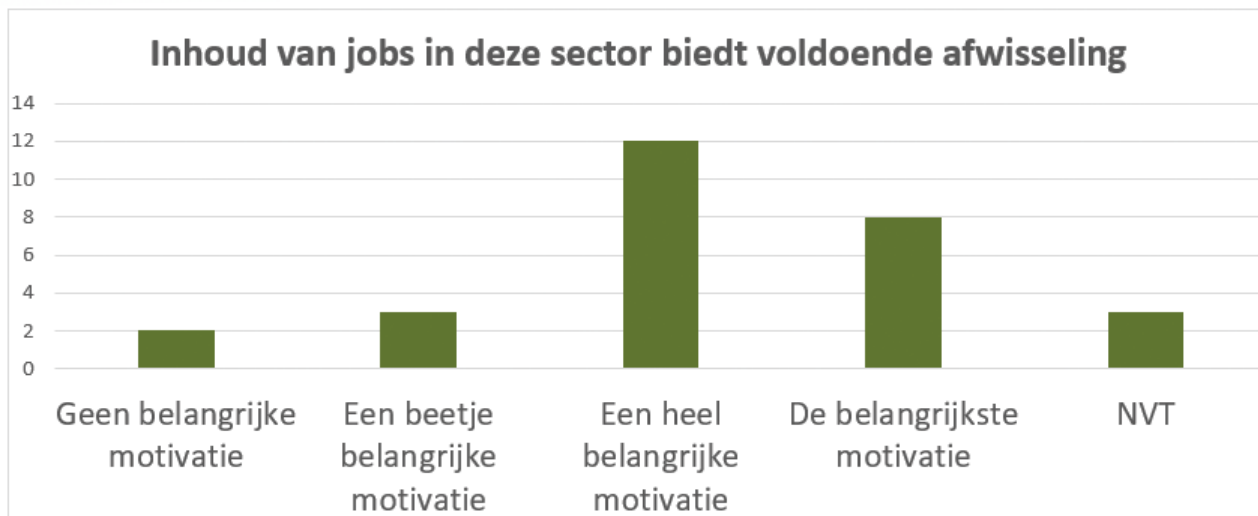
Voor enkele bevrageden is het voldoende om te kunnen bijleren op hetzelfde functieniveau. Zij wensen af en toe een job- of taakwijziging, binnen of buiten de huidige organisatie.

“Ja, en zelfs binnen de organisatie. Er zijn zo veel functies, er zijn heel veel verschillende mogelijkheden. Mensen noemen dat doorgroeimogelijkheden, ik weet niet of dat ... dat voelt zo alsof je stijgt op de ladder, voor mij is dat geen ladder, maar dat is wel gewoon iets anders, dat is gewoon leuk.”

“Op mijn sollicitatie in december, had ik gezegd dat ik een job als deze wou doen, omdat ik voel dat ik hier iets kan bijleren dat ik nergens anders ga bijleren.”

1.4. Inhoudelijke afwisseling

Ook de inhoudelijke afwisseling in de job werkt motiverend. De afwisseling in taken en ontmoetingen spreekt aan.



1.5. Missie, visie en functioneren van de organisatie

Verschillende aspecten van het organisatiebeleid beïnvloeden de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers en daarmee hun motivatie en besluit om bij de organisatie te blijven. Belangrijke factoren zijn onder andere een duidelijke missie en visie, personeelsbeleid, arbeidsomstandigheden, organisatiecultuur, mogelijkheden voor innovatie, leiderschapsstijl, medewerkersbetrokkenheid bij besluitvorming, werkautonomie, complexiteit van casuïstiek, werk-privébalans, arbeidsvoorwaarden en salaris, loopbaangroei en de mate van ondersteuning en begeleiding die de organisatie biedt.

1.5.1. Missie en visie

Een duidelijke missie, visie en set van waarden zijn cruciaal voor een organisatie. Ze bieden een kader en richting voor het werk van elke welzijnswerker. Die elementen definiëren het karakter van de organisatie. Bijna alle respondenten geven aan dat ze werken voor een organisatie wier missie en visie hen aanspreken.



In verschillende interviews kwam naar voren dat de organisatie en medewerkers erg gedreven zijn in functie van de missie die voor hen zo belangrijk is.

Eén respondent merkte op:

“Het is voornamelijk, (...) de sfeer die daar rondhangt eigenlijk, de gedrevenheid om al die kinderen en jongeren toch een beter leefmilieu te geven dan dat ze anders zouden hebben, echt die motivatie om dat goed te doen. Dat gaat van begeleiders tot en met teamverantwoordelijken tot logistieke staf en dergelijke. Die is er echt enorm.”

Een visie waarin de mens niet centraal staat in het begeleidingsproces, werd als problematisch beleefd en gaf aanleiding tot vertrek.

1.5.2. Manier van werken

Het organisatiebeleid heeft een aanzienlijke invloed op de manier van werken en hoe medewerkers zich in hun rol voelen. Uit de interviews blijkt dat organisaties uiteenlopende benaderingen hebben wat betreft werkcultuur en -doelen.

Sommige organisaties leggen sterk de nadruk op resultaten behalen, waarbij medewerkers worden aangemoedigd om zich te richten op meetbare doelen. Eén interview liet zien hoe de focus op eindresultaten in de eerste job van een medewerker leidde tot een overmatige nadruk op de uitkomst, ten koste van het proces en de menselijke aspecten van het werk. Dat werd als een struikelblok ervaren en droeg bij aan het vertrek van de medewerker.

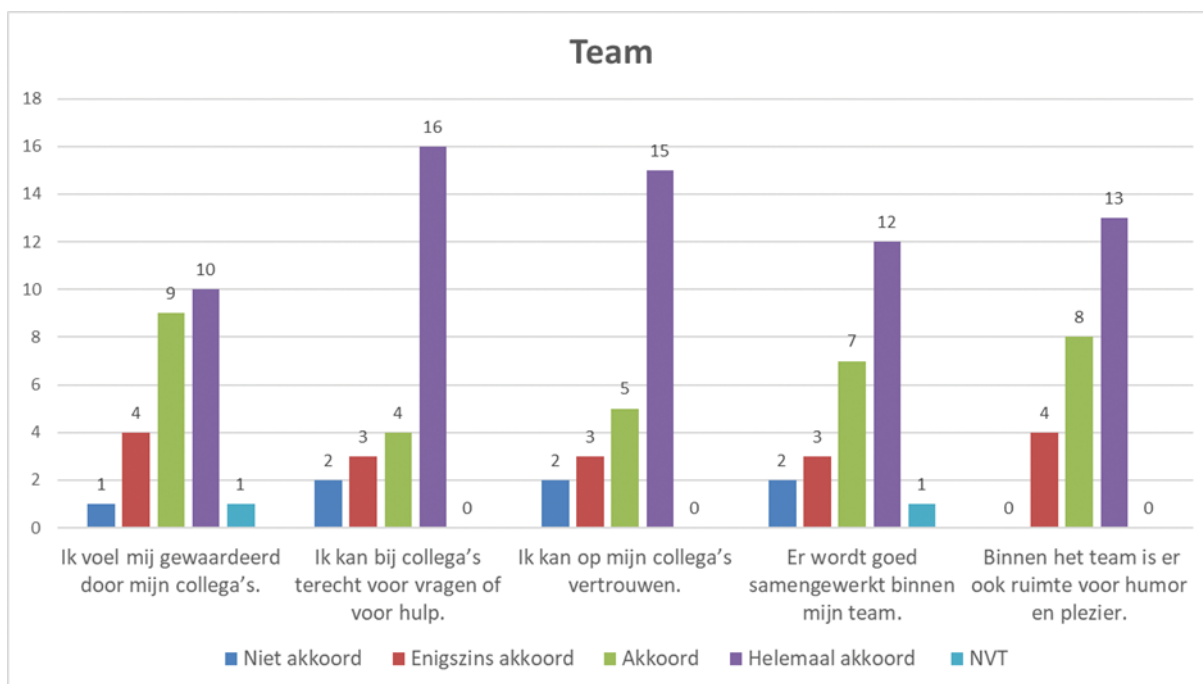
“Elke week moest je dan zo komen van en wat heb je van info of heb je nog resultaten geboekt, altijd sterker op dat einddoel gefocust dan op het proces dat je met die mensen doorgaat, en dat je voelde dat je mensen bijna zelfs moest forceren van vertel mij meer, want ik moet hier een goeie diagnose kunnen stellen.”

1.6. Collega's en team:

leren van elkaar, samenwerken en samen waardevolle uitdagingen aangaan

Uit zowel de online enquête als de diepte-interviews blijkt dat starters over het algemeen zeer tevreden zijn met de ondersteuning en sfeer binnen hun team. Het team fungeert als een cruciale bron van steun en vertrouwen. Ondanks de hoge werkdruk en mentale belasting, zorgen de beschikbaarheid van collega's voor hulp, advies, feedback en emotionele steun ervoor dat het werk aanzienlijk draaglijker wordt. De sterke verbondenheid en solidariteit binnen het team blijken bijzonder motiverend te werken en vormen een belangrijke reden om door te blijven gaan met het werk.

“Een van de hoofdredenen dat ik hier ook ben komen werken, is eigenlijk mijn collega-groep, omdat wij eigenlijk een hele fijne en kwaliteitsvolle collegagroep hebben. (...), dat zorgt ervoor dat door die zware shiften, dat ge er samen goed doorkomt, maar dat zorgt ook dat die leuke momenten nog eens zo leuk zijn. En dat zorgt er ook voor dat ge dit soort job niet alleen moet dragen, wat ook heel belangrijk is, want anders gaat dat gewoon niet.”



1.7. Brussel: een context vol uitdagingen en diversiteit

Uit de interviews blijkt dat de vele uitdagingen en de diversiteit van de Brusselse context een belangrijke motivatie zijn om te werken in de welzijns- en zorgsector in Brussel. In hoofdstuk 5 diepen we de band die starters hebben met Brussel verder uit.

2. Obstakels voor hulp- en zorgverleners

2.1. Onvoldoende maatschappelijke erkenning

2.1.1. Moeilijke arbeidsomstandigheden vragen een groot engagement maar zijn onder-gesubsidieerd

De meeste respondenten wijzen op de maatschappelijke onderwaardering van de inzet en het engagement die vereist zijn om te werken onder de uitdagende omstandigheden in de hulp- en zorgsector. Respondenten spreken hun ontevredenheid uit over de kloof tussen de noodzakelijke arbeidsomstandigheden voor een leefbare job en de middelen die de overheid beschikbaar stelt voor de sector.

“Hulpverlening is zo iets ... ik kan het niet anders zeggen dan ‘taken for granted’ in het Engels ... daar wordt niet bij stilgestaan hoeveel energie er eigenlijk in mensen wordt gestoken, terwijl je dat niet per se terugkrijgt, dus dat kan bij momenten een heel ondankbare job zijn, en aangezien er geen koepel is of zo, kan je dat enkel met je collega's delen ...”

“Dus dat is soms wel een beetje frustrerend, en je voelt wel in het algemeen in de sector dat er onvoldoende budget is vrijgemaakt om je echt te kunnen instellen wat de noden zijn”. Ons budget, wat wij kunnen uitgeven, is al 10 jaar niet geïndexeerd. Dus of de energieprijzen, of eten nu duurder wordt, of vakanties duurder worden, whatever, de MIVB, dit, dat, alles wordt duurder - MIVB is eentje dat goedkoper is geworden voor jongeren (lacht) – supertof – bijna alles wordt duurder, en wij kunnen gewoon minder doen, er komt niet meer geld.”

“En dan moeten wij afhankelijk van extra subsidies omdat wij meer kwetsbare profielen aannemen, maar dan zit je dus met een leefgroep vol enorm kwetsbare profielen, wat ook niet haalbaar is. Want wij werken dan met die contextvluchtelingen, maar dan zitten er bij met een drugsverslaving, met psychoses, met post-traumatische stress, alles zit dan samen in één leefgroep, omdat je dan die subsidies kan krijgen.”

“Dat zegt niet per se tegen mij van ik ben een slechte begeleider of het zet mij voornamelijk aan het denken van hoe mooi zou het zijn dat wij hier wel met twee zouden kunnen staan moesten wij vanuit de organisatie of op vlak van subsidies of financiering de luxe hebben om hier met twee begeleiders te staan. Hoe fantastisch zou dat zijn?”

“Een heel groot deel van de frustraties komt door het structurele, en niet door hoe X (organisatie) het aanpakt, want X probeert te roeien met de riemen die ze heeft en daar het beste van te maken, en dat doen ze niet slecht, maar ... het structurele is een probleem: er is bijna geen verlof, er is echt geen grote verloning ... oké, geld, voor veel mensen boeit dat niet zo veel, voor anderen wel ... maar bijvoorbeeld verlof: als je zo'n zware job hebt en je hebt 20 dagen verlof per jaar ... dat gaat niet ...”

2.1.2. Lonen zijn niet in balans met levens- en arbeidsomstandigheden

Hoewel jonge starters over het algemeen tevreden zijn met hun salaris, is het loon vooral een probleem voor starters met meer financiële verantwoordelijkheden. Sommigen ervaren hun inkomen als ontoereikend, wat vaak samenhangt met hun persoonlijke thuissituatie en toenemende financiële verplichtingen naarmate ze ouder worden. Het salaris moet voldoende zijn om in het eigen levensonderhoud te voorzien zonder dat de 'leefbaarheid' in het gedrang komt. Financiële stabiliteit is immers essentieel om anderen goed te kunnen helpen. Professionals moeten zich als persoon vrij genoeg voelen om hun vak degelijk te kunnen uitoefenen.

Veel respondenten vinden dat hun loon toereikend zou moeten zijn om van te leven, waarbij extra inkomsten uit nacht- en weekendwerk vaak als een noodzakelijke aanvulling worden gezien. Een alleenstaande moeder geeft aan dat ze moeite heeft om rond te komen van haar salaris en daarom af en toe een flexi-job in het weekend moet doen.

“Ik ben wel alleenstaande mama, dus ik zou wel net iets meer willen verdienen ... want nu zit ik echt, allé, net boven de grens dat ik geen hulp krijg, maar net erboven. Soms is dat wel moeilijk om alles te betalen.”

Daarnaast maken sommigen zich zorgen over de balans tussen hun loon en de arbeidsomstandigheden. Zo wordt opgemerkt dat de compensatieregeling voor woon-werkverkeer niet voldoende is afgestemd op de specifieke, soms onveilige werkomstandigheden, zoals vroege, late en nachtdiensten.

“Woon-werkverkeer niet evident is met leefgroep-uren: met de step naar de bus, naar station... om 22u 's avonds, je moet het maar doen.”

2.2. Obstakels in verband met welzijn

2.2.1. Emotionele belasting

Op de vraag naar de zwaarste aspecten van de job geven respondenten duidelijk aan dat de emotionele belasting het grootste probleem is. Veel organisaties bieden inmiddels standaard individuele psychologische begeleiding aan via externe psychologen of supervisors om hun personeel te ondersteunen.

Werken in residentiële instellingen wordt als bijzonder zwaar ervaren, met een werkdruk die niet alleen mentaal maar ook emotioneel belastend is, vooral wanneer collega's uitvallen of niet worden vervangen.

