

**PXL Hogeschool**  
**Bachelor na bachelor Creatieve Therapie**



**TEAMBUILDING ONDER DE LOEP**

Kan een tool ontwikkeld worden waarbij de signalen van werknemers,  
die naar boven komen tijdens creatieve sessies,  
omgezet worden naar een instrument ter preventie van burn-out?

**Door Diana De Koninck en Pauline De Sy**  
**O.l.v. van promotor Els Peters**  
**Hasselt, 2016**

## **Voorwoord**

Vanuit het Keramiekcentrum Limburg kregen wij de vraag om te werken rond Burn-Out. Een onderwerp dat ons beide interesseert en aangaat op onze manier. Met ons twee zijn we in deze nieuwe uitdaging gesprongen en we zijn trots op het product dat door deze samenwerking is ontstaan.

Het is een proces geweest waarbij twee studenten, een docente, bedrijfsleiders en het Keramiekcentrum Limburg nauw hebben samengewerkt. Dit onderzoek zou niet mogelijk geweest zijn zonder de medewerking en ondersteuning van de zaakvoerder van het Keramiekcentrum Limburg, Pieter Smeets, die ons de onderzoeksvraag stelde. We willen Pieter bedanken voor de samenwerking, ondersteuning en de feedback.

Onze dank gaat aan de deelnemende bedrijven, bedrijfsleiders en werknemers, zonder hen hadden wij het onderzoek niet kunnen uitvoeren.

Veel dank ook aan de beeldende therapeute Marie en patiënten van Rif, psychiatrisch centrum Emmaus te Zoersel waar we sessies mochten observeren.

Onze grootste dank gaat uit naar onze promotor Els Peeters voor haar constante aanmoediging en begeleiding doorheen dit traject. Zij heeft ons vaak doorheen nieuwe stappen geholpen en altijd in ons en het onderzoek geloofd.

Als laatste, maar zeker niet minder belangrijk, willen we een dankwoord richten aan onze families, vrienden en partners. Zij waren steeds bereid te luisteren en waren zeer begripvol.

## **Samenvatting**

Zaakvoerder van het Keramiekcentrum Limburg, Pieter Smeets, kreeg vanuit enkele ondernemingen de vraag meer doelstellingen te verbinden aan een teambuilding. Zodat een teambuilding kan ingezet worden ter preventie van Burn-out. Vanuit deze vraag kwam Pieter Smeets bij ons, namelijk: Kan een tool ontwikkeld worden waarbij de signalen van werknemers, die naar boven komen tijdens creatieve sessies, omgezet worden naar een instrument ter preventie van burn-out?

Werken heeft hoe langer hoe meer een negatieve bijklank gekregen, het zorgt voor stress, burn-out en depressies. Het gevolg is dat mensen steeds langer afwezig zijn en het ziekteverzuim toeneemt. Bedrijven kiezen hoe langer hoe meer om hier iets aan te doen en signalen vroegtijdig te detecteren om werknemers door te verwijzen zodat ze toch aan het werk kunnen blijven.

Om deze tool vorm te geven hebben we via literatuurstudies onderzocht wat er allemaal al bestond betreffende beeldende therapie, preventie en behandeling van burn-out. Na deze literatuurstudie kwamen we uiteindelijk tot de conclusie dat we met iets vernieuwends bezig zijn aangezien er in beeldende therapie nog geen gebruik gemaakt wordt van een tool ter preventie van Burn-out. We hebben zelf een tool ontwikkeld, namelijk een observatielijst. Deze tool is tot stand gekomen vanuit verschillende vragen- en observatielijsten die momenteel gebruikt worden binnen de gezondheidszorg, beeldende therapie en ter preventie en behandeling van burn-out. Met deze observatielijst willen we de gedragingen en de dynamiek van een groep observeren om zo te kijken hoe de groep in elkaar zit.

Eenmaal de tool vorm kreeg hebben we groepen werknemers en bedrijfsleiders geobserveerd binnen teambuildingssessies van het keramiekcentrum. Ook een therapiegroep werd geobserveerd tijdens creatieve sessies om vergelijkend materiaal te hebben en eventueel de observatielijst bij te sturen. De observaties hebben vooral betrekking op de interactie tussen de groepsleden. Onze observatielijst werd op die manier enerzijds verbeterd en meer uitgebreid. Langs de andere kant konden we kijken welke informatie er uit een groep komt. We hebben geprobeerd om een aantal sessies te observeren om zoveel mogelijk resultaten te behalen.

Ons onderzoek is vernieuwend maar een eerste aanzet. We hadden te weinig tijd en te weinig groepen. Dit onderzoek zou een vervolg moeten krijgen om alles verder uit te diepen om zo op grotere schaal onderzoek te doen met meerdere groepen.

# Inhoudsopgave

<b>1. Toelichting</b>	<b>1</b>
<b>2. Onderzoeksvraag</b>	<b>2</b>
2.1. <i>Probleemstelling</i>	2
2.2. <i>Vraagstelling</i>	2
2.3. <i>Deelvragen</i>	2
<b>3. Methode</b>	<b>3</b>
3.1. <i>Literatuurstudie</i>	3
3.2. <i>Praktijkonderzoek</i>	3
3.2.1. Observeren	4
3.2.2. Opbouw van de observatielijst	5
<b>4. Resultaten</b>	<b>8</b>
4.1. <i>Literatuurstudie</i>	8
4.1.1. Burn-out	8
4.1.2. Welbevinden op het werk	10
4.1.3. Hoe past creatieve beeldende therapie in dit onderzoek?	11
4.1.4. Begeleiden en behandelen	13
4.1.5. Groepen	14
4.1.6. Teambuilding	16
4.1.7. Keramiekcentrum	17
4.1.8. Wat is een bedrijf?	17
4.1.9. Meetinstrumenten / observatielijsten / vragenlijsten/testen	17
4.2. <i>Observatielijsten</i>	20
4.2.1. Therapiegroepen	20
4.2.2. Teambuildings	22
<b>5. Discussie</b>	<b>26</b>
<b>6. Conclusie</b>	<b>27</b>
<b>7. Bibliografie</b>	<b>29</b>
7.1. <i>Boeken</i>	29
7.2. <i>Artikels</i>	29
7.3. <i>Websites</i>	31
<b>8. Bijlagen</b>	<b>33</b>
8.1. <i>Mindmap</i>	33
8.2. <i>Observatielijst</i>	34

## 1. Toelichting

s 'Morgens wordt je wakker, maar je kan de moed niet opbrengen om uit je bed te kruipen. Na minutenlang verdoofd naar het plafond gestaard te hebben en je wekker al de derde keer afgelopen is, probeer je jezelf te vermannen. Je schiet haastig uit je bed in je kleren en gaat op weg naar je werk. Daar aangekomen probeer je met koffie je wakker te houden en staar je naar je scherm. Je voelt je continu moe en je krijgt vage onverklaarbare lichamelijke klachten, het lijkt wel alsof je bij het minste buiten adem raakt en je hart op hol slaat. Langzaam maar zeker wordt je ook wat neerslachtig, je krijgt het gevoel dat je niet genoeg doet op je werk. Ook wordt je behoorlijk prikkelbaar. De werkdruk was de afgelopen jaren sterk toegenomen door het gedwongen vertrek van collega's. De sfeer was achteruit gegaan en het was iedere dag rennen en vliegen om het werk af te krijgen. Overwerk was gewoon geworden en er was geen tijd meer voor een praatje. Toen je pas begon te werken, beleefde je er plezier aan, het schonk je voldoening om elke dag op een efficiënte en creatieve manier het hoofd te bieden aan nieuwe uitdagingen. Maar het optimistische gevoel is nu verdwenen. De energiestoot die je nu nog voelt is afkomstig van je eerste kop koffie. (Leiter & Maslach, 2015)

Het begint vaak met oververmoeidheid. Als je een uitgeput gevoel hebt, dan lukt het niet meer om je energie in je werk te steken. Hierdoor ga je minder presteren en je minder productief voelen en daardoor minder voldoening in je werk vinden. Waardoor je een steeds cynischer kijk krijgt op je professionele bezigheden. Al deze emoties; uitputting, het gevoel tekort te schieten en cynisme versterken elkaar en leiden tot een neerwaartse spiraal.

Je denkt dat je best een andere job kan zoeken omdat je persoonlijk tekort schiet. Je persoonlijke tekortkomingen zijn niet de reden. De oorzaken moet je zoeken in het management en je werkomstandigheden. Een verstoorde relatie met je werk leidt ertoe dat je enthousiasme bekoelt en dat je vervreemd geraakt van je werk. Werk is een groot deel van je leven, als dit niet goed gaat, is dit een gevaar voor je gehele welzijn. (Leiter & Maslach, 2015)

Tientallen studies hebben inmiddels bevestigd dat de drie elementen: uitputting, cynisme en inefficiëntie de voornaamste kenmerken zijn van een burn-out. Als iemand slechts één van deze drie componenten ervaart, is dat al een risico factor. (Leiter & Maslach, 2015)

We willen onderzoeken of het mogelijk is een tool te ontwikkelen om aan de hand van signalen van werknemers, die naar boven komen tijdens creatieve sessies, een burn-out voorspellen en dus misschien te voorkomen.

## **2. Onderzoeksvraag**

### **2.1. Probleemstelling**

Zaakvoerder van het Keramiekcentrum Limburg, Pieter Smeets, biedt vanuit zijn centrum teambuildings aan. De meeste bedrijven verzorgen elk jaar een teambuilding om onder andere de groepssfeer te bevorderen. Nu zijn er enkele HR-verantwoordelijken van (Limburgse) ondernemingen, die de vraag gesteld hebben of het mogelijk is om meer doelstellingen aan deze teambuildings te verbinden. Zodat het niet enkel een groepssfeer bevorderende activiteit is. Maar dat deze teambuildings kunnen bijdragen tot het welzijn op de werkvloer en kunnen ingezet worden ter preventie van Burn-out.

### **2.2. Vraagstelling**

Pieter Smeets kwam met de volgende vraag: Kan een tool ontwikkeld worden waarbij de signalen van werknemers, die naar boven komen tijdens creatieve sessies, omgezet worden naar een instrument ter preventie van burn-out?

Randvoorwaarden:

De tool moet een ondersteunend instrument zijn en kaderen binnen een integraal HR-plan. De bedrijven die op dit vlak deze vraag stellen, gaan hier proactief mee om en willen vooruitstrevend zijn op dit vlak.

Er zal nagegaan worden binnen welke randvoorwaarden en/of de tool realiseerbaar is.

### **2.3. Deelvragen**

Vanuit de onderzoeksvraag zijn enkele deelvragen ontstaan om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden.

- Hoe kan beeldende therapie bijdragen ter preventie van burn-out?
- Kan een teambuilding binnen het keramiekcentrum bijdragen tot welzijn op de werkvloer?
- Is er een manier waarbij we de gedragingen van een groep kunnen aftoetsen, tijdens een teambuildingsessie met beeldend materiaal, om zo het functioneren van een groep in kaart te brengen?
- Welke informatie kunnen wij uit deze tool halen?
- Wat kunnen bedrijven met deze informatie doen?

We gaan eerst een observatielijst ontwikkelen om vervolgens teambuildings bij te wonen. Zo zien we in hoeverre onze observatielijst werkt en halen we dus informatie uit deze lijst.

Wat kan dit opleveren?

Aan de hand van onze observaties kunnen we aan een bedrijf meegeven hoe hun groep werknemers functioneert en in elkaar zit. Doordat we deze signalen kunnen doorgeven, kunnen bedrijven hier mee aan de slag en zouden wij kunnen verder gaan met verdere sessies. Dit vanuit het idee dat als het welzijn op de werkvloer en binnen de groep verbetert, dat er minder kans is op burn-out.

### **3. Methode**

Voor dit onderzoek hebben we ons gericht op enerzijds literatuurstudie en anderzijds het creëren van een eigen observatielijst aan de hand van verschillende bestaande meetinstrumenten rond burn-out, beeldende therapie en andere relevante thema's. In het literatuuronderzoek maken we gebruik van boeken, artikels en websites om informatie te vinden over het onderwerp. Het eindresultaat bestaat uit een analyse van de inhoud van de bestudeerde literatuur en de observaties die we hebben gedaan.

#### **3.1. Literatuurstudie**

In de literatuurstudie hebben we ten eerste bekeken of er al literatuur bestaat waar beeldende therapie en preventie van burn-out gelinkt zijn. Hier hebben we geen literatuur over gevonden. Vervolgens hebben we duidelijkheid gezocht over de begrippen burn-out en welbevinden op het werk. Om daarna binnen dit onderzoek de link met beeldende therapie te verklaren en het begeleiden en behandelen binnen een sessie of teambuilding. Vermits dit onderzoek over groepen gaat, is er ook een stuk dat duidelijkheid schept in de rollen, interactie en ontwikkeling van groepen. We geven kort uitleg over het Keramiekcentrum Limburg waar onze observaties plaats vonden. En ten slotte lijsten we tools op die er bestaan binnen burn-out, beeldende therapie en andere relevante lijsten. Vanuit deze lijsten kunnen we onze eigen observatielijst opbouwen.

Er werden verschillende websites en eindwerken geraadpleegd voor deze literatuurstudie (zie bibliografie). Zoektermen voor deze studie: beeldende therapie, creatieve therapie, burn-out, preventie van burn-out, welbevinden, groepsdynamica, groepsontwikkeling, begeleiden en behandelen, teambuilding, bedrijven, meetinstrumenten, observatielijsten, vragenlijsten, testen, tools, observeren,... Deze zoektermen zijn op verschillende manieren samen gebruikt zowel in het Nederlands als Engels. Daarnaast hebben wij in de bibliotheek van de PXL Hogeschool verschillende boeken kunnen raadplegen rond burn-out, groepsdynamica, begeleiden van groepen, beeldende therapie en creatieve therapie (zie bibliografie). De zoektermen werden gelimiteerd voor taal (Engels en Nederlands) en publicatiedatum (2000-2016). We hebben gebruik gemaakt van PXL-discovery waardoor we in veel databanken tegelijk konden zoeken. De databanken die het meeste literatuur voor ons onderzoek bevatten rond deze termen zijn: Sciencedirect, EBSCOhost, HBO kennisbank, CINAHL en Narcis.