Respondenten erkennen dat hun gehele persoon, niet alleen hun kennis, een werkinstrument is in de hulpverlening en dat ze tijdens hun werk met veel emotionele belasting te maken krijgen. Jongere medewerkers twijfelen regelmatig aan hun vermogen om die belasting aan te kunnen en realiseren zich dat persoonlijke groei essentieel is om de job emotioneel vol te houden.

Twee belangrijke voorwaarden worden benoemd om de job emotioneel te kunnen dragen:

1. Balans tussen afstand en nabijheid: Medewerkers willen betrokken zijn bij het verhaal van hun cliënt zonder zich te veel te laten meeslepen door de problemen. Het is moeilijk voor velen om de problemen van cliënten niet mee naar huis te nemen, hoewel sommigen vooruitgang boeken. Bijvoorbeeld:

“Ik neem al iets minder mee naar huis, da's al iets” “Als ge het niet achter kunt laten, kunt ge deze job niet doen”.

“En dat gaat wel blijven zoeken zijn van, hoe bewaar ik die balans tussen... ja, wat kan wel en wat kan niet? Ik heb het ook tegen mijn collega's gezegd van, soms twijfel ik: ben ik misschien nog te jong voor de job? Sta ik ergens nog te dicht bij de jongens om al genoeg vanuit een... Ja... Ik denk, ik kan het soms ook niet genoeg loslaten, de job. Ik ben ook heel empathisch, en soms veel te empathisch. En, ja... ik draag het met mij mee, en dan laat ik het niet los, het blijft me vasthouden. En da's allemaal, ja, zoeken...”

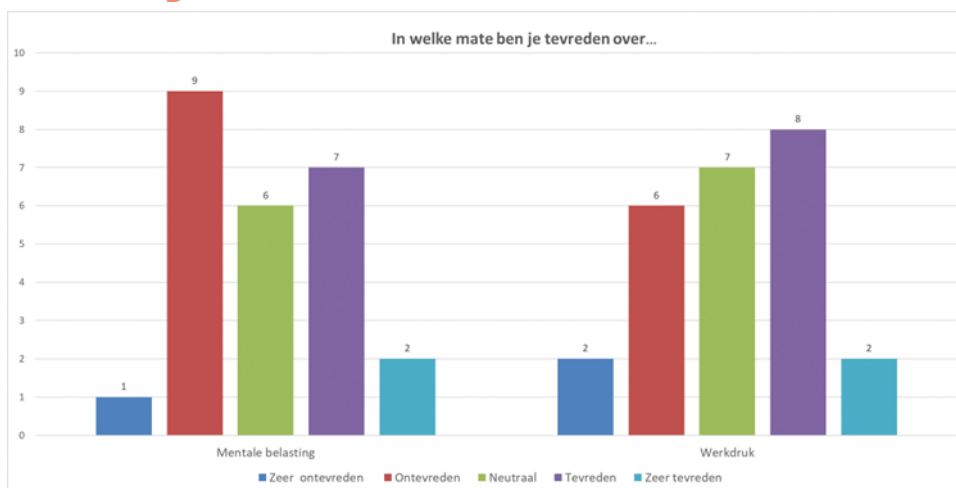
2. Stabiliteit in het eigen leven: Er is behoefte aan een zekere stabiliteit in het persoonlijke leven om deze veeleisende baan te kunnen volhouden. Regelmatig opladen van de eigen batterijen en voldoende zelfreflectie zijn essentieel, vooral voor medewerkers die zelf kwetsbaarheden ervaren, omdat die hun begeleidingsgedrag kunnen beïnvloeden.

Iemand vertelde dat ze net zwaar nieuws had gekregen en daardoor niet kon werken. Eigen ervaringen worden soms ook ingezet in de begeleiding. Zo troostte een begeleider een jongere na een relatiebreuk, terwijl die begeleider op dat moment hetzelfde meemaakte. Een andere starter had zelf zijn moeder verloren en zette dat in om connectie te maken met een jongere die ook zijn moeder kwijt was. Hoewel het soms moeilijk is, vinden medewerkers deze benadering waardevol.

“Iedereen heeft ne rugzak en op momenten dat ge zelf met iets ‘strugglet’ dan is het ook wel moeilijk om andere mensen te helpen. Maar het is ook heel waardevol. Het heeft twee kanten. Het is ook waardevol dat ge voelt van, ok ! ik herken iets van, ik heb dat ook, of ik heb dat ook meegemaakt. Dus ‘t is dubbel. ‘t Is moeilijker maar het is ook wel een vorm van herkenbaarheid dat wel fijn is ofzo.

“En ik voel soms ook gewoon dat de combinatie gigantisch moeilijk is. Ik heb bijvoorbeeld... ik heb dit weekend heel zwaar nieuws gekregen, en ik heb vandaag ook afgebeld ... ik heb gezegd van: “Ik kan vandaag...‘t gaat gewoon niet om de combinatie te doen.” En de dokter heeft mij ook thuis gezet tot en met donderdag, omdat ik gewoon voelde van: “het lukt niet.”

2.2.2. Mentale belasting en werkdruk



Veel starters ervaren het werk als mentaal belastend. Uit de online enquête blijkt dat slechts 36% tevreden is met de mentale belasting van hun werk, terwijl 40% ontevreden tot zeer ontevreden is. 24% van de respondenten heeft een neutrale houding ten opzichte van de mentale belasting.

Ook de werkdruk wordt vaak als hoog ervaren. Slechts 40% van de respondenten is tevreden tot zeer tevreden over de werkdruk, terwijl 32% ontevreden tot zeer ontevreden is. Het resterende percentage is neutraal.

“Het is moeilijk werk los te laten na de werkuren, juist ook vanwege de flexibiliteit van de uren en het gebruik van de eigen mobiele telefoon voor het werk. Dat zorgt dat de job meer energie kost dan bedoeld in het contract.”

In de diepte-interviews komen de ervaren werkdruk en mentale belasting regelmatig naar voren. De belangrijkste oorzaken die worden genoemd, zijn:

- a. **Personeelstekorten:** het gebrek aan personeel leidt tot langere en meer shiften.
 - “En ge valt dan zo in een routine van eigenlijk nooit weten wanneer dat ge ne keer rust hebt. Want dan word je gebeld: ‘Kunt gij inspringen?’ Dat brengt een enorme werkdruk, en werkstress mee.”
 - “De vorige pedagoog is ook uitgevallen met een burn-out (...) Onze pedagoog, dat zou 1 pedagoog per leefgroep moeten zijn, maar dat is 1 pedagoog voor 3 leefgroepen, dat werkt gewoon niet.”
 - “Ik had altijd gezegd tegen mezelf: ik wil niet dat mijn leven mijn werk is, ik wil daar ook een beetje een balans in hebben, maar dat was totaal niet zo, ik was constant aan het werken, ik kwam keivaak wenend thuis, ik was constant kapot, en ik voelde ook dat ik daardoor geen energie meer had om dan in de leefgroep te staan - als dat een moeilijke groep was, en er gebeurde iets, dat dat mij meteen totaal van slag kon brengen.”
- b. **Personeelwissels:** nieuwe medewerkers inwerken veroorzaakt chaos bij het opvolgen van procedures en bemoeilijkt de opbouw van vertrouwensbanden met cliënten.
 - “Ik had nooit een vast uurrooster, elke keer veranderde het en euh... En dan, de lievelingsbegeleiders vielen er altijd uit, en dan is daar een nieuw gezicht, en dat is voor de gasten heel... Vooral gedragsstoornis en hechtingsstoornis... was dat voor hen gewoon altijd testen.”
- c. **Druk om er alleen voor te staan** en het gevoel alleen verantwoordelijk te zijn zonder steun.
 - Y: “Dat is bijvoorbeeld een ochtendshift bij ons. Het is zo dat als ge een nachtshift hebt gehad, ge begint rond acht uur ‘s avonds en in het weekend loopt die tot tien uur ‘s ochtends. Maar de groep komt pas om tien uur. Dus dat wilt zeggen dat van het moment dat je opstaat tot tien uur, er eigenlijk alleen voor staat als begeleider.
X: “Ge zijt eigenlijk een alleenstaande met zeven kinderen op dat moment?”
Y: “Ja, exact, op die moment zou ge eigenlijk tien handen en twee hoofden moeten hebben, maar jammer genoeg gaat dat niet. Maar dat zijn momenten dat ge echt merkt van dit gaat jammer genoeg niet.”

- d. Complexiteit en onvoorspelbaarheid van het werk.** Dat vereist constante alertheid.
- “Het allermoeilijkste vind ik echt het interpersoonlijke met je begeleidingen, hoe positioneer je je. Allez zo een collega van mij zei dat eens, en ik denk echt dat ze daarin gelijk heeft, soms als hulpverlener bij alles wat je zegt moet je constant nadenken, elke boodschap die je brengt moet een bepaald doel hebben. En ik ben ook van nature nogal impulsief, dus dat maakt dat dat eigenlijk een vermoeiende job is.”
 - “Ja, die onvoorspelbaarheid, waardoor dat dat ook reflecteert op de gasten. Want ge komt gestresseerd aan. Ik heb dat dan ook echt wel gemerkt, ook in Brussel. Wij draaien hele lange shiften, waar ik merk op het einde van de dag van: ‘Pfff, amai!’ En dat gasten dat ook aanvoelen, en dat gasten daar ook op reageren. Dus alles is wel, allez, valt wel samen.”
- e. Emotionele verwerking van gebeurtenissen:** omgaan met emotioneel zware situaties.
- “Il y a parfois des gens qui meurent la nuit, parce que c’est une maison de repos. Il y a des gens qui sont déjà affaiblis. C’est lourd. C’est très, très, très lourd. Vivre avec quelqu’un chaque jour et le lendemain il meurt.”
- f. Maatschappelijke context:** problemen zoals wachtlijsten en de wooncrisis geven een gevoel van onmacht.
- “Je wil iemand helpen, maar je moet dan zeggen dat die moet wachten, of je weet niet waar je moet zoeken. Ja, nu komt er wel iets dat ik echt erg vind: de huizen. We krijgen echt bijna dagelijks de vraag om mee te zoeken naar een appartement, en dan moet je zeggen dat dat niet gaat. Dat is niet leuk, dat is pijnlijk, je wil helpen en je kan gewoon niets doen of zo. Waar krijg ik stress van ... goh ... ja ik krijg gewoon stress van het gevoel dat ik misschien iemand niet genoeg heb geholpen.”
 - “Bijvoorbeeld heel het juridische, dat is ergens ook gigantisch frustrerend, omdat je ziet hoe het systeem in elkaar zit en hoe moeilijk het is om het eigenlijk te navigeren. En ja, ik ben onlangs, ik ben ooit uit een vorming weggelopen, omdat ik dacht (zucht)... verschrikkelijk dat kinderen daardoor moeten, door heel dat traject.”
- g. Ontwikkeling van maturiteit en zelfzekerheid:** starters hebben vaak nog niet de benodigde maturiteit en zelfzekerheid.
- A: “Had je deze job gekund op je 21ste bijvoorbeeld?”
B: “Nee. Ik was al wenend naar buiten gelopen.”
A: “Waar zit hem het verschil?”
B: “Gewoon ook groeien, echt wel therapie. Ouder worden. Mama worden misschien ook.”
A: “Heb je een zekere maturiteit nodig om deze job te kunnen doen, of gaat het over iets anders?”
B: “Ook, maar ook zelfzekerheid, ik denk ook bij ons bij de jongeren, als je jonger bent dan de jongeren ... moet je wel sterk in je schoenen staan.”

Starters botsten vaak op persoonlijke grenzen en uitdagingen die hun ontwikkeling onder druk zetten.

- “ A. “Wat heeft nu eigenlijk gemaakt dat je vertrokken bent uit deze dienst?”
B. “Voor mij was dat vooral het feit dat ik niet voor deze job goed geleerd heb wat mijn grenzen zijn, en ik vond dat heel uitdagend om in zo’n uitdagende job die je op meerdere vlakken uit je comfortzone trekt al die grenzen al aan te geven, want ik weet ze zelf niet zo goed liggen, en ik weet bij X (organisatie van deze starter) hebben ze zo psychologische sessies voor wanneer je het moeilijk hebt met je job, en dat gaat dan specifiek over een begeleiding over wat je raakt of inderdaad je grenzen aangeven ... en dat heb ik dus wel geprobeerd, maar daar was dan geen antwoord op gekomen ... en ja, toen bleef ik over mijn grens gaan of zo, ik voelde me helemaal niet goed.”

De gevolgen van hoge werkdruk en mentale belasting leiden vaak tot vertrek of burn-out, waardoor de druk op diegenen die blijven verder toeneemt.

- “ Er zijn ook mensen opgestapt, wat ervoor zorgde dat die uren niet waren ingelost, waar ik dan telefoontjes kreeg de dag dat ik aan het werken was ... Ik was op Oudejaarsnacht aan het werken: ‘Kan je dan ook op Oudejaarsnacht werken?’ Nee, ik ben nu aan het werken en ik ga geen 24-uur shiften doen’. Allez van die dingen ... maar ja, dat moest opgelost worden, daar moest vervanging voor gevonden worden. Maar ja, ik moet daar geen vervanging voor zoeken hé.”

2.3. Onvoldoende ondersteuning op de werkvloer

De leidinggevende binnen een welzijnsorganisatie vervult een cruciale rol, niet alleen om activiteiten te coördineren en om een geschikte werkomgeving te creëren, maar ook om emotionele ondersteuning aan medewerkers te bieden. Welzijnswerk is emotioneel veeleisend, omdat werknemers niet alleen hun kennis maar ook hun hele persoon inzetten als werkinstrument. Het werk in de welzijnssector vereist een diepgaand en persoonlijk engagement, waarbij professionele groei onlosmakelijk verbonden is met persoonlijke ontwikkeling. Die groei is een voortdurende en uitdagende reis voor zowel jonge als ervaren werknemers.

Starters hebben behoefte aan regelmatige feedback, zelfs wanneer ze al veel autonomie kunnen inzetten en met een hoge werkdruk te maken hebben.