#### **3.2. Praktijkonderzoek**

We onderzoeken een specifiek en gedefinieerd gedrag. Het is een niet-participerende observatie. We kijken toe vanaf de zijlijn. Enkel op het einde bevragen we even hoe de teambuilding verlopen is. Het is eerder een systematische observatie. De observatielijst bestaat op voorhand uit een lijst gedragingen die we gaan observeren. Er is wel ruimte voor ons om buiten deze gedragingen andere opmerkingen op te schrijven, van aspecten die ons persoonlijk opvallen. We observeren de hele groep, maar willen slechts een bepaald aantal gedragscategorieën registreren. Dit noemt men behavior sampling. Voordeel van deze manier is dat het doelgedrag van alle leden kan worden meegenomen en het is een praktische manier om gegevens te verzamelen. Het nadeel is dat we maar weinig categorieën opnemen. (Hoffmann, 2015)

### **3.2.1. Observeren**

Een creatief therapeut komt tot een inschatting van de aard van de problematiek door observatie van gedrag, de werkwijze van de cliënt en van beeldaspecten van de gemaakte werkstukken (Pool, 2004).

Observeren als waarneming met de bedoeling van conclusies te trekken. Het waargenomen gedrag in een meetinstrument te zetten. Beiden punten zijn toepasbaar op de taakinvulling van de creatief therapeut. Uiteraard is een goede observatie een voorwaarde om een zo eerlijk mogelijk resultaat te verkrijgen. Er wordt gemeten wat er beoogd wordt te meten.

#### ***a. Tool***

De tool is voor verschillende doelen te gebruiken:

- om de groep globaal te evalueren
- om na te gaan of binnen een groep een probleem is
- om na te gaan of de groep moet opgevolgd worden

Interessant bij deze tool is dat bij het constateren van problemen de aandacht eerst wordt gericht op het geheel van een groep en niet meteen op één persoon die zich anders gedraagt en minder of anders presteert. Daarmee komt er ruimte voor aanpakken van het systeem. We bieden dit instrument niet als een compleet systeem aan maar als een aanzet naar een vervolg op verdere sessies en opvolging door het bedrijf.

#### ***b. Meten is weten***

De uitdrukking 'meten is weten' wordt steeds meer bepalend voor het vaststellen van de bedrijfskwaliteit. In bedrijven is algemeen aanvaard dat je kwaliteit alleen verantwoord kunt vaststellen met behulp van een exacte rendementsmeting. Het aantrekkelijke van deze tool is nu juist dat zulke bewerkingen niet mogelijk zijn. Het is van belang dat die manier van meten, ook waar het om competentie gaat, in alle bedrijven kan worden toegepast. (Boes & Meijer, z.j.)

Het heeft daarbij het belangrijke voordeel dat zo verkregen gegevens niet kunnen worden gebruikt voor het bepalen van de kwaliteit van een bedrijf als geheel, of van een groep of individu. Daarvoor is dit instrument immers niet bedoeld.

#### ***c. Algemene beperkingen en valkuilen***

Elk instrument heeft zijn beperkingen. Een observatie instrument geeft een perceptie weer van degene die observeert en per definitie een subjectieve indruk weer. Geen enkele observatielijst geeft het volledige beeld van cognities, emoties en gedrag weer. Het is belangrijk om te erkennen dat dit maar een deel van het hele verhaal weergeeft. We proberen zo min mogelijk te interpreteren door aan te vinken wat we zien en is opgenomen in het meetinstrument, er is wel een kleine ruimte voor bemerkingen. De observator kan niet op alles letten, daardoor kan deze zich het beste richten op specifieke elementen van gedrag. Dit kan door het observatiedoel scherp af te bakenen. De betrouwbaarheid neemt toe wanneer de observaties meer stabiel zijn. Wanneer bijvoorbeeld hetzelfde soort gedrag meerdere keren wordt waargenomen en gescoord, neemt de betrouwbaarheid van de observatie van dat gedrag toe.



#### **d. Wat observeren ?**

Volgens Smeijsters (2004) observeren we gedrag en interactie met een checklist of observatielijst. Dit observatieschema is vooraf ontwikkeld en hierin staat welk specifiek gedrag geobserveerd zal worden hoe vaak dit aanwezig is. Gedrag kunnen we omschrijven als verbaal en non-verbaal gedrag (Smeijsters, 2004).

Belangrijke observatiepunten:

- Het beeldend werk (inhoud, expressie, structurerend vermogen, eigenheid, binding met eigen werk)
- Gedrag tijdens het beeldend werk
- Gedrag in de groep voor en tijdens de sessie (omgang met anderen, afspraken, omgeving en werkhouding)
- Nabespreking individueel of in groep

#### **e. Ethische bedenkingen**

De rechten van de proefpersonen wegen zwaarder door dan de rechten van de observator die het gedrag onderzoekt. Proefpersonen moeten over de nodige informatie beschikken over wie de observator is, en wat het doel van het onderzoek is. Er mag op geen enkele wijze sprake van zijn van dwang om aan het onderzoek mee te werken. Proefpersonen hebben ten allen tijde, ook na hun toestemming, de mogelijkheid om hun medewerking op te zeggen. De proefpersonen blijven anoniem in de verslagen. (Hoffmann, 2015)

### **3.2.2. Opbouw van de observatielijst**

#### **a. Bepalen van de beginsituatie**

Met deze tool kan een observator bij een groepsactiviteit/ teambuildingsactiviteit screenen wat de competenties als groep zijn. Dat beeld wordt opgebouwd door de interactie in de groep. Daarnaast biedt de tool de mogelijkheid om de bevindingen en resultaten als basis te gebruiken voor verdere acties.

De gegevens die verworven worden uit dit instrument én de opvolging van deze gegevens kunnen een stap zijn naar het bevorderen van de groeps sfeer door het detecteren van problemen in een groep en een eerste aanzet ter preventie van een burn-out bij werknemers. Een ondersteuningsaanbod kan hierdoor worden aangepast aan de behoeften en noden van het individu en de groep. Het uiteindelijke doel van het in beeld brengen van het gedrag/ samenwerking van een groep is echter niet voldoende, het is slechts een startpunt dat de communicatie tussen werknemers en werkgevers tot stand brengt. Het veronderstelt wél een principiële bereidheid om als bedrijf te reflecteren over het eigen handelen en met de resultaten aan de slag te willen gaan.

#### **b. Achtergrondgegevens verzamelen**

Naam van de observator, datum, soort groep, aantal, verschil mannen en vrouwen. Is de opdracht individueel of een groepsopdracht of beide. En wie leidt de teambuilding of sessie.

### **c. Het doel en doelgroep bepalen**

Een groep voert een tweetal opdrachten uit en observatoren hebben dan de tijd om te observeren aan de hand van de bijgevoegde observatielijst. Om een duidelijker beeld te krijgen van de groep, raden wij aan om minstens twee opdrachten te kiezen, een individuele opdracht en een samenwerkingsopdracht.

We hebben er voor gekozen twee doelgroepen te observeren. Om zo gegevens van deze twee groepen te kunnen vergelijken. Enerzijds gaan we teambuildingsactiviteiten van bedrijven in het Keramiekcentrum Limburg observeren. En anderzijds observeren we therapiegroepen tijdens een beeldende sessie.

### **d. Maken van observatiepunten**

Interpersoonlijke relaties = binnen en buiten komen en tijdens de sessie. Hoe gaan ze om met elkaar? (Dominante, afhankelijke, relatie tot de leider,...)

Dit aan de hand van de Roos van Leary. We voegen hier wel nog rollen 2 bij, namelijk dominerend en cynisch (cynisch is een signaal van Burn-Out).

Beeldend werken = tijdens het maken van de opdracht (zowel individueel als in groep). Hoe gaan ze om met het beeld? Dit aan de hand van de lijst van Kliphuis.

Hiernaast hebben we aan de lijst de fasen van groepsvorming van Tuckman toegevoegd en de symptomen van burn-out.

### **e. Manier van registreren**

We maken een observatieschema met aanvullingen en opmerkingen. Het observatieschema heeft een aankruislijst. Je turft welk gedrag of welke handeling je waarneemt en het aantal keren dat het zich voordoet. Bij een observatieschema weet je van tevoren al op welk soort gedrag je gaat letten. Omdat dergelijk schema nog niet voorhanden is moeten we zelf een observatieschema opstellen aan de hand van bestaande observatielijsten, vragenlijsten en meetinstrumenten

### **f. De observatiemethode bepalen**

We kiezen voor een observatieschema omdat dit volgende voordelen heeft:

- Het werkt redelijk eenvoudig en snel, je kunt makkelijker registreren terwijl je observeert
- Lijsten die op verschillende tijdstippen zijn ingevuld, zijn makkelijk met elkaar te vergelijken.
- Verandering in gedrag kun je snel zien door de overzichtelijke en makkelijke registratie.
- Het is behoorlijk objectief.

(Het observatieplan, z.j.)

Wat zijn de nadelen aan een observatieschema:

- Je kunt alleen datgene registreren wat in het schema voorkomt. Je kan wel verandering zien, maar hoe die verandering tot stand is gekomen niet. Hoe mensen met elkaar omgaan, hoe communicatie verloopt bijvoorbeeld, kun je niet registreren.

- Je krijgt geen inzicht in processen, bijvoorbeeld wat er aan een ruzie vooraf ging en wat er daarna gebeurde.
- De observatie heeft zich beperkt tot een aantal punten, het zicht op het geheel gaat daardoor verloren.

(Het observatieplan, z.j.)

#### **g. Observatiedata en tijdstippen bepalen**

Teambuildinggroepen komen maar één keer. Dit zijn steeds andere groepen. Therapiegroepen kunnen meerdere keren een sessie volgen. Maar er kan verloop zijn binnen de groep.

*Hoe lang in tijd observeren; de hele sessie?*

Als we inzicht willen krijgen in het proces van de activiteit kiezen we ervoor gedurende langere tijd achtereen te observeren of voor 'continue observeren'. Een voordeel is dat je veel informatie over de gehele situatie krijgt. Een nadeel is dat het erg veel tijd kost.

#### **h. Een manier kiezen van rapporteren**

Nadat alle gegevens geregistreerd zijn, moeten ze geïnterpreteerd en verwerkt worden. Ofwel, een betekenis geven aan dat wat er is waargenomen. Vervolgens wordt een manier gekozen om de conclusies, aanbevelingen of voorstellen te rapporteren. Belangrijk is te weten aan wie we rapporteren.

#### **i. Het verslag**

Wanneer de bevindingen van de observatielijst gekend is, is het van belang deze op een heldere manier te communiceren aan de belanghebbenden.

*Wie zijn belanghebbende?*

Dit kan in eerste instantie aan de groep zelf, maar ook aan het bedrijf. Dit verslag kan als inspiratiebron dienen voor het werken aan een goede teamspirit maar kan ook dienen om vervolgsessies voor te bereiden voor teambuilding activiteiten of opvolging van de groep door het bedrijf zelf.

- Wat willen we rapporteren: welke kennis, welke vaardigheden, welke attitudes,.....?
- Leidt deze informatie tot betere ondersteunende maatregelen?
- Is het verslag ondubbelzinnig opgesteld zodat het niet verkeerd begrepen kan worden?
- Is de informatie duidelijk?
- Is een geschreven verslag de meest efficiënte manier om dit soort informatie mee te delen?

## 4. Resultaten

### 4.1. Literatuurstudie

#### 4.1.1. Burn-out

Bij het doornemen van de literatuur hebben we verschillende definities teruggevonden van burn-out maar we willen ons baseren op volgende definitie van Schaufeli en Enzmann (in Dewulf & Vangronsveld, 2012, p.15):

*Burn-out is een negatieve, aanhoudende gemoedstoestand die verband houdt met het werk, die voorkomt bij "normale" individuen en die gekenmerkt wordt door uitputting, een gevoel van onbekwaamheid, demotivatie en disfunctioneel gedrag op het werk. Deze gemoedstoestand blijft vaak lange tijd verborgen voor de werknemer en vloeit voort uit een onevenwicht tussen de intenties en de realiteit op het werk. Vaak houden de werknemers deze gemoedstoestand in stand door copingstrategieën.*

#### a. Ontstaan van burn-out

Burn-out werd voor de eerste keer vernoemd door psychiater- analyticus Herbert Freudenberger in 1974 (in Rycke, 2014). Hij spreekt dan over het opraken van energie en het gevoel overspoeld te worden door problemen van andere mensen. Bij burn-out is er sprake van 3 elementen: werk gerelateerde emotionele uitputting, cynisme of depersonalisatie richting het werk en gevoel van verminderd zelfvertrouwen en bekwaamheid. (Rycke, 2014)

Christina Maslach (in Reenen, 2011) specificeerde dan weer het eerste kenmerk: de emotionele uitputting. We zijn nog grondiger door te spreken van uitputting ontstaan door menselijke interactie. Uit het onderzoek van Maslach blijkt burn-out voor te komen bij sociale beroepen zoals in de gezondheidszorg en het onderwijs. Tegenwoordig kun je wel zeggen dat er bij alle beroepen sprake is van menselijke interactie en dus burn-out kan voorkomen bij alle beroepen. Deze interactie is dus een belangrijke factor in het ontstaan van een burn-out. Hard werken op zich hoeft dus geen risico te zijn maar het gevoel erg je best te moeten doen wel. Bij je best doen voor bijvoorbeeld je baas kan er gesproken worden over (bewuste of onbewuste) menselijke interactie. (Reenen, 2011)

Cynisme en afstand tot het werk komt er als er al een burn-out is. In de periode voordat een burn-out ontstaat is men juist een lange tijd overbetrokken en had men hoge verwachtingen en heeft men dikwijls te hard gewerkt. Als dan deze verwachtingen niet uitkomen veranderd het overbetrokken zijn in afstandelijkheid en cynisch zijn naar werk en collega's. (Reenen, 2011)

Dan is er ook nog een gevoel van onbekwaamheid, men kan wat gevraagd wordt niet meer aan. Deels is er sprake van een echte achteruitgang van vaardigheden, zoals verminderde concentratie of verminderde energie. Maar de persoon met de burn-out zelf denken dat hij tekort schiet. (Reenen, 2011)

**b. Hoe uit zich een burn-out?**

Tabel 1 (Hansez, Mairiaux, Firket, & Braeckman, 2010, p.4) geeft de verschillende uitingen van burn-out weer op fysiek, cognitief/affectief en gedragsmatig vlak.

**Tabel 1: Uitingen van burn-out**

<i>Fysiek</i>	<i>Cognitief en affectief</i>	<i>Gedragsmatig</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asthenie</li> <li>- Slaapstoornissen</li> <li>↓ energie</li> <li>- Neurovegetatieve/ functionele klachten (bv. hartkloppingen, gastro-intestinale klachten, maaglast, benauwdheid op de borst ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↓ controlegevoel</li> <li>↓ competentiegevoel</li> <li>↓ motivatie</li> <li>Frustratie</li> <li>Angst</li> <li>Prikkelbaarheid</li> <li>↓ zelfwaardering</li> <li>↓ idealisme</li> <li>↓ concentratie</li> <li>↓ geheugen</li> <li>Depressieve stemming</li> <li>Dualiteit: het werk verlaten of blijven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attitudeverandering t.o.v. anderen (cynisme, onverschilligheid, distantiëring, afstandelijkheid)</li> <li>- Zich afzonderen</li> <li>↓ performantie (mate waarin de gestelde doelstellingen efficiënt en effectief uitgevoerd worden)</li> <li>- Absenteïsme in het afgelopen jaar</li> <li>- Frequent, van korte duur</li> <li>- Van lange duur (1 maand of meer)</li> <li>- Agressiviteit</li> </ul>

**c. Persoonlijkheidskenmerken en burn-out**

Schaufeli, Taris, & Houtman (2013) merken op dat burn-out niet uitsluitend te wijten is aan ongunstige werkomstandigheden maar er wordt ook gekeken naar persoonlijkheidskenmerken. Specifieke persoonlijkheidskenmerken zouden de kans kunnen vergroten dat werknemers opgebrand zullen raken. Bij een aantal studies uitgevoerd in specifieke sociale beroepen (zoals leraren, politieagenten, priesters en verpleegkundigen) zijn allerlei persoonlijkheidskenmerken onderzocht (Schaufeli et al., 2013).

Op basis van analyse van studies van Swider en Zimmerman (in Schaufeli et al., 2013, p.245) zien we vijf dimensies van het Big-5-persoonlijkheidsmodel: openheid, consciëntieus, extraversie, neuroticisme en vriendelijkheid. Zo zouden neurotische personen geneigd zijn de negatieve aspecten van een situatie te benadrukken en ook eerder geneigd zijn in de richting van negatieve gevoelens vertonen te gaan. Binnen deze negatieve gevoelens past ook burn-out. Extraverte personen gaan eerder de positieve aspecten benadrukken. Personen die vriendelijk zijn, zouden de positieve en negatieve aspecten van de werkomgeving begrip tonen. Personen die consciëntieus zijn, zouden eerder zichzelf en hun werkprestaties positiever beoordelen dan anderen. Personen die open zijn, zouden dan weer eerder problemen op het werk zien als kansen voor persoonlijke ontwikkeling en niet als een bron van frustratie. (Swider en Zimmerman, in Schaufeli, Taris, & Houtman, 2013)

#### **d. Behandeling en preventie**

De professoren Schaufeli en Bakker (in Aalbers, 2010, p.14) sommen enkele begeleidingsvormen bij stress gerelateerde problematiek op, dit zijn: organisatiegerichte interventies, counseling, behandeling en trainingsgerichte interventies. Behandeling biedt een belangrijke vorm van begeleiding voor werknemers die overspannen zijn of een burn-out hebben. Men richt zich bij de behandeling op spanningsklachten en hoe je kan veranderen door stress op een gezonde manier te hanteren. Er wordt ook bekeken welke persoonlijkheidskenmerken een risico kunnen zijn. Men leert je bepaalde vaardigheden aan zoals bijvoorbeeld timemanagement. Ten slotte wordt er gekeken naar sociale steun in je thuis- en werksituatie. (Aalbers, 2010)

Stressmanagement is een meer algemene interventie om burn-out te bestrijden. Het is belangrijk om burn-out gerelateerde klachten aan te pakken. De werknemer moet zichzelf vaardigheden aanleren maar heeft hier ook hulp voor nodig van zijn omgeving. Binnen bedrijven zie je nog niet echt uitgewerkte of specifieke interventies. Deze interventies worden ook niet vaak toegepast omdat elke organisatie anders in elkaar steekt en het moeilijk is om een algemene interventie te ontwikkelen die voor elke organisatie werkt. Wel bestaan er antiburn-out workshops, hier leer je technieken ter preventie van een burn-out en wordt je kennis omtrent burn-out verhoogd. (Schaufeli & Bakker, 2007)

We zien tegenwoordig eerder een medicalisering van stress en burn-out. Mensen moeten pillen slikken en maanden thuis blijven. Stress hoort bij het leven en moet niet als een ziekte worden benaderd. (Rogier, 2014)

#### **4.1.2. Welbevinden op het werk**

Volgen De Witte en De Cuyper (in Onderzoeksrapport Jeugd-Ambtenaar: Welbevinden, 2013, p.5) wordt zowel in de media als in onderzoek naar welbevinden op het werk gekeken naar de negatieve kanten, zoals stress en burn-out. De positieve kanten van werk worden vergeten, zoals de kans krijgen tot zinvolle bezigheden en zelfontplooiing. De Witte en De Cuyper (in "Onderzoeksrapport Jeugd-Ambtenaar: Welbevinden", 2013, p.5) stellen dat welbevinden vaak wordt gedefinieerd als 'arbeidstevredenheid'. Maar welbevinden betekent meer dan enkel tevredenheid. Daarom kijken we naar het job demands-resources model, dit bekijkt welbevinden op een bredere manier. (Onderzoeksrapport Jeugd-Ambtenaar: Welbevinden, 2013)

Bij het job demands-resources model stelt men dat elke beroepsgroep bepaalde werkeisen en hulpbronnen heeft, wat deze zijn hangt van het beroep af. Job Demands en Job Resources. Werkeisen en hulpbronnen worden als volgt gedefinieerd:

*Werkeisen: "omvatten alle fysieke, sociale of organisationele aspecten van het werk die een volgehouden fysieke of mentale inspanning vereisen en die om die reden verbonden zijn met specifieke fysiologische en psychologische kosten voor de werknemer (bijvoorbeeld uitputting). Voorbeelden van werkeisen zijn een hoge taakbelasting, rolonduidelijkheid en emotioneel veeleisende klanten." (Ruyssveldt, 2006, p.329)*

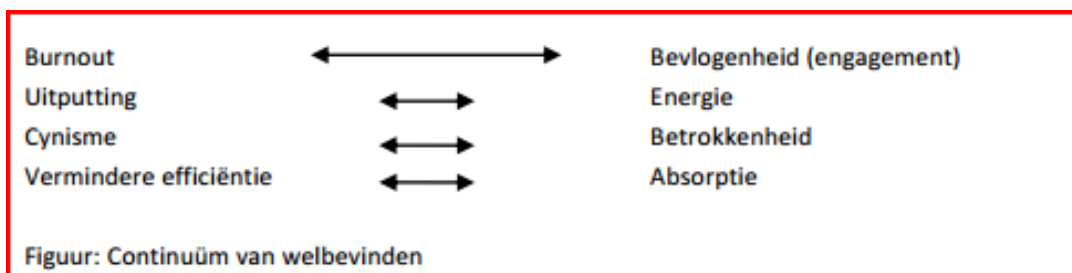
*Hulpbronnen: "omvatten alle fysieke, psychologische, sociale of organisationele aspecten van het werk die (a) bijdragen tot het realiseren van de taakdoelstellingen, (b) de fysiologische en psychologische kosten verbonden met de aanwezige werkeisen reduceren,*

en (c) persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren (Demerouti et al., 2001). Voorbeelden van hulpbronnen zijn: loopbaanmogelijkheden, participatie in de besluitvorming en feedback (De Jonge et al., 2003). “ (Ruyssseveldt, 2006, p.329)

Schaufeli en Bakker (in “Onderzoeksrapport Jeugd-Ambtenaar: Welbevinden”, 2013, p.6) stellen dat zowel werkeisen als hulpbronnen een proces op gang brengen, werkeisen zorgen voor een energetisch proces en hulpbronnen voor een motivationeel proces. In het JD-R worden burn-out en bevlogenheid als kern gezien van het welbevinden op het werk. De werknemers kunnen bij hun werkeisen en hulpbronnen Burn-out ervaren als de meest negatieve uitkomst en bevlogenheid als het meest positieve. Op deze lijn bevindt de mate de mate van welbevinden van de medewerker. (Onderzoeksrapport Jeugd-Ambtenaar: Welbevinden, 2013)

Maslach en Leiter (in Onderzoeksrapport Jeugd-Ambtenaar: Welbevinden, 2013, p.7) vatten dit samen in een tabel :

**Tabel 2: continuüm van welbevinden**



#### 4.1.3. Hoe past creatieve beeldende therapie in dit onderzoek?

##### a. Beeldende therapie

Beeldende therapie definiëren is niet zo eenvoudig, binnen de literatuur bestaan verschillen in het beschrijven van beeldende therapie en in het beschrijven van de effecten en de doelstellingen.

De Federatie van Vaktherapeutische Beroepen in Nederland definieert beeldende therapie als volgt: *“Beeldende therapie is een behandelmethodede voor mensen met psychosociale problemen en psychiatrische stoornissen. De therapie kan individueel plaatsvinden, maar er kan ook worden gewerkt in groepen of in zorgsystemen zoals ouder-kind, gezin of relatie. De beeldend therapeut gebruikt verschillende therapeutische invalshoeken, variërend van gedragstherapeutisch tot psychoanalytisch. Kenmerkend is de inzet van beeldende middelen, zoals teken- en schildertechnieken, houtbewerking en werken met stof, klei, steen en metaal”* (Hoe werkt beeldende therapie?, z.j.)

Ook binnen beroepsprofielen in andere landen zien we omschrijvingen van wat de inhoud van beeldende en/of creatieve therapie kan zijn. *“Art therapy is a form of psychotherapy that uses art media as its primary mode of expression and communication. Within this context, art is not used as diagnostic tool but as a medium to address emotional issues which may be confusing and distressing.”* (What is art therapy?, z.j.)

Henk Smeijsters (2008) vindt het definiëren van creatieve therapie een 'oeverloze onderneming'. Er zijn wereldwijd veel definities die niet altijd voor meer helderheid zorgen. Hij integreerde een aantal definities tot één geheel (Smeijsters, 2008).

Definitie beeldende therapie volgens Celine Schweizer.

*Beeldende therapie is een vorm van behandeling waarbij de ervaring van mensen ten behoeve van ontwikkelingsprocessen centraal staat. De beeldende therapeut hanteert het proces van beeldend vormen (tekenen, schilderen, beeldhouwen en andere beeldende vormen) en de zichtbare en tastbare beeldende producten die hieruit voorkomen, als middel binnen de therapeutische relatie. In een behandelsetting wordt beeldende therapie in combinatie met andere behandel- en begeleidingsvormen gericht op een specifiek behandeldoel aangeboden met als doel op emotioneel, cognitief, sociaal of lichamelijk gebied een wenselijke verandering, ontwikkeling, stabilisatie of acceptatie bij de cliënt te bewerkstelligen. (Schweizer, 2009, P.29)*

### **b. Beeldend proces**

Binnen de beeldende therapie is het beeldend proces typerend voor deze vorm van therapie. Bij beeldende therapie ligt vooral de nadruk op het beeldend proces en de therapeutische waarde en niet zozeer op het product dat gemaakt wordt. Er kunnen behandeldoelen zijn die men wil bereiken zoals het verhogen van het zelfbewustzijn, het verbeteren van sociale vaardigheden, inzichtgevende doelen, het doen dalen van negatief gedrag, bevorderen van groei, enz. Taal kan betekenis geven, materiaal heeft deze eigenschap niet. Elk beeldend materiaal is anders en doet een andere appélwaarde op ieder individu op een andere manier. (Claeys, 2009)

Richardson et al. (in Claeys, 2009, p.9) stelt dat beeldende therapie door het non-verbale aspect, interessant is voor mensen die het moeilijk hebben zich verbaal uit te drukken. Praten is voor veel mensen vertrouwd waardoor men goed geoefend is in het controleren van wat men al dan niet in woorden wil prijs geven. Werken met beeldende materialen is vaak minder vertrouwd en doet een beroep op de verschillende zintuigen: je kan verf ruiken, kleuren zien, klei tussen je vingers voelen. Bezig zijn met beeldende materialen kan verschillende gevoelens oproepen. Beeldend werken brengt iemand zowel figuurlijk als letterlijk in beweging. (Pool, 2004)

*Een belangrijke conclusie van dit onderzoek is dat beeldende therapie zich met name kenmerkt door een verbindende kwaliteit. Uit onderzoek kwam naar voren dat beeldende therapie de meer cognitieve processen, van gedachten en van woorden, verbindt aan de diepere, non-verbale gevoels- of ervaringslagen, waar met praten soms te snel aan voorbij wordt gegaan. (Haeyen, 2011, p.14)*

### **c. Doelstellingen**

Wat kunnen we zeggen over de indicatie voor creatieve therapie?

- Creatieve therapie spreekt de fysieke kant aan. Je praat niet alleen, je komt in actie, je lichaam is erbij betrokken.
- Handelen in het medium komt tegemoet aan de behoefte iets te leren. In creatieve therapie zijn mensen sneller te motiveren om iets te bedenken, uit te voeren, op te bouwen, te oefenen.



- Expressie in het medium biedt de mogelijkheid je een nieuwe taal eigen te maken, waardoor de mogelijkheden om contact te maken met jezelf en de ander, toenemen.
- Creatieve therapie kan weggestopte emoties grijpbaar en voelbaar maken.