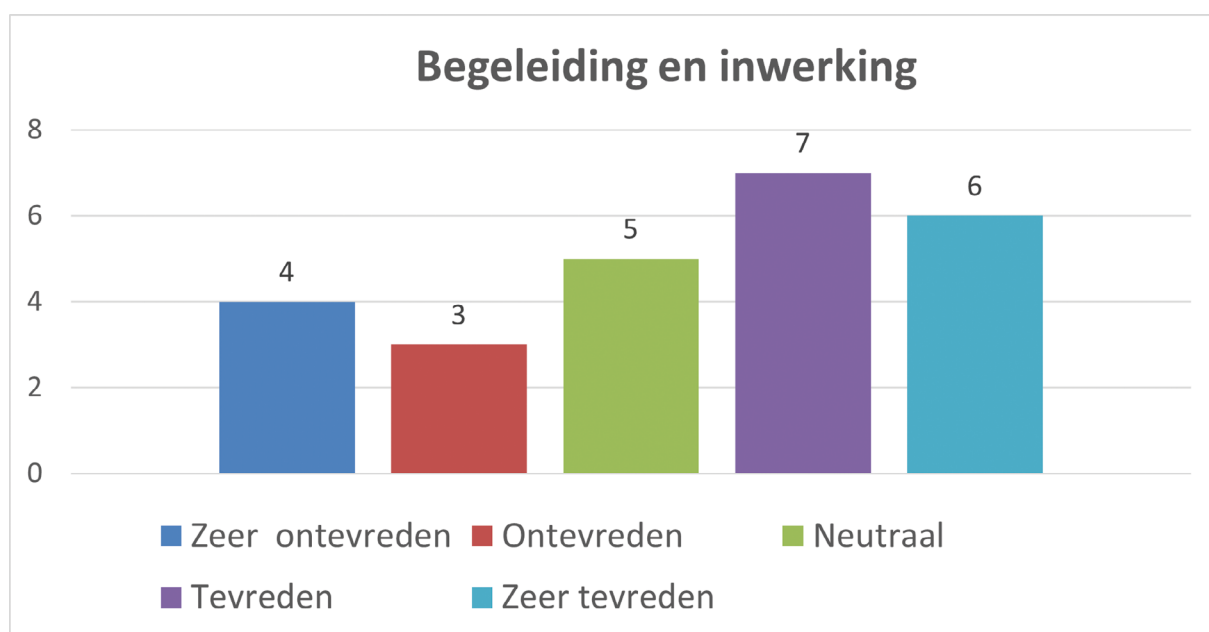
- “ Dus eens dat je niemand meer meevroeg, was er ook niemand meer die zei van ah ja hoe is het nog daar mee, of hoe moet ik het zeggen ... waar loop je op vast in dit dossier of zo ... Wel uit interesse natuurlijk, maar niet om mij te coachen zeg maar.”

“ En meer feedback. Want er is ook weinig ruimte voor: hoe functioneer je in een organisatie, waar kan je nog groeien ... dat zijn denk ik de dingen die er meestal het eerst vanaf gaan als er geen ruimte meer is, maar die eigenlijk wel belangrijk zijn voor de werknemers om te willen blijven waar ze zijn, of om zich goed te voelen.”

De constante personeelwissels brengen extra druk met zich mee voor de overblijvende medewerkers, die het werk van vertrokken collega's moeten overnemen en nieuwe collega's moeten inwerken. Leidinggevenden dienen hun team te blijven ondersteunen, vooral in tijden van personeelsgebrek en wanneer essentiële posities langdurig ongevuld blijven.

Jonge leidinggevenden hebben zelf vaak nog veel te leren over hoe ze best om kunnen gaan met werkdruk en over hoe ze hun medewerkers kunnen coachen. Ook zij hebben behoefte aan adequate ondersteuning om effectief te kunnen functioneren.

In kleine organisaties kan het probleem van een ongevulde functie ertoe leiden dat er niemand beschikbaar is om nieuwe medewerkers op te leiden. Dat bleek ook uit een gesprek met een job-verlater die deze situatie als onwerkbaar ervaarde. Het is essentieel dat we dergelijke situaties in de toekomst op een kwalitatieve manier kunnen aanpakken.



In het online-onderzoek is het opvallend dat bijna de helft van de respondenten (48%) neutraal tot zeer ontevreden is over hun begeleiding en inwerking in hun job. Dat thema kunnen we dan ook zien als een belangrijk obstakel bij 'onboarding' en een nood waarop best wordt ingezet.

2.4. Moeilijkheden om een team uit te bouwen bij veel personeelwissels

In sommige teams zijn personeelwissels frequent, wat betekent dat teams regelmatig worden vernieuwd. Dat vereist aanzienlijke tijd en energie om elkaar te leren kennen, kennis op te bouwen en een gezamenlijke manier van werken te ontwikkelen. Dat is een uitdaging die in veel sectoren voorkomt en die vaak een belemmering vormt voor de teamdynamiek en effectiviteit.

“Het zit goed in elkaar, we zijn echt de juiste weg op aan 't gaan. Want 't was echt wel zoeken in het begin toen ik hier ben begonnen. Ik ben nog maar een jonge, maar het team is zelf ook nog echt heel nieuw, dus... ”

“Omdat er constant nieuwe personeelsleden kwamen, verdween de kennis die al was opgebouwd.”

2.5. Moeilijk de weg vinden in de complexe sociale kaart van Brussel

De Brusselse hulpverlening wordt officieel georganiseerd in twee verschillende talen en gesubsidieerd op lokaal, regionaal en federaal, Vlaams en Waals vlak. Iedere overheid heeft zijn eigen regels en logica.

Onze respondenten ervaren het Brusselse hulpverleningslandschap als een doolhof waarin je moeilijk de gepaste hulpverlening kan vinden. Het is voor nieuwe medewerkers niet duidelijk hoe en waar ze voor hun cliënt toegankelijke en gepaste hulpverlening kunnen vinden.

(Zie ook hoofdstuk over Brussel: 5.5)

2.6. Meertalig zijn en meertalig werken

Personeel uit de Nederlandstalige welzijnssector in Brussel staat in voortdurend contact met cliënten die andere talen spreken en diensten, scholen, artsen, enzovoort bezoeken in het Franstalige netwerk van Brussel. Soms zijn ook internationale contacten nodig om anderstaligen te begeleiden. Veel van die cliënten zijn de Nederlandse taal niet goed machtig.

Een cliënt begeleiden in het Nederlands, terwijl men weet dat hij de taal niet goed verstaat, maakt begeleiders bezorgd over de kwaliteit en impact van hun begeleiding.

Het begeleiden van anderstaligen vraagt specifieke tools en liefst nog meertaligheid, gezien je als hulpverlener ook anderstalige diensten dient te contacteren in het kader van een begeleiding. De federale diensten en de bicommunautaire sector in Brussel zijn in principe tweetalig georganiseerd maar in de praktijk is hun weetaligheid vaak afwezig, wat erg veel aanpassing vraagt van diensten die Nederlandstalig georganiseerd en gesubsidieerd zijn.

Het meertalige werken met de anderstalige populatie in Brussel wordt door meer dan de helft van de respondenten uitgedrukt als een serieus knelpunt en sommigen verwoorden de organisatie in verschillende taalnetten in Brussel zelfs als 'absurd' en in de praktijk 'zeer vermoeiend'.

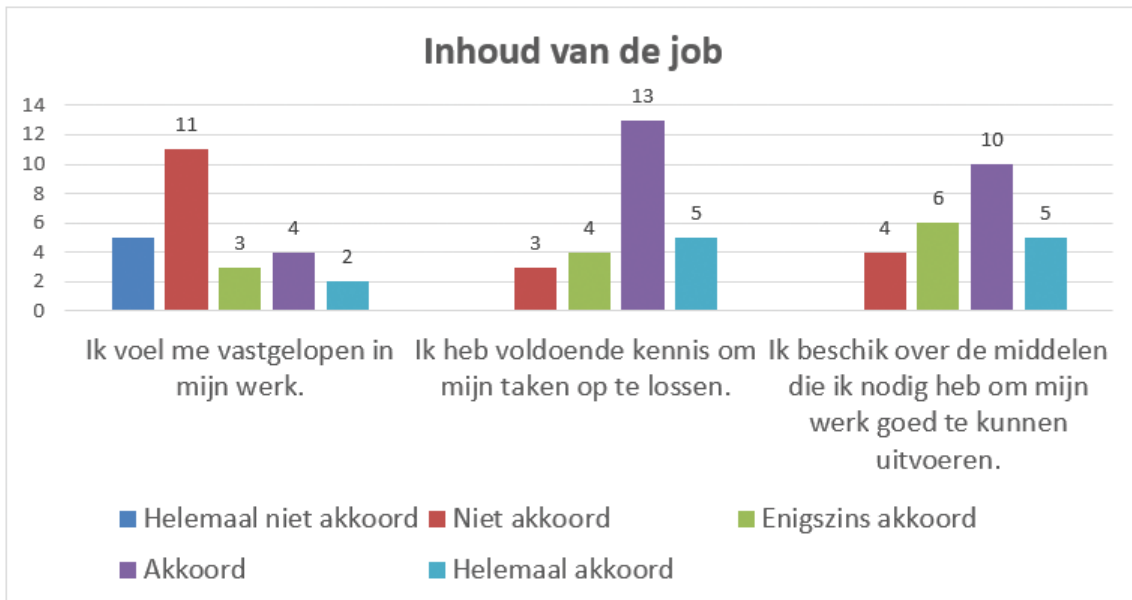
(Zie ook hoofdstuk over Brussel - 5.3.)

3. Noodzakelijke hulpbronnen voor een kwaliteitsvolle inwerkingsperiode voor starters

3.1. Doelstellingen en verantwoordelijkheden

Na het sollicitatie- en aanwervingsproces begint het werk om de nieuwe medewerker te begeleiden pas echt. Het is van groot belang om de eerste maanden zorgvuldig te plannen, regelmatige feedbackmomenten en een degelijke aangepaste inwerking en ondersteuning te voorzien.

Een nieuwe collega inwerken is een verantwoordelijkheid van de organisatie en de direct leidinggevenden maar ook van collega's en de starter zelf.



Op de online-vragenlijst geeft een deel van de respondenten aan dat ze voelen nog bij te moeten leren omdat ze vastgelopen zijn in hun werk (36%) en/of omdat ze nog onvoldoende kennis hebben (28%). Een deel van hen geeft aan niet over voldoende middelen te beschikken om het werk uit te voeren.

Begeleiding op het werk voor nieuwe medewerkers is van cruciaal belang, ongeacht hun achtergrond, ervaring of behoefte aan autonomie. Het primaire doel van inwerking is om nieuwe medewerkers vertrouwd te maken met hun functie, de organisatie, haar bedrijfscultuur en werkwijze, zodat ze effectief kunnen presteren in hun nieuwe rol.

“...maar meer echt een hele uitleg van wat doen we, wat zijn onze partnerschappen of wat doen wij met hen, dat zijn de belangrijke mensen waarmee we samenwerken, wie zijn dat, wat doen die, echt zo ... zelfs van hoe is deze plek gecreëerd geweest, hoe zit dat met die subsidies in elkaar, ja gewoon algemene dingen.”

Het tweede belangrijke doel van feedback en ondersteuning, is starters steunen in hun groeiproces.

3.2. Inwerking betreft ook je hulpverlenersidentiteit

Ontdekkingsreis naar zichzelf

Verschillende geïnterviewden omschrijven hun eerste werkervaring als een ‘ontdekkingsreis naar zichzelf’. Ze ontdekken waar ze goed in zijn, wat ze graag doen, maar ze ontdekken ook hoe ze met bepaalde dingen omgaan.

“Ik ga beginnen zoeken naar iets anders, en dan heb ik een gesprek gehad met mijn vriend over wat ik daar nu eigenlijk allemaal van had geleerd, omdat dat mijn eerste werkervaring was ook, en de conclusie was dat ik heel graag werk met een heel divers publiek, ik werk ook graag in crisissituaties of problemen en oplossingsgericht, maar dan vooral op menselijk vlak, en daar ben ik ook goed in.”

“Ik vond zo nooit waar ik goed in was, maar dan besepte ik dat zorgen voor is waar ik goed in ben.”

“Ik voel dat ik een andere mens ben dan een jaar geleden.”

Onzeker

Opvallend is dat de meeste geïnterviewden zich onzeker voelen in het begin van hun loopbaan, ook zij die wel het gepaste diploma hebben. Ze komen zichzelf tegen in het werk en zijn op zoek naar wie ze zijn en naar hun eigen identiteit als hulpverlener. Ze geven aan dat er veel op hen afkomt.

“Dus het is voor mij in het begin ook heel hard zoeken geweest, naar: “Wie ben ik als begeleider, wat is mijn begeleidingsstijl, hoe ga ik om met conflicten, hoe ga ik om met ongepast gedrag?”

Dat beginners in een doolhof terechtkomen, kan je wel stellen. Brussel en het hulpverleningslandschap zijn een doolhof, maar ook de eigen organisatie is vaak een doolhof. De fusies van de voorbije jaren zitten daar wellicht voor iets tussen.

“Zo voelt het soms nog een beetje aan hoor, ik denk dat ik altijd nog een beetje in die fase zit, da's een doolhof. Een doolhof vinden doorheen alle informatie, maar ook wel de structuur van de onderneming want eigenlijk is, organisatie X is heel groot he, er zijn heel veel clusters en soms voelt het nog een beetje chaotisch aan voor mij. Bij wie kunt ge nu terecht voor welke vraag, naar wie moet ik dat sturen. Soms voelt het nog een beetje als een doolhof aan. Maar ik heb het gevoel dat mijn collega's dat soms ook wel wat hebben, ik ben daarin niet alleen.”

“Ja, want de sociale kaart ik zo groot, er zijn zoveel zaken die ge al doende leert kennen. Maar als ge de rugzak niet hebt, dan is het soms veel.”

Onzekerheid kan ook iets positiefs zijn, als het maar een plaats krijgt in het groeiproces.

“Ik ben over het algemeen wel een persoon dat best onzeker is, maar ik denk toch dat ik langzaamaan een beetje meer zelfzekerheid heb in wat ik doe ... ja. Ook wel sowieso uw kennis die wel groeit, wetgeving, organisaties, allez al het noodzakelijke.”

“Ja dat is wel vrij geleidelijk aangegaan, dat ik er eerst bij zat, en dan eens een gesprek met een collega erbij, en dan eens een gesprek alleen, maar echt wel op mijn ritme en ... ja ... ik was heel lang zo onzeker, maar dan heb ik dat plots toch kunnen loslaten. Ik heb ook geen sociaal werk gestudeerd.”

“Het is ook allemaal nieuw, ik ben nog heel veel aan het bijleren. Ik denk dat dat nu zo efkes heel veel is maar eens als daar ne structuur in zit, dan denk ik wel dat ik dat sneller ga kunnen toepassen, mijn eigen creativiteit in een begeleiding.”

3.3. Starters leren de praktijk op de werkvloer

Starters geven aan dat hun opleiding hen de theoretische kant van het werk leert, maar dat de praktijk vaak anders uitpakt. Zij beseffen dat er in het welzijnswerk weinig vaste formules zijn en dat ze de job vooral in de praktijk leren, door middel van concrete ervaringen, observatie, en een proces van trial-and-error. Vorming en ondersteuning moeten hierop inspelen door het praktische, 'doe- en oefengehalte' van de functie methodisch mee te nemen.

Het belang van observatie, ervaring opdoen, regelmatige feedback en uitwisseling over hun persoonlijke groei en beleving op de werkvloer wordt door starters duidelijk als een nood geformuleerd. Dit leerpad moet ruimte bieden voor reflectie en begeleiding.

“Maar op de werkvloer zelf, en de leefgroepwerking is vooral voor mij al doende leren. Ik denk niet dat ge daar een les voor kunt hebben en zeggen van: “Zo gaat het zijn.”