(Smeijsters, 2001)

#### **d. Maar wat zijn de valkuilen?**

Het aanbod kan zo geformuleerd worden dat het lijkt alsof iedere persoon er baat bij heeft. Daarom moet er zeker stil gestaan worden bij de indicaties en contra-indicaties van beeldend werken. Doelstellingen als creativiteit, ontplooiing, het openen van nieuwe wegen, het aangaan van nieuwe experimenten en het herstellen van het inwendige ritme zijn zo ruim dat ze bijna op ieder mens van toepassing kunnen zijn. Omdat de kenmerken van de verschillende media onvoldoende specifiek zijn uitgewerkt, lijken de media onderling uitwisselbaar. (Smeijsters, 2001)

Het is belangrijk het verband te blijven zien tussen doelstellingen, diagnose en de creatief therapeutische interventies. Doelstellingen moeten voldoen aan de zogenaamde smart-criteria. Zij moeten specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, en tijd- en ruimte gebonden zijn. (Smeijsters, 2001)

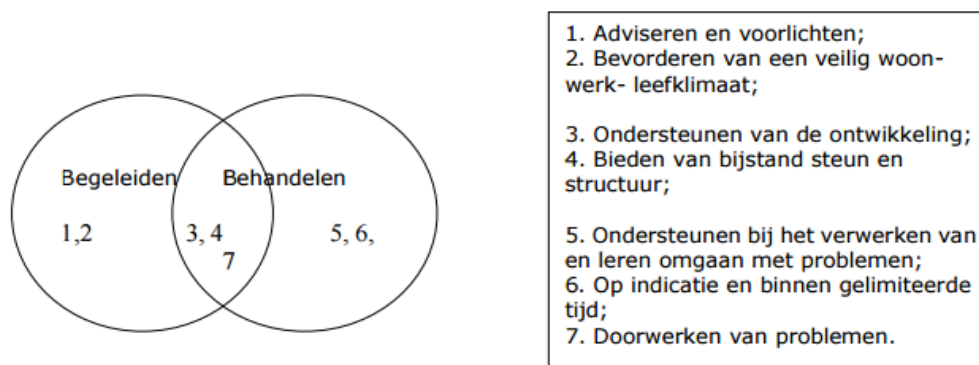
#### **4.1.4. Begeleiden en behandelen**

Waar past het ontwikkelen van een meetinstrument in? De begrippen behandelen en begeleiden worden op vele manieren gedefinieerd in de literatuur. Uiteindelijk komen we tot het volgende volgens Schweizer (2016). Uit de definities van begeleiden en behalend blijkt dat er sprake is van een overlappend gebied, dit kan je zien in afbeelding 1 (Schweizer, Verschil moet er zijn..., 2006, p.6).

Behandelen is het aanbieden van op verandering gerichte activiteiten. De term behandelen geeft aan dat er wordt gewerkt aan ondersteunen van de ontwikkeling en ondersteuning geboden wordt bij het verwerken van en leren omgaan met problemen. (Schweizer, 2006)

Begeleiden is het aanbieden van activiteiten gericht op de mogelijkheden van de cliënt ter bevordering van zelfstandigheid en probleemoplossend vermogen. Er wordt aandacht gegeven aan adviseren en voorlichten, het scheppen en bevorderen van een veilig woon-, leef- en werkklimaat, het ondersteunen van de ontwikkeling, het bieden van ondersteuning, bijstand en structuur. (Schweizer, 2006)

**Afbeelding 1: Begeleiden en behandelen blijken elkaar te overlappen**



#### 4.1.5. Groepen

Om een groep te kunnen observeren moeten we eerst meer weten over de theorie achter de ontwikkeling van de groep.

##### **a. Wat is een groep?**

Sprott (in Remmerswaal, 2006-b, p.44) definieert een groep als volgt: *“een verzameling individuen, die in een bepaalde context méér interactie met elkaar hebben dan met anderen daarbuiten.”* Bijvoorbeeld medewerkers van een bedrijf kunnen een groep vormen. Ze hebben in de context van hun beroep meer interactie met elkaar dan dat ze dit met anderen hebben. Volgens de definitie van Sprott (in Remmerswaal, 2006-b, p.44) zie je dat interactie en context voor hem twee belangrijke elementen zijn. Buiten deze zijn er nog andere aspecten die kunnen bepalen dat een verzameling mensen een groep vormen. Enkele van deze groepsaspecten volgens Shaw (in Remmerswaal, 2006-b, p.44-45) zijn: motivatie, doelstelling, structuur, interdependentie en interactie.

##### **b. Hoe verloopt een groepsproces?**

Groepen gaan in hun ontwikkeling door bepaalde fasen. Tuckman (in Remmerswaal, 2006-a, p. 197) heeft uitgebreid bestudeerd hoe groepen zich ontwikkelen en van daaruit zijn 5 fasen ontstaan die de groep doorlopen: forming, storming, norming, performing en adjourning. In tabel 3 (Cato, z.j.) zie je alle fasen opgelijst.

**Tabel 3: Fasen van Tuckman**

<b>Fase</b>	<b>Interpersoonlijke kenmerken</b>	<b>Taak karakteristieken</b>
Forming (oriëntatiefase)	Groepsleden leren elkaar kennen en beginnen hun gezamenlijke taak duidelijk te krijgen	Groepsleden leren de taak kennen en bedenken met welke methodes ze de taak kunnen uitvoeren
Storming (conflictfase)	Spanning en conflicten ontstaan doordat leden het niet eens zijn met elkaar, de leider en de aanpak van de taak	Er ontstaat weerstand tegen de methode waarmee ze de taak aanpakken en tegen de groepstaak zelf.
Norming (structuurfase)	Leden komen weer meer naar elkaar toe, groepsrollen en –normen worden opgemaakt.	Groepsleden werken weer mee aan de taak.
Performing (werkfase)	Interpersoonlijke relaties stabiliseren, de groepsenergie gaat uit naar het succesvol vervullen van de taak. Iedereen kent en accepteert zijn rol.	De focus gaat naar productiviteit en prestatie.
Ajourning (eindfase)	Als de taak is volbracht, verminderd het contact en de emotionele afhankelijkheid. De groep valt mogelijk uiteen.	De taak is volbracht en het werk van de leden is klaar.

De groep maakt een ontwikkeling door met in elk van deze fasen specifieke problemen. Voor een begeleider van deze groep is dit van belang als achtergrondinformatie en interpretatiekader voor het groepsfunctioneren en ten tweede als aandachtspunt voor begeleiding. Niet elke groep doorloopt deze fasen op een lineaire manier. Het ontwikkelingspatroon kan afwijken door bijvoorbeeld veranderingen in de taak of een wijziging in de samenstelling van de groep. (Remmerswaal, 2006-a)

Het is volgens Tuckman (in De Vijf ontwikkelingstadië van Bruce W. Tuckman, z.j.) wel van belang dat alle fasen doorlopen worden om te ontwikkelen tot een optimaal functionerende groep. Als een groep bijvoorbeeld nooit conflicten heeft doorgemaakt dan zal deze niet goed presteren. Sommige groepen blijven steken in de helft en ontwikkelen gedragsregels en afspraken die contraproductief zijn. (De Vijf ontwikkelingstadië van Bruce W. Tuckman, z.j.)

We hebben gekozen voor het model van Tuckman omdat dit een bruikbaar model oplevert. Het biedt duidelijkheid in de niveaus van de teamontwikkeling en om te kunnen vaststellen in welke fase een team zich bevindt. Zelfs als de fasen niet lineair verlopen, biedt het model nog steeds een indeling om verschillende soorten groepsgedrag te duiden. Het model is makkelijk te onthouden en te onderscheiden. Er is een goede herkenbaarheid, of de fasen nu lang of kort duren, iedereen kan ze in praktijk waarnemen.

### ***c. Wat zijn rollen in een groep?***

Elke groep ontwikkelt rollen die in dienst zijn van bepaalde groepsdoelen zodat de groep hun werk kan verderzetten.

De rollen in een groep zijn onder te verdelen in:

1. Taakrollen: van belang bij het uitvoeren van de groepstaak. Bijvoorbeeld initiatief nemen, zoeken van informatie en geven van een mening.
2. Groepshandhavings- en groepsvormingsrollen (procesrollen): zijn vooral gericht op het verbeteren van het sociaal-emotioneel klimaat in de groep en het versterken en in stand houden van het groepsgebeuren. Bijvoorbeeld evalueren, bemiddelen en spanning verminderen.
3. Disfunctionele rollen: zijn negatieve rollen die vooral bestaan uit zelfgericht gedrag, rollen die ingaan tegen constructieve participatie aan de groep. Bijvoorbeeld agressief gedrag, rivaliteit en de clown uithangen.

(Remmerswaal, 2006-a)

### ***d. Groepsinteractie***

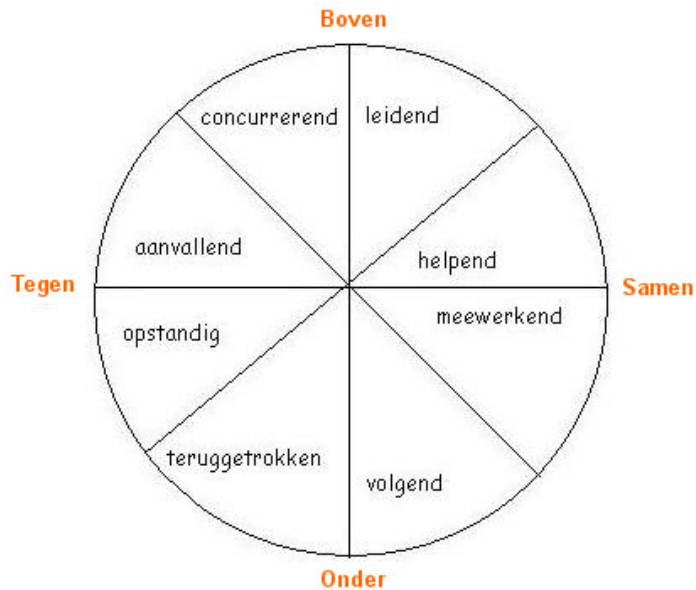
Leary (in Remmerswaal, 2006-b) heeft met enkele psychologen de relaties tussen mensen in kaart gebracht, dit is een cirkelvormig interactiemodel en wordt de "Roos van Leary" genoemd.

De Roos van Leary is een schematische weergave van verschillende gedragsmogelijkheden en het effect daarvan op anderen. Deze weergave helpt bij het analyseren van iemand zijn gedrag. Zo kan je een ander beter begrijpen maar kan je ook inspelen op dit gedrag. Het kan ook zorgen voor een verbetering van communicatie in een team. (Kerpel, z.j.)

Uit vele onderzoeken naar de relaties tussen mensen komen telkens twee dimensies naar voren.: macht/invloed en intimiteit/affectie. De eerste dimensie gaat dus om de mate

waarin mensen invloed uitoefenen, deze wordt de “boven-onder” dimensie genoemd en tekent hij in de roos verticaal. De tweede dimensie gaat om hoe persoonlijk of afstandelijk mensen met elkaar omgaan, deze wordt de “tegenover-naast” dimensie genoemd en wordt in de roos horizontaal getekend. Deze roos wordt vervolgens nog verder opgedeeld. (Remmerswaal, 2006-b)

**Afbeelding 2: Roos van Leary (Kerpel, z.j.)**



#### **4.1.6. Teambuilding**

Tebuilding is volgens Remmerswaal (2006-a) een bepaalde manier om een groep te laten ontwikkelen en beter te doen functioneren. Volgens Remmerswaal gaat het om een redelijk permanent team dat samenwerkt en bestaat uit een 5-25 leden en er wordt gebruik gemaakt van een externe begeleider. Doelstellingen van een teambuilding kunnen zijn: het ontstaan van een leerklimaat, het verbeteren van de probleemoplossende capaciteiten van de groepsleden en het aansporen van creativiteit. Motieven voor een teambuilding zijn vooral om een verandering door te voeren of om conflicten op te lossen. Contra-indicaties voor een teambuilding zijn: een verborgen assessment, bedrijfsinterne problemen die niet bij een team liggen of teambuilding als een cadeau. Er zijn niet veel effectieve resultaten van teambuilding in de praktijk. Er zijn weinig grondige onderzoeken en de onderzoeken zijn moeilijk onderling te vergelijken. (Remmerswaal, 2006-a)

#### **4.1.7. Keramiekcentrum**

Het keramiekcentrum is een jong bedrijf met als zaakvoerder Pieter Smeets. Het centrum wil ondersteuning bieden aan beginnende tot gevorderde keramisten. Dit doen ze door toebehoren, opleidingen en een infrastructuur aan te bieden. Hiernaast organiseren ze ook workshops en teambuildings. Enerzijds wil het keramiekcentrum zo veel mogelijk mensen in contact brengen met handgemaakt keramiek. Ze willen nieuwkomers de mogelijkheid geven om kennis te laten maken met klei en glazuren. Op deze manier willen ze een groter publiek vertrouwd maken met het ambachtelijke productieproces en een waardering voor handwerk geven. Anderzijds willen ze (technische) kennis bewaren voor volgende generaties. (Keramiek Centrum Limburg, z.j.)

##### *Teambuilding aangeboden door het Keramiekcentrum Limburg*

Op voorhand worden er uitgerolde stukken klei of tegeltje voorzien. De bedoeling is dat er wordt nagedacht om hun organisatie in beeld te brengen met behulp van klei. Er kan gekozen worden om individueel elk een tegeltje te decoreren of met meerdere mensen aan een groter stuk klei te werken. Dit wordt allemaal bepaald door de deelnemers zelf, er is ruimte om hier over te brainstormen. (Keramiek Centrum Limburg, z.j.)

#### **4.1.8. Wat is een bedrijf?**

*“Een groep mensen die goederen produceren of diensten verlenen om geld te verdienen.”*  
(Kernerman woordenboek Nederlands, z.j.)

*“Er is sprake van een organisatie wanneer we het hebben over een samenwerkingsverband van mensen met een blijvend karakter gericht op het bereiken van één of meerdere doelstellingen.”* (Cantens, 2014, p.5)

#### **4.1.9. Meetinstrumenten / observatielijsten / vragenlijsten/testen**

##### *Center for Epidemiologic Studies Depression Scale*

Deze zelfbeoordelvragenlijst kan bij bevolkingsgroepen depressieve symptomen vast stellen en kan zo risicogroepen traceren. Deze lijst is niet van toepassing op onze observatielijst. (Databank instrumenten, z.j.)