Daarnaast is een goede begeleiding essentieel voor nieuwe medewerkers die geen specifieke opleiding hebben gevolgd voor het welzijnswerk, de zogenaamde 'zij-instromers'. Wanneer diplomavereisten worden losgelaten om zij-instroom te bevorderen, is het voor werkgevers extra belangrijk om die medewerkers intensief te ondersteunen, vooral als zij uit een totaal andere sector komen. Zo merkte iemand op:

“Ik heb geen ervaring in de sector, ik heb ook een compleet andere studie gedaan (...) en dan zit ik nu in de sociale sector. Dus het is voor mij in het begin ook heel hard zoeken geweest, naar: 'Wie ben ik als begeleider, wat is mijn begeleidingsstijl, hoe ga ik om met conflicten, hoe ga ik om met ongepast gedrag?' Daarin ben ik heel zoekende geweest, en nog altijd op bepaalde vlakken.”

3.4. Collega's als ankerpunt en kompas

Starters zien hun ervaren collega's als ankerpunt en kompas. Ze bevragen hen over hun opdrachten, verlangen naar hun feedback en observeren hen bij het uitvoeren van het werk. Zo proberen ze te voelen hoe ze hun eigenheid in het werk kunnen leggen.

“Ik denk gewoon, als je zelf de kans hebt om daar met ervaren mensen over te reflecteren, gaat dat u sowieso een betere hulpverlener maken, omdat je ook ... je bent ook gewoon maar jezelf, je hebt de tools die je hebt, en ik denk echt wel dat het belangrijk is om van elkaar te leren en te observeren, en daar samen over te reflecteren, en ik denk zowel op professioneel niveau als over uw persoon, want sommige dingen raken u ook effectief als persoon, en dan is het ook belangrijk om het daar eens met je collega's over te hebben.”

“Ja nee, inderdaad, ik dacht wel van oke, 't is allemaal nieuw en ik vind het spannend en ik ga ook gewoon veel kijken naar de collega's en veel vragen stellen als ik voel van tiens, hoe moet ik hier mee omgaan. Dat heeft echt wel geholpen hoor om te kijken naar collega's hoe dat zij met bepaalde dingen omgaan of hoe dat zij communiceren. Ook heel interessant om te zien van amai, zo wil ik echt niet omgaan met de bewoners. Dat heb ik ook echt voorgehad dat ik dacht, wow, dit is echt niet mijne stijl.”

Enkele respondenten vinden dat ze te weinig feedback krijgen, onder andere door tijdsdruk bij collega's.

“En meer feedback. Want er is ook weinig ruimte voor: hoe functioneer je in een organisatie, waar kan je nog groeien ... dat zijn denk ik de dingen die er meestal het eerst vanaf gaan als er geen ruimte meer is, maar die eigenlijk wel belangrijk zijn voor de werknemers om te willen blijven waar ze zijn, of om zich goed te voelen.”

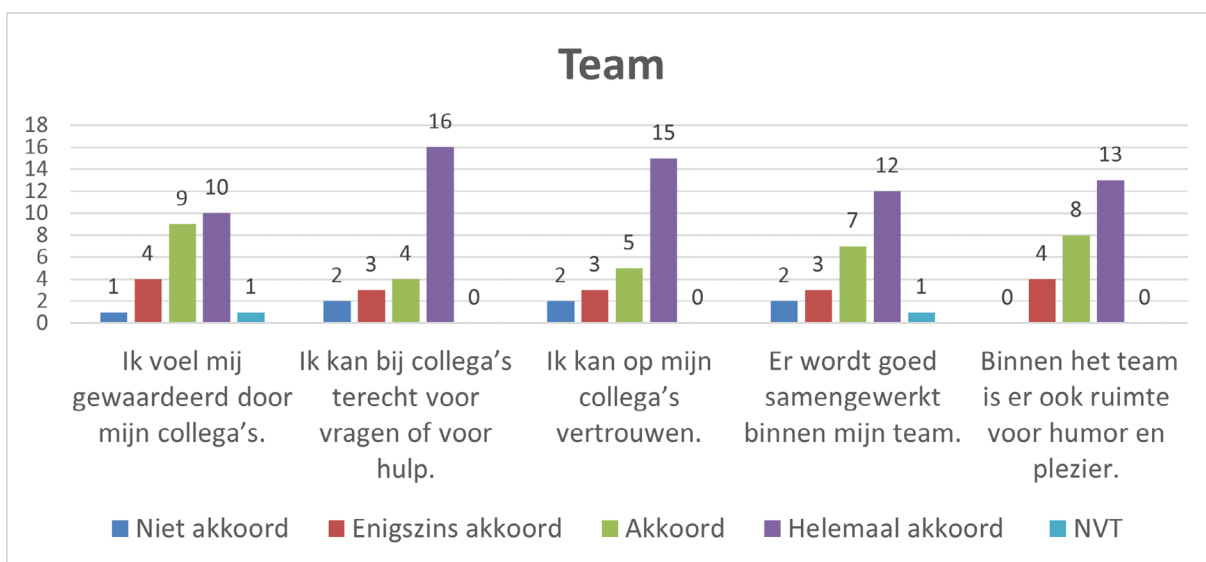
“Nee, niet standaard georganiseerd. Meer spontaan. Dat loopt meer spontaan, ook omdat we nogal een nieuw team zijn. Mijn directrice is ook recent directrice, dus ... zij heeft zelf ook aangegeven dat ze daardoor nog niet echt ... in de positie zit of zich in de positie voelt om gestructureerde feedback te geven, maar informeel gebeurt dat wel. Dus dat vind ik wel goed.”

Kunnen praten over wat moeilijk loopt, is belangrijk.

“Bijvoorbeeld op vrijdag doen we altijd zo een rondje wel, en dan zeggen we ons hoogtepunt, en dat vind ik wel leuk. Enkel vind ik het jammer dat we nooit ... alle dieptepunten is zo dramatisch gezegd, maar zo ... ik zou het leuk vinden moesten we ook zo'n drempel of zo van de week doen.”

Collega's spelen net als leidinggevenden een essentiële rol in het begeleidingsproces. Nieuwe medewerkers kijken in eerste instantie naar hen voor feedback, advies en reflectie.

“Ik vind dat wel essentieel. Omdat je soms ook wel op bepaalde situaties fout reageert, maar dan wel moet kunnen nadenken hoe dat beter te doen, of inspiratie op te doen bij anderen en zo.”



Starters zoeken steun bij hun collega's, niet alleen om bij te kunnen leren van en met hen, maar ook om te kunnen samenwerken op een kwalitatieve, veilige en aangename wijze. De wijze waarop teamcohesie wordt ondersteund vanuit de collega's zelf en vanuit het management zijn ontzettend belangrijk. Bovenstaande grafiek toont aan dat de starters in de meeste teams een vrij goede professionele band hebben met de collega's maar dat er verbetering mogelijk is. Ook collega's kunnen lijden onder werkdruk, emotionele of mentale belasting, en dat heeft een impact op het team en de individuele relaties tussen collega's.

3.5. Zorg voor de welzijnswerker

Sommige organisaties zetten al sterk in op zorg dragen voor de medewerkers. Eén persoon getuigde bijvoorbeeld over de mogelijkheid om acht sessies psychologische ondersteuning te volgen, gefinancierd door de werkgever.

Andere organisaties hebben een vast opleidingsprogramma voor nieuwe medewerkers.

“... zij doen ook wel veel basisvormingen, ... dus dat is ook wel goed. En daar ontmoet je dan ook weer nieuwe collega's.”

Daarnaast zetten Brusselse organisaties in op individuele coaching en mentorschap, interne vormingen, een cultuur van reflectie en constructieve feedback, organiseren ze intervisies, moedigen ze deelname aan externe vormingen aan, werken ze aan inclusie, enzovoort. Hoewel sommige organisaties nog in de experimentele fase verkeren en hun eerste stappen zetten in een vernieuwend HR-beleid, hebben bepaalde organisaties al bewezen creatief te zijn met effectieve en persoonlijke begeleiding op maat van een nieuwe generatie personeelsleden met andere noden.

Ook het welzijn van een (jonge) nieuwe leidinggevende is belangrijk!

“Ja, zeker in dit team, in deze leefgroep, omdat het een heel jong team is, dus er is veel op de teamverantwoordelijke terechtgekomen, het is de bedoeling ook, en daar spreken we ook over, dat we meer van haar taken bij ons leggen en meer bij ons terechtkomen.”

Zorg heeft ook te maken met flexibel omgaan met regels en afspraken om op maat van de werknemer ondersteunend te kunnen zijn.

“Ik denk dat organisaties zoals X en andere zorginstellingen ... en ik weet hoe moeilijk dat is ... echt moeten nadenken over meer flexibel zijn met hun personeel, en meer op maat ...”

“Mensen kunnen ook ergens anders naartoe gaan, maar als de organisaties niet flexibeler gaan zijn, gaat dat ook blijven gebeuren, en gaan mensen blijven zoeken waar er dan wel iets meer flexibiliteit is ...”

Voorbeelden van die flexibiliteit die men verlangt, hebben betrekking op de werkuren, langere vakanties, enzovoort.

3.6. Duidelijke kaders versus flexibiliteit

In de context van inwerking spelen duidelijke kaders en richtlijnen een cruciale rol. Die kaders geven nieuwe medewerkers een stevige basis om hun nieuwe rol te begrijpen en te kunnen functioneren binnen de mogelijkheden en grenzen van het werk.

“Dus euh, op dat vlak, en dat komt ook door, wij hebben hele goede methodieken ook, of kleine kadertjes in onze organisatie waar dat dat heel mooi en heel goed gepresenteerd staat van: ‘Oke, hoe ziet ge dat, dit, dat, wanneer zit hij ergens?’ En met die kaders en met ook gesprekken met de collega's kunnen zeggen van: ‘Oke, het lag niet aan mij’ en zo kan ik dan beter zien wat eigenlijk de trigger was.”

Duidelijke kaders bieden niet alleen richting, maar kunnen dus ook helpen om de oorzaken van uitdagingen of problemen beter te begrijpen.

Tegelijkertijd moet het mogelijk zijn om af en toe buiten de lijntjes te kleuren en om je eigen manier van werken toe te passen. Die flexibiliteit is immers nodig als je op maat van de hulpvrager wil werken.

“Ik zou eerder zeggen dat er een soort van kader zou komen met duidelijke verwachtingen waar je je kan aan spiegelen, dat het niet je eigen lat is waaraan je je spiegelt, maar dat je weet van oké op dit vlak doe ik het goed, en hier zijn werkpunten. Maar iedereen heeft werkpunten ... zo'n beetje ja ... de organisatie waarvoor ik werkte was héél vrij ... en ik hou daarvan, want daar was ook heel veel flexibiliteit ... maar ja dat heeft een beetje een keerzijde dan.”

“Ik ga vragen voor een echt reglement van (organisatie X): wat mag, wat mag niet, wat moet, wat moet niet, wat kan, wat kan niet.”

“Ja toch wel wat meer begeleiding in het begin of zo, of meer een kader of structuur meegeven ... allez, ik vind die vrijheid wel fijn, maar ik voel dat ik daar soms ook wel in verloren loop of zo.”

“En dat vind ik hier bij het mobiel team wel heel schoon, dat je die ruimte krijgt om zelf te zoeken en om zelf invulling te geven aan uw manier van werken.”

3.7. Juiste balans tussen autonomie en werken met ondersteuning

Autonomie betreft de mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid die medewerkers ervaren in hun functie.

Sommige medewerkers geven aan dat ze een zekere mate van autonomie waarderen. Ze vinden het fijn dat ze zelf kunnen beslissen wat ze nodig hebben, waar ze ondersteuning kunnen vinden, en dat ze vragen kunnen stellen wanneer dat nodig is. Dat geeft hen het gevoel van controle over hun eigen werk en ontwikkeling. Zoals een van de deelnemers aangeeft:

“Je moet zelf uitzoeken wat je nodig hebt, heb je dat echt nodig, vind je dat ergens, vind je dat niet, dan kan je het vragen. Maar het komt niet spontaan naar je toe. Ik vind dat oké.”

Andere medewerkers benadrukken dat ondersteuning en begeleiding cruciaal zijn, vooral in de beginfase van hun tewerkstelling. Een evenwicht vinden tussen autonomie en ondersteuning, zodat medewerkers in staat zijn om zich te ontwikkelen in hun functie draagt bij tot tevreden en betrokken medewerkers.

“Ze hebben ook heel erg hun best gedaan, zeker mijn teamverantwoordelijke, om heel gestructureerd uit te leggen dit is wat je dan leert, en dat ging, maar ik ben er wel meteen ingevlogen.”

Sommige organisaties werken sterk vanuit de participatie van de medewerkers, waardoor er veel eigen initiatief verwacht wordt. Dat kan mogelijk in contrast staan met begeleiding die starters verwachten.

“Had ik eerder nog nooit over dat nieuwe systeem, change management, organisatieverandering en coachen van leidinggevende en zo gehoord, ja dan zou ik het wel raar gevonden hebben, denk ik, dat wel. Dat kan zijn. Omdat ik dan misschien verwachtingen zou hebben gehad over iemand die mij bij de hand neemt en begeleidt en meer.”

Participatief werken wordt ook als iets positiefs ervaren omdat er zo meer flexibiliteit is. De druk om alles op voorhand vast te leggen, valt weg.

“Dat je ook kijkt naar uw instituut en dat je uw instituut moet verzorgen, en dat iedereen daar een rol in heeft of zo, en ook al ben je daar in opname of ben je daar begeleider, je hebt dezelfde verantwoordelijkheden, en je denkt ook mee na over uw instituut, en je laat ook de ruimte voor mensen die in opname zijn, om die daar actief aan te laten deelnemen,... je kan dat nooit vastleggen op voorhand, terwijl ik nu wel de indruk heb dat alles wel al op voorhand moet vastliggen, en dat dat een beetje een druk vormt.”

3.8. Discretionaire ruimte en ruimte om fouten te mogen maken

In het welzijnswerk is het belangrijk dat medewerkers de ruimte hebben om hun eigen oordeel te gebruiken. Ze moeten die beslissingen kunnen nemen die het best aansluiten bij de behoeften en de specifieke situatie van de cliënten. Dat noemen we discretionaire ruimte, of de mate van vrijheid en autonomie die medewerkers hebben om beslissingen te nemen en acties te ondernemen in hun professionele rol.

Om dat in alle veiligheid te kunnen doen is de ruimte om fouten te maken en ervan te leren dan ook cruciaal:

“En da's mij pas over de laatste twee maand duidelijk gemaakt geweest dat ik dat hier wel heb, die ademruimte, ik mag fouten maken. In 't begin durfde ik dat niet. Ik durfde ook niet mijn eigen stijl hanteren bij die jongeren en nu wel. 'k Denk dat dat misschien het meest cruciale is. Da's echt belangrijk hier, die ademruimte.”

Een foutmarge zonder ernstige gevolgen moedigt medewerkers aan om innovatief te zijn, om efficiëntere oplossingen te vinden en om nieuwe benaderingen uit te proberen. Dat draagt bij aan hun professionele ontwikkeling...

“Een afknapper voor mij zou juist zijn als ze iets zouden inhouden van die ademruimte. Als ik dat niet zou hebben hier, dan zou 'k het hier niet uithouden.”