##### *Hospital Anxiety and Depression Scale- Anxiety subscale*

Met deze lijst kan je de aanwezigheid en hevigheid van angstsymptomen beoordelen. Je kan met deze lijst geen onderscheid maken tussen verschillende soorten angststoornissen. Deze lijst is niet van toepassing op onze observatielijst. (Fledderus, 2008)

##### *De Checklist Individuele Spankracht*

Deze lijst meet de subjectieve vermoeidheid en gedragsaspecten die verbonden zijn met vermoeidheid. Het kan bij verschillende Kan gebruikt worden bij verschillende patiëntengroepen waar vermoeidheid tot de klachten hoort. Uit deze lijst nemen we mee: vermoeidheid, concentratie, verminderde energie, verminderd competentiegevoel en aandachtstoornis. (Damme, 2004)

#### *De Mental Health Continuum- Short Form*

Deze schaal meet de geestelijke gezondheid en de aanwezigheid van positieve gevoelens en het optimaal functioneren in de privé en publieke sfeer. Uit deze lijst nemen we mee: tevredenheid, betrokkenheid en meewerkend. (Fledderus, 2008)

#### *De UCL*

Deze test bekijkt hoe mensen reageren op problemen of onplezierige gebeurtenissen. Het doel is het vaststellen van karakteristiek coping gedrag bij confrontatie met problemen. Uit deze lijst nemen we mee: afzonderen, vermijding, onttrekking uit de situatie en afgeleid. (Bosmans, 2002)

#### *Belbin teamrol-test*

Deze test is een hulpmiddel waarmee kan worden vastgesteld welke persoonlijkheden en welke inbreng je hebt als teamlid in een team. Uit deze test nemen we mee: gedrag : betrokken zijn, structuur, gevoelig voor sfeer in de groep, wedijveren, tegenspreken, bepalen van groepsgebeuren, druk maken, voorstellen doen, helpend, meewerkend, voorstellen doen, terug trekken uit de groep, kritiek geven, leiding nemen, oneens zijn en initiatief nemen. (Reekers, 2004)

#### *De Roos van Leary*

De roos van Leary is een schematische weergave van verschillende gedragmogelijkheden en het effect daarvan op anderen. Deze weergave helpt bij het analyseren van iemand zijn gedrag. Zo kan je een ander beter begrijpen maar kan je ook inspelen op dit gedrag. De Roos van Leary bestaat uit acht communicatiestijlen : leidend, helpend, meewerkend, volgend, teruggetrokken, opstandig, aanvallends, concurrerend. (Kerpel, z.j.) Deze termen nemen we mee. Om een overzicht te krijgen hebben we besloten de punten onder elkaar te zetten om zo te scoren. Zo kunnen we zien welke termen nog bijgevoegd kunnen worden.

### ***a. Diagnosesystemen / Observatielijsten rond Burn-out***

#### *De Maslach Burnout Inventarisatiemethode.*

De Maslach Burnout Inventory is samengesteld door de psychologen Christina Maslach en Susan Jackson. Het is wereldwijd één van de meest gebruikte methodes om een burn-out vast te stellen. Uit deze test nemen we mee: verminderde energie, vermoeidheid, slaapproblemen, verminderde concentratie, controlegevoel, competentiegevoel en motivatie. (Burnout test, z.j.)

#### *DSM-IV*

Burn-out is geen officiële psychische ziekte. Er wordt wel gesproken over een ongedifferentieerde somatoforme stoornis, hier valt burn-out soms onder. Opvallend is dat mensen met een burn-out meer vatbaar zijn voor andere psychische aandoeningen, zoals depressie of angststoornissen. (Reenen, 2011)

#### *Instrument voor vroegtijdige opsporing van burn-out*

In deze lijst staan de symptomen die kunnen voorkomen bij werknemers met een burn-out. Deze symptomen van burn-out nemen wij op in onze observatielijst. (Muller, Firket, Braeckman, Mairiaux, & Hansez, 2013)

### **b. Meetinstrumenten in de beeldende therapeutische praktijk**

#### *Appèllijst van Kliphuis*

Dit is een observatieschaal waarbij aan het creatief materiaal appels worden toegekend die iets zeggen over bij de cliënt bestaande behoeften (Smeijsters, 1996). Uit de lijst nemen we mee: knoeien, zich tonen, initiatief nemen, zich aanpassen en ordenen (Leeuwen, 2012).

#### *De BeeldElementen Observatielijst*

Het is een observatielijst voor de kunstzinnige therapie die aansluit op de diagnose methodiek van de antroposofisch arts. Enkel schilderwerk dat aan het begin van het therapeutische proces onder bepaalde voorwaarden gemaakt is, kan aan de hand van deze lijst geobserveerd worden. Deze lijst is niet van toepassing op onze observatielijst. (Baron, 2011)

#### *Diagnostic Drawing Series*

Het is een laagdrempelige tekentest die bestaat uit een serie van 3 tekeningen. Het is een korte afnametijd en er wordt gescoord met een gestructureerde scoringslijst. Deze test is niet van toepassing op onze observatielijst. (Wat is de DDS, z.j.)

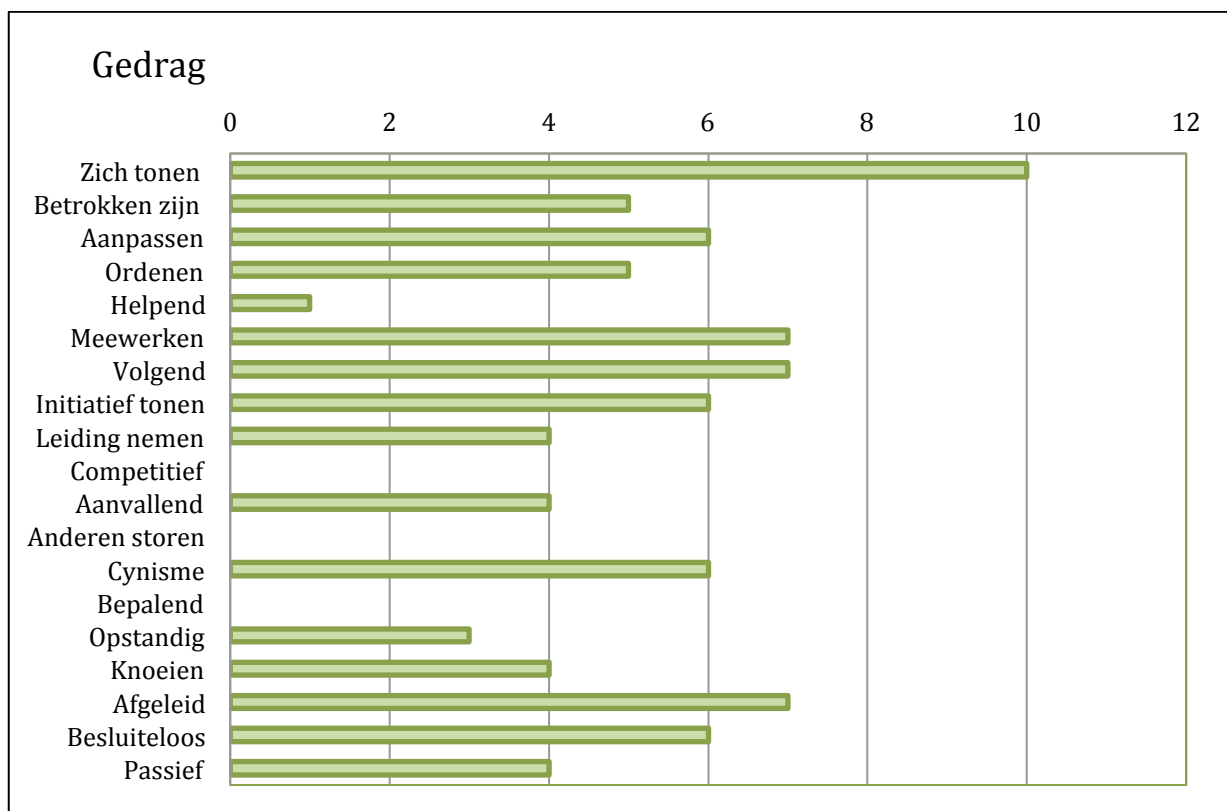
### **c. Bemerking**

Waar de psycholoog ruime toegang heeft tot een groot scala van meetinstrumenten en andere testen, heeft de creatief therapeut slechts toegang tot een beperkt aantal meetinstrumenten en is van de meeste creatief therapeutische meetinstrumenten niet bekend hoe betrouwbaar en valide zij zijn.

## 4.2. Observatielijsten

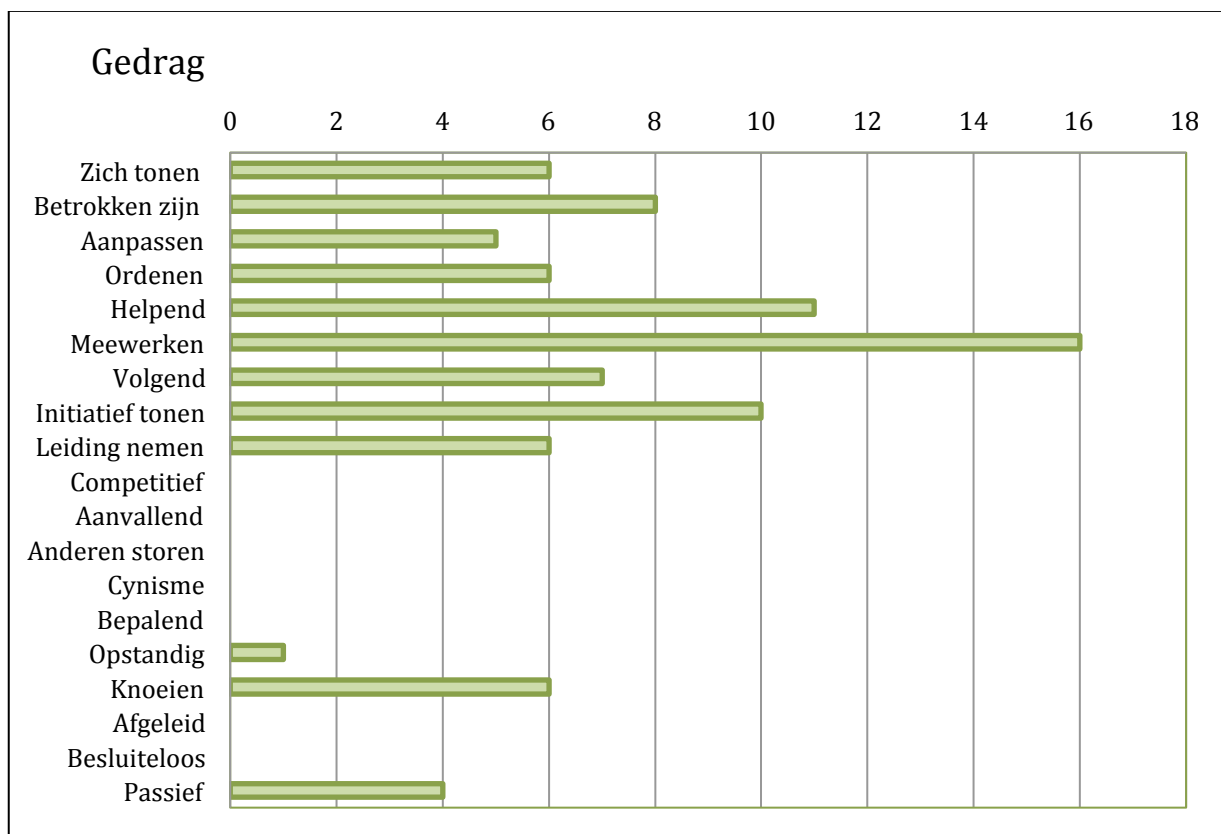
### 4.2.1. Therapiegroepen

Datum	23 maart 2016
Duur	9 uur – 11 uur
Observator	Diana
Soort groep	Therapiegroep
Aantal	5
Vrouwen	3
mannen	2
Opdracht	Individueel en in groep
Sessie leiden	Creatief therapeut
Groepssamenhang	1e deel: 1 persoon staat buiten de groep 2e deel: 1 groep (na vertrek persoon)
Groepsnormen	Geen afgesproken
Groepsfase	1e deel: storming 2e deel: norming (na vertrek persoon)
Symptomen burn-out	Waargenomen
Opmerkingen	Groepssfeer lijkt te veranderen nadat persoon vroegtijdig de sessie verlaten heeft.
Nabespreking	Nee