3.9. Sociale steun krijgen van een team

Sociale steun en feedback van collega's is erg belangrijk voor startende medewerkers. Het geeft medewerkers het vertrouwen om autonoom te handelen, wetende dat ze kunnen rekenen op de steun van collega's en teamverantwoordelijken wanneer dat nodig is. Zoals een andere medewerker opmerkt:

“Er is nooit zo het moment van oké, nu sta ik er helemaal alleen voor. Ik weet dat die permanentie er is en ik weet ook dat als het echt een zwaar geval of een moeilijk moment is, dat de permanentie ook de teamverantwoordelijke op de hoogte kan brengen en zij kunnen ook de situatie heel goed inschatten en ik denk op dat vlak dat ik wel heel tevreden kan zijn, in welke mate dat er wordt gezorgd ook voor mij op dat vlak.”

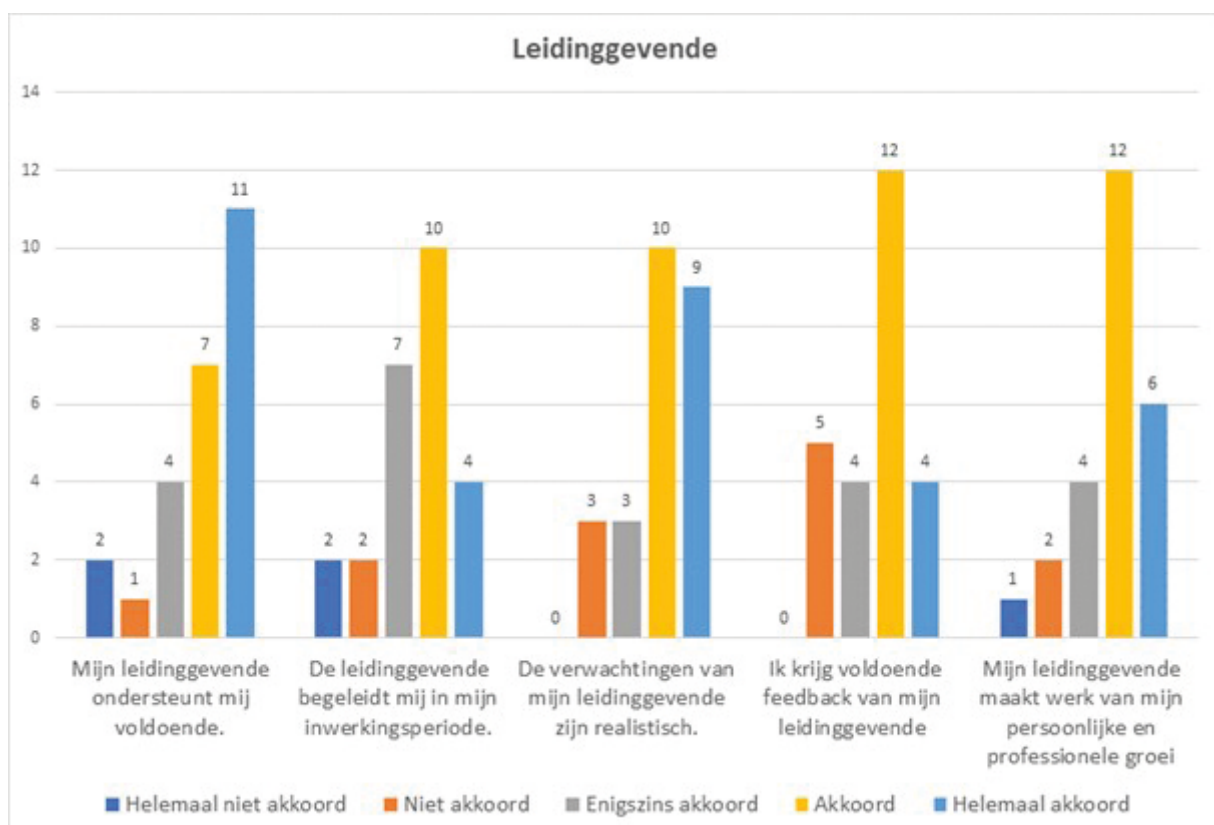
Voor sommige jobs is het ook zeer belangrijk naar de doelgroep toe dat het team op één lijn zit en elkaar steunt.

“Als ge niet weet dat ge moet communiceren dat ge niet achter hetzelfde standpunt staat, of ge communiceert op een manier die totaal niet bevorderlijk is, dan gaat het team niet sterk staan. En ge zit net in een leefgroep waar ge echt moet sterk staan als team.”

3.10. Sterke, nabije leidinggevenden

De kwaliteit van de inwerking kan variëren en is sterk verbonden met de draagkracht van een organisatie en de competenties van de leidinggevende:

“Ik heb het gevoel dat mijn coördinator geen ervaring had met het opleiden en begeleiden van een starter. En die persoon is nu ontslagen en nu word ik begeleid door een vrijwilliger van de Raad van Bestuur. Dus daar heb ik ook niet veel aan.”



Leidinggevendenden zijn een grote spilfiguur in de begeleiding en ondersteuning van werknemers. De meeste mondeling geïnterviewden zijn tevreden over hun leidinggevendenden wat betreft algemene ondersteuning, feedback, kansen voor persoonlijke groei en duidelijke verwachtingen.

Bovenstaand blokdiagram laat zien dat er nog investering nodig is in de kwaliteit van leidinggeven en de ondersteuning die leidinggevendenden bieden voor de starter. Een deel van de starters geeft immers aan niet voldoende feedback te krijgen of zich niet voldoende gesteund te voelen door de leidinggevendende alsook onvoldoende duidelijk zicht te hebben op hun rol in de organisatie. Dat alles geeft aan dat er dingen zijn die nog niet voldoende duidelijk georganiseerd, aangeleerd of geïntegreerd werden. Een competente nabije leidinggevendende kan hierbij helpen.

Zoals een starter verwoordde, zouden leidinggevendenden “een soort coach moeten zijn waar je altijd terecht kunt, terwijl ze tegelijkertijd de basisregels in de gaten houden van wat wel en niet acceptabel is”.

Werknemers benadrukken enkele belangrijke taken en eigenschappen van leidinggevendenden:

1. Toegankelijkheid en openheid: leidinggevendenden moeten gemakkelijk benaderbaar zijn, zonder belemmeringen om vragen te stellen.
2. Voldoende en kaderende begeleiding: leidinggevendenden moeten voldoende tijd besteden aan het begeleiden van medewerkers. Hierbij wordt een kader geboden waaraan men zich kan spiegelen of men wel of niet juist bezig is.
3. Feedbackcultuur stimuleren: medewerkers moeten de kans krijgen om feedback te geven en te ontvangen. Hierbij is er ruimte om fouten te maken.
4. Emotionele ondersteuning: leidinggevendenden moeten een luisterend oor bieden en persoonlijke steun verlenen na moeilijke situaties.
“De dag erna, of de avond zelf nog, had die ook een persoonlijk bericht gestuurd om te vragen of alles oké was.”
5. Stimulans voor persoonlijke ontwikkeling: het is belangrijk dat leidinggevendenden medewerkers ondersteunen in hun persoonlijke groei als professioneel, bijvoorbeeld door de mogelijkheid te bieden om deel te nemen aan opleidingen.
6. Zorgen voor het team: leidinggevendenden moeten medewerkers helpen om hun grenzen te bepalen, om uitval te voorkomen. Dat kan bijvoorbeeld via werktijden en medewerkers leren omgaan met werkdruk.
“Dat was ook gewoon een periode waarin dat iedereen heel veel werkte en iedereen heel veel hooi op zijn vork nam. Ook waar dat we dan wel ons best deden om iedereen op het juiste moment te zeggen: “Oké, stop!” Dat ligt ook ergens een stukje bij jezelf, maar ook wel, vind ik, bij de leidinggevendende om dat mee in het oog te houden.”

Hoewel veel medewerkers positief spreken over hun leidinggevenden is er duidelijk verbetering mogelijk in de begeleiding tijdens de inwerkingsperiode.

Niet alleen nieuwe medewerkers maar ook enkele startende leidinggevenden geven aan zelf ook behoefte te hebben aan inwerking en ondersteuning.

3.11. Goede communicatie tussen alle hiërarchische echelons

Daarnaast benadrukken respondenten dat de directie boven de directe leidinggevende goed geïnformeerd moet zijn over de realiteit op de werkvloer en tijdig moet kunnen ingrijpen. In sommige interviews wordt opgemerkt dat de directie soms traag reageert op problemen en crisissituaties. Dat kan leiden tot frustratie, waarbij medewerkers meerdere noodsignalen moeten uitzenden voordat actie wordt ondernomen.

“Je moet echt 5 of 6 noodkreten uitsturen, en dan gebeurt er iets. En dat is niet uit slechte wil, dat is gewoon omdat het een log systeem is, omdat zij met zoveel leefgroepen zitten, met zoveel personeelsleden, met zoveel crisissen.”

“Het duurde heel lang vooraleer de directie mee was in het verhaal van dit gaat niet meer, wij kunnen hier niet werken, wij kunnen ons werk niet doen, en dat was vanuit het hele team.”

4. Vormingsnoden

Uit het voorgaande concluderen we dat starters een grote kloof tussen theorie en praktijk ervaren. Zij leren de job op de werkvloer, door te experimenteren en fouten te mogen maken, door goede feedback van leidinggevenden en collega's en door te reflecteren op hun eigen groeiproces. Er komt dus heel veel informeel leren aan te pas. We vroegen hen ook welke formele vormingsnoden ze hebben.

4.1. De weg vinden naar vorming

Uit de online enquête blijkt slechts 38% zijn weg naar vorming goed te vinden. Men weet niet goed waar en hoe men best vormingen zoekt.

In het licht van wat we hieronder verstaan, dat men nood heeft aan een zeer uitgebreide waaier aan vormingen, is het absoluut nodig om een tijdbesparende praktische oplossing te vinden voor dat obstakel. Het vormingsaanbod lijkt erg verspreid en onvoldoende gekend, niet alleen voor basiswerkers maar eveneens voor hun leidinggevenden.

4.2. Tijd vinden voor vorming

Slechts 35% zegt ook tijd te vinden voor vorming.

Werkdruk en het feit dat men niet makkelijk zijn weg vindt in het vormingsaanbod, zijn er zeker oorzaak van dat een behoorlijk deel van onze respondenten geen tijd vindt of maakt om een geschikte vorming te vinden en te volgen. Hoe directe leidinggevenden dat kunnen ondersteunen is een vraag die we ons moeten stellen. Een deel van het antwoord op die nood ligt wellicht in het anders leren omgaan met werkdruk en zelfzorg enerzijds en het anders organiseren van de hulpverlening en zorg anderzijds.

Redenen die mensen aangeven met betrekking tot werkdruk zijn: crisissen, chaos in procedures, veel administratie en opzoekingswerk, er alleen voor staan, een doelgroep die bijzondere aandacht of aanpak vraagt of juist zeer moeilijk oriënteerbaar, begeleidbaar of handelbaar is, emotionele verwerking van wat men meemaakt op de werkvloer, enzovoort. Het is juist om meer weerbaarheid en veerkracht te krijgen op al die domeinen dat vorming nodig is.

4.3. Domeinen waarin vorming nodig is

Het is belangrijk dat er geluisterd wordt naar de noden van werknemers, dat ze genoeg groeikansen krijgen en dat er opleidingsmogelijkheden zijn.



“Ge moet eigenlijk leren dat ge hun gedrag niet kunt controleren, maar dat van uzelf wel.”

Er is nood aan vorming over een grote verscheidenheid aan thema's:

1. Geestelijke gezondheid

- hulpverlening voor druggebruikers
- psychiatrische problematieken in de hulpverlening
- omgaan met weerstand van mensen om naar een psycholoog te gaan
- verslaving
- suicide

2. Omgaan met agressie

3. Diversiteit

4. Wegwijs en sociale kaart, institutionele context

- toegang tot diensten in Brussel
- institutionele context van Brussel
- overzicht van de partners / context waarin ik terechtgekomen ben
- vorming over de sociale kaart van Brussel
- basisrechten en de nodige voorzieningen

5. Basistraining van problematieken die het vaakst voorkomen

- omgaan met wooncrisis en alternatieve woonproblematieken
- thematieken gelieerd aan de geestelijke gezondheidszorg (zie 1)
- Rechtstreeks Toegankelijke Hulp en Persoonsvolgende financiering in functie van vragen van de cliënt
- woordenboek met alle afkortingen
- omgaan met verontrustende situaties bij minderjarigen
- vorming rond basisrechten
- schuldhulpverlening
- vreemdelingenrecht
- armoede

6. Frans

7. Deontologie en beroepsgeheim

8. Gesprekstechnieken

- communicatie in het team
- verbindende communicatie
- assertiviteit
- een vraag stellen aan je collega's
- slecht nieuws brengen

9. Burn-out preventie en zelfontplooiing

- balans tussen werken op kantoor en thuiswerk
- werk-privébalans
- omgaan met grenzen
- burn-outpreventie
- zelfontplooiing en persoonlijke groei
- zelfzorg
- omgaan met moeilijke thema's

10. Inleef- en meeloopmomenten

- meelopen en inleven
- interessante wandelingen

11. Andere

- ICT
- opleiding organiseren en coördineren
- Bruggenbouwersgroep
- inhoudelijke methodieken
- tijdsmanagement

5. Werken in Brussel

Het merendeel van de respondenten vindt werken in Brussel zeer interessant en zou deze stad ook aanbevelen als een goede stad om in te werken.

“Werken in Brussel is sowieso bijzonder.”



5.1. Brussel en de complexiteit omarmen

De wooncrisis, kansarmoede, de problematiek van getraumatiseerde jonge vluchtelingen, dakloosheid en drugscriminaliteit ... Hulpverleners geven aan dat ze vaak met zware problematieken worden geconfronteerd, wat volgens hen onlosmakelijk verbonden is met werken in Brussel. Ondanks de moeilijkheden tonen de meeste geïnterviewden een grote flexibiliteit en bereidheid om met deze uitdagingen om te gaan. Hoewel de problemen zichtbaar zijn, is het moeilijk ze een plaats te geven. De kunst lijkt erin te bestaan de ambiguïteit van de grootstad te omarmen: geconfronteerd worden met de harde kanten van Brussel betekent het ongemakkelijke gevoel accepteren en tegelijkertijd de kans grijpen om iets te veranderen.

“Ik ben in Schaarbeek geboren. Ik heb mijn hele jeugd in Schaarbeek gewoond, dus voor mij is dat normaal. Ik zie dat niet als een probleem. Het is een situatie, en daar moet je mee handelen, en een plaats vinden.”

Veel hulpverleners kunnen deze uitdagingen omzetten in iets dat hen motiveert en persoonlijke groei stimuleert:

“Je wordt altijd wel geconfronteerd met een bepaalde realiteit, en ergens vind ik dat leuk, omdat je dat met je beide voeten op de grond zet, maar het kan ook wel veel zijn.”

“Je leert ook veel over de stad, je leert over de ruige kantjes van de stad, en dat klinkt misschien egoïstisch of zo, maar ik zou bijvoorbeeld niet op een kantoorjob kunnen zitten, dat zou me niet genoeg uitdagen, ik vind deze uitdaging wel leuk.”