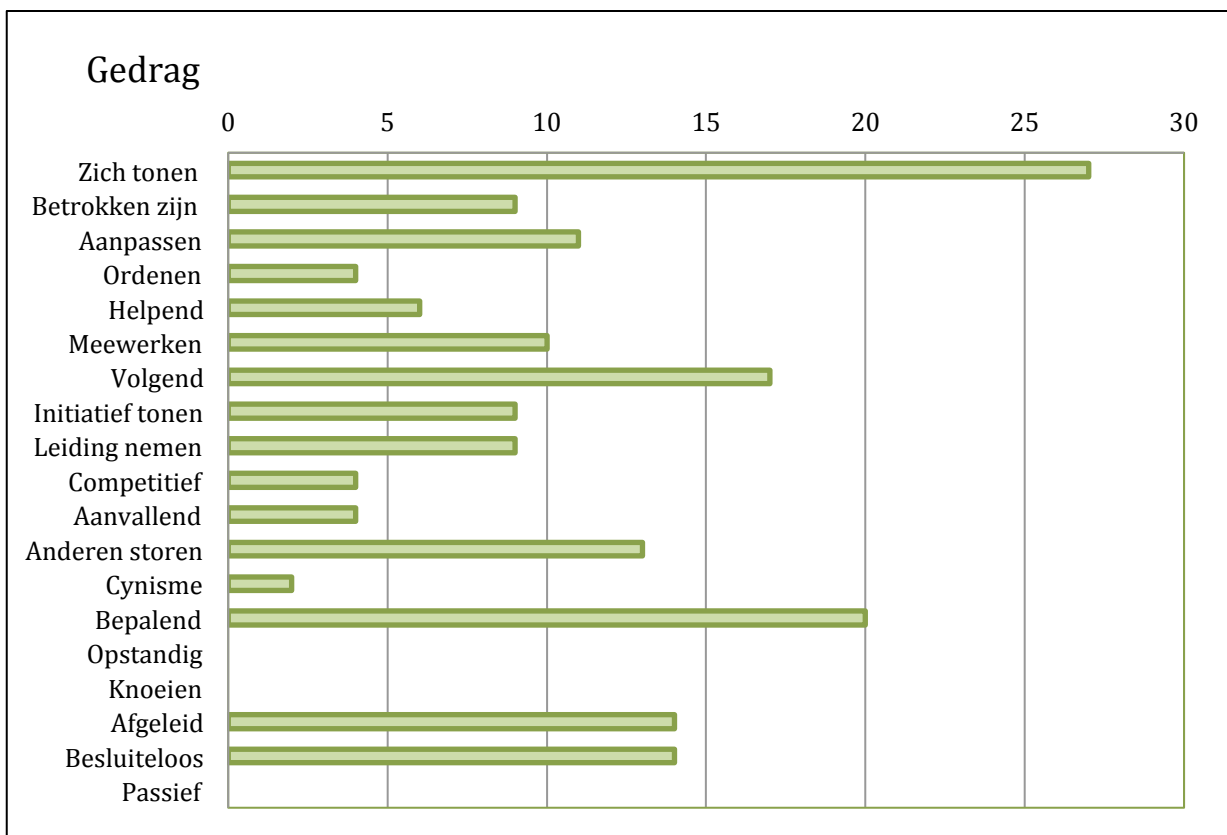


Datum	13 april 2016
Duur	9 uur – 11 uur
Observator	Diana
Soort groep	Therapiegroep
Aantal	5
Vrouwen	3
Mannen	2
Opdracht	In groep
Sessie leiden	Creatief therapeut
Groepssamenhang	Binnenkomen en buitengaan in kleine groepjes. Tijdens sessie werkt groep samen, 1 persoon sluit zich af van de groep.
Groepsnormen	Geen afgesproken
Groepsfase	Forming
Symptomen burn-out	Waargenomen
Opmerkingen	1 persoon sluit zich af van de groep.
Nabespreking	Moeite met tijdsdruk en praten tijdens nabespreking door elkaar.

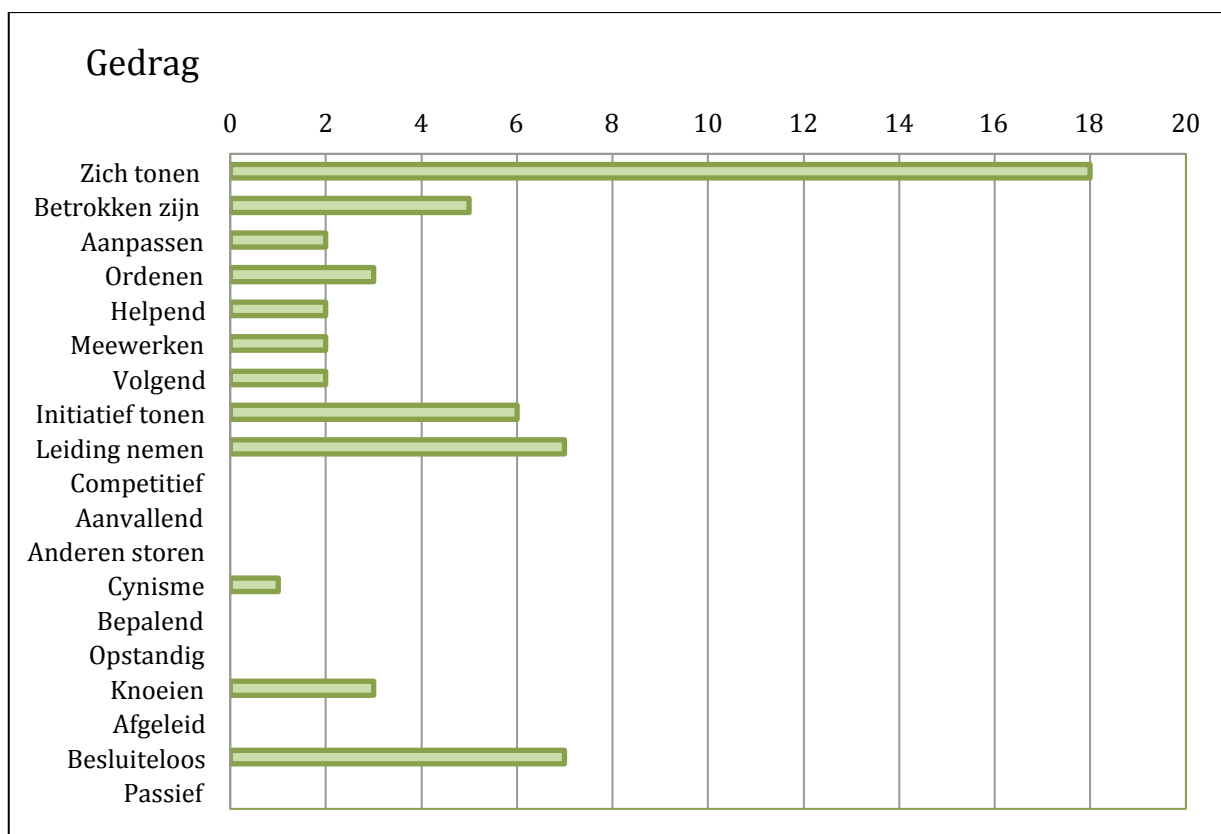


#### 4.2.2. Teambuildings

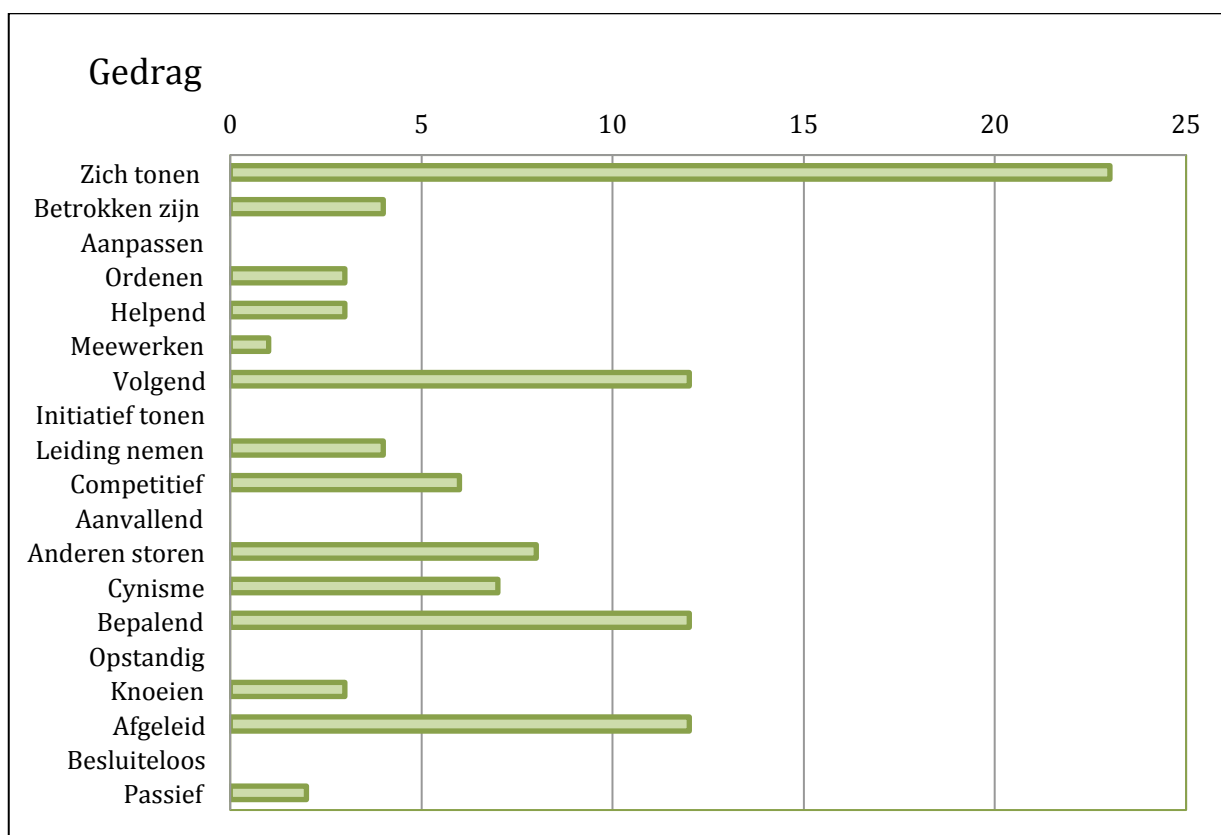
Datum	8 april 2016
Duur	14 uur – 17 uur
Observator	Diana
Soort groep	Teambuilding: bedrijf communicatie
Aantal	21
Vrouwen	12
Mannen	9
Opdracht	In groep
Sessie leiden	Docent
Groepssamenhang	Binnenkomen in 1 groep en buitengaan in kleine groepjes. Tijdens de sessie werken in kleine groepjes
Groepsnormen	Geen afgesproken. Wel door docent.
Groepsfase	Groepje 1: forming Groepje 2: storming Groepje 2 norming
Symptomen burn-out	Waargenomen
Opmerkingen	Structuur door docent aangegeven, moeilijk met compromissen sluiten. 1 man kon niet deelnemen door fysieke handicap. Kleine groepjes bepaald door leider, ze mochten zelf niet kiezen Er wordt gesproken over uitkijken naar ander werk.
Nabespreking	Ontevredenheid over functioneren in groep.



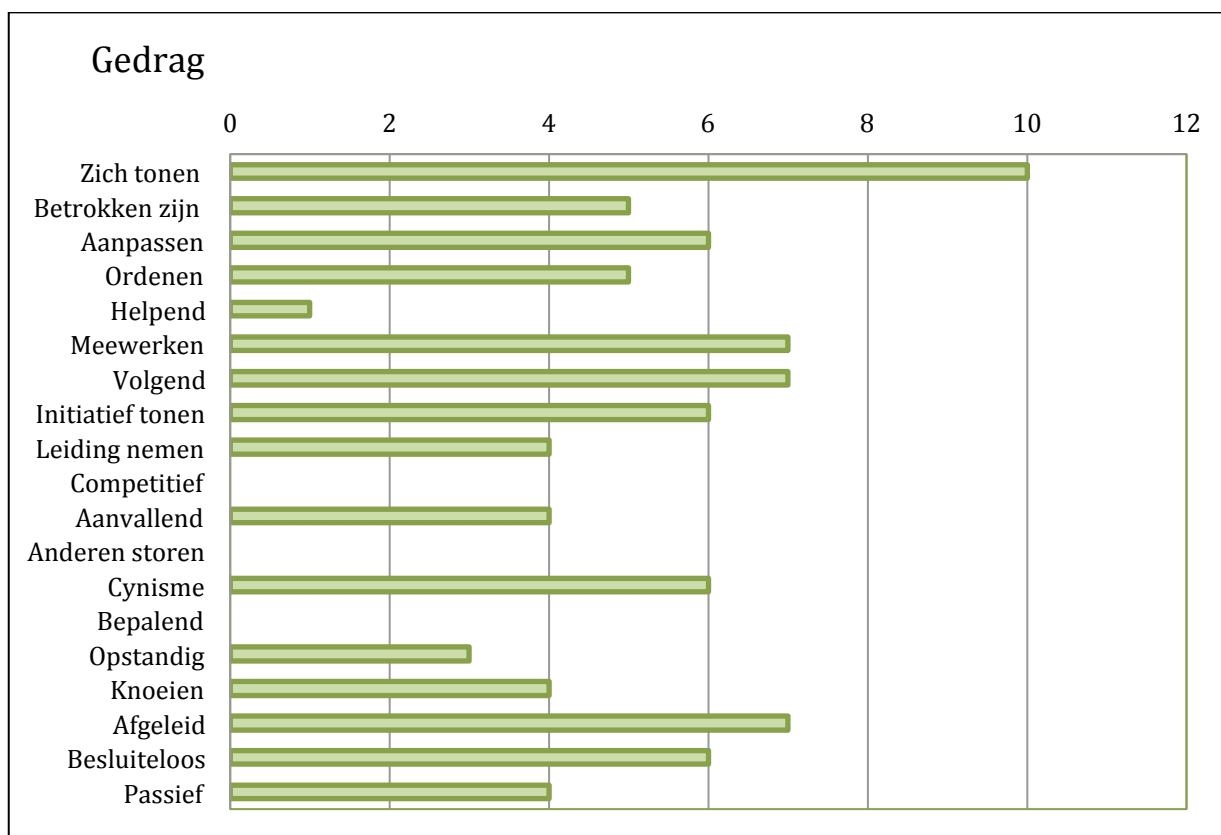
Datum	18 april 2016
Duur	10 uur – 13 uur
Observator	Pauline
Soort groep	Teambuilding: samengesteld vanuit het keramiekcentrum.
Aantal	6
Vrouwen	5
Mannen	1
Opdracht	In groep
Sessie leiden	Docent
Groepssamenhang	Binnenkomen en buitengaan in kleine groepjes. Tijdens de sessies werkt iedereen individueel.
Groepsnormen	Geen afgesproken
Groepsfase	Forming
Symptomen burn-out	Niet waargenomen
Opmerkingen	Niet iedereen kent elkaar, de groep bestaat uit leden van het keramiekcentrum. Docent neemt steeds de leiding. Docent doet voorstellen, hier komt geen reactie op.
Nabespreking	Ze hebben niet naar elkaar gekeken tijdens het werken. Ze hebben op het einde nog niet gezien wat de ander heeft gemaakt.