Sommigen zien in de chaotische dynamiek van de grootstad juist een kans om hun plek te vinden. Ze voelen zich thuis in de stad en ervaren de drukte en diversiteit als een meerwaarde:

“**(Brussel is) nooit saai (lacht), wat ook wel keigoed is voor mij, want ik heb ADHD, dus ik vind snel dingen saai, als ik echt heel eerlijk ben, dus dat is perfect voor mij. Ik ben zelf in Brussel opgegroeid, dus het is niet dat ... het choqueert me niet of zo, ik ben niet van ‘wow, dat is wel hard’.**”

“Ik voel me ook gewoon veel meer op mijn gemak in Brussel. Ik zou niet kunnen uitleggen waarom, maar ik ben zelf in Brussel opgegroeid. En al is de hulpverlening in Brussel heel chaotisch, ken ik ook wel heel goed waar dat ik wel en niet zou kunnen aankloppen voor bepaalde dingen, omdat ik hier zelf ook heb geleefd, en omdat ik hier zelf ook hulp ben moeten komen zoeken. Dat is het mooie, chaotische, dat vind ik er zo mooi aan. Het feit dat het chaotisch is, maakt dat ge uw plek wel overal kunt vinden in Brussel.”

“Ik ben opgegroeid in Brussel, en in Vlaanderen werken was voor mij eigenlijk niet zo fijn. Ik miste mijn Brusselse context enorm hard.”

Ook praktisch biedt Brussel voordelen, zoals vlot openbaar vervoer en een breed scala aan joboportunities.

5.2. De diversiteit als grootste troef

Leven in diversiteit is de normale staat in Brussel. Voor sommigen is dat dé reden om hier te wonen en werken. Veel respondenten beschouwen de diversiteit als zeer verrijkend:

“Ik vind het een grote meerwaarde dat in Brussel diversiteit een evidentie is. Wanneer het aankomt op elkaar helpen of hulp aanvaarden worden verschillen vrij gemakkelijk opzijgeschoven door de mensen waarmee ik werk. Het is een verrijking om die diversiteit in het echt te voelen en bij te leren over verschillende gezinsculturen.”

Uit de online enquête blijkt dat 33% van de respondenten diversiteit expliciet als reden noemt om in Brussel te werken. Het werk in de stad is nooit saai en biedt voortdurend nieuwe uitdagingen die zorgen voor persoonlijke groei.

“De enorme grootstedelijkheid, de diversiteit daarin, de interessante wendingen dat dat soms krijgt in de stad, ... bijvoorbeeld onlangs ging ik eens met een Braziliaanse vrouw die ik ken naar de kerk op de Parvis in Sint-Gillis en dan zag je zo Nederlandstalige mensen, Franstalige mensen, Portugese mensen uit Portugal, Brazilianen, zo alles door elkaar, en ik vind dat heel fijn.”

De ontspannen houding waarmee men naar moeilijke situaties kijkt, valt op. Ondanks de frictie ziet men het als een normaal onderdeel van het leven in Brussel:

“... het is confronterend, maar dat wist ik ook, confronterend met wat ik normaal vind en hoe ik denk dat ik zal ontvangen worden, met hoe breng ik een boodschap over, wat zijn taboes in andere culturen ... Ik vond dat allemaal heel leerrijk eigenlijk. Ja, dat ongemakkelijke gevoel moet je erbij nemen, dat is logisch als je met andere culturen in contact komt.”

“Ik heb vooral veel geleerd over verschillende culturen, verschillende thuisculturen, verschillende talen, verschillende gezinsstructuren en de verantwoordelijkheid die anders ligt.”

“Hoewel er ook vaak conflicten zijn, ik denk toch dat dit veel kracht heeft, het is een manier waarop je mensen kan verbinden ...”

5.3. Meertaligheid als grootste knelpunt

In contrast met de positieve blik op diversiteit, wordt meertaligheid gezien als een van de grootste uitdagingen in Brussel. Uit de online enquête blijkt dat 56% van de respondenten meertaligheid als een belangrijk knelpunt ervaart.

Twee- en drietalige medewerkers hebben een duidelijk voordeel:

“Wat ik wel bijvoorbeeld heel grappig vind is dat als wij vergaderingen hebben er echt zo een helft Nederlands gesproken kan worden en een andere helft Frans, en dat er echt zo gewicht kan worden. Op de één of andere manier verloopt dat heel natuurlijk.”

“Met Marokkaanse klanten praat ik meestal Arabisch en met Franstalige... meestal in het Frans. En de Nederlandstalige klanten zijn echt blij dat ik hen in het Nederlands contacteer.”

Toch wringt het soms om in een officieel Nederlandstalige organisatie te werken, terwijl veel cliënten het Nederlands niet beheersen. Organisaties hebben niet altijd voldoende tools om met meertalige cliënten om te gaan. Informatie voor de cliënt is in het Nederlands. Dat zorgt voor frustratie en roept vragen op over de kwaliteit van de begeleiding. Men vindt deze situatie absurd en vermoeiend.

“Het is niet altijd evident om meertalig te werken. Brussel kan heel veel zijn en dat heeft ook wel zijn schone kanten, maar dat is ook wel soms pfff het is zo wat veel geweest of zo.”

“En dan denk ik, da's in theorie goed dat ge u zo profileert (Nederlandstalig n.v.d.r.), maar ik moet nu een flyer meegeven aan ouders die Frans spreken en die het niet eens kunnen lezen.”

“Maar dat vind ik, ik weet het niet, dat wringt soms wel wat of dat klopt ook niet in mijn hoofd. Ik bedoel ik kan een begeleiding in het Frans doen maar mijn Frans is niet perfect, ik moet ook echt wel zoeken naar mijn woorden. Dus ja, als ik mag kiezen zou ik liever mijn begeleiding in het Nederlands doen.”

“Ik vraag me altijd af waarom bepaalde jongeren bij Nederlandstalige centra terecht komen, als die bijvoorbeeld van Algerije of Marokko komen, hebben die al een basis in het Frans, maar die moeten dan beginnen met Nederlands leren. Dat is iets super bizar.”

De taalbarrière zorgt soms voor frustraties bij zowel cliënten als hulpverleners, vooral wanneer cliënten hun boodschap niet goed kunnen overbrengen.

“De taal is ook een barrière hé, hoe dat je ‘t ook draait of keert. Ze willen u iets duidelijk maken, ze geraken gefrustreerd in het proberen uit te leggen, ze vinden niet de juiste woorden, ze worden dan gewoon maar boos, omdat het de enige manier is waarop dat ze weten dat ze iets kunnen communiceren.”

Tot slot is er ergernis over bicommunautaire diensten die in de praktijk niet tweetalig blijken te zijn.

5.4. Het hulpverleningslandschap is ondoorzichtig en ontoegankelijk, maar wie leert zoeken, die vindt

Veel hulpverleners ervaren de hulp- en dienstverlening in Brussel als een doolhof. Het is niet altijd duidelijk waar de juiste hulp te vinden is, wat de toegang bemoeilijkt. Wachtlijsten en de woonproblematiek worden vaak genoemd als grote obstakels. In de online enquête geeft 36% aan dat de ontoegankelijkheid van diensten een struikelblok is.

“...maar het is moeilijk om zich te vinden in welke hulpverlening er eigenlijk is, en welke dan de juiste is.”

“Ik ken ook niets van het Franstalige zorgtraject, ik heb geen Waalse collega's. Ik kan me niet voorstellen hoe dat is. Dus die grenzen zijn er zeer zeker.”

Toch zien sommigen ook mogelijkheden. Wie leert zoeken, vindt zijn weg in het Brusselse landschap:

“Ja gewoon al door in die sociale sector te beginnen, kom je zo veel instanties tegen, en ik vind dat er heel veel solidariteit is in deze stad, wat ik wel heel hartverwarmend vind, zeker op vlak van cultuur en alles, je kan ontzettend veel vinden.”

“En al is de hulpverlening in Brussel heel chaotisch, ken ik ook wel heel goed waar dat ik wel en niet zou kunnen aankloppen voor bepaalde dingen, omdat ik hier zelf ook heb geleefd, en omdat ik hier zelf ook hulp ben moeten komen zoeken.”

5.5. De Brusselse realiteit roept hulpverleners op tot actie om verandering te brengen

De complexiteit van Brussel omarmen betekent niet dat hulpverleners zich neerleggen bij onrecht. Ze zijn zich juist heel erg bewust van de ernst van de situatie en de noodzaak tot actie om verandering te brengen.

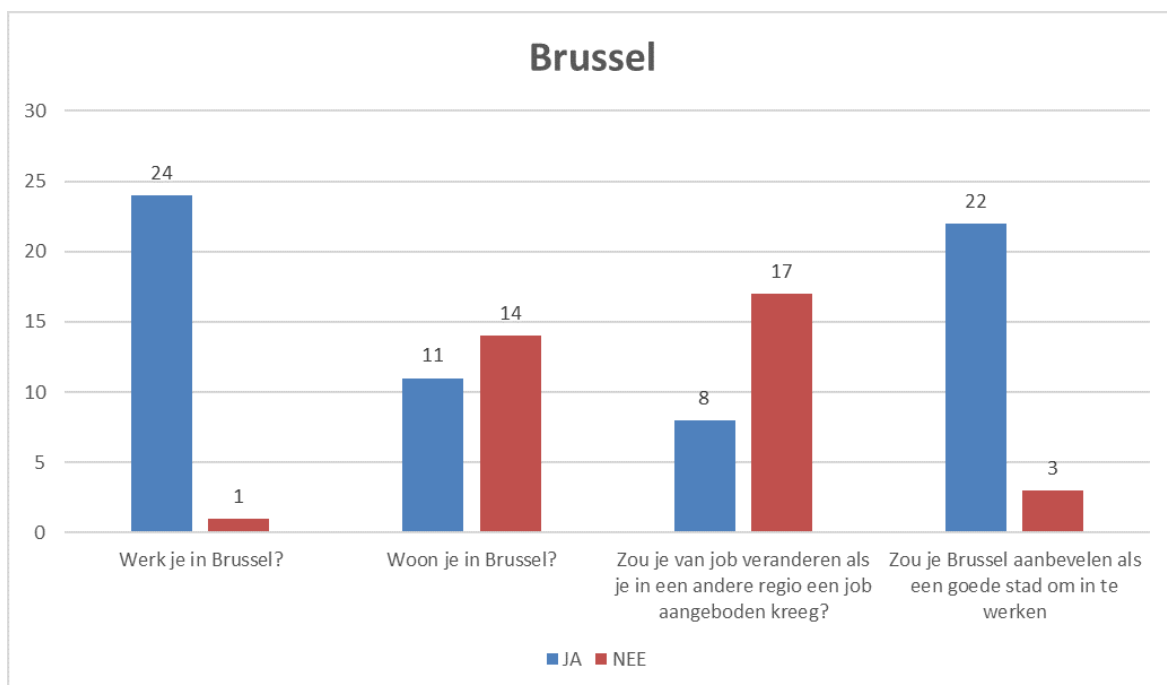
“Nu ben ik hier bijna een jaar, dat ik wel zoiets heb van ‘oké we moeten veranderen, we moeten op straat komen, betogen’ ... omdat ik zo ... hoe zal ik het zeggen ... dat ik zo wat op beleidsniveau wil werken, maar ik haat vergaderen (lacht).”

“...alles wat je in Brussel kan meemaken, zat in die school ... dus daar zaten kinderen met een vluchtverhaal, daar zaten kinderen met ouders die ongeletterd waren waarvan de kinderen ongeletterd waren en nog nooit onderwijs hadden gehad, heel veel kansarmoede en dus ook taalarmoede, heel veel mentale armoede, geen ... ‘hoe zeg je dat?’, systemen om op terug te vallen voor de kinderen.”

“Wij komen heel veel in aanraking met de wooncrisis in Brussel, ik denk wel dat we daar als organisatie nog ... al is dat via samenwerkingen, allez dat kan verschillende vormen aannemen hé, samenwerkingen met andere organisaties, samenwerkingen met meer beleidspartners zoals jullie of ... manifestaties, allez dat kan vele vormen aannemen, maar ik denk wel dat we dat nog te weinig doen, of dat daar ... we zijn ook gewoon een klein team ... dat daarvoor weinig ruimte voor is momenteel.”

6. Toekomstperspectief

6.1. Werken in Brussel



Of de respondenten ook in dezelfde organisatie zullen blijven, is nog een vraagteken. Niet iedereen ziet zichzelf binnen 2 jaar nog binnen dezelfde organisatie werken. Bij de online bevroegden geeft ongeveer 12% aan niet zeker te weten of ze binnen de organisatie zullen blijven, en ongeveer 24% is zelfs al zeker te zullen vertrekken.

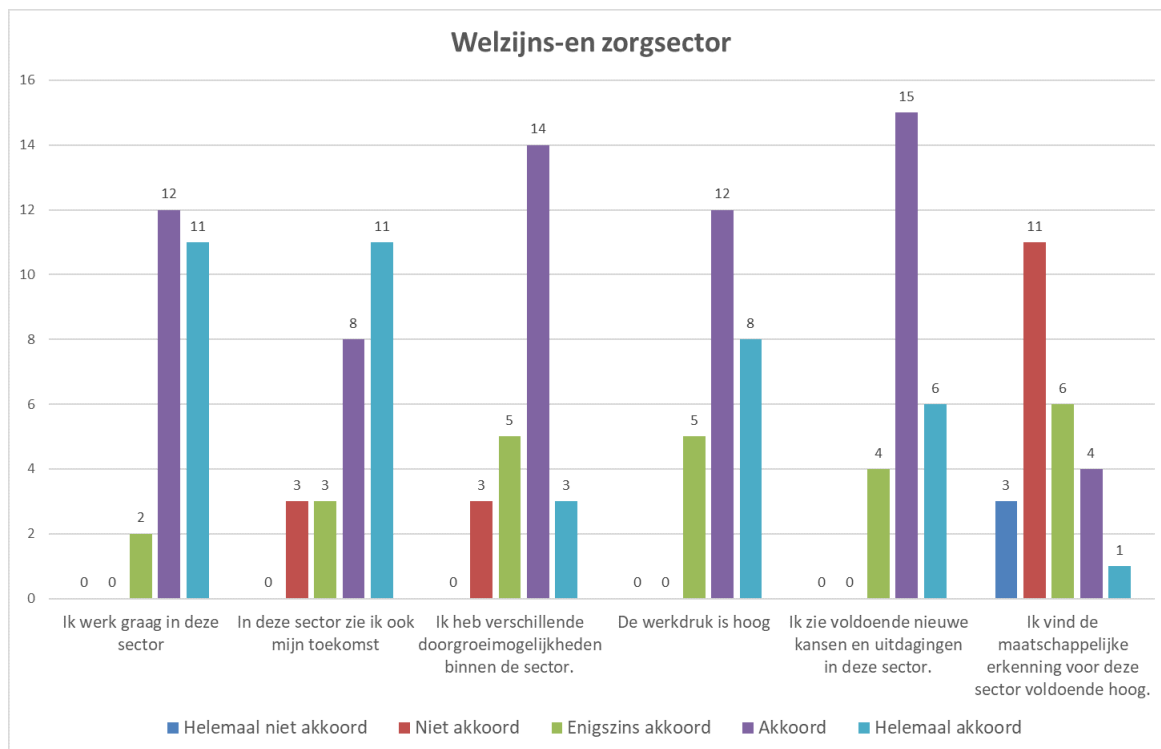
“Ja, ik zie mezelf wel echt binnen de sector blijven. Ik denk ook, de sector is heel breed, en dat er heel veel dingen zijn waar ik nog van kan proeven, en ... Dus ik zie mezelf zeker in de sector blijven. Ik zie mezelf niet nog vijf jaar lang begeleider zijn denk ik.”

Sommige respondenten geven expliciet aan wel te willen blijven binnen de organisatie, maar ze willen wel de mogelijkheid krijgen om te kunnen leren en door te groeien.

“Maar ik heb gevraagd om die ene opleiding van verzorgende te doen. Want ik denk dat dat schoonmaken in een dienst voor familiehelp niet voor mij is. Het verzorgende was echt wat in mijn hoofd was als ik aan familiehelp dacht. Maar ik heb geen diploma, en je moet step by step gaan.”

“Ik denk dat ik sowieso wel zal blijven, maar zoals ik zei ... ik zou wel een hogere functie willen.”

6.2. Werken in de welzijns- en zorgsector



Veel respondenten van de online enquête geven aan een sterke verbondenheid te voelen met de welzijns- of zorgsector. Een klein, maar niet onbelangrijk deel van hen uit echter twijfels over hun toekomst in de sector. Factoren zoals een hoge beschikbaarheid zonder voldoende compensatie, werkdruk, het gevoel van onmacht bij het omgaan met complexe situaties, en een gebrek aan maatschappelijke erkenning worden vaak genoemd als redenen waarom ze twijfelen of ze zich op lange termijn in de sector zien blijven werken.

DEEL III: Samenvatting en aanbeveling

In het algemeen wijzen de resultaten van de bevraging op een complexe dynamiek waarbij intrinsieke motivatie, waardengedreven werken en de wens om veel te leren en te groeien bij startende hulpverleners centraal staan. Ze worden uitgedaagd door de complexe, emotioneel belastende psychosociale problematieken in Brussel, arbeidsomstandigheden die niet optimaal zijn, en de ondermaatse maatschappelijke erkenning.

In dit deel vatten we de belangrijkste bevindingen samen en formuleren we enkele aanbevelingen voor het beleid en voor organisaties om startende professionals aan het werk te houden in welzijn en zorg.

Motivatoren om te werken als hulp- of zorgverlener

- **Intrinsieke motivatie:** de meerderheid van de respondenten is zeer gemotiveerd en enthousiast over hun werk als hulp- of zorgverlener. Ze kiezen voor deze job met het hart en vinden voldoening in anderen helpen en bijdragen aan hun welzijn.
- **Erkenning en waardering:** erkenning en waardering ontvangen voor het werk is een belangrijke motivator. Dat kan zowel financiële beloning zijn als andere vormen van waardering, zoals begrip, feedback en autonomie.
- **Veel kunnen bijleren:** de respondenten geven aan dat de welzijnssector veel mogelijkheden biedt voor leren en persoonlijke ontwikkeling.
- **Inhoudelijke afwisseling:** de respondenten ervaren de variatie in taken en ontmoetingen in de job als motiverend.
- **Het functioneren van de organisatie:** verschillende aspecten van het organisatiebeleid, zoals missie, visie, werkcultuur en ondersteuning van medewerkers hebben invloed op de motivatie en tevredenheid van werknemers.
- **Collega's en team:** een ondersteunend en hecht team is essentieel om met de werkdruk en mentale belasting om te gaan.

Al bij al tonen de beschreven motivatoren en drijfveren aan dat werken in de zorg- en welzijnssector een diepgaande betekenis heeft, en dat factoren zoals erkenning, leermogelijkheden en ondersteuning van collega's belangrijk zijn voor het behoud van motivatie en tevredenheid.

Gebrek aan maatschappelijke erkenning en financiering:

- Hulp- en zorgverleners ervaren onvoldoende maatschappelijke erkenning voor hun inspanningen.
- Starters zijn getuige van de tekorten in het aanbod, wachtlijsten en moeilijke doorverwijzing, waardoor er bij hen een aanvoelen is dat de welzijnssector te weinig gesubsidieerd wordt. Gecombineerd met loon- en arbeidsvoorwaarden die niet altijd in balans zijn met de zwaarte van de job, draagt dat bij tot gevoelens van weinig erkenning.
- Lonen zijn niet in balans met de vereiste arbeidsomstandigheden, vooral voor werknemers met meer financiële verantwoordelijkheden voor hun gezin.

Struikelblokken gerelateerd aan de inhoud van het werk:

- Het werk is zwaar vanwege de grote emotionele impact en de werkdruk is hoog. Dat zorgt voor emotionele belasting.
- De onzekerheid van jong personeel maakt dat alleen maar zwaarder. In sommige teams zijn er weinig of geen senior personeelsleden waardoor ondersteuning en mentorschap voor de nieuwelingen door jonge, onervaren medewerkers wordt opgenomen.
- Personeel ervaart mentale belasting door personeelstekorten, -wissels onvoorspelbaarheid en door verloren kennis en onduidelijke of afwezige procedures.
- In sommige organisaties zijn vorming en ondersteuning ontoereikend, wat de belasting verergert.
- Door frequente personeelwissels is er behoefte aan meer ondersteuning op de werkvloer. Bovendien is het zo moeilijker om een hecht team te bouwen.

Die struikelblokken hebben een duidelijke impact op het welzijn en de motivatie van hulp- en zorgverleners en benadrukken hun aanvoelen dat er meer erkenning, ondersteuning en financiering nodig is in de sector.

Het belang van een goede inwerkingsperiode wordt benadrukt, inclusief feedback op hun handelen als jonge hulpverlener en secure opvolging. Voor zij-instromers met een andere achtergrond is dat zelfs cruciaal. Een balans tussen duidelijke kaders en flexibiliteit is essentieel, zodat medewerkers zich kunnen aanpassen aan de behoeften en mogelijkheden van cliënten.

Verder is de mogelijkheid om fouten te maken belangrijk voor professionele ontwikkeling. Teamsteun en sterke leidinggevenden spelen daarin een rol, met nadruk op toegankelijkheid, begeleiding op maat, het creëren van een feedbackcultuur, emotionele support en persoonlijke ontwikkeling.

Goede communicatie tussen alle hiërarchische echelons, inclusief de directie, is van belang voor een effectieve respons op problemen en crisissituaties. Er kan frustratie ontstaan als de directie traag reageert op signalen van medewerkers.

Vorming en leren

Het leerpad van startende hulpverleners wordt gekenmerkt door onzekerheid en een sterke behoefte aan praktijkgericht leren. Veel starters ervaren een kloof tussen de theoretische kennis uit hun opleiding en de complexe realiteit van het werkveld. De onzekerheid die daardoor ontstaat kan ook positief zijn: sommigen kunnen het zien als iets dat bijdraagt aan hun persoonlijk groeiproces.

Informeel leren, voornamelijk via collega's, is een belangrijk deel van het ontwikkelingsproces van startende hulpverleners. Collega's fungeren als ankerpunten en kompassen, waarbij starters observeren, vragen stellen en feedback ontvangen. Dat informele leerproces helpt hen niet alleen professioneel te groeien, maar ook om zichzelf beter te leren kennen en hun eigen identiteit als hulpverlener te ontwikkelen.

Sommige starters ervaren een gebrek aan gestructureerde feedback en formele vormingsmogelijkheden, deels als gevolg van tijdsdruk in teams. Er is een duidelijke behoefte aan meer gestructureerde feedback en tijd voor formele vorming om te blijven groeien en zich te ontwikkelen als hulpverleners.

De vormingsnoden van startende hulpverleners zijn divers en omvatten onderwerpen als geestelijke gezondheidsthema's, omgaan met agressie, diversiteit, sociale kaart en institutionele context, gesprekstechnieken, deontologie en beroepsgeheim, burn-outpreventie, zelfontplooiing en praktische vaardigheden zoals ICT en tijdsmanagement. Ook de interne processen moeten voldoende gekend en geïntegreerd kunnen worden.

Werken in Brussel

Starters ervaren werken in Brussel over het algemeen als bijzonder, gezien de specifieke meertalige context en de unieke uitdagingen en kansen. Hoewel startende hulpverleners worden geconfronteerd met complexe problematieken zoals de wooncrisis, kansarmoede, dakloosheid en drugsproblematiek, lijken onze respondenten vastbesloten om die uitdagingen aan te gaan en te groeien in hun rol. Veel hulpverleners zien de diversiteit van Brussel als een troef, waarbij ze zich verrijkt voelen door de culturen en achtergronden waarmee ze in contact komen.

Meertaligheid is een van de grootste knelpunten bij werken in Brussel. Elkaar proberen begrijpen en aangepast hulpverlenen is niet gemakkelijk.

Een even grote uitdaging is het navigeren door het complexe hulpverleningslandschap van Brussel. De sociale kaart bestaat uit drie segmenten met organisaties uit de drie gemeenschappen. De sociale kaart van een 'andere' gemeenschap, is vaak een blinde vlek. Bovendien is er de problematiek van wachtlijsten en ontoegankelijke zorg.

Toch voelen veel hulpverleners zich betrokken bij de aanpak van de problemen in Brussel. Ze erkennen de noodzaak van beleidsacties en politiserend werken om verandering teweeg te brengen en onderwerpen zoals de wooncrisis aan te pakken. Daar liggen ze echt wakker van. Sommigen willen zelf meer beleidswerk doen. Hoewel werken in Brussel complex kan zijn, zien veel hulpverleners het als een kans om persoonlijk en professioneel te groeien en bij te dragen aan positieve verandering in de stad.

Aanbevelingen

Op basis van de verzamelde informatie in de gesprekken en bevraging formuleren we een aantal aanbevelingen voor werkgevers in de welzijns- en zorgsector en voor de sector in zijn geheel. Een deel van deze aanbevelingen werd door de starters zelf geformuleerd; andere sluiten aan bij door hen verwoorde noden, moeilijkheden of verwachtingen.

1. Modern HR-management

- Maak je organisatie aantrekkelijk en investeer in employer branding. Zorg dat werkzoekenden bij jouw organisatie willen komen werken.
- Voorzie een degelijke onboarding van nieuwe medewerkers zodat ze zich welkom en gesterkt voelen. Het loopt vaak mis wanneer starters zich aan hun lot overgelaten voelen.
- Neem starters mee in je missie, visie en waarden. Jouw waardengedreven missie is datgene wat de startende werknemers over de brug haalt om bij jou te komen werken. Benadruk de elementen die jonge starters motiveren.
- Zoek een balans tussen enerzijds autonomie om te experimenteren en anderzijds een kader om binnen te werken.
- Verhoog de beschikbare tijd voor coaching en focus op een coachende leiderschapsstijl. Wees aandachtig voor de vragen van starters rond hun identiteit als hulpverlener en hun kwetsbaarheden.
- Streef ernaar een organisatie te zijn die aandacht heeft voor werken met verschillende generaties. Jong en oud hebben andere noden en verwachtingen. Ze kunnen van elkaar leren, hebben complementaire referentiekaders en culturen. Zo leert men zelf op de werkvloer omgaan met verschillen. Schakel seniors in ten voordele van juniors en omgekeerd: detecteer de skills van junior professionals die de seniors minder bezitten, of omgekeerd. Koppel ze aan elkaar zodat ze van elkaar kunnen leren en elkaar kunnen motiveren.
- Het team en collega's moeten een veilige haven zijn. Ze zijn het vertrekpunt van waaruit starters leren en groeien. Organiseer teamversterkende activiteiten met leidinggevend en medewerkers.

- Zorg ervoor dat je stagiaires verwelkomt in je organisatie voor verschillende soorten stages. Zij zijn de nieuwe collega's van morgen. Maak hen tijdens de stage enthousiast voor werken in welzijn en zorg.
- Creëer een veilig kader waarin fouten of verkeerde inschattingen deel uitmaken van het leerproces en voorzie gepaste feedback.
- Kijk flexibel naar functieprofielen en laat ruimte voor job crafting, waarbij je maximaal oog hebt voor de talenten van de medewerker die voor je zit.
- Laat medewerkers indien mogelijk verschillende taken opnemen, zodat ze verschillende capaciteiten kunnen ontdekken en kunnen proeven van verschillende taken. Starters houden van variatie in een job. Ze willen zichzelf ontplooiën en zoeken waar ze goed in zijn.
- Sommige jonge werknemers hebben reis-, studie- of andere plannen. Geef hen de kans die waar te maken zonder afscheid te moeten nemen. Ze komen wellicht versterkt terug.

2. Welzijnsbeleid in de organisatie

- Leer (nieuwe) medewerkers omgaan met grenzen tussen werk en privé en afstand en nabijheid. Reik hen een kader en tips aan om werkdruk en tijdsdruk en de stress die hiermee gepaard gaat te managen.
- Wees alert voor problemen in het privéleven van medewerkers, bijvoorbeeld financiële druk, ziekte in de familie of alleenstaand ouderschap. Geef ondersteuning waar mogelijk.
- Leg in je welzijnsbeleid niet alleen de focus op individuele zelfzorg, maar zoek ook naar modellen die de collectieve veerkracht van het team vergroten en benadruk de noodzaak van sociale steun in teams en bij collega's.

3. Brussel als werkomgeving

- Voorzie vorming over de institutionele structuur en de sociale kaart in Brussel.
- Zet in op werken in een meertalige context. Zorg voor een duidelijk taalbeleid in je organisatie, zowel naar cliënten als naar het personeel toe. Daarvoor kan je onder andere terecht bij het Huis van het Nederlands. Bevorder de kennis van Nederlands en Frans bij personeel.
- Neem de grootstedelijke context van Brussel, zoals multiproblematiek, armoede en wooncrisis mee in coaching, feedback, intervisies. Benadruk daarnaast ook de positieve aspecten van werken in Brussel, zoals superdiversiteit, culturele dynamieken en creativiteit.
- Zorg ervoor dat het personeel de Brusselse demografische realiteit weerspiegelt, bijvoorbeeld meertalige medewerkers.

4. Groei, vormingen en opleiding

- Experimenteer met combinaties van leren en werken, bijvoorbeeld mensen die niet opgeleid zijn voor de job maar wel al doende de job leren, de graduaatsopleiding sociaal werk, of andere combinaties van leren en werken.
- Voorzie trainingen over situaties die er mogelijk voor kunnen zorgen dat starters hun job niet volhouden, bijvoorbeeld gevoelens van onmacht, confrontatie met agressie of extreme situaties.
- Organiseer vorming en opleiding voor starters met het oog op hun loopbaan. Geef hen inspraak over welke vormingen ze graag willen volgen. Wat willen ze leren om zich te ontwikkelen in hun job en verdere loopbaan?
- Maak starters meer bewust van hun eigen functioneren. Moedig hen aan om op regelmatige basis feedback te geven en te vragen, bijvoorbeeld in een intervisie. Leer hen omgaan met feedback door een veilig klimaat te creëren. Zo leer je nieuwe medewerkers het eigen groeiproces in handen nemen.