Datum	22 april 2016
Duur	16 uur – 19 uur
Observator	Diana
Soort groep	Teambuilding: boekhoudbedrijf In totaal met 42, wordt willekeurig in 2 gesplitst.
Aantal	22
Vrouwen	14
mannen	8
Opdracht	Individueel en in groep
Sessie leiden	Docent
Groepssamenhang	Binnenkomen en buitengaan in de grote groep. Tijdens de sessie in kleine groepjes maar ook individueel gewerkt
Groepsnormen	Geen afgesproken
Groepsfase	Storming
Symptomen burn-out	Waargenomen
Opmerkingen	Voor sessie een receptie, er wordt alcohol geserveerd deze wordt verder gebruikt tijdens de sessie. Sfeer wordt bepaald door enkele personen. Veel lawaai en weinig samenwerking. 2 personen zetten zich buiten de groep.
Nabespreking	Geen uitgebreide nabespreking door te grote groep en groep is onderverdeeld in twee groepen. Gaan nadien nog samen eten, er worden nummertjes getrokken zodat mensen niet in kliekjes bij elkaar gaan zitten.



Datum	22 april 2016
Duur	16 uur – 19 uur
Observator	Pauline
Soort groep	Teambuilding: boekhoudbedrijf In totaal met 42, wordt willekeurig in 2 gesplitst.
Aantal	5
Vrouwen	3
Mannen	2
Opdracht	Individueel en in groep
Sessie leiden	Docent
Groepssamenhang	Binnenkomen en buitengaan in de grote groep. Werken tijdens de sessie in kleine groepjes.
Groepsnormen	Geen afgesproken
Groepsfase	Performing
Symptomen burn-out	Niet waargenomen
Opmerkingen	Praten rustig met elkaar. Rust wordt verstoord als leden van andere groep komen kijken.
Nabespreking	Geen uitgebreide nabespreking door te grote groep en groep is onderverdeeld in twee groepen. Gaan nadien nog samen eten, er worden nummertjes getrokken zodat mensen niet in kliekjes bij elkaar gaan zitten.



## 5. Discussie

Als we een tool willen ontwikkelen en gebruiken ter preventie van een burn-out, wat is dan het doel? Past dit in experimenteel onderzoek? Naast de vraag of experimenteel onderzoek wenselijk is, is er ook een praktisch probleem doordat dit soort onderzoek veel tijd vraagt. Het is een langdurig proces dat vaak is weggelegd voor onderzoekers van universiteiten. Onze oorspronkelijke en beginnende vraagstelling waarbij we op zoek gingen naar een tool ter preventie van Burn-out was te ruim. Tijdens dit onderzoek hebben we ons dan ook gericht op de deelvragen en zijn we tot de constatacie gekomen dat verder onderzoek moet gebeuren om een antwoord te krijgen op onze hoofdvraag.

We houden rekening met het feit dat de kennis die verkregen wordt relatief is, gebonden aan - en afgestemd op de lokale context. Dat er deels gebruik gemaakt wordt van gestandaardiseerde meetinstrumenten met aanvullingen. We zijn ons er van bewust dat de focus gericht is op wat mensen ervaren, beleven en de betekenis die zij hieraan zelf geven. Maar het is een middel om kennis te vergaren. Een goed meetinstrument ontwikkelen is een proces van jaren en eerst moet vastgesteld worden of het effectief meet waarvoor het bedoeld is. Doordat een persoon het observeert en interpreteert op zijn manier, is het subjectief gekleurd. Daarom is er verder onderzoek nodig waarbij eenzelfde groep met twee personen geobserveerd wordt en de lijsten samengebracht worden om te kijken of er grote verschillen zijn. Naast de teambuildingsgroepen hebben we ook therapiegroepen geobserveerd zodat we konden vaststellen of er verschillen zijn tussen een therapiegroep en een teambuildinggroep. In een therapiegroep kunnen we stellen dat bij deze mensen al problemen zijn vastgesteld. Een aanbeveling kan zijn dat in de toekomst deze tool ook op andere groepen getest zou kunnen worden.

We hebben tijdens ons onderzoek een meer begeleidende en observerende rol gehanteerd om tot conclusies te komen, maar bij verder en langdurig onderzoek kan ook onderzocht worden op welke manier er gewerkt kan worden aan behandelen van burn-out. Het functioneren van de groep kan via de observatielijst in kaart gebracht worden om dan - als het nodig zou zijn - een behandelende rol op te nemen aan de hand van verdere sessies. Om al tot verslaggeving naar het bedrijf toe te komen was er in dit onderzoek niet genoeg tijd. In verder onderzoek is het aangewezen om te bekijken wat de meerwaarde kan zijn van een verslag en hoe dit kan aangepakt worden zonder de privacy van personen te schenden. In dit onderzoek werd duidelijk de keuze gemaakt om te kijken naar de groep en groepsdynamiek en niet naar personen individueel.

De vraag blijft of we alles kunnen linken aan beeldende therapie. Wij vinden van wel omdat er in beeldende therapie niet enkel sprake is van behandelen maar ook van begeleiden. Bij beeldende therapie komt het proces op de voorgrond, dit kunnen we in de observatielijst vaststellen, het is niet zozeer het product dat op de voorgrond staat. Ook communicatie past binnen het beeldend werken, we observeren het verbaal en non-verbale gedrag in het werken met klei binnen de sessies. Ook het materiaal waarmee gewerkt wordt heeft een bepaalde appélwaarde. Observeren wordt binnen beeldende therapie ook gedaan aan de hand van observatielijsten en een deel van onze observatielijst is gebaseerd op de lijst van Kliphuis.

Aan de vorm en indeling van onze lijst kan nog gesleuteld worden. De handigheid van deze lijst laat volgens ons op dit moment nog wat te wensen over. Een mogelijkheid zou kunnen zijn om er een digitale tool van te maken dit geeft meer overzicht en tijds winst en is wat meer met z'n tijd mee.

## 6. Conclusie

Ten eerste hebben we via literatuurstudies onderzocht wat er allemaal al bestond betreffende beeldende therapie en preventie van en over Burn-Out. Uiteindelijk kwamen we tot de conclusie dat we met iets vernieuwends bezig zijn aangezien er in beeldende therapie nog geen gebruik wordt gemaakt van tools ter preventie van Burn-out.

Wij hebben burn-out en beeldende therapie gelinkt door een eigen observatielijst te creëren door vragenlijsten rond Burn-out en observatielijsten van de beeldende therapie te linken. Wij hebben ons met onze lijsten gericht op groepen aangezien onze doelgroep, bedrijven zijn. Anderzijds wilden we ons in dit onderzoek niet focussen op individuele personen. We zijn dieper ingegaan op de interacties en dynamieken van een groep en hebben deze bevindingen kunnen gebruiken in onze lijst. Zo hebben we de fasen van Tuckman en de Roos van Leary in onze eigen tool kunnen verwerken.

De symptomen van burn-out hebben we verwerkt in onze tool. In de resultaten van de observatielijst kan je zien dat er symptomen van burn-out zijn vastgesteld in de therapiegroepen. Binnen de observaties van de teambuildings hebben we de symptomen van burn-out in twee groepen kunnen observeren. Dit was enerzijds een groep waar weinig werd samengewerkt en een paar personen de groeps sfeer bepaalden. Anderzijds wat het een groep waar er gesproken werd over zoeken naar ander werk en men niet tevreden was over het groeps functioneren tijdens de teambuilding. Het is opvallend dat we signalen van burn-out kunnen observeren bij een groep die minder lijkt te functioneren. Het is wat vroeg om hier een duidend en eenzijdige conclusie aan te verbinden maar dit is zeker iets waarbij verder onderzoek uitsluitel kan brengen.

We hebben opgemerkt dat de observatielijst kan verbeterd worden. Zo willen we "zich afzonderen" nog graag toevoegen aan de lijst van "gedrag". We merken op dat binnen de groepen er zelden normen op voorhand worden afgesproken, daarom stellen we ons de vraag of er een meerwaarde is om dit stuk "groepsnormen" in de lijst te houden. Een vaststelling was ook dat werken met klei bepaald gedrag naar boven bracht en signalen versterkte (bv. het gooien met klei). Een vaak terugkerende gedraging in verschillende groepen was "zich tonen". De beperkingen van de observatielijst hebben we een stuk kunnen opvangen door het stellen van vragen aan de werknemers en bedrijfsleiders tijdens een nabespreking. Wat toch wel belangrijke informatie gaf over hoe de groep de sessies ervaren had en de sfeer in het bedrijf.

De bedrijfsleiders die beroep doen op het Keramiekcentrum om teambuildings te organiseren zijn zeker bereid om de teamsfeer goed te houden. Uit onderzoek is gebleken dat bedrijfsleiders zeker een rol spelen bij het creëren van negatieve stress en burn-out. Het lijkt ons dan ook niet evident voor bedrijfsleiders om te erkennen dat er in hun bedrijf problemen zouden kunnen zijn. Misschien dat deze tool inzicht kan geven in de

groepsdynamiek in hun bedrijf en kan aanzetten om verdere stappen te zetten naar een motiverende werkomgeving.

Ons onderzoek is vernieuwend maar een eerste aanzet. We hadden te weinig tijd en te weinig groepen. Een aanbeveling is dat dit onderzoek een vervolg zou moeten krijgen om alles verder uit te diepen om zo op grotere schaal onderzoek te kunnen doen met meerdere groepen.



## 7. Bibliografie

### 7.1. Boeken

Dewulf, L., & Vangronsveld, G. (2012). In *Help! Mijn batterijen lopen leeg* (p. 15). LannooCampus.

Haeyen, S. (2011). In *De verbindende kwaliteit van beeldende therapie* (p. 14). Antwerpen - Apeldoorn: Garant Uitgevers.

Pool, G. (2004). In *Handboek psychologische interventies bij chronisch-somatische aandoeningen* (pp. 395-396). Koninklijke Van Gorcum b.v.

Schweizer, C. (2009). In *Handboek beeldende therapie* (p. 29). GA Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Smeijsters, H. (2004). In *Handboek muziektherapie* (p. 66). Bohn Stafleu van Loghum.

Smeijsters, H. (2008). In *Handboek creatieve therapie* (pp. 48-49). Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Reekers, M. (2004). In *Handboek: Team- en Persoonlijke Ontwikkelingsplannen* (p. 17).

Remmerswaal, J. (2006). In *Handboek groepsdynamica: een inleiding op theorie en praktijk* (pp. 44-45, 141-143). Uitgeverij Nelissen Soest.

Remmerswaal, J. (2006). In *Begeleiden van groepen* (pp. 174-176, 197, 354-361, 368-369). Bohn Stafleu van Loghum.

### 7.2. Artikels

Aalbers, S. (2010). *Supervisie: een preventieve aanpak bij burnout*. Opgeroepen op 6 januari 2016, van Aalbers:  
<http://www.aalbers.nu/pdf/eindwerkstuk%20supervisie%20een%20preventieve%20aanpak%20bij%20burnout%20door%20Sonja%20Aalbers%202010.pdf>

Baron, M. (2011). *Ik zie, ik zie, wat jij niet ziet!? Onderzoek naar de wetenschappelijke kwaliteit van de BeeldElementen Observatielijst (BEO) voor diagnostische informatie in patiënt schilderijen*. Opgeroepen op 8 januari 2016, van Utrecht University Repository:  
<http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/196584>

Boes, A., & Meijer, J. (z.j.). *Welbevinden en betrokkenheid*. Opgeroepen op 12 februari 2016, van Jenaplan: [http://www.jenaplan.nl/cms/upload/docs/welbevinden\\_&\\_betrokkenheid.pdf](http://www.jenaplan.nl/cms/upload/docs/welbevinden_&_betrokkenheid.pdf)

Bosmans, V. (2002). *UCL: Utrechtse Copinglijst*. Opgeroepen op 8 januari 2016, van Wetenschappelijke Vereniging voor Gedrag en Gezondheid:  
<http://www.bsw.ugent.be/VVGP/UCL.pdf>

Cantens, N. (2014). *Organisatiestructuren en organisatieontwikkeling*. Opgeroepen op 14 maart 2016, van Jongerenwelzijn:  
<https://wvg.vlaanderen.be/jongerenwelzijn/professionelen/assets/docs/private-voorzieningen/emk/ondersteuningsproject/thema-5/organisatiestructuren-230114-druk.pdf>

Claeys, L. (2009). *Het perspectief van hulpverleners op beeldende therapie bij depressieve stoornissen*. Opgeroepen op 12 februari 2016, van Universiteitsbibliotheek Gent:  
[http://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/001/393/033/RUG01-001393033\\_2010\\_0001\\_AC.pdf](http://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/001/393/033/RUG01-001393033_2010_0001_AC.pdf)

Damme, S. V. (2004). *Checklist Individuele Spankracht (CIS)*. Opgeroepen op 8 januari 2016, van Wetenschappelijke Vereniging voor Gedrag en Gezondheid:  
<http://www.bsw.ugent.be/VVGP/ficheCIS.pdf>

Fledderus, M. (2008). *Acceptance and Commitment Therapy voor preventie van psychische stoornissen en voor het versterken van psychologische flexibiliteit: een randomized controlled trial*.

Hansez, I., Mairiaux, P., Firket, P., & Braeckman, L. (2010). *Onderzoek naar burnout bij de Belgische beroepsbevolking: samenvatting van het eindverslag*. Onderzoeksrapport.

Leeuwen, P. v. (2012). De expressieanalyse van Kliphuis anno 2012. Bijlage 10 & 11.

Leiter, M., & Maslach, C. (2015). Blijf burn-out de baas. *Psyche & Brein*, 2, 50-55.

Muller, M., Firket, P., Braeckman, L., Mairiaux, P., & Hansez, I. (2013). *Onderzoek over Burn-out in België: samenvatting*. Opgeroepen op 12 februari 2016, van Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg:  
<http://www.werk.belgie.be/moduleDefault.aspx?id=39576>

*Onderzoeksrapport Jeugd-Ambtenaar: Welbevinden*. (2013). Opgeroepen op 12 februari 2016, van VVJ: <https://www.vvj.be/beleid-en-praktijk/welbevinden>

Prodia. (2015, januari 22). Algemeen Diagnostisch Protocol. 162-175.

Swider, B., & Zimmermann, R. (2010). o burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 487-506.