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst online enquête

Gezocht: starters in welzijn en zorg

De welzijns- en zorgsector staat voor grote uitdagingen: uitval door personeelstekorten en een merkbare trend van stijging van fysieke en mentale belasting bij. Voor Brusselse organisaties kunnen we daar de complexiteit van de institutionele en grootstedelijke context aan toevoegen.

De instroom en het behouden van nieuwe medewerkers is essentieel om met voldoende personeel een kwalitatieve en duurzame dienstverlening te kunnen voorzien. Verschillende initiatieven zetten zich in om het belang van deze sectoren in de verf te zetten en de stap voor (zij-)instromers te vergemakkelijken.

Met deze bevraging willen we een stapje terugzetten en een aantal zaken in kaart brengen:

- Wat verwachten sociale en zorgprofessionals van werken in de sector?
- Welke ervaring hebben ze als starter?
- Welke noden hebben ze om geëngageerd aan het werk te blijven in zorg of welzijn?

Ben jij een sociale professional?

Heb je minder dan 1,5 jaar ervaringen in welzijn of zorg in Brussel?

Dan kan jij ons verder helpen!

Vul deze vragenlijst in en vertel ons over je ervaring.

INCENTIVE: win een bioscoopbon van 25 euro

1. Basisinformatie

De persoonlijke gegevens die we in dit deel bevragen zullen op geen enkele manier openbaar gemaakt worden of in het onderzoek traceerbaar zijn.

- Ben je
 - Vrouw
 - Man
 - Anders
 - Wil ik niet zeggen
- Wat is je leeftijd?
 - Jonger dan 20
 - 20-29 jaar
 - 30-39 jaar

- 40-49 jaar
- 50 jaar of ouder

- Welke talen spreek je?
-

- Hoeveel maanden werkervaring heb je in welzijn of zorg?

- 0-6 maanden
- 6-12 maanden
- 12-18 maanden
- Meer: ...

- Hoe vaak ben je van werkgever veranderd binnen welzijn/zorg?

- 0 keer
- 1-2 keer
- +2 keer
- +5 keer

- Hoeveel uur per week werk je?

- Full time (36 uur of meer)
- Part-time (met meer dan 20 uur per week)
- Part-time (met minder dan 20 uur per week)
- Anders

- In welke opleiding(en) ben je afgestudeerd?
-

- In welke sector ben je momenteel tewerkgesteld?

- Sociale hulpverlening
- Justitieel welzijnswerk
- Gezinsondersteuning & jonge kind
- Jeugdhulp & welzijn
- Handicap
- Geestelijke gezondheidszorg
- Ouderenzorg
- Andere: _____

- Wat is de reden dat je voor deze sector hebt gekozen?
-

- Wat is je functie?

-
- Hoe groot is de organisatie waar je in werkt?

- Groot (+100 werknemers)
- Middelgroot (20-100 werknemers)
- Klein (1-20 werknemers)

2. Verwachtingen

In dit deel willen we peilen naar je motivatie en verwachtingen aangaande werken in welzijn en zorg. En of de realiteit van de job hiermee strookt.

- Wat motiveerde je om voor de welzijns- of zorgsector te kiezen? (helemaal niet akkoord naar akkoord)
 - Het gevoel dat ik iets betekenisvols doe voor anderen.
 - Mijn interesse in het ondersteunen van de persoonlijke groei van anderen.
 - De kans om gemeenschappen en de samenlevingen te helpen.
 - Mijn passie voor het bevorderen van het welzijn van anderen.
 - De voldoening die ik krijg van het helpen van anderen.
 - Het gevoel van verbondenheid dat ik voel met mensen in de welzijnssector.
 - De uitdaging om complexe problemen op te lossen en het leven van anderen te verbeteren.
 - Deze sector biedt werkzekerheid.
 - De sociale contacten met anderen.
 - De inhoud van jobs in deze sectoren bieden voldoende afwisseling.
 - Andere reden (vul hieronder in): _____
Verduidelijk bovenstaande keuze: _____
- Kan je deze motivatie voldoende inzetten in je dagelijks werk? Leg uit waarom.
 - Ja
 - Nee
- In welke mate ben je tevreden over...? (zeer ontevreden tot zeer tevreden)
 - Job-inhoud
 - Organisatie - werkgever
 - Begeleiding en inwerking

- Uurrooster
- Zinvolheid van het werk
- Omgang met collega's
- Fysieke belasting
- Mentale belasting
- Autonomie
- Werkdruk
- Balans werk/privé
- Loon- en arbeidsvoorwaarden

3. Beleving

In dit deel bevragen we je brede ervaring als werknemer in de welzijns- of zorgsector. We delen de ervaring op in verschillende deelaspecten. In welke mate ga je akkoord met de volgende uitspraken... (helemaal niet akkoord naar akkoord)

- ... over de organisatie waar je in werkt?
 - Ik kan mij vinden in de missie en visie van de organisatie.
 - Ik ben tevreden over mijn persoonlijke en professionele groeimogelijkheden in deze organisatie.
 - Ik voel mij gewaardeerd door deze organisatie.
 - Mijn rol binnen deze organisatie is duidelijk.
 - Er heerst een goede werksfeer binnen de organisatie.
 - Ik ben tevreden over het organisatiebeleid.

Wil je iets verder toelichten?

- ... over het team waar je in werkt?
 - Ik heb geen team
 - Ik voel mij gewaardeerd door mijn collega's
 - Ik kan bij collega's terecht voor vragen of voor hulp.
 - Ik kan op mijn collega's vertrouwen.
 - Er wordt goed samengewerkt binnen mijn team.
 - Binnen het team is er ook ruimte voor humor en plezier.

Wil je iets verder toelichten?

- ... over je directe leidinggevende?
 - Mijn leidinggevende ondersteunt mij voldoende.
 - De leidinggevende begeleidt mij in mijn inwerkingsperiode.
 - De verwachtingen van mijn leidinggevende zijn realistisch.

- Ik krijg voldoende feedback van mijn leidinggevende (zowel over wat goed loopt als wat minder goed loopt).
- Mijn leidinggevende maakt werk van mijn persoonlijke en professionele groei door middel van vorming en opleiding.

Wil je iets verder toelichten?

- ... over de inhoud van je werk?
 - Ik haal energie uit mijn werk.
 - Ik voel me vastgelopen in mijn werk.
 - Ik krijg voldoende ontwikkelingsmogelijkheden om mijn vaardigheden te ontwikkelen.
 - Ik heb voldoende kennis om mijn taken op te lossen.
 - Ik beschik over de middelen tot mijn beschikking die ik nodig heb om mijn werk goed te kunnen uitvoeren.
 - Als ik tijdens het werk bots op een probleem of een ongewone uitdaging kan ik snel een oplossing vinden.

Wil je iets verder toelichten?

- ... over de welzijns- of zorgsector?
 - Ik werk graag in deze sector.
 - In deze sector zie ik ook mijn toekomst.
 - Ik heb verschillende doorgroeimogelijkheden binnen de sector.
 - De werkdruk is hoog.
 - Ik zie voldoende nieuwe kansen en uitdagingen in deze sector.
 - Ik vind de maatschappelijke erkenning voor deze sector voldoende hoog.
 - Wil je iets verder toelichten?
-

- Heb je een positieve of negatieve ervaring die je hier nog wil delen?
-

4. Brussel

- Werk je in Brussel?
 - Ja

Nee

- Woon je in Brussel?

Ja
 Nee

- Hoe ervaar je het dagelijkse woon-werkverkeer binnen of naar Brussel?

...

- Wat zijn de grootste uitdagingen waar je mee te maken hebt tijdens je werk in Brussel (vb. armoede, toegang tot diensten, meertaligheid, ...)?
-

- Zou je van job veranderen als je in een andere regio een job aangeboden kreeg?

Ja
 Nee

- Zou je Brussel aanbevelen als een goede stad om in te werken?

Ja
 Nee

- Waarom kies je ervoor om in Brussel te werken?
-

5. Vorming

In dit deel willen we peilen naar het belang van (permanente) vorming en opleiding als werknemer.

- Welke vorming heb je nodig als starter?
-

- Vind je de weg naar die vorming?

Ja
 Soms
 Nee

- Heb je zicht op het vormingsaanbod in de sector?

Ja
 Soms
 Nee

- Heb je tijd om aan vormingen deel te nemen?
 - Ja
 - Soms
 - Nee

 - Rond welk(e) thema('s) zou je een bijkomende vorming willen volgen? (meerdere antwoorden mogelijk)
 - Diversiteit en inclusie: taalbarrières, culturele verschillen
 - Armoede en sociale uitsluiting
 - Trauma en geestelijke gezondheidszorg
 - Zorg voor ouderen
 - Verslaving en herstel
 - Fysieke gezondheid en welzijn
 - Samenwerken en netwerk
 - Dringende medische hulp
 - Handicap
 - Precaire verblijfsstatuten
 - Toegang tot diensten in Brussel
 - Institutionele context van Brussel
 - Stedelijke isolatie
 - Agressie / veiligheidsproblemen
 - ...

 - Wat voor vormingen zoek je?
 - Casus - intervisie
 - Interactief
 - Filmmateriaal
 - Theoretische verdieping
 - ...

 - Hoe volg je het liefst een vorming?
 - Fysieke bijeenkomst
 - E-learning/course
 - Combinatie (vb. eerst online iets bekijken en dan erover uitwisselen in groep)

 - Wat zou er, naast vorming, kunnen bijdragen aan je verdere persoonlijke en professionele ontwikkeling?
-

6. Toekomst in welzijn & zorg

- Denk je dat je over 2 jaar nog in dezelfde organisatie werkt?
 - Ja, zeker

- De kans is groot
- Misschien
- De kans is klein
- Nee, denk het niet

- Licht toe.
-

- Denk je dat je over 2 jaar nog in de welzijns- of zorgsector werkt?

- Ja, zeker
- De kans is groot
- Misschien
- De kans is klein
- Nee, denk het niet

- Licht toe.
-

7. Afsluiten

- Welke zaken hebben we niet bevraagd maar zijn wel belangrijk om te benoemen?
-

- Wil je graag op de hoogte gehouden worden van de resultaten van deze bevraging via e-mail?

- Ja
- Nee

- Mogen we contact met je opnemen voor deelname aan een groepsgesprek. In dit gesprek verdiepen we de vragen en resultaten van deze bevraging.

- Ja
- Nee

Bijlage 2: Leidraad vragen diepte-interviews

Introductie

Context:

Kenniscentrum WWZ is bezig met een project rond de personeelskrapte in de Brusselse welzijnssector. Vanuit de sector horen we dat het moeilijk is om voldoende personeel te vinden. Hierdoor lukt het soms niet om voldoende aanbod te blijven garanderen of om een aantrekkelijke job te kunnen aanbieden (hoge werkdruk etc).

Bij Kenniscentrum WWZ vinden we het belangrijk dat personeel in goede werkomstandigheden kan werken en dat er voldoende Nederlandstalig aanbod in Brussel is voor de noden die er zijn.

Daarom willen we ons verder verdiepen in wat een job in welzijn aantrekkelijk maakt of wat er moeilijk is voor startende medewerkers.

Als we beter begrijpen wat starters nodig hebben, dan kunnen we hen ook beter ondersteunen.

We willen daar helpen waar het binnen organisaties soms moeilijk is om begeleiding te voorzien door de hoge werkdruk.

Specifiek: werken in Brussel heeft eigen uitdagingen.

Vragen:

Identificatie

→ blaadje laten invullen met:

- Ben je
 - Vrouw
 - Man
 - Anders
 - Wil ik niet zeggen
- Wat is je leeftijd?
 - Jonger dan 20
 - 20-29 jaar
 - 30-39 jaar
 - 40-49 jaar
 - 50 jaar of ouder
- Welke talen spreek je?

- Functie?

- Wil je graag op de hoogte gehouden worden van de resultaten van deze bevraging via e-mail?
 - Ja
 - Nee
- Mogen we contact met je opnemen voor deelname aan een groepsgesprek. In dit gesprek verdiepen we de vragen en resultaten van deze bevraging.
 - Ja
 - Nee

Vragen

Opbouw:

- Opener
- Motivatie
- Fijn aan het werk
- Drempel in het werk
- Brussel
- Vorming & opleiding
- Toekomst in de sector

Focus: concrete voorbeelden – voorbij het standaardantwoord geraken

Creatieve opener:

Om het gesprek te openen werd met de Dixit-kaarten gewerkt. Dat zijn kaarten met afbeeldingen. Deze werden allemaal op tafel gelegd met de afbeelding naar boven.

De respondenten kregen hierbij volgende vraag: “Als je denkt aan het voorbije jaar, als je terugdenkt aan de start van je job, welk kaartje neem je dan om uit te drukken hoe dat gelopen is en hoe dat voor jou is geweest ?”

Wat is je functie en hoelang werk je daar al?

Wat is de reden dat je voor de sector gekozen hebt?
Blijft die motivatie relevant in je werk nu?

Wat is je traject doorheen deze eerste periode in welzijn? - proces in kaart brengen
Wat maakt het dat er iets veranderd is?
Was dit door een persoon, een moment, ...?

Wat vind je fijn aan je werk?
met aandacht voor:

- Organisatie (missie & visie – groeimogelijkheden – werksfeer – waardering – organisatiebeleid)
- Team (waardering – terecht kunnen bij collega’s - vertrouwen – plezier)
- Directe leidinggevende (ondersteuning – inwerkperiode – feedback – mogelijkheid tot vorming & opleiding)
- Werk-inhoud (energie – voldoende kennis – materiële omstandigheden – tot een oplossing komen)
- Sector (graag werken – toekomst – werkdruk – kansen en uitdagingen – maatschappelijke erkenning)

Waar bots je op?
met aandacht voor:

- Organisatie (missie & visie – groeimogelijkheden – werksfeer – waardering – organisatiebeleid)
- Team (waardering – terecht kunnen bij collega's - vertrouwen – plezier)
- Directe leidinggevende (ondersteuning – inwerkperiode – feedback – mogelijkheid tot vorming & opleiding)
- Werk-inhoud (energie – voldoende kennis – materiële omstandigheden – tot een oplossing komen)
- Sector (graag werken – toekomst – werkdruk – kansen en uitdagingen – maatschappelijke erkenning)

Hoe is het om in Brussel te werken?

Welke rol speelt vorming en opleiding (intern of extern) voor jou op de werkvloer?

- Welke vorming is belangrijk als je start?
- Op welke manier krijg je graag vorming?

Wat draagt er naast vorming en opleiding nog bij aan je verdere professionele groei?

Hoe zie jij je toekomst in welzijn en zorg?

Wil je graag nog iets aanvullen of meegeven?



WELZIJN
WONEN
ZORG

www.kenniscentrumwwz.be



Kenniscentrum WWZ
werkt aan de SDG's, de 17
duurzame ontwikkelings-
doelstellingen van de
Verenigde Naties.



Vlaanderen
verbeelding werkt