Schweizer, C. (2006). Verschil moet er zijn... : begeleiden en behandelen door de creatief therapeut en de 'creative agogisch werker'. *Tijdschrift Vaktherapie*, 2, 28-35.

Schaufeli, W., Taris, T., & Houtman, I. (2013). Burnout: de stand van zaken. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 241-257.

Smeijsters, H. (2001). Indicatiestelling voor creatieve therapie. *Psychopraxis*.

Ruyseveldt, J. V. (2006). Psychische vermoeidheid en plezier in het werk bij Vlaamse werknemers. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 329.

Reenen, H.-J. v. (2011). *Burn-out en de fysiologie van het stresssysteem*. Opgeroepen op 20 januari 2016, van Lichaamsgerichte psychotherapie: <http://www.lichaamsgerichte-therapie.org/artikelen/scriptie%20burn-out.pdf>

### 7.3 Websites

*Wat is de DDS*. (z.j.). Opgeroepen op 8 januari 2016, van dedds.nl: <http://www.dedds.nl/wat-is-de-dds.html>

*What is art therapy?* (z.j.). Opgeroepen op 19 februari 2016, van The british association of art therapists: <http://www.baat.org/About-Art-Therapy>

*Burnout test*. (z.j.). Opgeroepen op 10 januari 2016, van Burn-out blog: <http://burned-out.nl/burnout-test/>

Cato. (z.j.). *De ontwikkeling van groepen: verschillende perspectieven*. Opgeroepen op 13 februari 2016, van InfoNu: <http://mens-en-samenleving.infonu.nl/sociaal/48431-de-ontwikkeling-van-groepen-verschillende-perspectieven.html>

*Databank instrumenten*. (z.j.). Opgeroepen op 12 januari 2016, van Nederlands jeugdinstituut: <http://www.nji.nl/nl/Databank/Databank-Instrumenten/Center-for-Epidemiological-Studies-Depression-Scale-%28CES-D%29>

*De Vijf ontwikkelingsstadia van Bruce W. Tuckman*. (z.j.). Opgeroepen op 20 januari 2016, van TEAMontwikkeling: [http://www.teamontwikkeling.net/groepsdynamischetheorieen/ontwikkelingsstadia\\_Tuckman.asp](http://www.teamontwikkeling.net/groepsdynamischetheorieen/ontwikkelingsstadia_Tuckman.asp)

*Het observatieplan*. (z.j.). Opgeroepen op 20 januari 2016, van Profi-leren: [http://www.profi-leren.nl/files/saw\\_dc23.pdf](http://www.profi-leren.nl/files/saw_dc23.pdf)

*Hoe werkt beeldende therapie?* (z.j.). Opgeroepen op 15 maart 2016, van Federatie Vaktherapeutische Beroepen: [http://www.vaktherapie.nl/pages/nl/over\\_vaktherapie/info\\_vaktherapie\\_en\\_creatieve\\_therapie/beeldende\\_therapie](http://www.vaktherapie.nl/pages/nl/over_vaktherapie/info_vaktherapie_en_creatieve_therapie/beeldende_therapie)

Hoffmann, B. (2015). *Samenvatting: gedrag onder de loep*. Opgeroepen op 12 januari 2016, van StuDocu: [http://www.studocu.com/nl-be/document/saxion/gedragwetenschappen/samenvattingen/samenvatting-boek-gedrag-onder-de-loep-frits-a-goossens/191358/view?auth=1&auth\\_prem=1&prem\\_doc=1&testVersion=](http://www.studocu.com/nl-be/document/saxion/gedragwetenschappen/samenvattingen/samenvatting-boek-gedrag-onder-de-loep-frits-a-goossens/191358/view?auth=1&auth_prem=1&prem_doc=1&testVersion=)

Keramiek Centrum Limburg. (z.j.). *Over ons*. Opgeroepen op 15 maart 2016, van Keramiek Centrum Limburg: <http://www.kwlinfo.be/over-ons/>

Kernerman woordenboek Nederlands. (z.j.). Opgeroepen op 3 april 2016, van Woorden.org: <http://www.woorden.org/woord/bedrijf>

Kerpel, A. (z.j.). *Roos van Leary*. Opgeroepen op 12 januari 2016, van wij-leren: <http://wij-leren.nl/roos-van-leary-gedrag.php>

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2007). *Samenvatting, De psychologie van arbeid en gezondheid (Schaufeli & Bakker), deel 2*. Opgeroepen op 12 januari 2016, van JoHo: <https://www.joho.org/en/node/12338>

Smeijsters, H. (1996). *Muziektherapie in Nederland*. Opgeroepen op 10 februari 2016, van Cearcall: <https://cearcall.home.xs4all.nl/mt/muziektherapie/historie.htm>

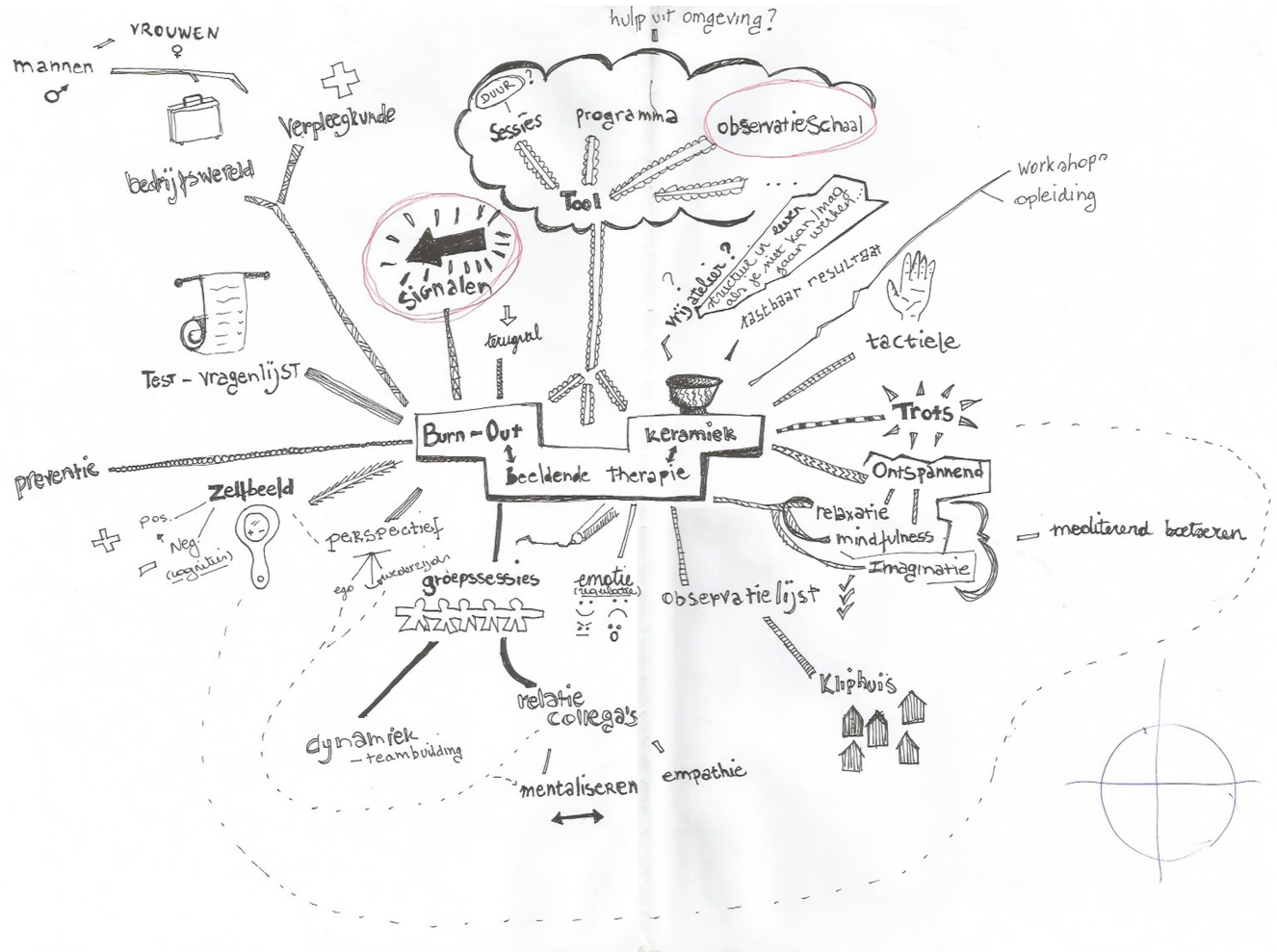
Rycke, K. D. (2014, juni). *Langzaam opbranden*. Opgeroepen op 12 januari 2016, van Amelior.be: <http://www.amelior.be/ndl/artikels/artikel.asp?a=533&tc=1>

Rogier, A. (2014, juni). *De psychosociale crisis: waarom stress en burn-out toenemen (1/3)*. Opgeroepen op 16 januari 2016, van HRD Academy: <http://www.hrdacademy.be/Repository/Testdocumenten/AnnitaRogierdeel1.pdf>

*Tuckmans ontwikkelingsstadia*. (sd). Opgeroepen op 12 januari 2016, van Groepsdynamiek.nl: <http://www.groepsdynamiek.nl/tuckmansstages.html>

# 8. Bijlagen

## 8.1. Mindmap



## 8.2. Observatielijst

Datum:

Duur:

Observator:

Soort Groep	Aantal	Mannen	Vrouwen

### Observatie tot groep behoren / Groepsamenhang

	Binnenkomen	Tijdens de sessie	Buitengaan
			
			
			

### Opdracht

Individuele opdracht	Groepsopdracht
Sessie leiden:	Sessie leiden:

Worden er groepsnormen afgesproken	Ja/ nee	Is er reactie van anderen op deze normen
Voorbeelden: "We beginnen op tijd" "Ieder heeft evenveel te zeggen" "Wat besproken wordt blijft onder ons" "We vermijden conflicten" "We nemen pas een besluit als iedereen zich erin kan vinden"		

### Opmerkingen / Aanvullingen

## Gedrag

Te observeren	Kenmerken	Geobserveerd	Opmerkingen
Zich tonen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toont tevredenheid</li> <li>- ontspant de sfeer</li> <li>- maakt grappen</li> <li>- opvallen</li> <li>- aandacht vragen</li> </ul>		
Betrokken zijn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- betrokken</li> <li>- loyaal</li> <li>- geeft bevestiging</li> <li>- geeft positieve feedback</li> </ul>		
Aanpassen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toont instemming</li> <li>- sluit zich aan</li> <li>- toont begrip</li> </ul>		
Ordenen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proper houden</li> <li>- structuur geven</li> </ul>		
Helpend	<ul style="list-style-type: none"> <li>- behulpzaam</li> <li>- gedienstig</li> <li>- vraagt standpunten</li> </ul>		
Meewerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- doet voorstellen</li> <li>- geeft mening</li> </ul>		
Volgend	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sluit stilzwijgend aan</li> <li>- afhankelijk</li> <li>- volgt mening anderen</li> </ul>		
Initiatief tonen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uit eigen beweging actie ondernemen</li> <li>- geeft richting</li> </ul>		
Leiding nemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- is zichtbaar</li> <li>- aanspreekbaar</li> <li>- motiveert</li> </ul>		
Competitief	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wedijveren</li> <li>- elkaar bestrijden</li> <li>- tegenwerken</li> </ul>		
Aanvallend	<ul style="list-style-type: none"> <li>- driftig/ opvliegend</li> <li>- onvriendelijk</li> <li>- spreken over groepsgenoten</li> </ul>		
Anderen storen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- persoonlijke ruimte binnendringen</li> <li>- anderen afleiden</li> <li>- door elkaar praten</li> </ul>		
Cynisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- houding van wantrouwen</li> <li>- opmerkingen geven</li> </ul>		
Bepalend	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bepaald het groepsgebeuren</li> <li>- dominant aanwezig</li> </ul>		
Opstandig	<ul style="list-style-type: none"> <li>- spreekt tegen</li> <li>- zich oneens tonen</li> <li>- weerwoord geven</li> </ul>		
Knoeien	<ul style="list-style-type: none"> <li>- onhandig zijn</li> <li>- morsen</li> <li>- kliederen</li> </ul>		
Afgeleid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- schrikt op</li> <li>- snel afgeleid</li> <li>- zitten prutsen</li> </ul>		

Besluiteloos	- niet kunnen kiezen - twijfelt sterk - lijkt onzeker		
Passief	- lusteloos - onverschillig - laat anderen beslissen - niet betrokken		

#### Opmerkingen / Aanvullingen

#### Symptomen burn-out

Symptomen	Geobserveerd / Benoemd	Opmerkingen
Slaapproblemen		
Verminderde energie		
Vermoeidheid		
Frustratie / Prikkelbaarheid		
Verminderde zelfwaardering		
Verminderde concentratie		
Verminderd controlegevoel		
Verminderd competentiegevoel		
Verminderd geheugen		
Verminderde motivatie		
Depressieve stemming		

#### Opmerkingen / Aanvullingen

#### Fasen in groepsvorming

Observaties van kleine groepjes

Stadium	Kenmerken	Geobserveerd
1. Forming	Weifelende deelnemers Proberen conflicten te vermijden Beleefd communicatie Routinematig bezig Bezig om hun plek in de groep te vinden Vertrouwen moet nog worden opgebouwd Actieve leider Meegaande leden	



2. Storming	Teamleden hebben elkaar goed genoeg leren kennen Kritiek op ideeën Verhoudingen worden duidelijker Matige aandacht Vijandigheid Tegenstellingen in de groep worden duidelijker Conflicten Leidinggevendens blijven in deze fase vaak directief.	
3. Norming	Overeenkomen van afspraken Iedereen heeft nu een taak Duidelijk wie op welk punt de leiding neemt Toegenomen wij-gevoel	
4. Performing	Grote betrokkenheid naar elkaar. Besluitvormingsgericht Probleemoplossingsgericht Wederzijdse samenwerking Teamleden zijn goed op elkaar ingespeeld Productiegericht Zelfstandig verantwoordelijkheid nemen	
5. Adjourning (groep wordt opgeheven)	Ontbinding Terugtrekken Toegenomen onafhankelijkheid	

**Opmerkingen / Aanvullingen**

**Nabespreking:**